

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономика и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направление (профиль) образовательной программы «Менеджмент органи-
зации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
А.В. Васильева
«19» 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ИП
Стышко П.Ю.

Исполнитель
студент группы 672-об

С.П. 19.06.2020
(подпись, дата)

И.П. Стышко

Руководитель
доцент, к.э.н.

С.П. 19.06.2020
(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Консультант
доцент, к.э.н.

С.П. 19.06.2020
(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

Н. Николаева 19.06.2020
(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.Васильева А.В. Васильева
«09» 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Стыцко Ильи Павловича

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ИП Стыцко» (утверждена приказом от 14.04.2020, № 711-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 19.06.2020 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: электронные ресурсы, учебные пособия, бухгалтерская (финансовая) отчетность.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Понятия и оценка конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере розничных товарных услуг 2. Анализ внутренней и внешней среды предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю. 3. Управление конкурентоспособностью малого бизнеса

5. Перечень материалов приложения: бухгалтерский баланс, результаты оценки экспертов

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов): нет

7. Дата выдачи задания: 09.04.2020 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы Ступникова Анна Владимировна

(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 09.04.2020

[Подпись]
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 90 с., 54 источников, 30 таблиц, 11 рисунков, 2 приложения.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Объектом исследования является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ИП Стыцко П.Ю.

В процессе исследования проводились: изучение теоретических основ конкурентоспособности предприятия, характеристика принципов конкурентоспособности предприятия.

В результате выполнения ВКР были достигнуты следующие результаты – рассмотрены понятия и виды конкурентоспособности, исследованы пути повышения конкурентоспособности и разработаны стратегии повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности ИП.

Степень внедрения: результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности ИП.

Область применения: основные положения работы могут быть использованы: для дальнейшего изучения данной проблемы, при оценке конкурентоспособности организации.

Экономическая эффективность обосновывается тем, что разработанные меры нацелены на то, чтобы ИП мог повысить конкурентоспособность за счет совершенствования финансово-хозяйственной деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Понятие и оценка конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере розничных товарных услуг.	8
1.1 Понятие конкурентоспособности оказания розничных торговых услуг субъектами малого бизнеса	8
1.2 Система показателей оценки конкурентоспособности розничного торгового предприятия.	12
2 Анализ внутренней и внешней среды предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю	21
2.1 Производственно-экономическая характеристика деятельности ИП Стыцко П.Ю	21
2.2 Оценка социально-экономического развития Сковородинского района как внешней среды предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю	25
2.3 Анализ внутренней среды предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю	33
2.4 Комплексный SWOT-анализ предпринимательской деятельности	48
3 Управление конкурентоспособностью малого бизнеса	58
3.1 Стоимостной подход к управлению конкурентоспособностью	58
3.2 Мероприятия повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю. в части стоимостного управления доходами	64
3.3 Прогноз эффективности предложенных мероприятий повышения конкурентоспособности ИП Стыцко П.Ю.	71
Заключение	81
Библиографический список	85
Приложение А Бухгалтерский баланс	91
Приложение Б Результаты оценок экспертов	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования в силу постоянно меняющихся потребностей рынка и ужесточения процесса конкуренции предъявляются повышенные требования к способности хозяйствующих субъектов адаптироваться в постоянно меняющейся среде рынка. Именно потому возникает необходимость в построении такой системы управления организацией, которая будет, не только эффективна, но и сможет своевременно отвечать на «вызовы» внутренней и внешней среды.

Без определенных конкурентных преимуществ, соответствующих профилю компании, невозможно достичь высокой конкурентоспособности на современном насыщенном рынке товаров и услуг.

Решение проблемы конкурентоспособности предполагает выработку мер по достижению и поддержанию конкурентных преимуществ розничного торгового предприятия. В этой связи оценка конкурентоспособности розничного торгового предприятия становится первоочередной задачей, что и определило тему выпускной квалификационной работы.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы. Цель –изучение теоретических положений анализа и оценки конкурентоспособности индивидуальной предпринимательской деятельности в сфере розничной торговли и разработка методических рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности этой деятельности в условиях экономической нестабильности. Для достижения, поставленной цели в работе, решались следующие задачи:

- определить и систематизировать ключевые факторы конкурентоспособности индивидуальной предпринимательской деятельности и выявить основные направления обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур в условиях экономической нестабильности;

- систематизировать методы оценки конкурентоспособности предпринимательских структур, выявить их достоинства и недостатки;

- произвести сравнительную оценку конкурентоспособности конкрет-

ной предпринимательской структуры;

-разработать рекомендации по обеспечению конкурентоспособности конкретной предпринимательской структуры в условиях экономической нестабильности.

Объект исследования: процесс обеспечения конкурентоспособности индивидуальной предпринимательской структуры в сфере розничной торговли.

Предмет исследования: управленческие отношения, возникающие в процессе обеспечения конкурентоспособности индивидуального предпринимателя в сфере розничной торговли.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области теории и практики предпринимательства, оценки и обеспечения конкурентоспособности, создания и развития конкурентных преимуществ.

Информационной базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, данные статистических изданий Федеральной службы государственной статистики по Амурской области, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, ресурсы сети «Internet», результаты собранные автором, полученные в ходе преддипломной практики.

Объем и структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Во введении представлена актуальность выбранной темы исследования, поставлены цель и задачи написания работы. В первой главе рассмотрены теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности торговых предприятий. Во второй главе дана краткая характеристика объекта исследования; проанализирована внутренняя и внешняя среда предприятия; дана оценка конкурентоспособности предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю.

В третьей главе предложены мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю.

В заключении обобщены результаты исследования.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности торгового предприятия, что в результате положительно повлияет на финансовый результат и финансовое состояние в целом.

1 ПОНЯТИЕ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В СФЕРЕ РОЗНИЧНЫХ ТОВАРНЫХ УСЛУГ

1.1 Понятие конкурентоспособности оказания розничных торговых услуг субъектами малого бизнеса

В сложившихся на данный период времени экономических условиях, связанных с не стабильной ситуацией, экономическим кризисом и санкциями в стране, субъекты малого бизнеса в сфере розничной торговли сталкиваются со снижением спроса потребителей и изменением условий ведения бизнеса, что, негативно влияет на уровень их конкурентоспособности.

Следует отметить, что в структуре предприятий малого бизнеса около 50% приходится на субъекты, занятые оптовой и розничной торговлей.

Таким образом, на сегодняшний день требования предписывают настоятельную необходимость разработки комплексной методики оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в розничной торговле.

В условиях нарастающей конкуренции торговые предприятия стали находиться в поиске различных путей развития бизнеса, которые бы позволили повысить конкурентные преимущества. Также возрасли требования к удовлетворению потребностей покупателей, представители одного и того же социального статуса стали вести себя по-разному в отношении покупаемой продукции, также в отношении выбора торгового предприятия, занимающегося розничной торговлей. Случившиеся перемены на торговых предприятиях, занимающихся рознично торговлей, определили необходимость разработки новых методов оценки конкурентоспособности для обеспечения более высокого ее уровня.

Исследование понятийного аппарата конкурентоспособности показывает, что по истечению времени выражение «конкурентоспособность» стало употребляться в самых различных сферах деятельности. Также известно масса определений этому выражению. Исходя из объекта исследования работе

основное внимание уделено конкурентоспособности розничного торгового предприятия. Подходы с научной стороны к определению понятия «конкурентоспособность» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы с научной стороны к определению понятия «конкурентоспособность»

Авторы	Содержание	Признаки конкурентоспособности
М.И. Гельвановский	Категория характеризует субъект – носитель конкурентных преимуществ, как правило, не абсолютно, а относительно какого-либо другого конкурирующего с ним субъекта рынка.	Конкурентные преимущества Способность выдерживать конкуренцию Относительность
М.Ю. Носова	Согласно Носовой М.Ю. под конкурентоспособностью следует понимать экономические отношения между субъектами рынка по вопросам обеспечения эффективности деятельности в условиях трансформируемой экономики, а также достижения устойчивого развития и конкурентных преимуществ.	Эффективность Относительность Конкурентные преимущества Динамический характер изменений Способность выдерживать конкуренцию
П. В. Забелин, Н. К. Моисеева	Эффективность деятельности предпринимательской структуры, заключающаяся в способности в краткосрочном периоде приносить прибыль на вложенный капитал, при этом уровень прибыли должен быть на уровне не ниже заданного.	Эффективность Достижение коммерческих целей
М.Портер	Способность постоянно развиваться: создавая конкурентное преимущество, сохранять и развивать его, постоянно совершенствуя и расширяя, за счет внимания факторам, влияющим на него. Причем так быстро, как только возможно для того, чтобы конкуренты не могли догнать.	Конкурентные преимущества Динамический характер изменений Степень превосходства товара над аналогами Эффективность Многофакторность Уровень удовлетворения потребностей потребителя
Д.С. Воронов	Категория, которая является обобщающей, отражающей степень эффективности использования субъектом рынка экономических ресурсов в сравнении с конкурентами.	Конкурентные преимущества Относительность Эффективность Способность выдерживать конкуренцию
П.С. Завьялов	Показатель, который отражает итоги работы фирмы, ее реакцию на изменение факторов, обобщает умение использовать финансовый, кадровый, научно-технический, маркетинговый потенциал.	Конкурентные преимущества Достижение коммерческих целей Относительность Эффективность Динамический характер изменений
Н.И. Комков, А.В. Лазарев	Для наращивания доли рынка необходим более высокий уровень конкурентоспособности. Таким образом, конкурентоспособность — это категория, выраженная совокупностью показателей, которая характеризует положение одного хозяйствующего субъекта относительно прочих. Конкурентоспособность характеризуется набором свойств, способных создавать преимущества на рынке.	Конкурентные преимущества Доля рынка Степень превосходства товара над аналогами Относительность Многоуровневость Многофакторность

Продолжение таблицы 1		
1	2	3
Р.А. Фатхутдинов	Степень удовлетворение той или иной потребности (как реальное, так и потенциальное) от использования какого-либо продукта в сравнении со степенью удовлетворения от использования аналогичных продуктов, из числа представленных на рассматриваемом рынке. Также Р.А. Фатхутдинов отмечал, что это способность к производству конкурентоспособного товара.	Уровень удовлетворения потребностей потребителя Способность выдерживать конкуренцию
Ю.Ю. Александрова	Характеристика конкурентных преимуществ, то есть тех аспектов, которые позволяют субъекту рынка выгодно отличаться от конкурентов.	Конкурентные преимущества Способность выдерживать конкуренцию Степень превосходства товара над аналогами
А. Н. Асаул, Ш. М. Мамедов, Е. И. Рыбнов, Н. В. Чепаченко	Авторы определяют конкуренцию как борьбу между производителями за занимаемую долю рынка, внимание потребителей, получение максимальной прибыли, наиболее выгодные сферы для инвестирования капитала, источники сырья и иные выгоды.	Доля рынка Достижение коммерческих целей Степень превосходства товара над аналогами
И.А. Спиридонов	Процесс соревнования между предприятиями, осуществляющими свою деятельность на рынке, за более выгодные условия сбыта, получения наибольшей прибыли и удовлетворение потребностей потребителей.	Эффективность Достижение коммерческих целей Уровень удовлетворения потребностей потребителя

Опираясь на проведенный анализ подходов к определению категории «конкурентоспособность» и систематизировав признаки конкурентоспособности и порядок их выделения различными авторами, считаем, что наиболее полное определение конкурентоспособности предпринимательских структур с точки зрения цели и задач настоящей ВКР будет следующим:

Конкурентоспособность предпринимательской деятельности – это экономическая категория, характеризующая превосходство предпринимательской структуры в вопросах по функционированию в динамичной конкурентной среде, наращивания конкурентных преимуществ, увеличения доли на рынке, удовлетворения потребительских потребностей и умения производить и реализовывать конкурентоспособный продукт, достигнутое без вреда для финансового состояния.

При этом превосходство предпринимательской структуры может быть выражено, как занимаемая доля рынка, а потенциальное превосходство

заключается в совокупном конкурентном потенциале, то есть учете управленческого, маркетингового, технологического, инновационного, экономического и других видов потенциала. Особо следует отметить человеческий потенциал и его роль. При отсутствии четко и грамотно сформированной организационной структуры предприятия, образованных кадров, эффективного менеджмента в рамках структуры предпринимательской деятельности, создавать и развивать конкурентные преимущества будет очень сложно, в связи с этим достижение более высокого показателя деятельности, прирост результативности и эффективности станет для нее недостижимым, либо будет происходить медленными темпами, с большим отставанием от более компетентных конкурентов. Ранее оговоренный вопрос тесно взаимосвязан с Федеральной целевой программой развития образования. Цель программы заключается в обеспечении условий для эффективного развития российского образования, направленного на формирование конкурентоспособного человеческого потенциала.

За основу конкурентного преимущества взят профессионализм сотрудников, накопленный опыт работы и действий, навыки, знания, то есть те компетенции, которые способны выделить структуру предпринимательства при сравнении с конкурентами. Таким образом складывается цепочка, представленная на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цепочка взаимосвязи конкурентоспособности структур предпринимательства и компетенций

Под конкурентоспособностью предприятия розничной торговли предполагается способность предприятия розничной торговли занимать преимущественное положение на рынке по сравнению с другими идентичными торговыми предприятиями за счет обеспечения покупателя необходимыми товарами надлежащего качества, требуемого ассортимента, в

удобное для него время, создавая наиболее манящие условия в процессе купли-продажи товаров и услуг.

Сказанное выше определение отражает сущность розничного торгового предприятия, связанную с удовлетворением потребностей покупателей в процессе «купи-продажи» товаров и услуг.

1.2 Система показателей оценки конкурентоспособности розничного торгового предприятия.

Выбор показателей является одним из наиболее важных моментов в процессе оценки конкурентоспособности розничного торгового предприятия. На основе проведенного исследования автором определен перечень показателей, отражающих конкурентоспособность розничного торгового предприятия. Поскольку деятельность розничного торгового предприятия направлена на удовлетворение потребностей покупателя, то выявленные показатели потребительских предпочтений были объединены в блоки (таблица 2).

Значительная дифференциация потребителей по уровню дохода формирует многогранный спектр потребительских предпочтений, на которые должны ориентироваться предприятия розничной торговли.

Таким образом, в условиях усиливающейся конкуренции одним из перспективных направлений развития в деятельности розничных торговых предприятий должна стать социально-ориентированная политика, направленная на удовлетворение потребностей покупателей торговыми предприятиями, ориентированными на потребителей с различным уровнем дохода.

Таблица 2 – Обобщенные показатели оценки конкурентоспособности розничного торгового предприятия для покупателя

Наименование обобщенного показателя	Характеристика показателей потребительских предпочтений
1	2
Ценовая доступность	Коэффициент ценовой доступности
Ассортимент	Широта предлагаемого ассортимента, привлекательность ассортимента

1	2
Качество товаров	Качество поступившей продукции, качество реализуемой продукции
Месторасположение	Расстояние от дома покупателей до магазина
Культура обслуживания	<p>Этика обслуживания – вежливость, внимательность, доброжелательность, компетентность и профессионализм персонала</p> <p>Эстетика обслуживания – чистота и благоустроенность прилегающей территории, внешнее оформление фасада предприятия, внутренняя отделка интерьера торгового зала и т.д.</p> <p>Психологическая комфортность – удобство размещения и выкладки товаров, затраты времени на ожидание обслуживания, наличие дополнительных услуг.</p>

Поскольку привлекательность розничного торгового предприятия для покупателя характеризуется различными показателями, выражающими потребительские предпочтения, то для оценки его конкурентоспособности целесообразно использовать интегральный показатель (К_{пп}), который можно представить в следующем виде:

$$K_{пп} = K_i \cdot b_i, \quad (1)$$

где K_i - оценка i -го показателя;

b_i – весомость показателя

Для определения значимости показателей, влияющих на выбор того или иного торгового предприятия, проводится опрос среди различных групп покупателей. В результате проведенного опроса и ранжирования показателей по важности, определяется их весомость. Значения коэффициентов могут меняться в зависимости от того, для какого сегмента покупателей по уровню дохода проводится оценка.

Круг Э.А. для условий Амурской области (2010 г.) на основе математической обработки значительного статистического материала по результатам исследования было определено, что привлекательность розничного торгового предприятия для покупателей будет определяться

через коэффициент потребительских предпочтений, который выражается следующими уравнениями:

$$\text{- для «эконом-класса»: } K_{пп_{эк}} = 0,29X_1 + 0,21X_2 + 0,16X_3 + 0,2X_4 + 0,14X_5$$

$$\text{- для «бизнес-класса»: } K_{пп_{бк}} = 0,16X_1 + 0,15X_2 + 0,25X_3 + 0,22X_4 + 0,22X_5$$

$$\text{- для «премиум-класса»: } K_{пп_{пк}} = 0,08X_1 + 0,12X_2 + 0,29X_3 + 0,32X_4 + 0,19X_5$$

где:

X_1 - коэффициент ценовой доступности;

X_2 - коэффициент качества продукции;

X_3 - коэффициент ассортимента;

X_4 - коэффициент культуры обслуживания;

X_5 - коэффициент месторасположения торгового предприятия.

Для оценки конкурентоспособности розничного торгового предприятия в ВКР использован алгоритм оценки конкурентоспособности розничного торгового предприятия, последовательность этапов осуществления оценки конкурентоспособности представлена на рисунке 2.

Определение отклонений от эталона проводилось на основании методики комплексной оценки деятельности предприятий, предложенной Шеремет А.Д. и Протопоповым В.А. о результатах полученной оценки определяется уровень конкурентоспособности (К).

Экономическая интерпретация полученного результата заключается в том, что чем ближе комплексный показатель конкурентоспособности к единице, тем лучше результат, т.е. $K \rightarrow 1$.

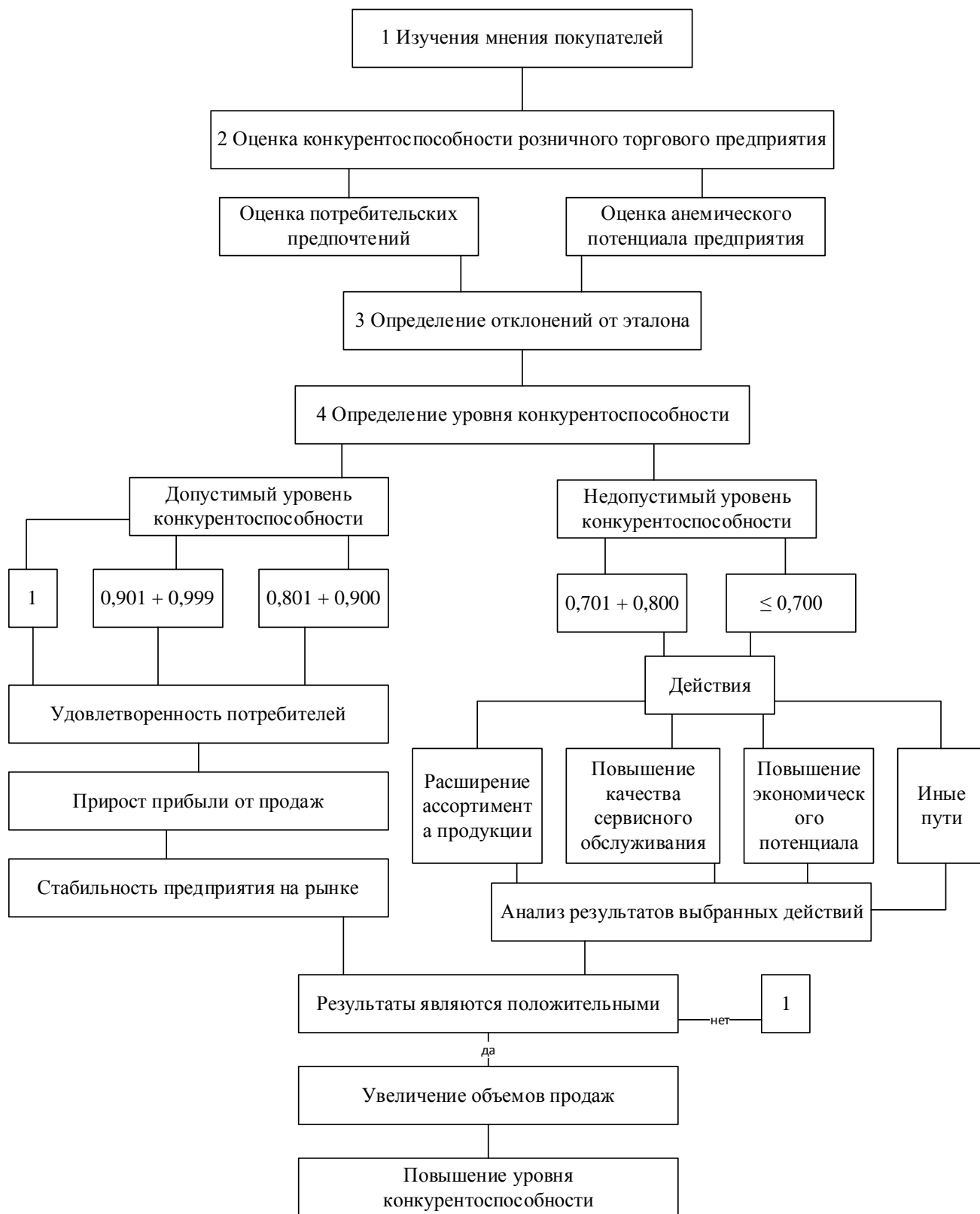


Рисунок 2 – Последовательность оценки конкурентоспособности розничного торгового предприятия

Поэтому, для определения конкурентоспособности от единицы отнимаем полученное расстояние i -го предприятия до эталона:

$$K=1- P_i , \quad (2)$$

где K – уровень конкурентоспособности торгового предприятия;
 P_i - расстояние i -го предприятия до эталона.

Оценку конкурентоспособности торгового предприятия следует проводить путем сопоставления показателей потребительских предпочтений и рентабельности экономического потенциала одного розничного торгового предприятия с аналогичными розничным торговым предприятием на рынке (таблица 3).

Таблица 3 – Индикаторы оценки конкурентоспособности торгового предприятия по Круг Э.А.

Расстояние i -го предприятия до эталона (P_i)	Уровень конкурентоспособности	Значение уровня	
0	Прогрессивная	1	Допустимая конкурентоспособность
< 0,1	Высокая	0,901 – 0,999	
0,1 – 0,199	Средняя	0,801 – 0,900	
0,2 – 0,299	Низкая	0,701 – 0,800	Допустимая конкурентоспособность
> 0,3	Непрогрессивная	≤ 0,700	

Оценка текущего уровня конкурентоспособности предпринимательской деятельности должна производиться с учетом расходов предыдущих периодов, доходов будущих периодов, а также с учетом интегральных факторов конкурентоспособности. Точность, проводимой оценки, зависит в первую очередь от достоверности информации, используемой при оценке, ее полноты, т.е. достаточности информации для получения объективных результатов при определении различных параметров.

Информацию можно считать достоверной в том случае, если данная

информация соответствует реальности, и полученные в ходе анализа результаты будут носить объективный характер. Кроме того, в случае достоверности информации, по результатам оценки, исследователь может делать верные выводы и принимать сбалансированные и обоснованные управленческие решения.

Информацию можно считать достаточной в том случае, если наличие дополнительной информации не дает конкретики, способной существенно повлиять на точность получаемых результатов, иначе говоря, использование дополнительной информации не должно искажать характеристики и показатели, на которые опирался исследователь в ходе оценки. Если же влияние дополнительных данных искажает данные, то в таком случае следует провести оценку заново, так как полученные результаты могут быть искажены в существенной степени.

В первую очередь хотелось бы отметить, что при оценке конкурентоспособности предпринимательской структуры наряду с исследованием предпринимательских структур-конкурентов, необходимо крайне внимательно относиться к сопоставимости информации с точки зрения времени. Для того, что бы фактор времени не препятствовал подготовке адекватного заключения по результатам анализа конкурентоспособности, все данные об исследуемой предпринимательской структуре и ее конкурентах должны соответствовать одним и тем же периодам, в зависимости от целей исследования.

Исходная информационная база данных для расчетов и требования к информации для проведения оценки конкурентоспособности предпринимательских структур представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Источники информации для оценки конкурентоспособности

№ п/п	Наименование показателя	Источник информации
1	2	3
1.	Выручка предпринимательской структуры	Форма №2 «Отчет о финансовых результатах» бухгалтерской отчетности

1	2	3
2.	Выручка предпринимательской структуры, включенной в выборку	Форма №2 «Отчет о финансовых результатах» бухгалтерской отчетности
3.	Затраты предпринимательской структуры	Форма №2 «Отчет о финансовых результатах» бухгалтерской отчетности
4.	Затраты предпринимательской структуры, включенной в выборку	Форма №2 «Отчет о финансовых результатах» бухгалтерской отчетности
5.	Операционная эффективность предпринимательской структуры	Данные показатели рассчитывается на основании данных об объеме выручки и затрат
6.	Операционная эффективность предпринимательской структуры, включенной в выборку	
7.	Выручка предпринимательской структуры в предыдущем отчетном периоде	Форма №2 «Отчет о финансовых результатах» бухгалтерской отчетности
8.	Выручка предпринимательской структуры, включенной в выборку в предыдущем отчетном периоде	Форма №2 «Отчет о финансовых результатах» бухгалтерской отчетности
9.	Индекс изменения объемов выручки исследуемой предпринимательской структуры	Данные показатели рассчитывается на основании данных об объеме выручки
10.	Индекс изменения объемов выручки по выборке	
11.	Интеллектуальная собственность предпринимательской структуры	Данные о нематериальных активах предпринимательской структуры; Форма №1 «Бухгалтерский баланс» бухгалтерской отчетности
12.	Интеллектуальная собственность предпринимательской структуры, включенной в выборку	Данные о нематериальных активах предпринимательской структуры; Форма №1 «Бухгалтерский баланс» бухгалтерской отчетности
13.	Внеоборотные активы предпринимательской структуры	Данные о внеоборотных активах предпринимательской структуры; Форма №1 «Бухгалтерский баланс» бухгалтерской отчетности
14.	Внеоборотные активы предпринимательской структуры, включенной в выборку	Данные о внеоборотных активах предпринимательской структуры; Форма №1 «Бухгалтерский баланс» бухгалтерской отчетности
15.	Коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью исследуемой предпринимательской структуры	Данные показатели рассчитывается на основании данных о суммах нематериальных активов и
16.	Коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью предпринимательской структуры, включенной в выборку	внеоборотных активов предпринимательской структуры

1	2	3
17.	Затраты предпринимательской структуры на инновационную деятельность	Внутренняя отчетность предпринимательской структуры
18.	Затраты предпринимательской структуры, включенной в выборку, на инновационную деятельность	
19.	Совокупные затраты предпринимательской структуры	
20.	Совокупные затраты предпринимательской структуры, включенной в выборку	
21.	Показатель важности инновационной деятельности для предпринимателя в рамках исследуемой предпринимательской структуры	Данные показатели рассчитывается на основании данных о затратах на инновационную деятельность и данных о совокупных затратах предпринимательской структуры
22.	Показатель важности инновационной деятельности для предпринимателя в рамках предпринимательской структуры, включенной в выборку	
23.	Объем выручки от реализации инновационной продукции предпринимательской структуры	Внутренняя отчетность предпринимательской структуры
24.	Объем выручки от реализации инновационной продукции предпринимательской структуры, включенной в выборку	
25.	Показатель доли продаж инновационных продуктов предпринимательской структуры	Данные показатели рассчитывается на основании данных о доле инновационной продукции в общем объеме реализации.
26.	Показатель доли продаж инновационных продуктов предпринимательской структуры.	

Указанные в таблице 4 показатели, расчет которых необходим для оценки конкурентоспособности предпринимательских структур, отражают важнейшие аспекты деятельности. Предпринимательские структуры, уделяющие достаточно внимания организации работы в рамках этих аспектов будут более конкурентоспособны, нежели предпринимательские структуры – конкуренты, игнорирующие тот или иной аспект.

Исходя из представленных выше данных, а именно: предложенной системы показателей оценки конкурентоспособности предпринимательских

структур, системы параметров для оценки конкурентоспособности предпринимательских структур и исходной информационной базы данных для оценки конкурентоспособности предпринимательских структур, представляется возможным проведение оценки конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере оказания розничных торговых услуг.

В первом разделе, выявлены и систематизированы ключевые признаки конкурентоспособности, которые учтены в предлагаемом определении конкурентоспособности.

Предлагается рассматривать конкурентоспособность, как экономическую категорию, характеризующую реальное и потенциальное превосходство предпринимательской структуры в вопросах функционирования в динамичной конкурентной среде, наращивания конкурентных преимуществ, увеличения доли на рынке, удовлетворения потребностей потребителей и умения, производить и реализовывать конкурентоспособный продукт, достигнутое без ущерба финансовому состоянию.

Определены и систематизированы ключевые факторы конкурентоспособности предпринимательских структур, включая управленческие, производственные, кадровые и экономические факторы.

Определен базовый метод оценки конкурентоспособности предпринимательских структур и источники информации для его применения.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП СТЫЦКО П.Ю.

2.1 Производственно-экономическая характеристика деятельности ИП Стыцко П.Ю.

Индивидуальный предприниматель Стыцко П.Ю.. зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя 19.07.2010 г. и поставлен на учет Межрайонной инспекцией № 7. Основной вид деятельности: розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами, табачными изделиями и напитками в неспециализированных магазинах (код ОКВЭД 47.11.). Критерий организации-микропредприятие с численностью сотрудников до 15 человек.

Место осуществления предпринимательской деятельности ИП Стыцко П. Ю.: 676020, Амурская область, Сковородинский район, г. Сковородино.

В качестве дополнительных видов деятельности у ИП Стыцко П.Ю. выступают следующие:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения (код ОКВЭД 10.71);
- производство прочих пищевых продуктов (код ОКВЭД 10.8);
- торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями (код ОКВЭД 46.3);
- торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах (код ОКВЭД 47.11.2);
- торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями в специализированных магазинах (код ОКВЭД 47.24.1);
- деятельность предприятий общественного питания по прочим видам

организации питания (код ОКВЭД 56.29).

Реализация миссии предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю. имеет следующие основные задачи:

1. –обеспечение самозанятости членам семьи;
- 2.-получение прибыли;
- 3.-обеспечение потребителей розничными торговыми услугами в соответствии с их запросами;

Данные задачи взаимосвязаны, по скольку доходы индивидуального предпринимателя позволяют ему развиваться, наращивать обороты, использовать новейшие технологии в сфере продаж, расширять ассортимент, таким образом позволяет в наилучшем ключе удовлетворять потребительские запросы и услуги в торговли.

С точки зрения повышения конкурентоспособности, для решения поставленных задач необходимо привлечение максимального количества покупателей и потребителей услуг, в т.ч. и выполнение государственных и муниципальных заказов в основном для обеспечения живущих неподалеку жителей города Сковородино и Сковородинского муниципального района.

Основные показатели деятельности ИП Стыцко П.Ю. (таблица 5).

Анализируемые данные из таблицы, позволяют сделать вывод, что у ИП Стыцко П.Ю. заметна нестабильная динамика выручки в компании. На начало 2017 года объем выручки составляла 29,0 млн. руб., то в период по 2018 год фиксируется значительное сокращение выручки до 27,1 млн. руб., что в абсолютном изменении объем сократился на 1,9 млн.руб., что соответствует 6,7% меньше чем за прошлый год.

В 2019 году из анализа было видно, что у индивидуального предпринимателя проявилась обратная ситуация, объем выручки организации значительно вырос на 15,3%, что соответствует абсолютному приросту в размере 4,14 млн. руб., объясняется это тем, что изменяется исключительно рост потребителей. Так же у ИП Стыцко П.Ю. объем

себестоимости продаж показывает не стабильное состояние, на период анализа, значение составило 26,4 млн. руб., а по итогам за 2018 год сократился на 21,1 млн. руб, что в абсолютном изменении составило 5,3 млн.руб. или на 20,2%.

Таблица 5 – Основные показатели деятельности ИП Стыцко П.Ю.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2017	2018	2019	2017 к 2018	2018 к 2019	2017 к 2018	2018 к 2019
Выручка, тыс. руб.	29037	27098	31238	-1939	4140	-6,7	15,3
Себестоимость продаж, тыс. руб.	26379	21051	22731	-5328	1680	-20,2	8,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2658	6047	8507	3389	2460	127,5	40,7
Средняя величина активов, тыс. руб.	60739	71295	83031	10556	11736	17,4	16,5
Средняя величина запасов, тыс. руб.	40278	43765	48398	3487	4633	8,7	10,6
Средняя величина капитала и резервов, тыс. руб.	2614	3790	5966	1176	2176	45,0	57,4
Средняя численность персонала, чел.	14	13	11	-1	-2	-7,14	-15,4
Рентабельность продаж, %	9,15	22,32	27,23	13,16	4,92	143,8	22,0
Выручка на одного работника, тыс. руб.	1383	1355	1735	-28	381	-2,0	28,1
Капиталоотдача, ед.	11,11	7,15	5,24	-3,96	-1,91	-35,6	-26,8

Основополагающим фактором снижения объема себестоимости продаж является потребность ИП в оптимизации издержек для обеспечения высокодоходного уровня своей деятельности. Данные в 2019 году показали, что рост составил на 8% по сравнению с анализируемым периодом, а именно 1,68 млн.руб., или до 22,7 млн.руб

Анализируя прибыль от продаж у индивидуального предпринимателя в 2017 году, что составила 2,66 млн. руб., а уже в 2018 год замечен значительный рост прибыли от продаж на 127,5%, и фиксируется в абсолютном значении(+3.39 млн.руб.). В 2019 году так же заметен рост до 8,5 млн.руб или на 2,5млн.руб. больше чем за прошлый год(+40,7%).. невзирая

на проблемы у индивидуального предпринимателя в организации, а так же в экономической нестабильности, организации удастся повышать уровень прибыли от продаж.

В период с 2017 по 2018 год рост средней величины активов составил 17,4%, что в абсолютном значении составляет 10,56 млн. руб.. Средняя величина активов в 2019 году имела так же тенденцию роста до 83 млн.руб, что составляет 16,5% или 11,7 млн. руб., говорит о том, что деятельность компания имеет хорошие изменения.

Средняя величина запасов в организации ИП Стыцко П.Ю. изменялись в положительную сторону, но темпы увелечения активов были выше, чем темпы величины запасов и составляли на весь анализируемый период, что на конец 2018 года увеличение составило 8,7%, что составит в абсолютном значении 3,5 млн.руб. и на конец 2019 года 10,6%, что составит в абсолютном значении 4,6 млн. руб., связано это с инфляцией в РФ., а так же это свидетельствует о росте потребностей ИП Стыцко П.Ю. в части обеспечения своего процесса деятельности.

Средняя величина капитала и резервов ИП Стыцко П.Ю. свидетельствует о наращивании данного источника финансовых ресурсов организации за счет получаемой в ходе хозяйственной деятельности прибыль, это основано на том, что на начало анализируемого периода сумма составляла 2,6 млн.руб., то в 2018 году рост составил на 45% или 3,8 млн.руб., а так же на конец 2019 года замечен значительный рост, что составляет 57,4% или рост абсолютного изменения до 2,18 млн.руб., что и фиксируется в росте данного показателя до 5.97 млн.руб.

Особенностью этого этапа деятельности в развитии ИП Стыцко П.Ю. является снижение средней численности персонала организации.

За счет повышения роста производительности труда. Если в 2017 году организация насчитывала сотрудников в размере 14 человек, то по результатам 2018 года численность сократилась на 1 человека, так же в 2019

году было еще сокращено на 2 человека. Чему следует дать положительную оценку.

Рост так же замечен и в рентабельности продаж, если на конец 2017 года прирост составлял 9,15%, то на конец 2018 года показатель вырос до 22,32%, так же и в 2019 году был замечен прирост в размере 27,23%

Таким образом, можно сделать вывод о том, что деятельность организации индивидуального предпринимателя активно растет, увеличивая эффективность своего предприятия, и так же наращивая масштабы функционирования предприятия. Исходя из оценки общей характеристики предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю., на наш взгляд, необходимо сохранить завоеванные позиции, произвести оценку внутренних возможностей сокращения непроизводительных расходов, оценить перспективы развития поселения и муниципального района с точки зрения расширения сферы предоставляемых услуг и получения дополнительного дохода.

2.2 Оценка социально-экономического развития Сковородинского района как внешней среды предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю.

Сковородинский район расположен на северо-западе Амурской области на западе граничит с Читинской областью, на севере - с Тындинским районом, на востоке с Забайкальским краем, южная граница проходит по реке Амур, сопредельная сторона Китай.

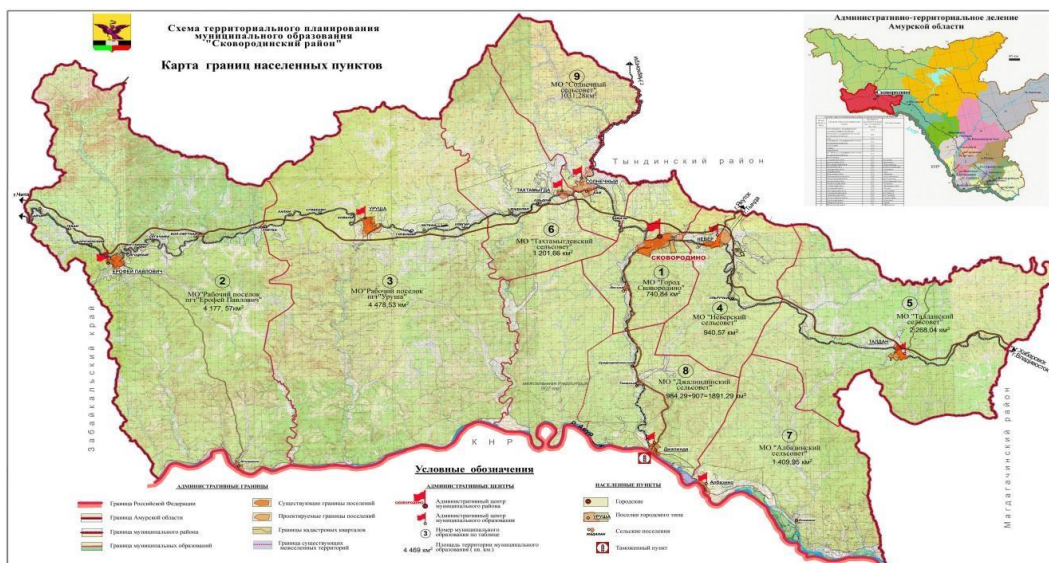


Рисунок 3 – Карта границ населенных пунктов Сковородинского района

Район занимает территорию площадью 20,5 тыс. км². Районный центр – город Сковородино, находится в 670 км от г. Благовещенска.

Район имеет хорошие внешние транспортно-экономические связи: железнодорожные (по территории района проходят железнодорожные магистрали – Транссибирская и Байкало-Амурская магистраль – с выходом на морские порты Приморского края (Находка, Восточный, Владивосток) и Хабаровского края (Ванино, Советская Гавань)); автомобильные (федеральные дороги «Амур» Чита-Хабаровск, «Подъезд к границе с КНР» с. Джалинда, «Лена» Невер- Якутск).

На территории района находится международная переправа через р. Амур сообщением с. Джалинда (Российская Федерация) – с. Мохэ (Китай).

Завершено строительство нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан» до г. Сковородино с экспортной веткой нефтепровода Сковородино – Джалинда.

Численность постоянного населения муниципального образования город Сковородино: на 01.01.2019 г. – 9 311 тыс. человек, на 01.01.2020 – 9 397 человек,

Прогнозируемая демографическая ситуация на 2020-2022 годы: миграционная убыль за анализируемый период составила 48 человек Это

связано с климатическими, географическими и социальными условиями, включая отсутствия ставок к заработной плате для работы в условиях Крайнего Севера, что являлось бы существенным стимулом для населения в городе Сковородино и в Сковородинском районе, так же существуют проблемы с недостаточным объемом жилищного строительства и незначительный рынок вторичного жилья на территории Сковородинского района и города Сковородино, еще один недостаток это высокий уровень розничных цен на товары продовольственного и промышленного характера, по сравнению с южными районами Амурской области и областным центром городом Благовещенск.

Стратегической целью демографической политики области является принятие эффективных мер по дальнейшему снижению темпов естественной убыли населения, стабилизации численности населения и созданию условий для ее роста, а также увеличение продолжительности жизни.

Экономика района представляет собой многоотраслевое хозяйство, включающая такие виды деятельности, как сельское и лесное хозяйство, добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства,

Главным проектом является эксплуатация нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан» (ВСТО). Нефтепроводная система ВСТО обеспечивает транспортировку нефти Сибирских месторождений на перспективный рынок Азиатско – Тихоокеанского региона. Протяженность нефтепровода на территории района составляет 93,5 км.

Малое предпринимательство – весомый фактор социально-экономического развития района, один из основных источников создания рабочих мест.

Укрепление малого предпринимательства представляет собой одно из приоритетных направлений, влияющих на экономический потенциал района.

В последние годы сохраняется положительная динамика роста сферы малого бизнеса по основным показателям.

Розничная торговая сеть города состоит из 81 торговых точек, в том числе 15 объектов общественного питания; 51 объект розничной торговли промышленными и продовольственными товарами.

На рынке товаров и услуг отмечается позитивные изменения. Рост удельного веса торговых организаций с устойчивым экономическим положением и улучшение соотношения положительных и отрицательных оценок результатов деятельности организаций свидетельствуют о позитивных тенденциях в развитии потребительского рынка товаров.

Основные статистические показатели прогноза социально-экономического развития муниципального образования город Сковородино на 2020-2022 годы приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Прогноз социально-экономического развития г. Сковородино

Показатель	Единица измерения	Итоги		Прогноз	
		2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Демографические показатели					
Численность постоянного населения	человек				
на начало года	человек	9 379	9 463	9 523	9 572
на конец года	человек	9 563	9 563	9 572	9 590
среднегодовая	человек	9 665	9 665	9 568	9 581
темп роста к предыдущему году	%	97,0	100,1	100,1	100, 2
Рынок товаров и услуг					
Число хозяйствующих субъектов (предприятий)	единиц	251	254	259	264
	на 1000 чел.	26,4	26,48	27,04	28,12
Количество объектов розничной торговли и общественного питания - всего	единиц	81	82	84	86
	на 1000 чел.	8,39	8,48	8,70	9,02
в том числе:					
магазины	единиц	58	58	59	59
киоски (павильоны)	единиц	0	1	2	2
аптеки, аптечные пункты	единиц	3	3	3	4
общедоступные столовые, закусочные	единиц	2	2	2	4
столовые учебных заведений	единиц	3	3	3	3
Рестораны, кафе, бары	единиц	12	12	13	14

1	2	3	4	5	6
Количество объектов бытового обслуживания населения (бани; парикмахерские и косметические услуги; мастерские по ремонту обуви, по ремонту и пошиву швейных изделий; фотоателье; пункты технического обслуживания и ремонта транспортных средств)	единиц	36	37	38	39
	на 1000 чел.	3,73	3,83	4,03	4,21

В рамках анализа рассмотрены сильные (преимущества) и слабые (недостатки, проблемы) стороны внутренней среды Сковородинского района, а также благоприятные возможности и потенциальные угрозы, содержащиеся во внешней по отношению к району среде. Сопоставление сильных и слабых внутренних факторов района с возможностями и угрозами внешней среды позволило сформировать матрицу SWOT (таблица 7).

Таблица 7 – Матрица SWOT-анализа Сковородинского района

Сильные стороны	Возможности
1. Наличие природных ресурсов, которые могут служить сырьевой базой (запасы известняка, глины для производства кирпича и т.д.).	1. Повышение эффективности использования природных ресурсов и развитие производства по добыче и переработке минерально-сырьевых ресурсов.
2. Обеспеченность лесными ресурсами.	2. Развитие производства по глубокой переработке древесины.
3. Благоприятные условия для ведения сельского хозяйства.	3. Реформирование сельского хозяйства и развитие отраслей производства и переработки сельскохозяйственной продукции.
4. Экономически активное население.	4. Развитие социальной инфраструктуры, формирование благоприятных условий жизни населения, повышение благосостояния и уровня жизни населения.
5. Удобное географическое положение, близость к важнейшим железнодорожным и автомобильным магистралям. Приграничное положение с КНР.	5. Условия для развития бизнеса, повышения инвестиционной привлекательности района.
6. Благоприятные условия для отдыха и оздоровления жителей и гостей района.	6. Организация курортной зоны.

Слабые стороны	Угрозы
1. Слабый уровень развития транспортного комплекса.	1. Снижение эффективности функционирования всего хозяйственного комплекса, увеличение транспортных расходов, миграционный отток.
2. Слабый уровень развития связи.	2. Предельный дефицит бюджета района и его зависимость от финансовой помощи из областного и федерального бюджетов.
3. Высокая степень изношенности и низкая экономичность системы ЖКХ.	3. Перерасход топлива, увеличение расходов на содержание, нарушение санитарно-гигиенических норм, ухудшение экологической обстановки.
4. Слабое развитие отраслей агропромышленного комплекса.	4. Рост цен на продукцию сельского хозяйства, ухудшение демографической ситуации, деградация земель.
5. Сокращение численности населения в результате естественной убыли и миграционного оттока.	5. Ухудшение демографической ситуации.
6. Дефицит высококвалифицированных рабочих кадров.	6. Замедление темпов экономического роста.

В целом во внешней и внутренней среде Сковородинского района содержится значительный потенциал для успешного развития.

Усиление малого предпринимательства очевидно приведет к существенному росту налогооблагаемой базы и увеличению рабочих мест, что, в свою очередь, улучшит социальную обстановку в Сковородинском районе.

Основные показатели социально-экономического развития Сковородинского района применительно к цели исследования приведены в таблице 9.

Базовый сценарий развития опирается на наиболее полное использование конкурентных преимуществ местной экономики. Его реализация предполагает снятие ограничений развития за счет реализации конкурентного потенциала в сельскохозяйственном и лесопромышленном комплексах, электроэнергетики и транспорте.

Сценарий учитывает активное участие органов власти всех уровней в развитии района. Темп роста экономики должен составлять 10 %, средние душевые доходы населения и инвестиционная привлекательность района – 10-15%.

Таблица 9 – Основные показатели социально-экономического развития Сковородинского района (извлечение)

	Показатели	Единица измерения	отчет *	отчет *	отчет *	прогноз (базовый вариант)		
						2020	2021	2022
			2017	2018	2019	базовый**	базовый**	базовый**
	Население							
1.1	Численность населения (в среднегодовом исчислении)	чел.	27193	26805	26269	25744	25229	24724
1.2	Численность населения (на 1 января года)	чел.	27061	26548	26017	25497	24987	24487
	Промышленное производство							
2.1	Объем отгружаемых товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами	млн руб.	1376,986	1444,580	1500,919	1542,944	1593,862	1648,053
2.2	Индекс промышленного производства	% к предыдущему году в сопоставимых ценах	85,40	98,70	103,9	102,8	103,3	103,4
	Торговля и услуги населению							
5.1	Индекс потребительских цен на товары и услуги, на конец года	% к декабрю предыдущего года	101,71	104,56	104,3	103,8	104,0	104,0
5.2	Индекс потребительских цен на товары и услуги, в среднем за год	% г/г	102,80	102,81	105,0	103,7	104,0	104,0
5.3	Оборот розничной торговли	млн рублей	3949,20	4372,00	4594,97	4755,80	4936,52	5129,04
5.4	Индекс физического объема оборота розничной торговли	% к предыдущему году в сопоставимых ценах	106,30	107,70	105,1	103,5	103,8	103,9
5.5	Индекс-дефлятор оборота розничной торговли	% г/г	103,50	102,10	105,2	103,6	103,9	103,9

Продолжение таблицы 9

	Малое и среднее предпринимательство, включая микропредприятия							
6.1	Количество малых и средних предприятий, включая микропредприятия (на конец года)	единиц	336	381	397	412	429	446
6.2	Среднесписочная численность работников на предприятиях малого и среднего предпринимательства (включая микропредприятия) (без внешних совместителей)	тыс. чел.	7,8	7,9	8,3	8,6	8,9	9,3
6.3	Оборот малых и средних предприятий, включая микропредприятия	млн руб.	3900,7	4095,7	4300,5	4459,6	4638,0	4823,5
	Инвестиции							
7.1	Инвестиции в основной капитал	млн рублей	11061,571	17753,674	18659,111	19405,476	20201,100	21029,345
7.2	Индекс-дефлятор инвестиций в основной капитал	% г/г	103,7	104,9	105,1	104	104,1	104,1
	Труд и занятость							
9.1	Численность рабочей силы	чел.	8390	8897	8986	9166	9257	9350
9.2	Среднемесячная начисленная заработная плата наемных работников в организациях, у индивидуальных предпринимателей и физических лиц (среднемесячный доход от трудовой деятельности)	рублей	53909,5	56185,9	58601,9	60828,8	63261,9	65792,4
9.3	Темп роста среднемесячной начисленной заработной платы наемных работников в организациях, у индивидуальных предпринимателей и физических лиц (среднемесячный доход от трудовой деятельности)	% г/г	114,4	104,2	104,3	103,8	104,0	104,0
9.4	Уровень зарегистрированной безработицы (на конец года)	%	1,3	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3

Развитие по выбранному сценарию с целью выполнения вышеуказанных задач предполагает реализацию ряда коммерческих и социальных проектов.

В сфере розничной торговли и общественного питания это внедрение прогрессивных форм торгового обслуживания и передовых технологий;

расширение сети специализированных магазинов и отделов;

- расширение видов услуг бытового обслуживания. Ожидаемые результаты:

сохранение существующей сети и дальнейшее развитие организации торговли;

рост оборота розничной торговли, общественного питания и бытового обслуживания на 30% ежегодно.

Таким образом, оценивая внешнюю среду с точки зрения предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю., существенный прирост населения как потребителя основных услуг не предвидится, существенных инвестиционных программ не наблюдается, и возможностей расширения розничных торговых будет возможно только за счет поглощения бизнеса менее эффективно действующих предпринимателей., либо диверсификации предпринимательской деятельности. В любом случае для этого необходимы финансовые ресурсы и более высокий, чем у конкурентов уровень производительности труда.

2.3 Анализ внутренней среды предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю.

Анализ порядка управления доходами. Организационная структура управления предпринимательской деятельностью ИП Стыцко П.Ю.. представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие бизнесом как единым целым.

Первый уровень управления представлен ИП Стыцко П.Ю., он определяет миссию и цели существования бизнеса и осуществляет общее

руководство деятельностью. На втором уровне находятся главный бухгалтер и руководители подразделений. Третий уровень представлен продавцами, консультантами, кассиром, водителями, рабочим.

У ИП Стыцко П.Ю. используется демократичный стиль руководства. То есть, прислушивается к мнению подчинённых сотрудников при принятии каких-либо решений. Поскольку главной целью любого бизнеса является получение прибыли, то ее формирование и использование является важной управленческой задачей.

Управление доходами ведётся непосредственно Стыцко П.Ю.. Структура компании относительно центров её доходов представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура деятельности ИП Стыцко П.Ю. по центрам формирования доходов

В составе ИП Стыцко П.Ю. выделяются два крупных центра формирования доходов – магазины и пекарню. Магазины осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров, формируя выручку от розничных продаж.

Вторым центром формирования доходов у ИП Стыцко П.Ю. является пекарня. Реализация в пекарне продукции ведётся как в части розничной продажи, так и в части оптовой продажи. Реализация оптовой продажи осуществляется в адрес крупных потребителей – детского сада и школы.

Следует отметить, что особенностями формирования доходов в ИП Стыцко П.Ю. являются следующие аспекты:

1) магазины как центры формирования доходов организуют свою деятельность на основании такого налогового режима, как Единый налог на вменённый доход (ЕНВД), ввиду его небольшой площади;

2) пекарня как центр формирования доходов осуществляет свою деятельность на двух режимах налогообложения:

– упрощённой системе налогообложения (УСН) по операциям оптовой продажи ввиду того, что движение средств по данным операциям осуществляется через банк;

– ЕНВД по операциям розничной продажи, проводимым на территории пекарни, ввиду наличия спроса населения на свежую выпечку.

Общая схема взаимодействия сторон в процессе получения доходов ИП Стыцко П.Ю.. представлена на рисунке 5.

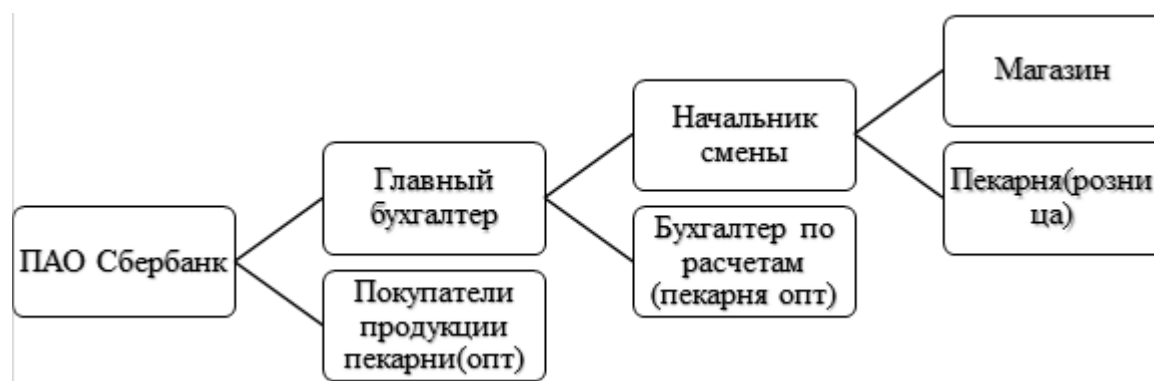


Рисунок 5 – Общая схема взаимодействия сторон в процессе получения доходов ИП Стыцко П.Ю.

Особенностью деятельности ИП Стыцко П.Ю.. в части формирования доходов является наличие у подразделений, которые осуществляют розничные продажи, начальника смены. Данным лицом реализуются следующие функции:

– обеспечивается сбор выручки и фиксация факта продаж в розничных торговых точках – двух магазинах и пекарне при её работе в розницу;

– передача собранной выручки главному бухгалтеру для её инкассации в банк, либо распределении на нужды предприятия;

– контролируется полнота сбора выручки;

- выявляются случаи самостоятельного несанкционированного расходования денежных средств в розничных торговых точках предприятия и лица, допустившие такое расходование;

- составляются планы по финансированию текущих расходов в розничных торговых точках ИП Стыцко П.Ю..

Бухгалтер по расчётам работает только по операциям с использованием оптовых поставок продукции пекарни в адрес контрагентов. Он осуществляет следующие функции:

- выписку счетов;
- контроль поступления средств по выставленным счетам от контрагентов;
- передачу данных о составе дебиторской задолженности по операциям оптовых поставок продукции пекарни.

Главный бухгалтер осуществляет следующие функции относительно формирования доходов ИП Стыцко П.Ю.:

- производит учёт выручки компании;
- учитывает дебиторскую задолженность, образующуюся в процессе взаимодействия с оптовыми покупателями продукции пекарни;
- передаёт данные о доходах руководителю предприятия;
- организует взаимодействие с ПАО Сбербанк по вопросам получения информации, инкассации полученной выручки, проведению платежей в пользу контрагентов, снятию при необходимости выручки для выплаты заработной платы и по прочим вопросам.

Руководитель предприятия Стыцко П.Ю.. осуществляет взаимодействие с главным бухгалтером по вопросам формирования доходов, а также с контрагентами-юридическими лицами по вопросам поставок продукции пекарни, а также по условиям заключения договоров.

На уровне магазина схема взаимодействия при получении выручки следующая (рисунок б).

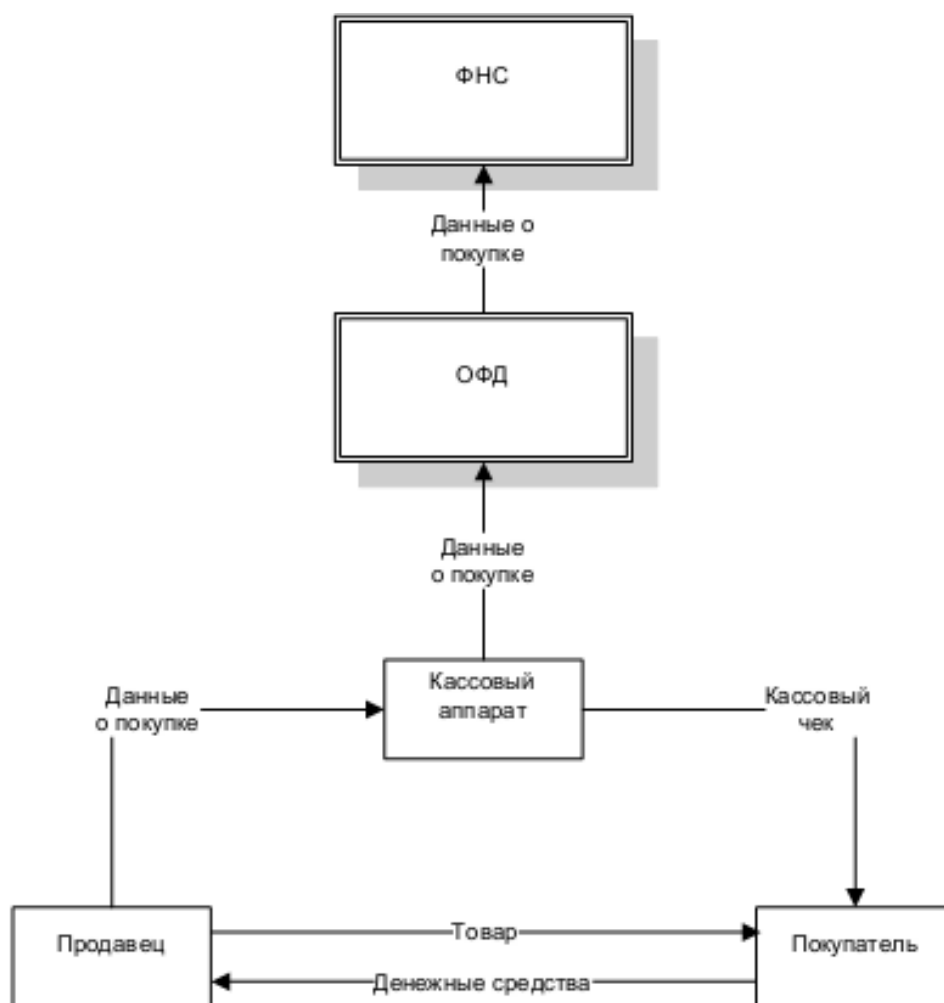


Рисунок 6 – Схема взаимодействия при получении дохода в розничных торговых точках ИП Стыцко П.Ю.

Особенностью деятельности компании является использование кассовых аппаратов, которые работают в онлайн-режиме. Особенностью их функционирования является передача данных о покупке в режиме онлайн оператору фискальных данных (ОФД). В свою очередь, ОФД передаёт данные о покупке в Федеральную налоговую службу, которая на основании получаемой информации о полученных доходах ИП Стыцко П.Ю.. осуществляет контрольную деятельность, как в части уплаты налогов, так и в части применения средств контрольно-кассовой техники. Схема взаимодействия при завершении торгового периода (смены) в ИП Стыцко П.Ю. представлена на рисунке 7.

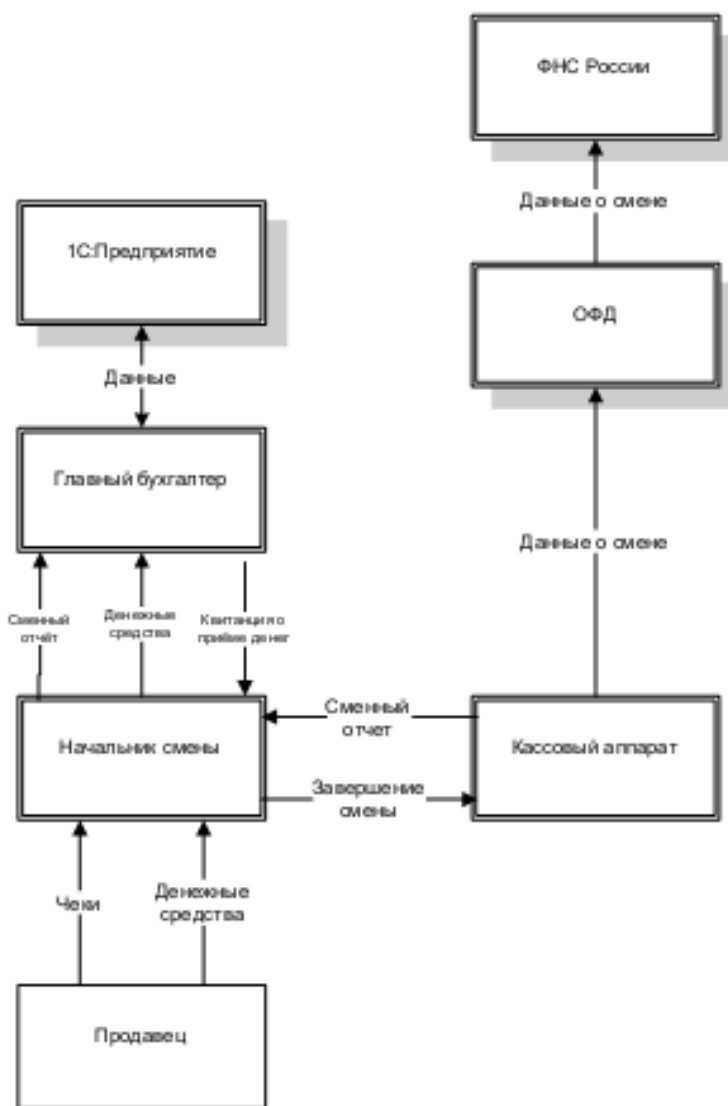


Рисунок 7 – Схема завершения торгового периода в ИП Стыцко П.Ю.

Особенностью завершения торгового периода в ИП Стыцко П.Ю. является то, что начальнику смены от продавцов в розничных торговых точках компании передаются не только денежные средства, но также и чеки. Данные чеки по проведённым операциям являются основой для определения объёмов выручки, а следовательно, полученных предприятием доходов.

Начальник смены на основании полученных чеков и денежных средств на кассовом аппарате выполняет операцию «Завершение смены». Кассовый аппарат формирует сменный отчёт, а данные о смене в части проведённых транзакций передаёт в ОФД, который, в свою очередь, также передаёт их в ФНС России.

Начальник смены далее передаёт сменный отчёт и денежные средства

главному бухгалтеру. Главным бухгалтером на основании данных документов формируется квитанция о приёме денег от начальника смены, а также производится учёт доходов в программе «1С:Предприятие».

Направления использования сформированных доходов на непроизводственные нужды в ИП Стыцко П.Ю. представлены на рисунке 8.

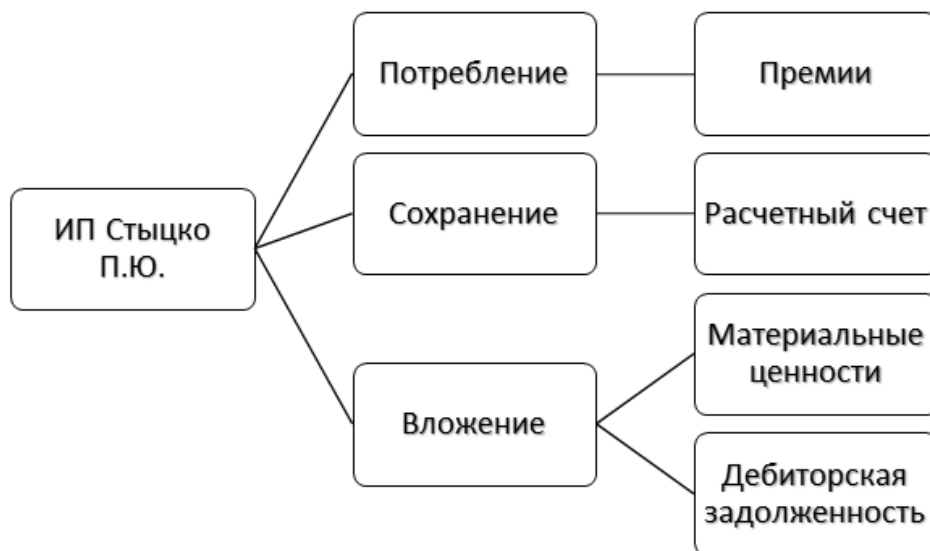


Рисунок 8 – Направления использования сформированных доходов ИП Стыцко П.Ю. на непроизводственные нужды

Необходимо отметить, что в настоящее время ввиду относительно небольших объёмов деятельности индивидуального предпринимателя каких-либо специфических мероприятий, направленных на использование полученных доходов не осуществляется. При этом, часть полученных доходов расходуется на потребление в виде премий работникам. Сохранение сформированных доходов осуществляется, преимущественно, на расчётном счёте в ПАО Сбербанк, так как это даёт большую уверенность в сохранности средств по сравнению с их хранением в виде наличных денежных средств.

Вложение (инвестиции) полученных доходов осуществляются по двум направлениям:

- в материальные ценности (запасы, основные средства и подобные);
- в дебиторскую задолженность.

Вложение полученных доходов в дебиторскую задолженность обуславливается, прежде всего, существенной разницей в функционировании

ИП Стыцко П.Ю. и организаций, которым поставляется продукция компании. Так, финансирование образовательных учреждений зависит от наличия денежных средств в бюджете, а также от санкционирования их затрат. При этом, потребность в обеспечении данных учреждений продукцией пекарни возникает на постоянной основе. В результате этого, между фактом перечисления средств на счёт ИП Стыцко П.Ю. в ПАО Сбербанк и предварявшей их поставкой продукции пекарни может образовываться временной лаг в размере от 10 до 40 дней.

Следует также отметить тот факт, что ввиду ограниченных масштабов деятельности ИП Стыцко П.Ю. работы по финансовому планированию и прогнозированию доходов и расходов в компании не ведётся. В качестве показателей, характеризующих успешность или, напротив, неуспешность работы, выступают показатели прошлых периодов, относительно которых и делается данный вывод.

Анализ эффективности управления доходами Необходимо отметить о что ввиду того, что ИП Стыцко П.Ю. относится к субъектам малого предпринимательства и на формирование доходов существенное влияние оказывает применяемые режимы налогообложения, что представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Состав доходов ИП Стыцко П.Ю. по режимам налогообложения

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка, всего, тыс. руб., в т.ч.	29037	27098	31238	-1939	4140	-6,7	15,3
– по деятельности, подпадающей под ЕНВД	25630	21385	27801	-4245	6416	-16,6	30,0
– по деятельности, подпадающей под УСН	3407	5713	3437	2306	-2276	67,7	-39,8

По деятельности, подпадающей под ЕНВД, объёмы выручки вначале снизились на 4,2 млн. руб. или на 16,6 % в 2018 году, а затем, в 2019 году – увеличились на 6,4 млн. руб. или на 30 %.

Деятельность, подпадающая под УСН, изменялась в противоположном направлении деятельности, подпадающей под ЕНВД. Так, если в 2018 году она выросла на 2,3 млн. руб. или на 67,7 %, то по итогам 2019 года – сократилась на 2,3 млн. руб. или на 39,8 %, в результате чего на начало и конец периода объёмы доходов по данной статье были примерно на одном уровне – 3,4 млн. руб. На наш взгляд, это является законным приемом налогового планирования, направленным на повышение конкурентоспособности бизнеса.

Структура оборотов по режимам налогообложения представлена на рисунке 10.

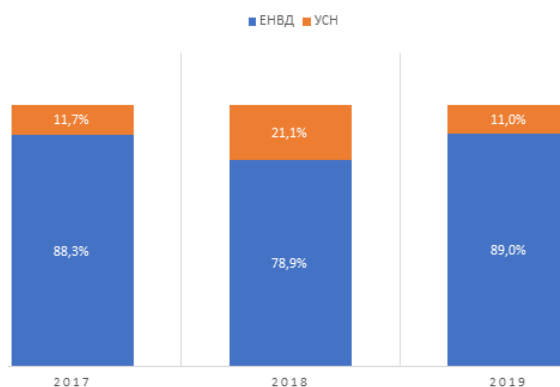


Рисунок 10 – Структура поставок по режиму налогообложения в ИП Стыцко П.Ю. в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в 2017 и 2019 гг. доля доходов, которые подпадали под УСН, составляла 11,0-11,7 %, а доля доходов, подпадавших под ЕНВД – 88,3-89,0 %, что подтверждает сделанный выше вывод.

Важнейшей составляющей деятельности предприятия, влияющей на его возможности по получению доходов, являются источники его финансовых ресурсов. Состав источников финансовых ресурсов ИП Стыцко П.Ю. представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Состав источников финансовых ресурсов ИП Стыцко П.Ю.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Капитал и резервы	2614	4966	6966	2352	2000	90,0	40,3
Долгосрочные заёмные средства	2200	3300	3300	1100	0	50,0	0,0
Краткосрочные заёмные средства	939	1125	1125	186	0	19,8	0,0
Кредиторская задолженность	54986	72460	72820	17474	360	31,8	0,5
Баланс	60739	81851	84211	21112	2360	34,8	2,9

Анализ представленных в таблице данных даёт возможность сделать вывод о том, что объём капитала и резервов в компании имел тенденцию к росту. Если в начале периода данный показатель составлял 2614 тыс. руб., то по итогам 2018 года он увеличился до 4966 тыс. руб. или на 2352 тыс. руб. (рост на 90 %). В 2019 году рост продолжился, составив 2 млн. руб. или на 40,3 %, составив на конец периода 6966 тыс. руб., что говорит о наличии усилий у ИП Стыцко П.Ю. по росту данного источника финансовых ресурсов.

Крупнейшей статьёй, формирующей более 80 % всего объёма источников финансовых ресурсов в ИП Стыцко П.Ю. в периоде, была статья кредиторской задолженности, это товары принятые от поставщиков под реализацию. При этом, по ней также наблюдается постепенное уменьшение доли. Если на начало периода она составляла 90,53 %, то в 2018 году – уже 88,53 % или на 2 % меньше. В 2019 году фиксируется дальнейшее сокращение – до 86,47 % или на 2,05 %, что свидетельствует об уменьшении значимости данной статьи в составе источников. Тем не менее, формируя столь значительную долю, она оказывает наиболее существенное влияние на деятельность ИП Стыцко П.Ю. по сравнению с другими видами источников средств.

Анализ динамики объёмов формирования доходов от продажи товаров

и продукции (таблица 12). позволяет сделать вывод о том, что объёмы продукции пекарни, реализованные ИП Стыцко П.Ю., имели тенденцию к медленному росту. Так, если в 2015 году они составили 5869 тыс. руб., то в 2018 году – на 274 тыс. руб. больше или 6143 тыс. руб. (+ 4,7 %). В 2019 году рост был также умеренным, составив 9,7 % или на 597 тыс. руб., в результате чего объёмы доходов компании в виде выручки составили по данному виду доходов 6740 тыс. руб. Основной причиной данного увеличения является спрос на хлебобулочные изделия в условиях сокращения денежных доходов населения.

Таблица 12 – Динамика доходов от продажи различных товаров и продукции ИП Стыцко П.Ю., в 2017-2019 гг.

Показатель	Значение показателя по годам, тыс. руб.			Абсолютные изменения, тыс. руб.		Темп прироста, процентов	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка, тыс руб., в т.ч.	29037	27098	31238	-1939	4140	-6,7	15,3
– продукция пекарни	5869	6143	6740	274	597	4,7	9,7
– продовольственные товары	18427	15469	19442	-2958	3973	-16,1	25,7
– непродовольственные товары	4741	5486	5056	745	-430	15,7	-7,8

Объёмы реализации продовольственных товаров в компании колебались, увеличившись в периоде на 3973 тыс. руб. или на 25,7 %.

Объём реализации непродовольственных товаров в торговых точках также имели смешанную динамику. Следует отметить, что данный ассортимент товаров не является для компании основной, в результате чего она лишь дополняет продовольственный ассортимент. Если на начало периода объёмы продаж составляли 4741 тыс. руб., то по итогам 2018 года он вырос до 5486 тыс. руб., а в 2019 году объёмы доходов сократились на 430 тыс. руб. или на 7,8 %.

Учитывая, что ИП Стыцко П.Ю. использует налоговый режим ЕНВД, срок применения которого истекает в 2020 году, а объектом обложения

является торговая площадь, важно исследовать формирование доходов в расчёте на торговую площадь (таблица 13).

Таблица 13 Показатели использования основных активов ИП Стыцко П.Ю.

Показатель	Значение показателя по годам, тыс. руб.			Абсолютные изменения, тыс. руб.		Темп прироста, процентов	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка, тыс. руб., в т.ч.	29037	27098	31238	-1939	4140	-6,7	15,3
– пекарня	5869	6143	6740	274	597	4,7	9,7
– магазин 1	16145	14556	15897	-1589	1341	-9,8	9,2
– магазин 2	7023	6399	8601	-624	2202	-8,9	34,4
Торговая площадь, кв.м.	90	90	90	0	0	0,0	0,0
– пекарня	27	27	27	0	0	0,0	0,0
– магазин 1	35	35	35	0	0	0,0	0,0
– магазин 2	28	28	28	0	0	0,0	0,0
Отдача торговой площади, тыс. руб./кв.м.	322,6	301,1	347,1	-21,5	46,0	-6,7	15,3
– пекарня	217,4	227,5	249,6	10,1	22,1	4,7	9,7
– магазин 1	461,3	415,9	454,2	-45,4	38,3	-9,8	9,2
– магазин 2	250,8	228,5	307,2	-22,3	78,6	-8,9	34,4
Отдача торговой площади с учётом уровня инфляции, тыс. руб./кв.м.	322,6	285,7	321,3	-36,9	35,6	-11,5	12,5
– пекарня	217,4	215,9	231,1	-1,5	15,2	-0,7	7,0
– магазин 1	461,3	394,6	420,4	-66,7	25,8	-14,5	6,5
– магазин 2	250,8	216,8	284,3	-34,0	67,5	-13,5	31,1

Размер торговой площади во всех торговых точках компании был стабильным, а её общий размер составил 90 кв.м. во всём периоде исследования.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в текущих условиях сочетание магазинов и пекарни в ИП Стыцко П.Ю.. является оправданным, так как за счёт подобной диверсификации компания имеет возможность сглаживания неравномерности поступления доходов.

Проведём анализ нагрузки доходов налоговыми расходами в ИП Стыцко П.Ю., что представлено в таблице 14.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в сумма платежей в по ЕНВД в ИП Стыцко П.Ю.,. была постоянной,

составляя 235,9 тыс. руб. Основной причиной постоянства данного показателя является постоянство размеров торговых площадей предприятия, а также постоянство налоговых ставок. Также, предельно слабо изменялся размер платежей по УСН на предприятии – от 43,8 до 44,8 тыс. руб., основной причиной чего является небольшой объём её прибыли, так как объектом налогообложения у предприятия в рамках данного налогового режима выбраны доходы за минусом расходов. Обложение оставшейся суммы производится по ставке 15 %.

Таблица 14 – Нагрузка доходов налоговыми расходами в ИП Стыцко П.Ю.

Показатель	Значение показателя по годам, тыс. руб.			Абсолютные изменения, тыс. руб.		Темп прироста, процентов	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс руб.	29037	27098	31238	-1939	4140	-6,7	15,3
Сумма платежей по ЕНВД, тыс. руб.	235,9	235,9	235,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Сумма платежей по УСН, тыс. руб.	44,8	43,8	44,6	-1,0	0,8	-2,2	1,8
Сумма налогов по заработной плате, тыс. руб.	203,0	184,9	187,7	-18,1	2,8	-8,9	1,5
Итого налоговых платежей, тыс.руб.	247,8	228,7	232,3	-19,1	3,6	-7,7	1,6
Платежей во внебюджетные фонды, тыс. руб.	667,0	704,7	712,7	37,7	8,0	5,7	1,1
Всего платежей, тыс. руб.	914,8	933,4	945,0	18,6	11,6	2,0	1,2
Нагрузка доходов налоговыми платежами, %	0,85	0,84	0,74	-0,01	-0,10	-1,1	-11,9
Нагрузка доходов платежами во внебюджетные фонды, %	2,30	2,60	2,28	0,30	-0,32	13,2	-12,3
Нагрузка доходов обязательными платежами, %	3,15	3,44	3,03	0,29	-0,42	9,3	-12,2

В целом совокупная сумма данных налоговых платежей несколько снизилась, так, если в 2017 году объёмы данных платежей составляли 247,8 тыс. руб., то в 2019 году – уже 232,3 тыс. руб. или на 15 тыс. руб. меньше.

Объёмы платежей во внебюджетные фонды у предприятия

увеличивались, что обуславливается политикой государства на защиту социальных прав работников. В результате этого, если на начало периода объёмы платежей во внебюджетные фонды составляли 667 тыс. руб., то на конец периода – уже 712,7 тыс. руб., по годам рост составил 5,7 % и 1,1 % соответственно.

В целом по всем видам платежей, прямо или косвенно связанным с налогами, наблюдается постепенное увеличение их размеров. Так, составляя на начало периода 914,8 тыс. руб., в 2018 году они увеличились до 933,4 тыс. руб. или на 2 %, а в 2019 году – ещё на 1,2 % до 945 тыс. руб.

Рассматривая уровень нагрузки доходов налоговыми платежами, возможно, сделать вывод об их низком значении. При этом, наблюдается постепенное снижение показателя. Если в 2017 году он составлял 0,85 %, то в дальнейшем фиксируется его снижение, вначале до 0,84 % в 2018 году и до 0,74 % по итогам 2019 года. Уровень нагрузки доходов платежами во внебюджетные фонды существенно больше. При этом, значение данного показателя в ИП Стыцко П.Ю. колебалось от 2,28 % по итогам 2019 года до 2,60 % по итогам 2018 года, что говорит о социальной ответственности работодателя, выражающейся в повышении оплаты труда работников.

В целом, уровень нагрузки доходов обязательными платежами в ИП Стыцко П.Ю. невелик, и составляет в текущих условиях 3-3,5 %, что создаёт стимулы для расширения бизнеса данным предприятием и повышает его конкурентоспособность.

По итогам проведённого в главе 2 исследования сделаем следующие выводы:

- 1) предпринимательская деятельность ИП Стыцко П.Ю. является предприятием, основные направления деятельности которого – производство хлеба и хлебо-булочных изделий, а также розничной торговлей продовольственными и непродовольственными товарами. Для предприятия характерен умеренный рост показателей, небольшие размеры хозяйственной деятельности. При этом, наблюдается рост уровня рентабельности продаж, а

также выручки на одного сотрудника, что говорит о повышении его эффективности;

2) управление доходами в компании ведётся её руководителем – Стыцко П.Ю. При этом, отдельно ведётся управление доходами, поступающими по розничным и по оптовым продажам. Фиксация розничных продаж ведётся с помощью онлайн-касс, для учёта потоков доходов, поступающих от оптовых продаж нанят бухгалтер по расходам. Полученные доходы частично капитализируются, другая часть доходов направляется на вложения в материальные ценности. Кроме того, часть доходов инвестируется в расширение взаимодействия с контрагентами для увеличения объёмов оптовых продаж;

3) проведённый анализ эффективности формирования доходов показал, что магазины предприятия более эффективны в формировании доходов, нежели чем пекарня. Однако, если для последней характерно постепенное наращивание объёмов формирования доходов, то формирование доходов магазинами крайне зависимо от условий внешней среды. В результате этого, имеющаяся у ИП Стыцко П.Ю. сеть из 2-х магазинов и пекарни, в которой наряду с розничной, также используется и оптовая реализация, позволяет диверсифицировать поступление доходов, снизив их колебания под влиянием конъюнктуры. Основным источником финансовых ресурсов в компании выступает кредиторская задолженность, а основными направлениями её использования – запасы товаров (60 %) и финансовые активы (35 % и более);

4) Предпринимательская деятельность характеризуется ростом производительности труда низким уровнем нагрузки доходов налогами, составляющий от 3 % до 3,5 %.

В целом, предпринимательская деятельность ИП Стыцко П.Ю. характеризуется ростом эффективности формирования доходов.

2.4 Комплексный PEST – анализ предпринимательской деятельности ИП Стыцко П. Ю.

Стратегический менеджмент – это работа с неопределенностью во внутренней и, особенно, во внешней среде компании. Для большей формализации принятия решений существует действенный инструмент – это PEST-анализ. PEST-анализ – это инструмент для определения стратегии в долгосрочном периоде. Период прогнозирования составляет от 3 до 10 лет. Аббревиатура PEST складывается из английских слов:

Politics (политика) – политическое окружение компании.

Economics (экономика) – экономическое окружение компании.

Socio – Culture (социум – культура) – социально - культурное окружение.

Technology (технологии) – технологическое окружение компании.

Все четыре фактора являются факторами макросреды не случайно. Пест-анализ ориентирован на получение результатов верхнего уровня. Он дает так называемый helicopter view – взгляд сверху на внешнее окружение компании и место компании на рынке.

Методика PEST заключается в:

1. Составлении матрицы, ячейками которой будут факторы внешней среды, наиболее влияющие на компанию.
2. Выработке стратегии компании, наиболее полно отвечающей прогнозам по динамике факторов внешней среды.

Положение внешнего окружения ИП Стыцко П.Ю. определим с помощью PEST-анализа, результаты которого представлены в таблице 15.

Таблица 15 – PEST-анализ ИП Стыцко П.Ю.

Политико-правовые факторы		P	Экономические факторы		E
Политическая стабильность органов региональной и местной исполнительной власти			Влияние экономического кризиса (снижение уровня потребления населения)		
Государственное регулирование конкуренции в отрасли (влияние антимонопольных органов)			Повышение уровня инфляции		
			Развитие розничной сети		
Повышенное внимание со стороны налоговых органов			Повышение отпускных цен поставщиков		
			Появление новых конкурентов		
Социально-культурные факторы		S	Технологические факторы		T
Снижение прироста населения			Внедрение новых стандартов розничной торговли		
Изменение структуры доходов населения			Применение программного обеспечения планирования логистики		
Снижение социальной мобильности населения			Развитие новых энергосберегающих технологий		
Повышение уровня социальной напряженности			Появление новых товаров		

Очевидно, что не все перечисленные в таблице факторы внешней среды оказывают равное влияние на Предпринимательскую деятельность ИП Стыцко П.Ю. Для выявления наиболее значимых из них произведём экспертную оценку и присвоим каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния на бизнес. Таким образом, можно будет получить комплексную оценку влияния факторов внешней среды на предпринимательскую деятельность ИП. Экспертами анализа факторов внешней среды являлись индивидуальный предприниматель, главный бухгалтер и администратор. Результаты PEST-анализа факторов внешней среды предпринимательской деятельности представлены в таблице 16

Таблица 16 - Результаты PEST-анализа факторов внешней среды предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка				Взвешенная оценка
		ИП Стыцко	главный бухгалтер	администратор	средняя	
1	2	3	4	5	6	7
Политическая стабильность	0,05	4	3	4	4	0,75
Развитие розничной сети	0,10	3	1	2	2	0,8
Внедрение нового программного обеспечения	0,15	1	1	1	1	0,6

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7
Усиление государственного регулирования	0,15	1	1	1	1	0,6
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	5	4	4	4	2,7
Повышение отпускных цен производителей, цен энергоносителей	0,15	2	2	2	2	1,2
Снижение активности потребителей	0,30	1	2	2	2	2,1
Суммарная оценка	1,0	-	-	-	-	8,75

Из таблицы видно, что суммарная оценка составляет 8,75 единиц, это означает, что реакция предпринимательской деятельности на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Оценку уровня конкуренции на рынке торгово-розничных услуг г. Сковородино произведем с помощью, разработанной М. Портером модели пяти движущих сил конкуренции на рынке. В соответствии с данной моделью возможность предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю. реализовать своё конкурентное преимущество на рынке зависит от следующих пяти факторов:

1. внутритраслевой конкуренции;
2. давления со стороны потенциальных конкурентов;
3. давления со стороны продуктов-заменителей;
4. давления со стороны поставщиков;
5. давления со стороны покупателей.

Оценку степени проявления вышеназванных факторов дадим, используя данные проведенного экспертного опроса.

Пожалуйста, оцените факторы конкуренции по трехбалльной шкале:

1 балл – отсутствие проявления фактора;

2 балла – слабое проявление фактора;

3 балла – значительное проявление фактора.

Факторы конкурентных сил	Баллы
1 Внутритраслевая конкуренция	
1.1 Привлекательность рынка для работающих на нем компаний-конкурентов	
1.2 Степень насыщенности и концентрации рынка	
1.3 Разнообразие продуктов и степень стандартизации форматов у присутствующих на рынке конкурентов	
1.4 Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку	
1.5 Барьеры ухода с рынка	
1.6 Наличие и разнообразие стратегий у конкурирующих на рынке компаний	
1.7 Ситуация на смежных товарных рынках	
2 Влияние со стороны потенциальных конкурентов	
2.1 Барьеры входа на рынок	
2.2 Сила сопротивления работающих на рынке операторов	
2.3 Важность и легкость доступа к поставщикам розничного рынка	
3 Влияние продуктов-заменителей	
3.1 Возможность переключения потребителей на альтернативные формы торговли – оптовые, мелкооптовые и потребительские рынки	
3.2 Стоимость переключения для потребителей	
3.3 Предрасположенность потребителей к переключению	
4 Влияние покупателей	
4.1 Уровень покупательского спроса	
4.2 Чувствительность покупателей к уровню розничных цен	
4.3 Чувствительность покупателей к качеству приобретаемых продуктов и уровню сервисного обслуживания	
4.4 Степень информированности потребителей о рынке и отдельных компаниях, ценах на товары, скидках	
5 Влияние поставщиков	
5.1 Концентрация и организованность поставщиков	
5.2 Значимость для поставщиков объемов закупок со стороны компаний розничной торговли	
5.3 Возможности поставщиков диктовать рынку свои цены, качество, сроки и условия поставок	
5.4 Возможность и издержки переключения поставщиков на другие рынки	

Сбор информации в ходе экспертного опроса осуществлялся при помощи анкетирования. Форма анкеты представлена выше. В ходе данного анализа. Для каждой из конкурентных сил был определен набор факторов, которые оказывают влияние на проявление конкурентной силы на рынке.

На основании результатов опроса был рассчитан средневзвешенный балл оценок привлеченных к анализу экспертов.

На основании обработки данных, полученных в ходе экспертных опросов, был рассчитан средневзвешенный балл для каждой из пяти сил конкуренции, что представлено в таблице 17.

Таблица 17 - Анализ интенсивности конкуренции на торгово-розничном рынке г. Сковородино по методу М. Портера

Силы конкуренции	Средневзвешенный балл оценок фактора
Внутриотраслевая конкуренция	2,14
Влияние со стороны потенциальных конкурентов	2,46
Влияние продуктов-заменителей	1,96
Влияние покупателей	2,72
Влияние поставщиков	2,65

Из таблицы видно, что на данный момент на рынке торгово-розничной торговли г. Сковородино уровень силы потенциальных конкурентов, покупателей и поставщиков можно определить как высокий. При этом уровень влияния продуктов-заменителей и внутриотраслевой конкуренции близок к умеренному.

На основе проведенного анализа внешней среды можно сформировать список возможностей для предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю.:

- 1) расширение ассортимента;
- 2) установление оптимального уровня цен;
- 3) увеличение рынка сбыта;
- 4) повышение качества обслуживания;
- 5) внедрение системы скидок.

На основе проведенного анализа внешней среды сформируем список угроз:

- 1) усиление конкуренции на рынке;
- 2) появление новых конкурентов;
- 3) сбои в поставках товаров;
- 4) повышение закупочных цен;
- 5) снижение спроса на товары.

Для оценки возможностей предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю. применим метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей в таблице 18.

Таблица 18 – Матрица «вероятность-влияние» для позиционирования возможностей внешней среды

Вероятность	Влияние		
	сильное	умеренное	слабое
Высокая	Выявление новых тенденций в технологиях, оборудование	Быстрота обновления ассортимента	Повышение внимания со стороны налоговых органов
Средняя	Понижения уровня социальной напряженности	Появление новых товаров	-
Низкая	-	-	Антимонопольная политика

Соотнесем угрозы компании по степени влияния и вероятности наступления. Построим матрицу угроз в таблице 19.

Таблица 19 – Матрица «вероятность-влияние» для позиционирования угроз внешней среды

Вероятность	Влияние		
	сильное	умеренное	слабое
Высокая	Снижение финансового положения населения из-за кризиса	-	Повышение цен от поставщиков
Средняя	Развитие розничных сетей	Снижение прироста населения	-
Низкая	-	Уровень инфляции	Влияние антимонопольных органов

Для получения более полного представления полученные данные отобразим в порядке убывания их степени воздействия на предприятие в таблице 20.

Таблица 20 – Внешние возможности и угрозы предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю.

Возможности	Угрозы
Выявление новых тенденций в технологиях, оборудование	Снижение финансового положения населения из-за кризиса
Быстрота обновление ассортимента	Развитие розничных сетей
Появление новых товаров	Повышение цен от поставщиков
Понижение уровня социальной напряженности	Влияние антимонопольных организаций
Повышение внимания со стороны налоговых органов	Снижение прироста населения
Антимонопольная политика	Уровень инфляции

Проведенный анализ возможностей и угроз предпринимательской деятельности позволяет сформировать конкурентную стратегию на 2020-2023 гг.

Под конкурентной стратегией понимается долгосрочный план, который включает средства и методы, направленные в организации для достижения поставленных миссий в достижении преимущества над конкурентами в предложении товаров и услуг.

Цель конкурентной стратегии - достижение преимущества над конкурентами в предоставлении покупателям пользующихся спросом товаров и услуг и получить за счет этого конкурентное превосходство и лидерство на рынке.

Кроме того, в конкурентную стратегию входят наступательные и оборонительные действия, распределение и перераспределение ресурсов для поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ и наиболее выгодной конкурентной позиции, а также возможные действия, предпринимаемые в процессе изменения рыночной деятельности.

В настоящее время основной вопрос для большинства предпринимателей - как вернуть прежних клиентов и найти новых. У покупателя стало меньше денег (чем до марта 2020), целевая аудитория изменилась и требует к себе иного подхода. Изменились конкуренты, конкурентное преимущества стало менее очевидно, часть точек контакта с покупателями перестала работать.

В ходе исследования PEST - анализа мы рассмотрели сильные, слабые стороны, возможности и угрозы проявления кризиса в предпринимательской деятельности, а также изменения, которые последовали как реакция на неблагоприятные события по отдельным функциональным блокам (рисунок 11)



Рисунок 11 – Формирование стратегии предпринимательской деятельности в период кризиса

- а) производственная политика (организация основного бизнес-процесса, работа с поставщиками);
- б) коммерческая политика (организация продаж и работы с потребителями), включая ассортиментную (изменение номенклатуры и позиционирования товаров и услуг) и ценовую политику (изменение цен на отдельные товары и услуги, схем ценообразования);
- в) финансовая политика (работа с издержками, взаимодействие с банками и инвесторами);

Эти соображения и определили стратегию деятельности ИП Стыцко П.Ю. на среднесрочную перспективу 2020-2022 гг., которая сводится к следующему:

1. сохранение бизнеса и занятости работников;
2. сохранение клиентской базы и уровня доходов 2019 года;
3. диверсификация производства за счет внедрения новых торговых розничных услуг;

4. повышения качества торгово-розничных услуг (доставка товаров по заказам потребителей услуг, разъездная торговля);

5. внедрения элементов инновационной деятельности (информационных технологий для дистанционной торговли и приобретения автофургона)

В целом будет реализовываться удержания рынка и сохранения бизнеса и реализации внутренних резервов экономии издержек обращения.

Таким образом, негативными последствиями имеющихся проблем в части уровня конкурентоспособности являются:

- ограниченная сфера влияния на рынке торгово-розничных услуг г. Сковородино

- ограниченный объем оказания услуг;
- ограниченная величина финансовых результатов;
- отсутствие в организации направлений стратегического развития;
- потеря части потенциальных потребителей.

Основным негативным последствием имеющихся проблем, является недостаточный уровень конкурентоспособности предпринимательской деятельности.

В целях исследования выявленных проблем недостаточного уровня конкурентоспособности и определения наиболее приоритетной проблемы, проведен их анализ с использованием метода экспертных оценок. В качестве экспертной оценки для проведения анализа, использованы оценки индивидуального предпринимателя (эксперт 1), главного бухгалтера (эксперт 2), администратора (эксперт 3), ст. продавца (эксперт 4). Для выявленных проблем разработана система критериальной оценки, для каждого критерия определена значимость (вес), общая сумма равна «1».

Оценка проведена с использованием десятибалльной шкалы: 1 – наименее значимая проблема по рассматриваемом критерию; 10 – наиболее значимая проблема по заданному критерию. Результаты проведенной оценки представлены в приложение Б.

Обобщенные результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Обобщенные результаты оценки проблем недостаточного уровня конкурентоспособности

Эксперт	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности			
	Небольшой масштаб деятельности организации (г. Сковородино)	Узкий перечень услуг организации (не ведется разъездная торговля, по заявкам, Интернет-торговля)	Неэффективное использование финансовых ресурсов	Недостаточная квалификация работников
Индивидуальный предприниматель	2,38	3,94	1,63	1,69
Главный бухгалтер	1,8	3,15	1,25	1,25
Администратор	2,19	3,21	1,56	1,5
Ст. продавец	2,63	4,00	1,95	1,73
Итого	8,99	14,4	6,38	6,16

Таким образом, наибольший совокупный балл получили проблема узкого перечня услуг и незначительный масштаб деятельности, что определяет их значимость. Исходя из результатов проведенной оценки, в целях повышения уровня конкурентоспособности, следует разработать направления расширения перечня услуг предпринимательской деятельности и увеличение объема реализации. Реализация предложений ВКР в части повышения эффективности финансовых ресурсов находится лишь на 3 месте из 4 по значимости.

3 УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ МАЛОГО БИЗНЕСА

3.1 Стоимостной подход к управлению конкурентоспособностью

Для российского бизнеса типовыми являются ситуации, когда при наличии прибыли предприятие является неплатежеспособным, т.е. не может погасить свои текущие обязательства, и, наоборот, имея убытки, предприятие аккуратно рассчитывается с поставщиками, сотрудниками, государством и кредиторами. Уже по этим примерам можно судить о том, что получение прибыли не может рассматриваться как стратегическая цель и критерий успешности функционирования предприятия и его конкурентоспособности. В качестве цели и критерия эффективности деятельности предприятия как показывает мировая экономическая практика это благосостояния собственников (акционеров, владельцев доли) или, иначе, рост стоимости бизнеса при соблюдении разумного баланса интересов всех групп влияния (акционеров или владельцев, менеджеров, сотрудников, потребителей, кредиторов). Если капитал был преумножен, то менеджмент справился со своими задачами.

Это также важно и потому, что не только абсолютный финансовый результат функционирования предприятия (чистая прибыль, в том числе и приходящаяся на одну акцию), о чем уже говорилось ранее, но и относительные показатели (рентабельность активов, инвестиций, собственного капитала, показатели оборачиваемости и ликвидности, а также показатели динамики доли рынка) не связаны с рыночной стоимостью достаточно устойчиво, так как не учитывают:

- размеры реальных и финансовых инвестиций;
- величину чистого оборотного капитала;
- потребность предприятия в дополнительном финансировании;
- операционный, финансовый и иные риски, характерные для предприятия;

фактор временной дистанции между инвестициями и получением отдачи на вложенный капитал.

Многочисленные исследования показывают, что рыночная стоимость бизнеса в значительной степени связана с показателем денежного потока. Это означает, что стоимостный подход к управлению предполагает концентрацию менеджмента предприятия не на текущих изменениях величины прибыли, а на долгосрочных денежных потоках. В этом случае предприятие, постоянно увеличивая стоимость бизнеса, всегда сможет предотвратить утечку капитала в руки конкурентов.

Показатель рыночной стоимости компании сам по себе является важной комплексной оценкой эффективности деятельности предприятия, адекватно отражающей качество управления им (качество менеджмента), его финансовое благополучие и будущие ожидания. Данный параметр реагирует на любое изменение ситуации: снижение рентабельности выпуска, ухудшение платежеспособности, увеличение инвестиционного риска, потерю конкурентного преимущества — все это вызывает уменьшение рыночной стоимости предприятия.

По мере своего развития каждое бизнес сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий. Как правило, в научной литературе предлагается семь ключевых характеристик состояния предприятия: это платёжеспособность, прибыльность, стратегичность управления, адаптивность системы управления, финансовая и управленческая прозрачность, управляемость бизнеса и инвестиционная привлекательность.

Взаимосвязь ключевых характеристик состояния предприятия с его конкурентоспособностью представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Взаимосвязь ключевых характеристик состояния предприятия с его конкурентоспособностью

Характеристики	Конкурентоспособность
Платёжеспособность	Оперативный уровень управления
Прибыльность	Конкурентоспособностью (конкурентоспособность продукции)
Стратегичность управления	Тактический уровень управления
Адаптивность системы управления	конкурентоспособностью (интегральный показатель финансово-хозяйственного состояния предприятия)
Финансовая и управленческая прозрачность	
Управляемость бизнеса	
Инвестиционная привлекательность	Стратегический уровень управления конкурентоспособностью (рост стоимости предприятия)

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий (таблица 16):

1. Задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности продукции и собственно конкурентоспособности предприятия.

2. Следует выделять разные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии.

3. Основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности продукции.

4. На тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния.

На стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса таблице 23.

Таблица 23 – Критерии конкурентоспособности бизнеса

Оперативный уровень	Тактический уровень
Конкурентоспособность продукции Критерий: конкурентоспособность продукции	Общее состояние компании Критерий: интегральный показатель финансово-хозяйственного состояния компании
Методы оценки	Методы оценки
- Эвристический (экспертный) метод - Квалиметрический метод - Комплексный метод	- Методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности компании

Конкурентоспособность продукции представляет собой важный показатель конкурентоспособности предприятия, так как производство и сбыт конкурентоспособной продукции обеспечивают наличие денежного потока. Оценка конкурентоспособности продукции осуществляется посредством 3-х основных методов: эвристического (экспертного), квалиметрического, комплексного (интегрального).

Существующие методики комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяют охарактеризовать конкурентоспособность предприятия на тактическом уровне. Существует довольно большое количество методик оценки состояния предприятия. Стандартов же оценки, как и единой методики, не существует, так как практически каждая консалтинговая (консультационная) компания в России да и на Западе, обладают собственными «уникальными» методиками оценки.

Стоимостный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. Важную роль в методологии стоимостного подхода к обеспечению конкурентоспособности предприятия играет собственно оценка стоимости предприятия (бизнеса). В теории и практике традиционно существует три подхода к оценке бизнеса:

1. доходный подход (income approach);
2. сравнительный (рыночный) подход (market approach);
3. затратный (на основе активов) подход (asset based approach).

Таблица 24 – Подходы и методы оценки бизнеса

Доходный	Сравнительный	Затратный
Метод дисконтирования денежного потока	Метод прошлых сделок	Метод чистых активов
Метод капитализации	Метод рынка капитала	Метод ликвидационной стоимости
Метод Модильяни Миллера	Метод отраслевых коэффициентов	
Метод экономической добавленной стоимости		
Метод добавленной рыночной стоимости		

К четвертому подходу можно отнести распространенный в зарубежной практике и новый для России подход, основанный на оценке имущественных (реальных) опционов.

Наиболее адекватным подходом в оценке стоимости бизнеса является доходный. Этот подход основывается на допущении о том, что стоимость предприятия может быть определена как сумма доходов, которые оно приносит своему владельцу.

Однако надо отметить, что при оценке бизнеса в зависимости от целей оценки, искомой стоимости, состояния самого объекта и состояния внешней среды следует использовать сочетание нескольких методов, наиболее подходящих в данной ситуации. В общем случае целесообразно использовать методы доходного подхода, как наиболее полно учитывающие все факторы стоимости компании, вместе с методами оценки опционов для стоимостной оценки выявленных реальных опционов, заключенных в балансе компании.

Таким образом, оценка и управление стоимостью предприятия являются главным инструментом обеспечения конкурентоспособности, так как соответствующие им методики предлагают точные и взаимосвязанные критерии оценки результатов — стоимость компании, отдельных бизнес-единиц и бизнес-процессов, на основе которых можно строить деятельность предприятия. Это означает, что главной задачей и результатом

функционирования системы обеспечения конкурентоспособности должно стать увеличение стоимости предприятия.

Исходя из изложенного, по итогам проведённого исследования внешней и внутренней среды предпринимательской деятельности в части стоимостного управления конкурентоспособностью ИП Стыцко П.Ю. можно выделить следующие недостатки данной деятельности:

1. Отсутствует управление свободным остатком денежных средств на предприятии как источника доходов.

2. Отсутствует выработанная политика в отношении привлечения финансовых ресурсов для финансирования оборота и получения доходов.

Особенностью финансирования деятельности ИП Стыцко П.Ю. в настоящее время является то, что основным источником ресурсов для предприятия является кредиторская задолженность. Данный источник формирования ресурсов характеризуется тем, что его возникновение обуславливается наличием отношений с поставщиками тех или иных материальных ценностей, которые реализует ИП Стыцко П.Ю.

Полученные материальные ресурсы, отражаемые в виде кредиторской задолженности, реализуются или используются ИП,

. В результате этого часть полученных от реализации сумм перечисляется для погашения задолженности поставщику, а оставшаяся часть, являясь прибылью компании, остаётся в её распоряжении.

Для кредиторской задолженности характерен короткий срок её возврата.

В большинстве случаев она предоставляется на период до 3 месяцев, так как данный срок является максимальным в пределах сделок коммерческого кредита. В результате такой ситуации ИП Стыцко П.Ю. в течение достаточно короткого периода осуществлять перекредитование сумм, которые изымаются из его оборота для того, чтобы возратить их кредиторам в соответствии с договором поставки. Достоинством коммерческого кредита для получателя данных средств является его

фактическая бесплатность в большинстве случаев, так как доход кредитора уже заложен в цене.

3. Значительный объём иммобилизации активов в запасах, снижающий возможности предприятия по обороту и получению доходов.

Наряду со значительным объёмом кредиторской задолженности, компания также характеризуется значительным объёмом запасов, сумма которых по итогам анализируемого периода составляет около 50 млн. руб. или около 60 % всего объёма активов.

5. Отсутствует система выявления оптимальной цены с целью увеличения доходов предприятия.

Особенностью деятельности ИП Стыцко П.Ю. является то, что в процессе своей деятельности компания устанавливает цены на свою продукцию, а также на товары, реализуемые в магазинах, на уровне, который считается ею оптимальным. При этом, системный подход к установлению цены на товары и собственную продукцию отсутствует, следствием чего является не только сокращение доходов, но также и уменьшение объёмов прибыли.

Подобный недостаток обуславливается тем, что существует конкурентный аспект в установлении цены, который состоит в том, что цена на товар должна устанавливаться, исходя, в том числе, из текущей конкурентной ситуации.

3.2 Мероприятия повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю. в части стоимостного управления доходами

С целью повышения объёмов доходов и повышения эффективности деятельности нами предлагается следующая система мероприятий:

1. Продажа за бонусы «Спасибо» на праздники.

Данное мероприятие состоит в том, чтобы:

предложить клиентам компании реализацию товаров за бонусы Сбербанка «Спасибо». Установить собственный курс конверсии бонусов в денежные средства.

Данное мероприятие может быть реализовано в праздничные дни, когда у предприятия имеется значительный поток клиентов.

Особенностью бонусов «Спасибо» от Сбербанка России является то, что с их помощью, возможно, оплатить те или иные товары или услуги. Однако, особенностью данных бонусов является то, что их использование держателями карт затруднено, так как:

для получения товаров с использованием данных бонусов необходимо вначале их накопление;

не все торговые точки их принимают;

не на все товары распространяется возможность покупки с использованием данных бонусов.

Обычная практика использования бонусов в настоящее время состоит в том, что с их помощью, возможно, оплатить до 50 % стоимости товаров. При этом, в отдельные моменты возможно использовать до 99 % от стоимости покупки за счёт бонусов.

Применительно к ИП Стыцко П.Ю.. с помощью бонусов «Спасибо» от Сбербанка возможна реализация нескольких схем реализации товаров (таблица 25).

Таблица 25 – Схемы реализации товаров в торговых точках ИП Стыцко П.Ю. с использованием бонусов «Спасибо» от Сбербанка

Доля стоимости товаров, оплачиваемая с использованием бонусов	Коэффициент пересчёта стоимости бонусов в рубли
До 50 % включительно	1,00
50-60 %	0,98
60-70 %	0,96
70-80 %	0,94
80-90 %	0,92
100 %	0,90

Предлагается, при расчёте стоимости товара учитывать тот факт, что возможна оплата его полностью, однако, в этом случае цена на него возрастёт на 10 %. Основной причиной данного обстоятельства является то, что подобных условий приобретения не предлагает ни один магазин в зоне действия ИП Стыцко П.Ю. Также, следует отметить тот факт, что особенностью оплаты с использованием банковских терминалов ПАО Сбербанк является взимание им комиссии с торговой точки, которая составляет от 2 % до 5 %, в результате чего часть платежа, который предприятие экономит на разнице курса, будет передана Сбербанку в качестве платы за обслуживание пластиковых карт.

Выгода при реализации данного мероприятия будет разбиваться на два направления:

собственно доходы от продажи товара;

доходы от применения коэффициента пересчёта бонусов в рубли.

С практической точки зрения, возможен вариант, при котором в схеме пересчёта остаются две позиции:

при оплате 50 %;

при оплате 100 %.

Это позволит существенно упростить процесс расчёта стоимости товара, сделает его более понятным для покупателей.

В качестве основных достоинств данного предприятия можно указать следующие:

1) оно будет стимулировать продажи, так как большинство граждан не соотносят бонусы с деньгами, скорее, с условными единицами;

предприятие получит дополнительный доход, в случае, если покупка будет совершена полностью за счёт бонусов в размере 10 % дополнительно, а в случае, если за 50 % стоимости, то у клиента останутся ещё бонусные баллы для того, чтобы дополнительно купить товары у ИП Стыцко П.Ю. В качестве возможных недостатков данного мероприятия можно указать следующие:

стимулирование спроса будет нацелено, преимущественно, на граждан, у которых есть карты Сбербанка, владельцы карт других банков не смогут участвовать в подобных акциях;

2) суммы на бонусных счетах относительно невелики, в результате чего суммы бонусных средств, которые получит ИП Стыцко П.Ю. также будут невелики.

2. Лимитирование остатка денежных средств и направление его избытка в депозит банка.

Данное мероприятие предполагает, что с целью оптимизации использования ресурсов и повышения отдачи от имеющихся денежных средств предприятием будет реализована следующая схема (рисунок 11).

В рамках данного мероприятия предлагается установление лимита на нахождение остатка на расчётном счёте, используемого как бездоходный актив. Соответственно, сумма превышения лимита должна направляться банком на краткосрочный депозит, открытый в обслуживающем банке.

В том случае, если сумма текущих объёмов остатков денежных средств в компании будет превышать сумму лимита, установленного для предприятия, сверхлимитные суммы будут направляться на депозитные счёт. В том случае, если предприятие будет нуждаться в дополнительных объёмах денежных средств, которые оно не сможет получить никаким другим образом, возможно списание средств с депозитного счёта. Однако, предполагается, что такое списание будет достаточно редким, а нахождение средств на депозитном счёте будет достаточно длительным.

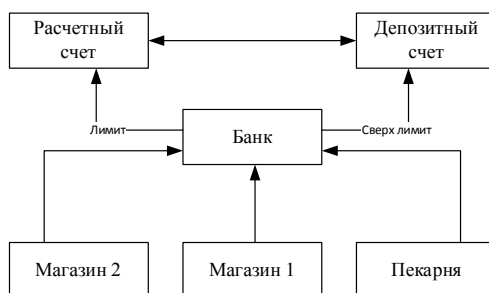


Рисунок 12 – Схема лимитирования остатка денежных средств ИП Стыцко П.Ю. и их использования для повышения объёма доходов

В качестве достоинств данного мероприятия будут выступать следующие:

возможно, получение дополнительных доходов за счёт размещения временно свободных средств;

средства на депозитном счёте могут рассматриваться как дополнительный источник ликвидности.

В то же время, возможно указать и на недостатки предложенного мероприятия:

сумма средств, которая находится на депозитном счёте, должна находиться там не менее 1 месяца для того, чтобы получить процентные доходы. При этом, потребность в данных денежных средствах может возникнуть и в середине данного срока, что приведёт к необходимости разрыва договора и потери накопленных процентов;

уровень ставки по депозитным счетам на сегодняшний день составляет 5-6 % годовых для наиболее устойчивых банков, и 6-7 % годовых, для банков второго эшелона банковской системы РФ, в результате чего возможно прогнозировать относительно небольшие объёмы получаемых процентов по данному мероприятию.

3. Определение цены розничных торговых услуг с учётом максимизации дохода и прибыли.

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы реализовать мероприятие, направленное на определение стоимости конкретных видов товаров, обеспечивающее компании максимальный уровень прибыльности. Следует отметить, что согласно положениям экономической теории, в краткосрочном периоде товары, которые не имеют заместителей обладают неэластичным спросом, а товары дополнительного спроса, а также имеющие заместителей (субституты) – обладают эластичным спросом. Кроме того, в долгосрочной перспективе все товары, за исключением товаров, отказаться от потребления которых нельзя, являются товарами с эластичным спросом.

В состав ИП Стыцко П.Ю. входит пекарня. При этом, хлеб является товаром, потребление которого нельзя прекратить. Соответственно, он обладает неэластичным спросом, что позволяет увеличивать цену на него без уменьшения значимого спроса. При этом, предлагается следующий вариант поиска наиболее выгодной цены, обеспечивающей максимизацию прибыли и доходов (таблица 26).

Таблица 26 – Порядок варьирования ценой на хлебобулочные изделия для определения оптимального уровня цены на них

Неделя	Изменение от	Относительно имеющейся цены на хлеб и хлебобулочные изделия, %
1		- 15
2		- 10
3		- 5
4		0
5		+ 5
6		+ 10
7		+ 15

Следует отметить, что фактором, который будет лимитировать изменение цены на хлеб в данном случае будет фактор наличия поблизости конкурентов, производящих ту же продукцию (хлеб), но по более низкой цене. При этом, исходя из текущей цены в 15-20 руб. на буханку хлеба, общее изменение цены составит 2,3-3 руб. в ту или иную сторону.

По результатам мероприятия ИП получит информацию о том, насколько цена на хлеб эластичная для покупателей данной торговой точки, и какая цена является наиболее приемлемой и для клиентов и одновременно с этим – для предприятия. Достоинства и недостатки данного мероприятия представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Достоинства и недостатки мероприятия по поиску уровня цены хлеба, обеспечивающую максимизацию прибыли и доходов

Достоинства	Недостатки
1	2
Возможность практического выявления уровня цены на хлеб с учётом требования максимизации прибыли и доходов	Возможность потери части клиентов, для которых цена на хлеб является критичной в покупках

1	2
Возможно выявить категории клиентов, для которых цена на хлеб является критичной, а также значимости данной категории клиентов	Возможно замещение спроса на хлеб и хлебобулочные продукты за счёт макарон и подобных продуктов, а также картофеля

По итогам данного мероприятия должно быть принято решение об изменении цены на хлеб в магазинах ИП с учётом полученной информации.

4. Замещение кредиторской задолженности долгосрочными кредитами.

Особенностью кредиторской задолженности предприятия как источника финансовых ресурсов является то, что она предполагает небольшой срок до погашения. Как правило, данный срок составляет 3 месяца, однако, применительно к целям анализа финансового состояния исходят из того, что кредиторская задолженность должна быть погашена в момент её образования (рассмотрения), то есть в настоящий момент. В результате такого рассмотрения, а также имеющихся особенностей кредиторской задолженности можно сделать вывод о том, что при таком подходе она не предполагает сколько-нибудь продолжительного использования полученных в результате привлечения кредиторской задолженности активов, так как требование погашения её в короткие сроки требует передачи их кредитору.

Особенностью текущего состояния ИП является то, что на долю кредиторской задолженности приходится 86,47 % всего объёма активов предприятия. При этом, на долю долгосрочных заёмных средств приходится менее 4% всего объёма источников. Таким образом, предприятие функционирует в условиях, когда в любой момент средства кредиторской задолженности могут быть отозваны кредитором. В том случае, если отзыву будет подвергнута лишь половина всего объёма данных источников, компания лишится всего объёма финансовых вложений, а в случае отзыва полного объёма кредиторской задолженности для удовлетворения таких требований придётся распродать значительный объём запасов.

Особенностью запасов как актива является то, что их реализация связана с риском потери части стоимости, особенно, если данная продажа производится в короткие сроки. В этих условиях ИП. будет, вынуждено снизив цены, зафиксировать убытки от такой операции, что отрицательно скажется и на финансовом состоянии предприятия, и на его уровне конкурентоспособности.

С этой целью предлагается реализация мероприятия, при котором часть кредиторской задолженности будет замещена на долгосрочные заёмные средства. Достоинствами такого мероприятия будут:

возможность прогнозировать оттоки денежных средств;

существенно более длительный период использования денежных средств, так как кредиторская задолженность погашается в сроки от 1 до 3 месяцев, а долгосрочная – в срок более 1 года;

повышение уровня ликвидности предприятия в случае отзыва части кредиторской задолженности.

Однако, у данного мероприятия есть также и отрицательная сторона, она состоит в том, что за пользование кредитом будет необходим уплачивать процент банку.

3.3 Прогноз эффективности предложенных мероприятий повышения конкурентоспособности

Спрогнозируем экономическую эффективность предложенных мероприятий:

1. Продажа за бонусы «Спасибо» на праздники.

Экспертно будем исходить в расчётах из того, что посредством данного мероприятия будут увеличены объёмы продаж. По итогам 2019 года сумма выручки от предпринимательской деятельности ИП составила 31238 тыс. руб. В связи с тем, что продажа за бонусы не рассматривается населением как продажа за деньги, будем исходить из того, что такая продажа будет проводиться в праздничные дни. В качестве таких дней возможно указать наиболее популярные 23 февраля, 8 марта, а также 1 день на Новый год.

Среднедневной объем продаж составляет

$$ДП = \frac{31238}{365} = 85,6 \text{ тыс. руб.} \quad (3)$$

Необходимо учитывать, что уровень продаж в данные дни существенно выше, нежели в обычные дни. В связи с этим, используем коэффициент 2 к размеру среднедневных продаж, в результате чего объем продаж в данные дни может быть оценён в размере:

$$ОП = 85,6 \times 2 = 171,6 \text{ тыс. руб.} \quad (4)$$

Исходя из того, что продажа за бонусы Сбербанка не будет рассматриваться как продажа за деньги, фактически являясь таковой, будем исходить из того, что данный объём продаж будет дополнительным. Тогда, исходя из 3-х дней в году, когда подобная продажа будет осуществляться на 50- 100 % стоимости, получим, что совокупное увеличение доходов ИП Стыцко П.Ю. при реализации подобного мероприятия составит:

$$ДД1 = 3 \times 171,6 = 515 \text{ тыс. руб.} \quad (5)$$

Таким образом, дополнительный доход от реализации данного мероприятия составит 515 тыс. руб.

2. Лимитирование остатка денежных средств и направление его избытка в депозит банка.

Анализ представленной финансовой отчётности ИП Стыцко П.Ю. показывает, что в 2018-2019 гг. объём денежных средств предприятия составил 1063 тыс. руб. При этом, среднедневной объём продаж предприятия, как рассчитано выше, составил 171,6 тыс. руб. Даже с учётом возможности ажиотажного спроса на те или иные товары, что приведёт к увеличению объёмов продаж в 5 раз, размер среднедневной выручки ИП Стыцко П.Ю.. не превысит значения в размере:

$$171,6 \times 5 = 858 \text{ тыс. руб.} \quad (6)$$

Таким образом, налицо излишние объёмы средств, находящихся на расчётном счёте.

Будем исходить из того, что объёмы денежных средств в ИП Стыцко П.Ю. должны покрывать его 3-дневные потребности, так как в этот период будет возможным определить порядок действий, а также предпринять шаги для мобилизации средств. Исходя из этого объёмы средств на счёте в компании должны составить:

$$\text{Лим} = 171,6 \times 3 = 515 \text{ тыс. руб.} \quad (7)$$

Отсюда, сумма денежных средств, которая может быть размещена на депозит в коммерческом банке, составит:

$$\text{Деп} = 1063 - 515 = 548 \text{ тыс. руб.} \quad (8)$$

Согласно текущих условий банка ВТБ, им предлагается вклад «Неснижаемый остаток», в рамках которого существует возможность заключения договора со сроком поддержания неснижаемого остатка на счёте. Соответственно, в качестве неснижаемой суммы выступает сумма в размере 548 тыс. руб. Будем исходить из того, что срок неснижаемого остатка составит не менее 30 дней. При этом, ежемесячно ИП Стыцко П.Ю. буде продлять договор депозита. На текущий момент ставка процента составит 5,2 % годовых.

Отсюда, дополнительный доход от размещения депозита «Неснижаемый остаток» в банке ВТБ составит в течение года:

$$\text{ДД2} = 548 \times 5,2 \% = 28 \text{ тыс. руб.} \quad (9)$$

3. Определение цены розничных товарных услуг с учётом максимизации дохода и прибыли.

Дадим оценку мероприятия, исходя из того, что одним из наиболее возможных результатов реализации данного мероприятия станет возможность минимального увеличения цены на хлеб и хлебобулочные изделия. При этом, данное увеличение также можно мотивировать, исходя из роста цен на исходные материалы – муку, дрожжи, коммунальные услуги и прочие.

По итогам 2019 года объёмы реализации в пекарне ИП Стыцко П.Ю. составили 6740 тыс. руб. Минимальный предусмотренный данным

мероприятием шаг изменения цены составляет 5 %. Будем исходить из того, что максимальный доход предприятия будет, достигнут, исходя из именно такого увеличения уровня цены.

Тогда, объёмы дополнительных доходов предприятия составят:

$$\text{ДДЗ} = 5 \% \times 6740 = 337 \text{ тыс. руб.} \quad (10)$$

Таким образом, дополнительный объём получаемых от данного мероприятия доходов составит 337 тыс. руб. При этом, ожидается сохранение текущего уровня конкурентоспособности ИП Стыцко П.Ю.

4. Замещение кредиторской задолженности долгосрочными кредитами.

В расчётах данного мероприятия будем исходить из того, что востребование кредиторской задолженности будет в течение 12 месяцев. При этом, установим объём кредиторской задолженности, которая имеет проблемы с замещением, в размере 10 % от текущего объёма, что составит:

$$\text{ВКЗ} = 72820 \times 10 \% = 7282 \text{ тыс. руб.} \quad (11)$$

Тогда, ежемесячный объём её востребования составит:

$$\text{ВКЗ} = \frac{7282}{12} = 607 \text{ тыс. руб.} \quad (12)$$

На сегодняшний день наибольшую популярность на рынке для индивидуальных предпринимателей имеют кредиты на срок 3 года, что позволяет банку, с одной стороны, длительный период получать проценты с заёмщика, а с другой – позволяет заёмщику пользоваться длительное время денежными средствами. Будем исходить из условий банка ВТБ. Его кредитный продукт «Оборотное кредитование» предполагает минимальную ставку 10,5 % при сроке 36 месяцев (3 года). Данным кредитом требуется залог на всю сумму. 24 В связи с тем, что ИП Стыцко П.Ю. не является заёмщиком с максимально высокими показателями устойчивости, будем исходить из ставки по кредиту в размере 15 % годовых.

В качестве залога может выступать товар в обороте, размер которого составляет около 50 млн. руб., что существенно перекрывает требования

банка. Принимая в качестве срока кредитования 3 года, получим, что ежемесячное гашение суммы кредита составит:

$$ГК = \frac{7282}{36} = 202 \text{ тыс. руб} \quad (13)$$

Соответственно, сумма снижения оттока активов в ИП Стыцко П.Ю. составит:

$$\Delta ОА = 607 - 202 = 405 \text{ тыс. руб.} \quad (14)$$

Оценим сумму платежей по кредиту. Максимальные значения по выплате процентов будут фиксироваться в первые месяцы получения кредита. В годовом исчислении объём процентов составит:

$$Пр = 7282 \times 15\% = 1092 \text{ тыс. руб} \quad (15)$$

В месяц объём уплачиваемых процентов будет равен:

$$Прм = \frac{1092}{12} = 91 \text{ тыс. руб.} \quad (16)$$

Так как сумма кредита небольшая, возможным вариантом будет аннуитет для гашения кредита. Рассчитаем коэффициент аннуитета, исходя из представленных выше условий:

$$K = \frac{i \times (1+i)^n}{(1+i)^n - 1} = \frac{\frac{0,15}{36} \cdot \left(1 + \frac{0,15}{36}\right)^{36}}{\left(1 + \frac{0,15}{36}\right)^{36} - 1} = 0,029971 \quad (17)$$

Отсюда, сумма ежемесячного платежа составит

$$СП = 7282 \times 0,029971 = 218 \text{ тыс. руб.} \quad (18)$$

Оценим потенциальные выгоды от подобного мероприятия в виде использования высвобождающихся средств. Так как аннуитет включает в себя проценты в целом за срок пользования кредитом, получим, что объёмы оттока финансовых ресурсов, дополнительно остающиеся в распоряжении ИП Стыцко П.Ю. составят в месяц

$$\Delta ОА = 607 - 218 = 389 \text{ тыс. руб.} \quad (19)$$

В годовом исчислении сумма дополнительных ресурсов, оставшихся в распоряжении предприятия, составит

$$\Delta Р = 389 \times 12 = 4668 \text{ тыс. руб.} \quad (20)$$

Определим рентабельность активов ИП Стыцко П.Ю.

$$РА = \frac{31238}{83031} \times 100\% = 37,62\% \quad (21)$$

Исходя из сохранения данного уровня рентабельности активов, получим, что дополнительный доход компании составит:

$$ДД_4 = 37,62\% \times 4668 = 1756 \text{ тыс. руб.} \quad (22)$$

С учётом затрат на обслуживание кредита чистый доход ИПСтыцко П.Ю. составит:

$$ЧД = ДД_4 - ПР = 1756 - 1092 = 664 \text{ тыс. руб} \quad (23)$$

Таким образом, дополнительные доходы компании составят 1756 тыс. руб. при расходах на кредит 1092 тыс. руб., в результате чего уровень прибыли компании увеличится на 664 тыс. руб.

Представим прогноз отчёта о финансовых результатах ИП Стыцко П.Ю, что представлено в таблице 28.

Таблица 28 – Прогнозные значения отчёта о финансовых результатах ИП Стыцко П.Ю. по итогам предложенных мероприятий

Показатели	2019 г., тыс. руб.	После реализации тыс. руб.	Изменение тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка	31238	33846	2608	8,3
Себестоимость продаж	22731	22731	0	0
Прибыль от продаж	8507	11115	2608	30,7
Проценты к получению	0	28	28	-
Проценты к уплате	516	1608	1092	211,6
Прочие доходы	0	0	0	0
Прочие расходы	945	945	0	0
Результат от деятельности	7046	8590	1544	21,9

Следует отметить, что ввиду того, что предприятие не уплачивает налога на прибыль, понятие чистой прибыли для него не является корректным, ввиду чего в таблице представлен показатель «Результат от деятельности», являющийся аналогом показателя «Прибыль до налогообложения».

В целом планируется увеличение объёмов выручки на 8,3 % или на 2,6 млн. руб., при этом, объём прибыли от продаж увеличивается на 30,7 %, а

результаты от деятельности увеличатся на 21,9 % – с 7,0 до 8,6 млн. руб., что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

Прогнозные показатели бухгалтерского баланса ИП Стыцко П.Ю. представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Прогнозные значения баланса ИП Стыцко П.Ю. по итогам предложенных мероприятий

Показатели	2019 г., тыс. руб.	После реализации тыс. руб.	Изменение тыс. руб.	Темп прироста, %
Актив				
Запасы	49543	49543	0	0
Ден. Средства и денежные эквиваленты	1063	2607	1544	145,2
Финансовые и другие оборотные активы	33605	33695	0	0
Баланс	84211	85755	1544	1,8
Пассив				
Капитал и резервы	6966	8510	1544	22,2
Долгосрочные заемные средства	3300	10582	7282	220,7
Краткосрочные заемные средства	1125	1125	0	0
Кредиторская задолженность	72820	65538	-7282	-10
Баланс	84211	85755	1544	1,8

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что за счёт реализации предложенных мероприятий объём денежных средств увеличится в 2,5 раза с 1063 до 2607 тыс. руб., а в целом объём контролируемых предприятием ресурсов вырастет на 1,8 %. Объём капитала и резервов ИП Стыцко П.Ю. вырастет на 22,2 %, а объём долгосрочных средств

– в 3,2 раза, с 3,3 до 10,6 млн. руб. Объём кредиторской задолженности сократится на 10 % или на 7,3 млн. руб. В целом, возможно, сделать вывод о том, что структура баланса стала существенно более сбалансированной. По итогам мероприятий сформируем следующую таблицу, в которую сведём

предложенные мероприятия (таблица 30).

Таблица 30 – Сводный подсчет повышения конкурентоспособности бизнеса за счет реализации внутренних резервов

Выявленные недостатки	Мероприятия	Сумма дополнительных доходов, тыс. Руб.	Доля, %
1	2	3	4
Отсутствует управление свободным остатком денежных средств на предприятии как источника дохода	Лимитирование остатка денежных средств и направление его избытка в депозит банка	28	1,1
Отсутствует выработанная политика в отношении привлечения финансовых ресурсов для финансирования оборота и получения доходов	Замещение кредиторской задолженности долгосрочными кредитами	1756	66,6
Значительный объем иммобилизации активов в запасах, снижающий возможности предприятия по обороту и получению доходов	Продажа за бонусы «Спасибо» на праздники	515	19,5
Отсутствует система выявления оптимальной цены с позиции улучшения доходов предприятия	Поиск уровня стоимости товаров с учетом максимизации доходов и прибыли	337	13,8
Итог		2636	100,0

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что 2/3 всего объёма дополнительных доходов приходится на мероприятие по замещению кредиторской задолженности долгосрочными кредитами, ещё 19,5 % приходится на мероприятие по продаже за бонусы «Спасибо» в компании, а доля мероприятия по поиску стоимости товаров с использованием варьирования цены – 13,8 %. Мероприятие по лимитированию даёт всего 1,1 % от увеличения объёмов доходов и должно рассматриваться как вспомогательное с позиций роста доходов, однако, с позиций оптимизации структуры баланса данное мероприятие является чрезвычайно важным.

По итогам проведённого в главе 3 исследования направлений совершенствования управления доходами в ИП Стыцко П.Ю. возможно сформулировать такие выводы, как:

1. в качестве выявленных проблем данной деятельности в компании выступают отсутствие управления свободным остатком денежных средств на предприятии как источника доходов, отсутствие выработанной политики в отношении привлечения финансовых ресурсов для финансирования оборота и получения доходов, значительный объём иммобилизации активов в запасах, снижающий возможности предприятия по обороту и получению доходов, а также отсутствие системы выявления оптимальной цены с позиций увеличения доходов предприятия;

2. первым мероприятием предложенного комплекса является мероприятие по лимитированию остатка денежных средств и направление его избытка в депозит банка. Требуемый лимит определён в размере 515 тыс. руб., превышение данной суммы будет направляться на депозит «Неснижаемый остаток» в ВТБ, что позволит увеличить объёмы доходов на 28 тыс. руб., что составляет 1,1 % от всего объёма эффекта;

3. вторым мероприятием является мероприятие по замещению кредиторской задолженности долгосрочными кредитами. Его реализация в компании обуславливается, прежде всего, тем, что у ИП Стыцко П.Ю.. значительны объёмы кредиторской задолженности, в результате чего предприятие подвергается риску неплатёжеспособности при востребовании её значительной части. Проведённые расчёты показали, что совокупное уменьшение объёмов оттоков составит около 4,7 млн. руб., дополнительный объём доходов по данным средствам составит 1756 тыс. руб., а расходов на проценты – 1092 тыс. руб., в результате чего объём увеличения финансового результата ИП Стыцко П.Ю.. составит 664 тыс. руб.;

4. третьим мероприятием комплекса является продажа товаров полностью или частично за бонусы «Спасибо» на праздники. Оно обуславливается тем, что данные бонусы большинством населения не

рассматриваться в качестве денег, в результате чего их использование существенно более лёгкое, нежели чем денег. По результатам расчётов показано, что увеличение объёмов доходов предприятия составит 515 тыс. руб., что составляет 19,5 % от общего увеличения объёмов доходов фирмы;

5. последним мероприятием комплекса выступает поиск уровня стоимости товаров с учётом максимизации дохода и прибыли. Его реализация нацелена на пекарню компании, и состоит в поиске наиболее выгодной для предприятия цены на хлеб и хлебобулочные изделия. Предлагаемый для этого механизм нацелен на то, чтобы выявить цену, которая максимизирует прибыль, в результате чего предлагается еженежельное повышение цены на 5 %, от уровня – 15 % от текущей цены до уровня +15 % от текущей цены. Результатом данного мероприятия будет потенциальный рост объёмов доходов на 337 тыс. руб., что составляет 13,8 % от общего роста доходов;

6. проведённое прогнозирование отчётных форм показало, что наибольший рост фиксируется по прибыли от продаж (+ 30,7 %), по процентам к уплате (в 3,1 раза), а результат от деятельности вырастет на 1544 тыс. руб. При этом, объём увеличения денежных средств в активе составит 1544 тыс. руб. (в 2,5 раза), долгосрочных заёмных средств – в 3,2 раза, а кредиторская задолженность сократится на 10 %. Общее увеличение объёмов баланса ИП Стыцко П.Ю. составит 1,8%

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения цели бакалаврской работы и решения поставленных задач, изученопыт обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур и определены вопросы, требующие анализа и решения.

В процессе решения поставленных задач, в работе были определены и систематизированы ключевые факторы конкурентоспособности и выявлены основные направления обеспечения конкурентоспособности предпринимательской деятельности в условиях экономической нестабильности. Были раскрыты и систематизированы основные методы оценки конкурентоспособности предпринимательских структур, определены их достоинства и недостатки, сформирована система показателей и определены источники их получения (Глава 1)

Для выявления резервов повышения конкурентоспособности проведена оценка конкурентоспособности предпринимательской деятельности ИП Стыцко П.Ю.

ИП Стыцко П.Ю.. является предпринимателем, основные направления деятельности которого – производство хлеба и хлебобулочных изделий, а также торговля продовольственными и непродовольственными товарами. Для предпринимательской деятельности характерен умеренный рост показателей, небольшие размеры хозяйственной деятельности. При этом, наблюдается рост уровня рентабельности продаж, а также выручки на одного сотрудника, что говорит о повышении его эффективности, а, следовательно, конкурентоспособности.

. Основным источником финансовых ресурсов предпринимателя выступает кредиторская задолженность, а основными направлениями её использования – запасы (60 %) и финансовые активы (35 % и более). Ввиду сокращения численности персонала также наблюдается рост производительности труда, так и сокращение расходов на его оплату.

Уровень налоговой нагрузки низкий, и составляет от 3 % до 3,5 %. В целом, деятельность ИП Стыцко П.Ю. является достаточно эффективной.

В качестве выявленных проблем предпринимательской деятельности выступают отсутствие управления свободным остатком денежных средств, отсутствие выработанной политики в отношении привлечения финансовых ресурсов для финансирования оборота и получения доходов, значительный объём иммобилизации активов в запасах, снижающий возможности предприятия по обороту и получению доходов, а также отсутствие системы выявления оптимальной цены с точки зрения увеличения доходов (Глава 2)

Исходя из принципов стоимостного подхода к оценке конкурентоспособности бизнеса на тактическом уровне (раздел 3.1) на завершающем этапе предложены конкретные практические рекомендации по обеспечению конкурентоспособности предпринимательской деятельности в условиях экономической нестабильности и оценке текущей ситуации:

- в условиях пандемии предприниматель должен выплачивать заработную плату сотрудникам и работающим с ним членам семьи, но при этом он не получает доходов от своей деятельности (сократились обороты торговой выручки, не выполняется муниципальный заказ по поставкам в школьную столовую)

- есть опасность, что значительная часть малого бизнеса просто не переживет изоляции, в этом случае, если начнут массово закрываться малые предприятия, то резко подскочит безработица. Доходы населения резко сократились, что приведет к сокращению торгово-розничных услуг;

- предложенная правительством реструктуризация налоговых платежей и части кредитных обязательств при попытках использовать эти права предприниматели натываются на различные ограничения.

- многие останутся без источника дохода, часть этих людей смогут получать хотя бы пособие по безработице на уровне прожиточного минимума, но самозанятые, индивидуальные предприниматели формально

не являются безработными. Отмеченное, объективно требует стоимостного подхода к оценке конкурентоспособности.

В работе сформулированы рекомендации, обобщающие основные результаты исследования:

Первым мероприятием предложенного комплекса является мероприятие по лимитированию остатка денежных средств и направление его избытка в депозит банка. Требуемый лимит определён в размере 515 тыс. руб., превышение данной суммы будет направляться на депозит в ВТБ, что позволит увеличить объёмы доходов на 28 тыс. руб., что составляет 1,1 % от всего объёма эффекта.

Вторым мероприятием является мероприятие по замещению кредиторской задолженности долгосрочными кредитами. Его реализация в компании обуславливается, прежде всего, тем, что у ИП Стыцко П.Ю., значительны объёмы кредиторской задолженности, в результате чего предприятие подвергается риску неплатёжеспособности при востребовании её значительной части. Проведённые расчёты показали, что совокупное уменьшение объёмов оттоков составит около 4,7 млн. руб., дополнительный объём доходов по данным средствам составит 1756 тыс. руб., а расходов на проценты – 1092 тыс. руб., в результате чего объём увеличения финансового результата ИП Стыцко П.Ю.. составит 664 тыс. руб.

Третьим мероприятием комплекса является продажа товаров полностью или частично за бонусы «Спасибо» на праздники. Оно обуславливается тем, что данные бонусы большинством населения не рассматриваются в качестве денег, в результате чего их использование существенно более лёгкое, нежели чем денег. По результатам расчётов показано, что увеличение объёмов доходов предприятия составит 515 тыс. руб., что составляет 19,5% от общего увеличения объёмов доходов фирмы.

Последним мероприятием комплекса выступает поиск уровня стоимости товаров с учётом максимизации дохода и прибыли. Его реализация нацелена на пекарню компании, и состоит в поиске наиболее

выгодной для предприятия цены на хлеб и хлебобулочные изделия. Предлагаемый для этого механизм нацелен на то, чтобы выявить цену, которая максимизирует прибыль, в результате чего предлагается еженедельное повышение цены на 5 %, от уровня

– 15 % от текущей цены до уровня + 15 % от текущей цены.

Результатом данного мероприятия будет потенциальный рост объёмов доходов на 337 тыс. руб., что составляет 13,8 % от общего роста доходов.

Проведённое прогнозирование отчётных форм показало, что наибольший рост фиксируется по прибыли от продаж (+ 30,7 %), по процентам к уплате (в 3,1 раза), а результат от деятельности вырастет на 1544 тыс. руб. При этом, объём увеличения денежных средств в активе составит 1544 тыс. руб. (в 2,5 раза), долгосрочных заёмных средств – в 3,2 раза, а кредиторская задолженность сократится на 10 %. Общее увеличение объёмов баланса ИП Стыцко П.Ю. составит 1,8 %. Что значительно повысит конкурентоспособность предпринимательской деятельности в условиях нестабильности. Таким образом, на наш взгляд, цель бакалаврской работы достигнута, поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азоев, Г.Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2016 – 206 с.
- 2 Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2017 – 356 с.
- 3 Александрова Ю. Ю. Современное содержание механизма конкуренции // Проблемы современной экономики.– 2007 – №1 (21). – С.82-87.
- 4 Андрианов, В.С. Конкурентоспособность в мировой экономике / В.С. Андрианов // МэиМО, 2017 - № 3 – С. 47-57.
- 5 Асаул А. Н. Формирование конкурентного преимущества субъектов предпринимательства в строительстве/ А. Н. Асаул, Ш. М. Мамедов, Е. И. Рыбнов, Н. В. Чепаченко; под ред. Заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014 – 240 с.
- 6 Афанасьев, М.П. Маркетинг : стратегии и практика фирмы /М.П. Афанасьев. - М. : АО «Финстатпром», 2016 – 513 с.
- 7 Ахматова, М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг, 2017 - № 4 – С. 25-38.
- 8 Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов / Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.; Под общ.ред. Г.Л. Башева. - М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 2014 – 703 с.
- 9 Баландин, Е. Региональная торговля : специфика продвижения магазинов / Е. Баландин // Современная торговля, 2016 - № 10 – С. 87-90.
- 10 Басовский, Л. Е. Маркетинг : курс лекций / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2016 - 219 с.
- 11 Баумгарт, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции / Л.В. Баумгарт // Маркетинг в России и за

- рубежом,
2017 - № 4 – С. 72-85.
- 12 Белоусов, В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы (на примере ООО «Каскад») / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом, 2015 - № 6 – С. 109-119.
 - 13 Беляев, В.И. Маркетинг : основы теории и практики : учебник / В.И. Беляев. – М. : КНОРУС, 2017 – 672 с.
 - 14 Болодурина, В.А. Методы оценки конкурентоспособности компании / В.А. Болодурина // Международный научно-исследовательский журнал, 2017 - № 3 - С. 153
 - 15 Бурцева, Т.А. Управление маркетингом : учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М. : Изд-во «Экономистъ», 2017 – 271 с.
 - 16 Бушев А.Ю., Серяков А.В. О механизмах влияния корпоративного управления на репутацию компанию // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ. 2007 №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.koetsyktu.ru>.
 - 17 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности компании : учебно-методическое пособие / А.В. Васильева.– Благовещенск : Изд-во АМ- ГУ, 2013. -114с
 - 18 Виноградова, С.В. Конкурентоспособность торговой услуги / С.В.Виноградова // Вестник СПбГУ, 2017 - № 2 С. 110-129.
 - 19 Воронов Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014 – №5. – С. 92-102. (33). Воронов А. Международная конкуренция в XXI веке // Маркетинг в России и за рубежом.2009. № 2 С. 16-24.

- 20 Гельвановский М.И. Конкурентоспособность: видимость и суть // Наше дело. –№6(8). – 2011 – С.10-16.
- 21 Головин, И.В. Карта конкуренции / И.В. Головин // Практический маркетинг, 2017 - № 5 – С. 112-143.
- 22 Голубков, Е.П. Изучение и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2017 - №2. – С. 27- 43
- 23 Дзахмишева, И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги розничной торговой сети / И.Ш. Дзахмишева // Маркетинг в России и за рубежом, 2016 - № 3 – С. 93-107.
- 24 Емельяненко, И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли / И.С. Емельяненко // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф. – Уфа: Лето, 2016 - С. 72-75.
- 25 Емельянов, С. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынка и конкурентные преимущества / С. Емельянов // Маркетинг в России и за рубежом, 2017 - № 4 – С. 107- 116
- 26 Забелин, П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. - М.: Маркетинг,1998 – 196 с.
- 27 Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М,2014 – 336 с.
- 28 Захаров, А.Н. Конкурентоспособность компании : сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // Бизнес и банки, 2016 - № 1-2.
- 29 Иванец В. К. Макротехнологии и обеспечение конкурентоспособности отечественной промышленности // Менеджмент в России и за рубежом.

- 2012 № 2 С. 25-32.
- 30 Ильичева, И.В. Маркетинг: учебно-методическое пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2016 С. 79
- 31 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. : Пер. с англ / Ф. Котлер. – М. Издательский дом «Вильянс», 2015 – 656 с.
- 32 Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016 – 2020 годы (утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. №2765–р).
- 33 Комков Н.И., Лазарев А.В. Многоуровневая структура и подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособность» // Проблемы прогнозирования. – 2007 – №4. – С.3-20.
- 34 Кононова О.В. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества ВУЗа // Государственное регулирование социально- экономических процессов в условиях глобального кризиса: материалы V международной научно-практической конференции (19 апреля 2016г) – Саратов: Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», 2016 – С.42-52.
- 35 Корнеева, И. В. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. – М.: Издательство Юрайт, 2018 – 436 с. (74)
- 36 Красильников, А.Б. Развитие маркетинга в торговом деле на примере розничных торговых сетей / А.Б. Красильников, В.Н. Кузьменкова // Проблемы современной экономики, 2017 - № 2 (54). – С. 385-391.
- 37 Криворотов, В.В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий / В.В. Криворотов. – Екатеринбург :УГТУ-УПИ, 2016 – 289 с.
- 38 Круг, Э.А. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий (на примере Амурской области): автореф. Дис. канд. экон. наук. / Круг Элеонора Александровна.- Хабаровск., 2010.-27с.

- 39 Кудрявцев, К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий / К.А. Кудрявцев // Креативная экономика, 2017 - № 12 – С. 123-128.
- 40 Кунин В. А., Румянцева А. Ю. Управление финансами предприятий и бюджетирование: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбУУиЭ, 2014 – 272 с.
- 41 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М. : Юрайт-М, 2017 – 407 с.
- 42 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Высшее образование, 2017 – 460 с.
- 43 Носова М.Ю. Взаимосвязь и взаимовлияние дифференциации товара и конкурентоспособности фирмы на отраслевых рынках в трансформируемой экономике: Автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук: 08.00.01 / Носова Мальвина Юрьевна – Челябинск, 2009 – 26 с.
- 44 Портер, М. Конкуренция : учебное пособие / М. Портер. – М. : Издательский Дом «Вильямс», 2016 – 495 с.
- 45 Портер Е. Майкл Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. / Портер Е. Майкл; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016 – 740 с.
- 46 Романов, А.Н. Маркетинг / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016 – 480 с.
- 47 Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова; Под ред. В.Е. Хруцкого. – М. : «Финансы и статистика», 2015 – 388 с.
- 48 Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие/Спиридонов И. А. ИНФРА-М, 1997 - 170 с.

- 49 Тарутько О.А. Анализ и уточнение категорийно – понятийного аппарата теории конкурентоспособности предпринимательских структур // Развитие финансовых отношений в период становления цифровой экономики: материалы международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2018 – С.297-306
- 50 Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.:ИНФРА-М, 2000 – 312 с.
- 51 Фатхутдинов, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М. : Инфра-М, 2016 – 312 с.
- 52 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016 – 640 с.
- 53 Шихвердиев А.П. Управление конкурентоспособностью в малом и среднем бизнесе: монография. - Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012 - 149 с.
- 54 Яшева, Г.А. Как оценить конкурентоспособность товара / Г.А. Яшева // Маркетинговое образование, 2017 - № 1 – С. 20-25.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2019 г.

Организация Индивидуальный предприниматель Стыцко Павел Юрьевич
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности торговля
Организационно-правовая форма/форма собственности
Индивидуальный предприниматель / Частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.
Местонахождение (адрес)
676014, обл Амурская, р-н Сковородинский, г Сковородино, ул 60 лет СССР, д. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 <u>19</u> г. ³	20 <u>18</u> г. ⁴	20 <u>17</u> г. ⁵
	АКТИВЫ			
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	49 543	47 253	40 278
	Запасы			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1 063	1 063	359
	Прочие оборотные активы	33 605	33 536	20 102
	БАЛАНС	84 211	81 851	60 739
	ПАСИВЫ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	6 966	4 966	2 614
	Резервный капитал			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	3 300	3 300	2 200
	Заемные средства			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	1 125	1 125	939
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	72 820	72 460	54 986
	БАЛАНС	84 211	81 851	60 739

Руководитель Стыцко Павел Юрьевич
(подпись) (расшифровка подписи)

" 20 " мая 2020г.



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Результаты оценок экспертов

Таблица Б.1 – Результаты оценки эксперта 1

Критерии и оценки	Значимость критерия (вес)	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности							
		Небольшой масштаб деятельности организации (г. Сковородино)		Узкий перечень услуг организации (не ведется разъездная торговля, по заявкам, интернет-торговля)		Неэффективное использование финансовых ресурсов		Недостаточная квалификация работников	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние на экономические показатели деятельности	0,25	9	2,25	10	2,5	8	2,0	6	1,5
Влияние на клиентскую базу	0,20	8	1,6	10	2,0	9	1,8	7	1,4
Влияние на объем оказываемых услуг	0,25	8	2,0	9	2,25	9	2,25	7	1,75
Общее влияние на уровень конкурентоспособности	0,30	9	2,7	10	3,0	8	2,4	6	1,8
Итого	1,00	34	8,55	39	9,75	34	8,45	26	6,45

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Результаты оценок экспертов

Таблица Б.2 – Результаты оценки эксперта 2

Критерии оценки	Значимость критерия (вес)	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности							
		Небольшой масштаб деятельности организации (г. Сковородино)		Узкий перечень услуг организации (не ведется разъездная торговля, по заявкам, интернет-торговля)		Неэффективное использование финансовых ресурсов		Недостаточная квалификация работников	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние на экономические показатели деятельности	0,25	10	2,5	10	2,5	7	1,75	8	2,0
Влияние на клиентскую базу	0,20	8	1,6	9	1,8	6	1,2	6	1,2
Влияние на объем оказываемых услуг	0,25	8	2,0	9	2,25	6	1,5	6	1,5
Общее влияние на уровень конкурентоспособности	0,30	10	3,0	10	3,0	7	2,1	6	1,8
Итого	1,00	36	9,1	38	9,55	26	6,55	26	6,5

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Результаты оценок экспертов

Таблица Б.3 – Результаты оценки эксперта 3

Критерии оценки	Значимость критерия (вес)	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности							
		Небольшой масштаб деятельности организации (г. Сковородино)		Узкий перечень услуг организации (не ведется разъездная торговля, по заявкам, интернет-торговля)		Неэффективное использование финансовых ресурсов		Недостаточная квалификация работников	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние на экономические показатели деятельности	0,25	6	1,5	8	2,0	5	1,25	5	1,25
Влияние на клиентскую базу	0,20	5	1,0	8	1,6	4	0,8	5	1,0
Влияние на объем оказываемых услуг	0,25	5	1,25	8	2,0	4	1,0	5	1,25
Общее влияние на уровень конкурентоспособности	0,30	5	1,5	7	2,1	5	1,5	5	1,5
Итого	1,00	21	5,25	31	7,7	18	4,55	20	5,0

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Результаты оценок экспертов

Таблица Б.4 – Результаты оценки эксперта 4

Критерии оценки	Значимость критерия (вес)	Проблемы недостаточного уровня конкурентоспособности							
		Небольшой масштаб деятельности организации (г. Сковородино)		Узкий перечень услуг организации (не ведется разъездная торговля, по заявкам, интернет-торговля)		Неэффективное использование финансовых ресурсов		Недостаточная квалификация работников	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние на экономические показатели деятельности	0,25	8	2,0	10	2,5	6	1,5	8	2,0
Влияние на клиентскую базу	0,20	10	2,0	9	1,8	6	1,2	7	1,4
Влияние на объем оказываемых услуг	0,25	8	2,0	9	2,25	6	1,5	6	1,5
Общее влияние на уровень конкурентоспособности	0,30	6	1,8	8	2,4	6	1,8	6	1,8
Итого	1,00	32	7,8	36	8,95	24	6,0	27	6,7