

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки:  
38.03.01 «Экономика»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики</b>

УДК: 339.137.22

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗБББ1	Мусликова Альмира Рамазановна		15.06.2021

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Павлова Ирина Анатольевна	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова Анна Валерьевна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель ООП	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н.		

## Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.01 Экономика

Код	Результат обучения
<b>Универсальные компетенции</b>	
<b>Р1</b>	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
<b>Р2</b>	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации
<b>Р3</b>	Демонстрировать знания правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
<b>Р4</b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<b>Р5</b>	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<b>Профессиональные компетенции</b>	
<b>Р6</b>	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
<b>Р7</b>	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
<b>Р8</b>	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
<b>Р9</b>	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
<b>Р10</b>	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
<b>Р11</b>	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
<b>Р12</b>	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях

<b>Код</b>	<b>Результат обучения</b>
	начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
<b>P13</b>	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
<b>P14</b>	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
38.03.01 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

**В форме:**

Бакалаврской работы
---------------------

**(бакалаврской работы/магистерской диссертации)**

**Студенту:**

Группа	ФИО
Д-3БББ1	Мусликова Альмира Рамазановна

**Тема работы:**

<b>Конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	27. 01. 2021 № 27-30/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	15. 06. 2021
--	--------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p><b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>В качестве объекта исследования выбрано ИП Ушакова В.Т. «Булочная Фокина», сеть пекарен, находится в городе Москве. Ориентировано на производство и сбыт готовых кондитерских и хлебобулочных изделий.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных</i></p>	<p>Задачи исследования: -исследовать теоретические и методологические аспекты анализа конкурентоспособности предприятия, а в частности проанализировать сущность, факторы и методы формирования конкурентоспособности; -провести анализ основных показателей деятельности исследуемого предприятия, анализ его конкурентоспособности;</p>

разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	-дать оценку конкурентоспособности ИП Ушакова В.Т. «Булочная Фокина»; -разработать основные пути повышения конкурентоспособности ИП Ушакова «Булочная Фокина».
<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	<p>Рисунок 1 – Три точки зрения «конкурентоспособности предприятия»</p> <p>Рисунок 2 - Распределение точек зрения авторов на понятие «конкурентоспособность» Автора Шелудько Е.Б.</p> <p>Рисунок 3 – Совокупность характеристик конкурентоспособности предприятия</p> <p>Рисунок 4 – Основные позиции конкурентоспособности предприятия</p> <p>Рисунок 5 - Качественный анализ показателей конкурентоспособности</p> <p>Рисунок 6 - Главные условия обеспечения конкурентоспособности предприятия</p> <p>Рисунок 7 Организационные мероприятия повышения показателей конкурентоспособности</p> <p>Рисунок 8 - Причины конкурентоспособности предприятия</p> <p>Рисунок 9 - Вешние факторы конкурентоспособности фирмы</p> <p>Рисунок 10 - Анализ продажи продукции (день)</p> <p>Рисунок 11 - Конкурентоспособность фирмы методом многоугольника</p> <p>Рисунок 12 - Модуль 1С: Хлебобулочное и кондитерское производство</p> <p>Таблица 1.1 - Матричные методы оценки конкурентоспособности</p> <p>Таблица 1.2 - Методы, которые основываются на процедуре оценивания конкурентоспособности предприятия</p> <p>Таблица 1.3 - Методы, в основе которых лежит теория эффективной конкуренции</p> <p>Таблица 1.4 - Метод интегральной оценки</p> <p>Таблица 2 – PEST-анализ. Факторы макросреды.</p> <p>Таблица 3 – Конкурентный анализ фирмы «Булочная Фокина»</p> <p>Таблица 4 – Факторы микроокружения</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	<b>Черепанова Наталья Владимировна</b>
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	<b>27.01.2021</b>

**Задание выдал руководитель:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель	Павлова Ирина Анатольевна	к.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Д-3Б6Б1	Мусликова Альмира Рамазановна		<b>27.01.2021</b>

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит: 71 страницы, 12 рисунков, 7 таблиц, 42 использованных источников.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, оценка конкурентоспособности, повышение конкурентоспособности, финансовое состояние.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мер по улучшению состояния конкурентоспособности ИП Ушаков В.Т. «Булочная Фокина»

Объектом исследования является ИП Ушакова В.Т. «Булочная Фокина».

Предмет – конкурентоспособность предприятия «Булочная Фокина».

Для изучения вопроса конкурентоспособности выбранного предприятия следует выполнить следующие задачи:

1. Исследовать теоритические и методологические аспекты анализа конкурентоспособности предприятия;
2. Проанализировать основные показатели деятельности исследуемого предприятия;
3. Оценить конкурентоспособность ИП Ушакова В.Т. «Булочная Фокина»;
4. Разработать основные пути повышения конкурентоспособности ИП Ушаков В.Т. «Булочная Фокина».

Сеть пекарен, находится в городе Москве. Ориентировано на производство и сбыт готовых кондитерских и хлебобулочных изделий. В ассортименте булочной классический набор: хлеб собственного производства, слойки, выпечка — как сладкая, так и сытная. Плюс, различные торты, пирожные и десерты. Также в меню вошли напитки на основе кофе и чай.

Практическая значимость работы заключается в разработке практических предложений и рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании. Данные предложения по повышению конкурентоспособности компании являются объективными и могут быть использованы в данной сфере услуг.



## Оглавление

Реферат .....	7
Введение .....	10
1 Понятие конкурентоспособности предприятия .....	13
1.1 Сущность и виды конкуренции.....	13
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.....	17
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятий .....	23
2 Анализ конкурентоспособности «Булочной Фокина» .....	26
2.1 Организационная характеристика предприятия.....	26
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	28
2.3 «Булочная Фокина» как один из конкурентов булочных в Москве .....	33
3 Направления повышения конкурентоспособности предприятия .....	36
3.1. Анализ основных конкурентов .....	36
3.2 Оценка конкурентоспособности предприятия.....	38
3.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности.....	42
4 Корпоративная Социальная ответственность .....	48
Заключение.....	59
Список использованных источников.....	62
Приложение А (обязательное).....	66
Финансовая отчетность компании .....	66
Приложение Б (обязательное).....	68
Расчетные таблицы.....	68
Приложение В (обязательное).....	71
SWOT-анализ .....	71

## Введение

В современных условиях задачей номер один становятся модернизация и обновление в технологии производства, опираясь на передовые достижения науки можно изыскать внутренние резервы предприятия.

Конкурентоспособность предприятия – это то качество, которое даёт предприятию быть лучшим относительно других предприятий, такого же уровня как внутри страны, так и за ее пределами [1]. У каждого предприятия есть свои сильные стороны. Если предприятие сумеет определить для себя, какая именно область производства товаров, позволит им выйти в лидеры на внутренних и внешних рынках и сосредоточит все свои силы на производстве этого товара, то эта способность и будет называться её конкурентоспособностью. Что и следует из слов А. Воронова: «конкурентоспособность предприятия — это его способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары»

Современное развитие рынка диктует свои требования к развитию предприятий в условиях высокой конкуренции. Актуальность вопроса «повышение конкурентоспособности фирмы в условиях рыночной экономики» очевидна. Предприятие может быть успешным тогда и только тогда, когда его ассортиментом будут конкурентоспособные товары и услуги, качество которых имеют преимущества перед такими же товарами других производителей[2].

Развитие рыночных отношений с учётом пандемии предъявляет ряд требований к жизнедеятельности предприятий, одним из которых является конкурентоспособность организации. Анализ социально-экономических последствий пандемии коронавируса, снижение платёжеспособности людей, ухудшение положения многих фирм, а также основные условия рыночных взаимоотношений, присутствие коммерческого риска, стремительное

развитие внешней среды, требует от предпринимателей поиска новых идей, обеспечивающих предприятию эффективное развитие и существование. В связи с этим возникает необходимость улучшения положения фирмы через повышение её конкурентоспособности, используя основы менеджмента, принципа маркетинга и стратегии управления деятельностью предприятия. Актуальность изучения данного вопроса именно в том, конкурентоспособность фирмы выступает важнейшим фактором, обеспечивающим эффективное развитие предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мер по улучшению состояния конкурентоспособности ИП Ушаков В.Т. «Булочная Фокина»

В ходе написания выпускной квалификационной работы проводилось изучение теории и методы разработки направлений повышения конкурентоспособности предприятия. Дана характеристика финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия, проводится расчет и анализ конкурентоспособности предприятия, а также рассмотрен механизм повышения конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является ИП Ушакова В.Т. «Булочная Фокина».

Предмет – конкурентоспособность предприятия «Булочная Фокина».

Для изучения вопроса конкурентоспособности выбранного предприятия следует выполнить следующие задачи:

1. Исследовать теоритические и методологические аспекты анализа конкурентоспособности предприятия;
2. Проанализировать основные показатели деятельности исследуемого предприятия;
3. Оценить конкурентоспособность ИП Ушакова В.Т. «Булочная Фокина»;
4. Разработать основные пути повышения конкурентоспособности ИП Ушаков В.Т. «Булочная Фокина».

Сеть пекарен, находится в городе Москве. Ориентировано на производство и сбыт готовых кондитерских и хлебобулочных изделий. В ассортименте булочной классический набор: хлеб собственного производства, слойки, выпечка — как сладкая, так и сытная. Плюс, различные торты, пирожные и десерты. Также в меню вошли напитки на основе кофе и чай.

Практическая значимость работы заключается в разработке практических предложений и рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании. Данные предложения по повышению конкурентоспособности компании являются объективными и могут быть использованы в данной сфере услуг.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка литературы. Во введении определяется цель работы, актуальность исследования, сформулированы задачи. В первой главе даны понятия и основы теоретической части дипломной работы. Во второй главе организационная характеристика фирмы, анализ финансового состояния фирмы, ее поведение на рынке и достижения. Третья глава акцентирует внимание на конкурентов, их отличительные черты, слабые и сильные стороны.

# **1 Понятие конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Сущность и виды конкуренции**

Прежде чем пытаться понять формулировку понятия “конкурентоспособность”, желательно изучить содержание этого определения. Бесспорно, конкуренция определяется с учетом будущего результата и основных намерений предприятия. Умение субъекта хозяйственной деятельности обходить конкурентов с помощью личных достоинств и добиваться поставленных задач, является определением конкурентоспособности. Эта концепция служит главной частью, которая может быть использована при определении результативности хозяйственной деятельности глав общественных предприятий. Другими словами, представитель должен обладать качествами, с помощью которых он сможет выдержать конкуренцию.

Корни конкурентоспособности уходят во времена до нашей эры. Еще в III веке до н.э. Аристотель определил смысл качества, как оценивание предметов по свойствам “хороший или плохой”. Очевидно, что формулировка качества абсолютно схожа с определением конкурентоспособности в модернизированных науках. Предполагается, что именно древнегреческий философ, Аристотель, положил начало определений качества и конкуренции; интерпретация Китая определяет преимущество качественной личности, способной конкурировать; ученый из Японии К. Исикава рассматривает качество как удовлетворение потребителя, что присуще конкуренции, с объемом продаж; точки зрения ГОСТа и международных стандартов схожи друг с другом в формулировке определения конкурентоспособность [3].

Рассмотрим 3 точки зрения конкурентоспособности организации.

### Первая точка зрения «конкурентоспособности предприятия»

<p>Определения конкурентоспособности организации, характеризующие внутреннюю и внешнюю деятельность фирмы, без упоминания товара</p>	<p>Поляничкин Ю.А. определяет конкурентоспособность предприятия как действие комплекса факторов внешней и внутренней среды его жизнедеятельности. [6]</p>
--	---

### Вторая точка зрения «конкурентоспособности предприятия»

<p>Определения, базирующиеся только на товарной составляющей конкурентоспособности</p>	<p>Фатхутдинов Р. А. отмечает, что конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу. [9]</p>
--	---

### Третья точка зрения «конкурентоспособности предприятия»

<p>Определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта.</p>	<p>По мнению Е.А. Сысоевой, конкурентоспособность предприятия (фирмы) представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности. [8]</p>
--	---

Рисунок 1 - Три точки зрения «конкурентоспособности предприятия»

Не так давно определение «конкурентоспособность предприятия», стало восприниматься, как комплексное действие всех факторов. А.Л. Карпов и Х.А. Фасхиев в своей работе дают самое приемлемое и совершенное определение этому понятию. Конкурентоспособность фирмы – есть некое свойство, которое даёт преимущественные позиции над фирмами-конкурентами [4].

Так, конкурентоспособность предприятия – это оцененное субъектами наружной среды его преимущество на выбранных сегментах рынка над соперниками в данный момент, завоёванное без убытка окружающим, устанавливаемое конкурентоспособностью его конкретных продуктов и уровнем конкурентоспособного потенциала, характеризующего дееспособность в настоящем и будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары (услуги), затмевающее по критерию цена/качество аналоги [5].

Многоцелевого определения понятию «конкурентоспособность» нет, так как смысл его значения меняется в зависимости от того к какому объекту оно применяется. Нас интересует конкурентоспособность организации. Из рассмотренных ранее множества определений остановимся на понятии, которое раскрывает конкурентоспособность предприятия как умение выпустить уникальный по свойствам товар, который будет востребован покупателями, будет своевременным, в нужном количестве и выгодным с позиции приобретения, его доставки и сервисного обслуживания в случае необходимости. Вопросу изучения конкурентоспособности организации посвятили свои работы Завьялов П.С., Олейник О.С. эти выдающиеся личности обращают внимание на то, что в условиях рыночных отношений предприятие будет успешным, а значит конкурентоспособным в том случае, если производственная и хозяйственная деятельность будет прибыльной [6].

Шелудько Е.Б. предлагает систему распределения различных точек зрения авторов в зависимости от составляющих понятия «конкуренция»

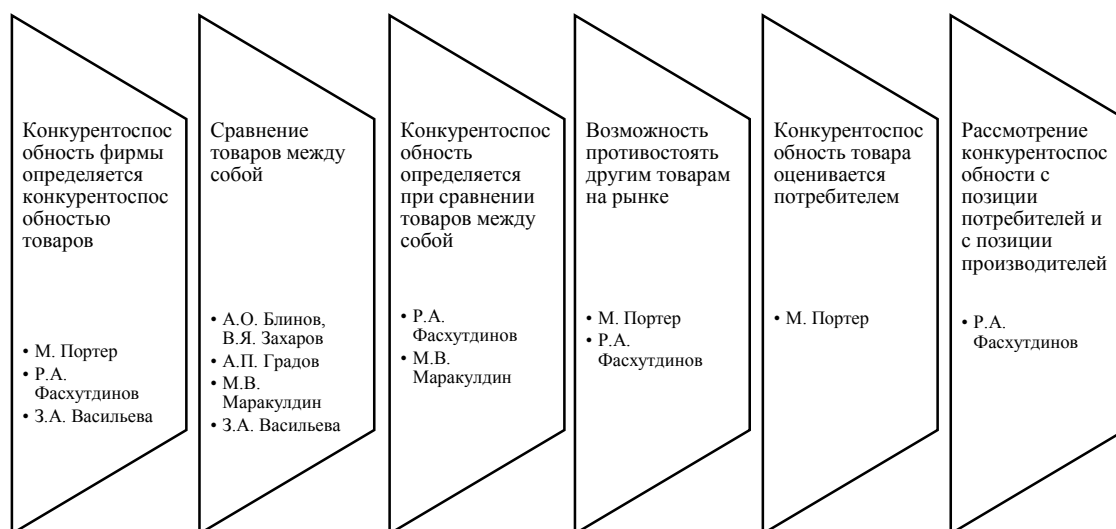


Рисунок 2 - Распределение точек зрения авторов на понятие «конкурентоспособность» Автора Шелудько Е.Б.

На таблице видно, что есть ещё большее количество мнений авторов о понятии конкурентоспособности, важнейшие из них представлены в таблице. Исследуя рассмотренные мнения можно сделать вывод, что

конкурентоспособность - совокупность набора различных характеристик, которые дают конкурентные преимущества при сопоставлении их между собой. Кроме того, конкурентоспособность фирмы устанавливается индивидуальными характеристиками выпускаемого товара, а конкурентоспособность товара может оценить только потребитель. Но необходимо добавить, что на понятие конкурентоспособности влияет уровень конкурентных отношений.

Самым удачным определением конкурентоспособности в общих понятиях мы полагаем, что принадлежит группе учёных, которые утверждают, что понятие "конкурентоспособность предприятия" включает множества социально-экономических показателей, которые демонстрируют положение организации или фирмы на национальном рынке, или мировом.

Следует что, конкурентоспособность фирмы - это совокупность индивидуальных характеристик рассматриваемого предприятия, которые складываются из уровня его деятельности.

<input type="radio"/> научно- технический потенциал
<input type="radio"/> производственный потенциал
<input type="radio"/> кадровый потенциал
<input type="radio"/> потенциала маркетинговых служб
<input type="radio"/> социально- экономические факторы
<input type="radio"/> организационные факторы
<input type="radio"/> характеристики конкурентов
<input type="radio"/> отраслевые особенности
<input type="radio"/> особенности влияния общественных организаций и политических партий

Рисунок 3 - Совокупность характеристик конкурентоспособности предприятия



Конкурентоспособность предприятия - это характеристика которая имеет относительный характер, показывает разницу развития исследуемой организации от конкурентов, удовлетворённость качеством выпускаемого товара потребителями, возможности организации приспосабливаться к условиям реальной действительности.

## **1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия**

Выше был отмечен тот факт, что конкурентоспособность, понятие изменчивое, не стабильное. Уровень конкурентоспособности включает в себя все позиции, характеризующие производственную деятельность фирмы или предприятия, эти понятия соответственно подчиняются внешним факторам. Например, в условиях пандемии, вызванной этими событиями неплатёжеспособность людей, строгие меры изоляции отразились не только на конкурентоспособности многих фирм, но и на всё экономическое состояние страны в целом. Можно сказать, что конкурентоспособность фирмы – это набор показателей, которые складываются в некий коэффициент эффективной деятельности, зависимый от многих условий, как внешних, так и внутренних. [7]

Принципы конкурентоспособности предприятия:



Рисунок 4 - Основные позиции конкурентоспособности предприятия

Зная об особенностях и характеристиках конкурентоспособности, будем рассматривать под конкурентоспособностью предприятия его способность обеспечить высокий уровень производительности, в любое время. Быть всегда на высоте, умело организовать производство и получать прибыль, гибко ориентироваться и подстраиваться под изменчивые условия внешней среды. Конкурентоспособность предприятия так же очень сильно зависит от кадрового вопроса, вопроса управления персоналом. Высокий показатель качества выполняемой работы зависит от уровня трудовых ресурсов и степень его использования.

Оценивая возможности предприятия в вопросе конкурентоспособности нужно проанализировать сильные и слабые стороны исследуемого предприятия. Количественные и качественные показатели маркетинговых

характеристик показывают степень работоспособности, устойчивости предприятия, учитывая возможности фирмы выпускать продукцию в требуемом объеме для того чтобы удовлетворить спрос потребителя и как результат получить ожидаемую прибыль.

Конкурентоспособность отражает успешность или провалы производственной деятельности, результаты сбыта, спроса и предложения на выпускаемую продукцию, уровень инвестиционной привлекательности. Считаем важным моментов в деятельности предприятия проведение анализа затрат и оценки резерва при сокращении расходов на производство, на сбыт, на реализацию продукции.

Параметры необходимые для анализа показателей конкурентоспособности приведены ниже в таблице.

Качественная оценка показателей конкурентоспособности предполагает применение следующих параметров:	потребность в инвестиционных вложениях текущего и стратегического характера в целом по предприятию и по отдельным видам продукции и услуг
	широта и глубина ассортимента продукции и услуг предприятия;
	характеристики рыночных сегментов для каждого вида продукции и услуг предприятия;
	уровень потребности в средствах для обеспечения спроса и стимулирование сбыта продукции;
	набор мер и механизмов для обеспечения преимуществ предприятия перед конкурентами на рынке;
	характеристика инновационной политики, а именно – скорости обновления продукции предприятия и наличие собственных разработок в этом направлении

Рисунок 5 - Качественный анализ показателей конкурентоспособности

Главные условия обеспечения конкурентоспособности предприятия:

<b>Главные условия обеспечения конкурентоспособности предприятия</b>	использование научных методов управления всеми направлениями деятельности предприятия
	обеспечение стабильности и пропорциональности развития техники, технологии, экономической составляющей и менеджмента
	использование современных методик исследования и оценки
	обеспечение взаимосвязей всех функций управления на предприятии в любых условиях
	обеспечение взаимосвязей всех функций управления на предприятии в любых условиях
	обеспечение взаимосвязей всех функций управления на предприятии в любых условиях
	внедрение комплекса мер и обеспечение конкурентоспособности отдельных объектов предприятия

Рисунок 6 - Главные условия обеспечения конкурентоспособности предприятия

Организационные мероприятия повышения показателей конкурентоспособности:

<b>Организационные мероприятия повышения показателей конкурентоспособности</b>	обеспечение первостепенности продукции для предприятия
	изменение уровня качества продукции и его технико-эксплуатационных характеристик для обеспечения выполнения требований потребителей
	формирование преимуществ продукции предприятия по сравнению с товарами-заменителями
	определение недостатков аналогичной продукции, которая производится конкурентами
	исследование мер конкурентов по повышению качества аналогичной продукции
	формирование определенной ценовой стратегии по повышению конкурентоспособности продукции на рынке в части цен
	формирование и изучение новых перспективных сфер применения продукции предприятия
	разделение продукции предприятия, которая формирует стойкие преимущества потребителей, отдаваемые другим видам товаров-субститутов
	изучение влияния на потребителя конкурентных свойств продукции через искусственное ограничение поступления на рынок новых товаров, проведение рекламных мероприятий и других мер по стимулированию сбыта

Рисунок 7 - Организационные мероприятия повышения показателей конкурентоспособности

При оценке конкурентоспособности организации следует учитывать те факторы, которые формируют мнение потребителей о товаре, что способствует повышению спроса и предложения. Далее рассмотрим причины, влияющие на конкурентоспособность организации.



Рисунок 8 - Причины конкурентоспособности предприятия

Причины конкурентоспособности организации – это внешние и внутренние факторы, которые оказывают влияние на жизнедеятельность предприятия, уровень производственной деятельности, на социально экономический уровень людей, работающих на исследуемом предприятии и другие факторы, влияющие на количественные и качественные расходы на производство продукции, а затраты имеют непосредственное отношение к конкурентоспособности предприятия [8].

На внешние факторы фирма воздействовать никак не может. Внешние факторы не зависят от усилий и желаний фирмы производителя, ниже перечислим их.

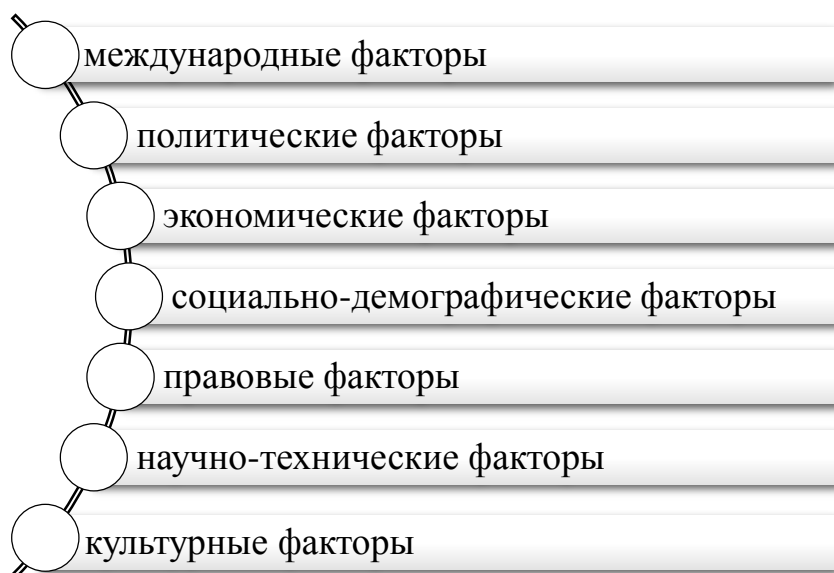


Рисунок 9 - Внешние факторы конкурентоспособности фирмы

Изучив характеристики производственной деятельности, факторы внешней и внутренней среды, ещё раз убеждаемся в важности их влияния на конкурентоспособность предприятия, при том, это влияние может быть, как положительным, так и отрицательным. Конкурентное преимущество даёт предприятию, компании превосходство по отношению к фирмам-конкурентами возможность стать лидерами в своём сегменте, а конкурентные проблемы наоборот негативно влияют на конкурентоспособность предприятия.

Важно понимать, что всегда нужно стремиться создавать конкурентные преимущества для развития компании, а для этого нужно рассматривать все факторы, возможности, даже неудачная попытка развивать конкурентные преимущества предприятия дадут улучшения результатов промышленной деятельности.

### 1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятий

Методы оценки конкурентоспособности фирмы можно разбить на 3 группы.

Таблица 1 - Матричные методы оценки конкурентоспособности

Матричные методы	
Плюсы: обеспечивает высокую адекватность оценки	Минусы: не дает возможность провести анализ причин сложившейся ситуации, чем усложняет процесс разработки управленческих решений

Матричные методы.

Очень просты, позволяют наглядно представить информацию о конкурентоспособности фирмы. Эти методы дают возможность рассмотреть процесс конкурентоспособности в динамике его развития. Способствуют осуществлению очень точного анализа конкурентоспособности [9].

Таблица 2 - Методы, которые основываются на процедуре оценивания конкурентоспособности предприятия

Методы, которые основываются на процедуре оценивания конкурентоспособности предприятия	
Плюсы: методы основаны на оценке одной из важнейших составляющих конкурентоспособности фирмы – это конкурентоспособность производимого ей товара и услуги	Минусы: не дает полного представления о сильных и слабых сторонах в деятельности предприятия

Методы, которые основываются на процедуре оценивания конкурентоспособности предприятия, основываются на конкурентоспособности товара. Именно конкурентоспособный товар, который сочетает в себе лучшее соотношение качества и цены, обеспечит успешное функционирование предприятия на просторах рыночных взаимоотношений. Хотя этот метод не в полной мере показывает оценку

конкурентоспособности, так как не учитывает характеристики деятельности предприятия, не выявляет сильные и слабые стороны производства, но он лучше других методов наглядно показывает уровень конкурентоспособности. Действительно, по законам маркетинга, чем лучше, качественнее товар и меньше его стоимость, тем выше спрос на него, а значит выше товарооборот и больше прибыль, которая является целью всей производственной деятельности.

Таблица 3 - Методы, в основе которых лежит теория эффективной конкуренции

Методы, в основе которых лежит теория эффективной конкуренции	
Плюсы: учет разнообразных элементов деятельности компании	Минусы: в основу методике положена идея о том, что уровень конкурентоспособности предприятия можно определить посредством простого сложения способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ

Методы, в основе которых лежит теория эффективной конкуренции, показывают слаженность работы всех отделов и подразделений предприятия. Ведь если все службы и подразделения работают слаженно это значит ресурсы используются рационально и эффективно. Эти методы эффективно применять при оценке предприятий промышленной структуры таких как Газпром, Алмалыкский «ГМК», предприятие которое функционирует в Узбекистане. Данная методика позволяет выявить общую картину конкурентоспособности предприятия, как на внутреннем, так и на внешнем рынке товаров и услуг



Метод интегральной оценки	
Плюсы: дает возможность учесть не только существующий уровень конкурентоспособности компании, а вместе с этим и его будущую возможную динамику	Минусы: в ходе конкурентоспособности используются методы, рассмотренные выше, а это значит, что недостатки тех подходов переходят на этот

Метод интегральной оценки осуществляет реализацию методов оценивания конкурентоспособности. У этого метода две составляющие: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя и критерий эффективности производства. В методе интегральной оценки очень просто осуществить расчеты и можно однозначно интерпретировать результаты, но метод не представляет полную характеристику деятельности предприятия [10].

Изучив разработанные на сегодня методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, мы пришли к тому, что идеального метода комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия не существует. Недостатки, имеющиеся в методах, сильно ограничивают возможность практического применения большей их части. Например, метод оценивания конкурентоспособности фирмы непромышленной сферы должен предоставить надежные результаты, простоту их идентификации и возможность дальнейшего применения.

Множество методов в соответствии от задач, поставленных перед оцениванием, точно оценивают и повышают конкурентоспособность предприятия. Методы могут применяться как по отдельности, так и в комплексе. В результате разработанных методов появилась возможность легко и эффективно оценить конкретное предприятие.

## **2 Анализ конкурентоспособности «Булочной Фокина»**

### **2.1 Организационная характеристика предприятия**

«Булочная Фокина» - сеть пекарен, находится в городе Москве. Ориентировано на производство и сбыт готовых кондитерских и хлебобулочных изделий. В ассортименте булочной классический набор: хлеб собственного производства, слойки, выпечка — как сладкая, так и сытная. Плюс, различные торты, пирожные и десерты. Также в меню вошли напитки на основе кофе и чай.

Предприятие-пекарня «Булочная Фокина» была основана на аналогичном предприятии «Булочная Вольчика», что находится в Санкт-Петербурге. Первая булочная в Москве начала работать 2016 году. Пекарни «Булочные Фокина» открывают новые точки сбыта кондитерских изделий, арендуют и снимают помещения под них. Так по Москве уже открыто 15 кофеин под этим названием. Предприятие по выпуску готовых кондитерских изделий находится по адресу ул. Авиамоторная 24.

Открытие новых площадок для продаж существует и Подмосковье.

На сегодняшний день в составе предприятия находится:

1. Свое производство по изготовлению и выпуску кондитерских и хлебобулочных изделий. Современное оборудование, на котором осуществляется производство кондитерских изделий из экологического и безопасного сырья.

2. Собственная лаборатория, которая оснащена новейшим оборудованием, что позволяет следить за уровнем качества выпускаемой продукции.

3. На предприятии трудиться около сотни человек. Имеющие как высшее, так и среднее образование. По мимо работников на производстве, десятки продавцов-кассиров трудятся за прилавком пекарни.

Задача предприятия заключается в улучшении и упрощении жизни людей, изготавливая и снабжая в точки сбыта вкусные и безопасные для здоровья кондитерские изделия. При этом экономя силы и время человека на приготовления еды.

Цель компании максимально привлечь на себя внимание и захватить больше аудитории нежели другие аналогичные пекарни. Стать конкурентно-устойчивой сетью булочных в Москве.

Новая концепция булочной для жителей и гостей столицы, стала приятным бонусом к уже имеющимся пекарням и амбарам Москвы. Другой интерьер и изготовление как новых так традиционных кондитерских изделий. Приемлемые цены и уютная атмосфера. Первая булочная в центре города быстро расположила к себе теперь и постоянных любителей сладкого. Следом за ней по городу стали открываться и другие пекарни, той же концепции, что и первая.

В 2020 году насчитывается уже более 15 «Булочных Фокина»

Ассортимент продукции

На сегодня ассортимент пекарни постоянно обновляется и пополняется, отвечая меняющимся потребностям покупателей. Использование натуральных ингредиентов, сочетание традиционной рецептуры и современных разработок в целом дает превосходное качество.

Конкурентными преимуществами предприятия являются:

- большой ассортимент готовых кондитерских изделий;
- приемлемые цены;
- переработка собственного сырья и списанной продукции, что снижает внешние риски по отношению к предприятию. Постоянный контроль за входящей поставкой сырья на производство и выходящей продукции;
- высокое качество кондитерских изделий, что есть имидж пекарни.

Как молодая и пока еще не окрепшая фирма, сеть «Булочная Фокина» не участвовала в различных выставках и конкурсах России. Но фирма

постоянно улучшается, неустанно следит за предпочтениями и требованиями, выдвигаемыми в сфере торговли кондитерских изделий.

На производстве задействованы специалисты по контролю качества. Технологи четко следят за нормами выхода блюд продукции, разрабатывают и вносят коррективы в рецептуру кондитерского изделия, изучают тенденции на рынке общепита, предлагают новый ассортимент блюд с целью повышения спроса. Ну и обязательным пунктом контролируют соблюдение санитарных норм.

В настоящее время популярность приобрели малокалорийные десерты. На производстве были внесены дополнительные позиции по приготовлению сладкой и полезной выпечки. Так появились такие десерты «Тыквенный флан» сделанный из тыквенного пюре с минимальным количеством муки и сахара, а сладость вкусу придает добавленный изюм. «Морковный кекс» на основе без дрожжевого теста и тертой моркови. Так же ассортимент такой выпечки дополнил «полезный» хлеб.

Фирма заинтересована в дальнейшем расширении производства. Поэтому неустанно следит за всеми технологическими процессами, жестко контролирует качество выпускаемой продукции, следует требованиям ГОСТа. Благодаря всему вышеперечисленному пользуется признанием среди потребителей.

## **2.2 Анализ финансового состояния предприятия**

Для производственных компаний особую роль имеет финансовый результат от основной деятельности.

С помощью анализа финансового состояния можно определить, насколько грамотно предприятие может финансировать свою деятельность. Выявить отклонения и выделить показатели с неблагоприятной тенденцией.

Характеристики финансового состояния:

-обеспеченность финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия;

-платежеспособность и финансовая устойчивость.

Для оценки финансового состояния ИП Ушакова В.Т. «Булочная Фокина» и ее положения на рынке сбыта в Москве среди других кондитерских пекарен, проведен анализ финансово – экономического положения и эффективности деятельности на основании данных годовой финансовой отчетности (Приложение А).

Для проведения финансового анализа предприятия «Булочная Фокина» были использованы следующие формы бухгалтерской отчетности

- финансовая отчетность компании (Приложение А);
- отчет о финансовых результатах (за январь-декабрь 2020 г);
- динамика финансовых результатов деятельности (Приложение Б);
- анализ показателей ликвидности баланса;
- анализ показателей рентабельности предприятия;
- анализ показателей платежеспособности;
- анализ показателей деловой активности

При рассмотрении финансовых показателей деятельности предприятия (Приложение Б) можно сделать выводы, что фирма медленно, но успешно растет.

В сравнении с показателями 2017 года, где она только начала развиваться, и завоевывать покупателя. Показатели 2019 года существенно поднялись выше. Это свидетельствует о том, что фирма в правильном направлении.

Если посмотреть «Отчет о финансовых результатах», то заметна разница между выручкой 2018 и 2019 годах. Выручка 2019 года опустилась, но если взглянуть на чистую прибыль, которая компания заработала за этот же год, то можно сделать следующие выводы:

- по показателям снизился налог на прибыль, за счет того, что выделили всем работникам компании спец-форму. Работники, что трудиться на

предприятия, проходят обучение и повышают свою квалификацию. Приобрели производственное имущество в лизинг. Т.е. снизили налог на прибыль с помощью приобретенного оборудования. Таким образом, деньги остались в компании и будут работать для других нужд;

- также в 2019 году снизилась себестоимость продаж на 84 954 или на 4,02%, это свидетельствует о том, что сокращаются потери в процессе производства и хранения товаров. Использование вторичных отходов. Переход на более низкие закупочные цены на сырье и материалы для производства. Это напрямую приводит к увеличению чистой прибыли, что мы и наблюдаем на конец 2019 года.

- уменьшение выручки в отчетном периоде на 2,9% от продажи готовой продукции сказывается

- нераспределенная прибыль за отчетный период по сравнению с предыдущим годом увеличилась на 6,36%. Следовательно, за счет роста нераспределённой прибыли для увеличения собственных средств нужно увеличивать уровень чистой прибыли.

- произошло увеличение чистой прибыли в 2019 году на 125%, что в два раза больше чем в 2018. Этому способствовали показатели, которые описаны выше.

Благодаря грамотному распределению чистой прибыли можно повысить долю собственных средств, а также снизить зависимость предприятия от заемных средств;

- прочие доходы в 2019 году уменьшились по сравнению с 2018 году на 81,05%, что является негативным моментом.

- положительно сказывается снижение прочих расходов на 74,79% за 2018/2019 г.

- снижение внеоборотных активов является следствием амортизации основных средств.

- об эффективности деятельности компании свидетельствует увеличение прибыли. С 2018 по 2019 год она прибавила в плюс 71 821 тыс.

руб. Это хороший показатель для инвесторов, если компания заинтересована в них.

Из таблицы 2 (приложение Б) «Анализ показателей ликвидности», не выполняется первое равенство, которое свидетельствует о платёжеспособности фирмы. Это означает, что фирма не платежеспособна. И не имеет денежных средств. Причем недостаток активов в одной группе, может компенсироваться избытком активов в другой группе. И если углубиться и рассмотреть остальные неравенства, то за счет быстро реализуемых активов при своевременном поступлении денежных средств от продажи, фирма будет платежеспособной на не продолжительный период.

Все факторы оказали положительное влияние на результат компании, прибыль увеличилась на 58 044.

В таблицы 3 (Приложение Б) можно отследить какие показатели ликвидности у фирмы увеличились, а какие показатели уменьшились в период 2018-2019 г. Для расчёта коэффициента рентабельности собственного капитала, была использована формула Дюпона. Данная формула позволяет провести более глубокий анализ, так как с его помощью можно понять, за счет каких факторов происходило изменение.

За 2018 год предприятие получило 25,5% прибыли за единицу стоимости собственного капитала. А в 2019 году всего лишь 5,65%. Такой минимальный показатель коэффициента может отпугнуть потенциальных инвесторов, и дать задуматься собственником компании выгодно ли вкладывать средства в развитие бизнеса.

Резкое понижение коэффициента собственного капитала, обусловлено снижением выручки от продаж. Если такая тенденция сохранится и на следующий год, то собственником фермы желательно менять концепцию фирмы, либо закрывать. Так как не каждый инвестор готов вкладываться в фирму, где показатели из года в год понижаются.

Однако, показатели чистой прибыли за 2019 год увеличились по сравнению с прошлым годом, благодаря сокращению прочих расходов.

Следует отметить, что для всех финансовых показателей их величина зависит от роста собственного капитала фирмы. От выполнения действий, влияющих на размеры выручки.

Из таблицы Б 3 в строке коэффициент устойчивости экономического роста за 2018 год наблюдается отрицательное значение, но в 2019 году наблюдается рост значения и уже положительная динамика. Это означает, что внутренние источники (чистая прибыль) увеличивается. Хотя данный показатель еще далек до оптимального значения. Фирма еще не может сама себя финансировать без заемных средств.

Увеличение валовой рентабельности, показывает снижение себестоимости продукции. Общего норматива значения валовой рентабельности не существует. Поэтому, чем выше рентабельность валовой прибыли, тем выше доля валовой прибыли в структуре выручке продаж.

Подведем итоги из таблицы «Анализ деловой активности». Дебиторская задолженность больше коэффициента кредиторской задолженности, это свидетельствует, о том, что фирма недостаточно рентабельна, и это отрицательный фактор. У фирмы недостаточно «свободных» денежных средств для осуществления деятельности.

Даже при увеличении чистой прибыли в 2019 году, организация несет большие потери, и снижаются показатели деловой активности.

В странах с развитой рыночной экономикой, каждый год торговой палатой или правительством публикуется информация «о нормальных» значениях показателей рентабельности. В сравнении с показателями своего предприятия с их допустимыми значениями можно сделать вывод финансового положения фирмы.

В России к сожалению, такая практика отсутствует, по этой причине единственной базой для сравнения остается информация о величине предыдущего года.

В итоге по результатам проведенного анализа финансового анализа, можно сделать выводы, что деятельности фирмы уходит в минус. Не смотря



на то что чистая выручка в отчетном периоде возросла на 37,6%, остальные показатели ушли в минус.

Для дальнейшего существования деятельности фирмы необходимо искать дополнительные источники финансирования. Наладить политику внутренней платежной системы.

Не смотря на постоянно меняющиеся показатели финансового состояния предприятия, фирма по нормам платежеспособности не уходит по кривой вниз. Вовремя расплачивается с поставщиками за сырье и оборудование. В срок погашает свои текущие обязательства. Этому способствует быстрая оборачиваемость денежных средств.

Платежеспособность фирмы соответствует общепринятым нормам.

### **2.3 «Булочная Фокина» как один из конкурентов булочных в Москве**

Производителю, для создания конкурентоспособной продукции, рекомендуется внедрять различные виды стратегий. Добиваться существенного отличия продукции как внешне в виде, так и по вкусовым качествам. Своевременно остановить выпуск той продукции, которая экономически неэффективна. Искать новые площадки для аренды помещения в наиболее выгодных местах города.

Как показал опрос, потребитель чаще предпочитает сетевые заведения. Поэтому производителю проще будет продвигать товар, если он уже получил одобрения покупателя, за счет уже имеющийся такой же торговой точки.

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия, необходимо внедрять современные системы контроля качества производимой продукции, хранения, упаковки и транспортировки;

- Проводить эффективную рекламную кампанию;
- Обосновывать изменения цен на продукцию;

- Быстро и адекватно обращать внимание на изменения в поведении покупателей, их вкусы и предпочтения.

Для долгосрочной стратегии фирмы в условиях ожесточенной борьбы за покупателя необходимо выявить сильные и слабые стороны предприятия. И не только своего, но и конкурента.

Из сильных сторон фирмы, совершенно новая концепция булочных по городу. Современное оборудование, удобное местоположение по городу с доступными ценами на продукцию.

Для дальнейшей долгосрочной стратегии, порой недостаточно иметь свободных денежных средств. Нужно четкое представление цели о развитии компании. Какой она станет через минувшие годы. Какую нишу займет, и сколько в дальнейшем будет приносить доход.

Что бы успешно развивать такую сферу деятельности как торговля кондитерских и хлебобулочных изделий, на начальном этапе нужно расположить к себе потребителя, завоевать его доверие и внимание.

Для увеличения выручки фирмы, нужно отслеживать и четко контролировать поставку продукции в срок на все имеющиеся торговые точки. Определить удобный и оптимальный режим работы булочных. Для привлечения покупателей даже в раннее время суток по пути на работу либо на учебу.

Для наименьшего процента списания быстро портящейся продукции на точках сбыта установить программное приложение как «DoggyBag». Это приложение разработано для того, чтобы кафе и рестораны могли реализовывать продукцию, которая редко покупается, а покупатели получали вкусную еду из кафе по оптимальным ценам.

Главной целью для руководства фирмы является прибыль от деятельности. Но не стоит забывать, что для того что бы заработать прибыль фирме необходимо следить за средой своей деятельности. Для увеличения как выручки, так и потребителей необходимо провести рекламную кампанию.

Еще одной из запоминающихся фишек считается идея брендирования и упаковки продукции с логотипом компании. Дополнительный шанс привлечь новых и завоевать постоянных любителей продукции. Все больше производителей делают упаковку из биоразлагающих материалов, либо из бумаги, что несут в себе посыл за сохранение природы.

Такой сегмент рынка в формате как пекарни и булочные увеличиваются намного быстрее, так как данный формат сейчас востребован и позволяет экономить время на еде.

Самый опасный исход на рынке такой сферы деятельности, то что крупные сетевые булочные испытывают сильную конкуренцию со стороны мелких частных заведений. Крупные производители вынуждены сокращать объемы производства, а то и вовсе уходить с рынка.



Рисунок 10. - Анализ продажи продукции (день)

### **3 Направления повышения конкурентоспособности предприятия**

#### **3.1. Анализ основных конкурентов**

В большом городе, большое количество конкурентов в данной отрасли. Одни фирмы только осваивают рынок, другие успешно сформированные получают прибыль, а кто-то терпит крах и банкротство.

Прямыми конкурентами в этой сфере против «Булочной Фокина» являются два крупных производителя кондитерских и хлебобулочных изделий «Амбар» и «Хлебница».

Начало деятельности пекарни «Хлебница» более 5 лет. За этот небольшой отрезок времени, она успела открыть большое количество площадок для сбыта своей продукции. Завоевать потребителя вкусной и качественной выпечкой, которая в основном выпекается на месте. Не большой ассортимент готовой продукции, не делает ее менее конкурентоспособной. Ее основное преимущество в удобном расположении по городу.

Приемлемые цены для покупателей. Налажена система доставки, что очень удобно. Вся продукция соответствует нормам и стандартам.

Также преимущество данной пекарни, налаженное и бесперебойное производство продукции. Большое количество работников, и специалистов. Постоянный контроль качества делает продукцию этой пекарни конкурентоспособной на рынке сбыта в сфере торговли.

Хорошая мотивация для персонала в области зарплаты. Поэтому на этом производстве нет текучести кадров, и многие работники работают с открытия производства.

Еще одна не менее успешная пекарня по Москве «Амбар». Точка сбыта одна, и находится не в центре города. И все-таки она имеет ряд преимуществ конкурировать с другими пекарнями города.

Одно из главных плюсов данной пекарни, это то, что производство находится там, где и точка сбыта. То есть готовую продукцию сразу выставляют на прилавок из печи. Не весь товар по цене доступен каждому. Но данная пекарня возможно одна из самых больших пекарен в Москве. Широкий ассортимент продукции «Амбара» привлекает людей с другого конца города. Изготовление выпечки и тортов под заказ. Различного вида пироги. Положительные отзывы, и налаженная система доставки. Помимо расположения пекарни в Москве, площадки такой же концепции имеются и в других городах России.

Преимущество этой пекарни в том, что в продаваемой ими продукции, мало выпечки из замороженных полуфабрикатов. В планах пекарни открывать аналогичную точку в центре Москвы. Но их планы останавливает слишком дорогая арендная плата за помещение.

По этой причине «Булочная Фокина» лидирует по сравнению с «Амбаром» по количеству торговых точек в Москве.

Что и других конкурентов, весь процесс изготовления продукции соответствует нормам и стандартам по ГОСТу. Сырье и материалы для изготовления продукции качественного и высшего сорта. Современное оборудование и квалифицированный персонал. Грамотное обслуживание покупателей, дополнительные услуги. Все это делает «Амбар» одной из лидирующих пекарен в городе.

На производстве и в пекарни «Амбар» трудятся около 15 человек за смену.

Все три пекарни производят в сутки большое количество готовой продукции, чтобы не разочаровать своих потребителей.

Узнаваемость всех трех марок в Москве, свидетельствует о том, что за работами этих булочных, неустанный труд руководителей и производства, высшее качество продукции и одобрение покупателей. Вывод, каждая булочная имеет свои конкурентные преимущества.

### 3.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Каждое предприятие или фирма, заинтересованная в получении прибыли должна выявить слабые сильные стороны своей деятельности. Рассчитать угрозы со стороны конкурентов и реализовать возможности компании.

Весь анализ фирмы возможно рассчитать с помощью анализа SWOT. Он разработан, для того, чтобы оценить уровень конкурентоспособности предприятия. Анализ представлен в приложении В.

По данному анализу можно сделать следующие выводы. Сильные стороны фирмы преобладают над слабыми. Возможности, которые представлены в таблицы осуществимы.

Выявив возможных конкурентов, в дальнейшем можно разработать стратегию по их подавлению. Таким образом превратив свои слабые стороны в сильные.

Из сильных сторон предприятия- совершенно новое оборудование с большими мощностями производительности. Сертифицирование продукции, говорит, о том, что фирма заботится о безопасности выпускаемой продукции. Расположение торговых площадок по всему городу, положительно сказывается на повышении продаж. Низкая себестоимость продукции, что позволяет выпускать в большом объеме и по доступным ценам. Наличие скидок на товар в определенные часы. Налаженная система доставки еды в офис и на дом, что делает фирму на ступень выше конкурентов, и позволяет заработать больше.

Постоянная работа над слабыми сторонами фирмы, их устранением, разработкой лучшей стратегии чем у конкурентов ведется всегда.

На этапе взросления фирмы невозможно предотвратить большую текучесть рабочей силы. Руководство в целях экономии вынуждено оплачивать труд не высокими заработными платами работникам. Что является

отрицательным явлением для развития организации, так как из фирмы увольняются работники с опытом и знаниями.

В слабые стороны фирмы входит недостаточно проработанная наружная рекламная программа. Подобные усилия, на начальном этапе несут убытки и зачастую отнимают много времени. Инвестиции в создание брендов рискованны, так как не имеют ликвидационной стоимости при неудачной попытке вхождения. Не достаточное количество населения города знакомы с продукцией булочной.

По результатам анализа – SWOT можно сделать следующие выводы:

- учитывая «молодость» фирмы на рынке и отсутствие стратегического управления, главной задачей становится формирование стратегического развития.

- необходимость доносить информацию о проведениях акциях и конкурсах для потенциальных покупателей;

- улучшить систему оплаты труда, чтобы сократить текучесть кадров;

- постоянно проводить мониторинг цен конкурентов;

- наладить своевременную отгрузку продукции на торговые точки;

- проводить работу с логистикой и производства и продаж

В дальнейшем развитии фирмы является исследование макросреды. Изучение ведется с помощью PEST – анализа, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды.

Таблица 5 - PEST-анализ. Факторы макросреды.

Экологические факторы	Технологические факторы
Альтернативные продукты	Применение нового современного оборудования; Альтернативные способы предоставления услуг
Правовые факторы	Политические факторы
Контроль лицензирования по необходимым направлениям;	Изменения законодательства в области налоговой политики; Поддержание среднего бизнеса; Закон о защите прав потребителя

Продолжение таблицы 5

Трудовое законодательство;	Закон о занятости населения.
Социальные факторы	Экономические факторы
Изменения предпочтения и вкусов потребителей Альтернативные продукты потребления (заменители)	Возможность получения кредита; Чистый доход после уплаты налогов; Альтернативные поставщики; Длительный срок окупаемости, из-за наименее привлекательных привлечений инвестиций.

Для того, чтобы понимать насколько фирма конкурентоспособна, составим конкурентный анализ булочной. Для сравнительных характеристик имеющей фирмы и ее конкурентов выбраны следующие параметры: ассортимент пекарни, ценовая политика, стабильность финансового положения, имидж пекарни.

Таблица 6 - Конкурентный анализ фирмы «Булочная Фокина»

параметры	«Булочная Фокина»	«Хлебница»	«Амбар»
Доля рынка	8	10	5
Известность продукта	7	10	4
Качество продукции	8	9	9
Ценовая политика	10	8	6
Реклама	7	8	5
Стабильность финансового положения	6	10	8
Система поставки на дом/офис	10	5	5
Ассортимент товара	8	6	10
Качество продукции	9	9	10
Итого	63	75	62

$$K = \text{Сред.}/\text{Сконкур.} = 63/75 = 0,84$$

Из подсчитанных параметров, конкурентоспособность «Булочная Фокина» ниже основного конкурента «Хлебница». Недостаточно развитые параметры по сравнению с конкурентами, в целом дают отрицательный результат.



Таблица 7 - Факторы микроокружения

Группа	Факторы	Влияние фактора на предприятие	Действия предприятия
Поставщики	Отсутствие того или иного сырья	Перебои в снабжении (минус)	Штрафные санкции, Поиск поставщика
	Повышение цен на сырье	Перебои в производстве (минус)	Поиск материально выгодного поставщика
	Несоблюдение поставки сырья	Перебои в производстве (минус)	Облагать штрафными санкциями за несоблюдение обязательств
Потребители	Снижение платежеспособности покупателя	Уменьшение объемов продаж	Разработка и реализация более дешевого товара
	Предоставление скидок	Оправдать себестоимость товара	Меньшее количество возврата списанной продукции на производство
Конкуренты	Наличие собственной лаборатории	Повышает его конкурентоспособность	Высокое качество выпускаемой продукции
	Повышение уровня конкурентоспособности	Лидирует на рынке сбыта	Лидирующие позиции за счет качества продукции и низких цен

Что бы сравнить возможности фирмы по основным показателям булочных, построим многоугольник конкурентоспособности. Для этого на чертеже отображаются положения сравниваемых объектов по всем показателям. Он удобен и достаточно понятен для восприятия, что помогает сравнивать показатели конкурентов по отношению с собственной фирмой.



Рисунок 10.- Конкурентоспособность фирмы методом многоугольника

Проанализировав показатели многоугольника по десятибалльной системе, можно сделать следующие выводы. Рекламная компания по сравнению с конкурентами сильно отстает, руководителям фирмы необходимо вложиться для большей узнаваемости бренда.

### **3.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности**

Что бы оставаться на плаву, нужно продумывать новые бизнес-идеи, и реализовывать их. Не достаточно делать акцент на простоте и доступности по ценовой категории. Заманить нового потребителя и вернуть ушедшего - главная цель каждого предпринимателя.

Сократить и минимизировать расходы на производстве продукции

Провести ребрендинг заведения, улучшить внутреннюю систему продаж в булочной. Что бы можно было не только выпить кофе с булочкой, но полноценно позавтракать или поужинать.

Именно такого формата не хватает в булочных в Москве.

Каждый производитель задавался вопросом. Закупать или производить, увеличивать запасы или увеличивать мощности? Какое количество персонала оптимально нанимать на работу? Развивать сеть складов или использовать склад отгрузки. Грамотное управление запасов может повысить эффективность собственной цепи поставок и предприятия в целом.

За 2019 год финансовое состояние фирмы идет на спад. Есть выход и решения в сложившейся ситуации для предприятия, чтобы вернуть ему былое величие.

Одним из рациональных решений будет, если на производстве улучшить программу автоматизации на предприятии. Если фирма ведет все производственные дела через программу «Модуль 1С Хлебобулочное и кондитерское производство», то к данной программе в качестве втираемого модуля разработана программа «ERP Управление предприятием 2». Главной ее задачей для данного предприятия будет наличие подсчета снижение технологических ошибок и временных издержек на трудоемкие расчеты сырья и материалов для производства готовой продукции. Что отразится в положительной динамике, так как за счёт этого будет меньше брака.

Поступление и хранение сырья в нужном объеме, для производства кондитерских и хлебобулочных изделий. Для проведение корректировочного расчета потребности в сырье и материалах. Программа позволяет осуществлять управление складом и доставкой сырья наиболее эффективно. А также программой для данного предприятия, предусмотрены лабораторные анализы и сертификация.



Рисунок 12. - Модуль 1С: Хлебобулочное и кондитерское производство

Так же целесообразно провести на производстве разработку новых видов продукции, а по всем торговым точкам расширение и обновление товарного ассортимента.

Так как по показателям таблицы «Динамика финансовых результатов деятельности» собственный капитал увеличился, для руководства было грамотным решением вложить его в развитие фирмы, за счет чего увеличить прибыль на следующий год.

Что бы быть и оставаться конкурентоспособной фирмой необходимо производить качественную продукцию.

Проанализировав показатели фирмы ИП Ушаков В.Т. «Булочная Фокина», можно сделать следующие выводы. Фирма занимает второе место среди своих конкурентов, уступая лидирующему конкуренту «Хлебница» по показателю качество продукции.

Не смотря на то что, у предприятия ИП Ушаков В.Т. абсолютно новое и технически исправное оборудование, это не делает его лидером на рынке. «Булочная Фокина» отстает по показателям сроков годности. Слишком большие сроки годности по длительности дней. От чего продаваемая

продукция заветривается в холодильниках и на витрине, от чего теряет товарный вид. В итоге большое количество списанного на конец рабочего дня.

Рекомендации: уменьшить срок годности готовой продукции на торговых точках, а на производстве наладить изготовление продукции на ежедневной основе, каждой позиции.

По остальным критериям фирма либо лидирует среди конкурентов, либо идет вровень.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3Б6Б1	Муслюкова Альмира Рамазановна

<b>Школа</b>	инженерного предпринимательства	<b>Отделение (НОЦ)</b>	
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	38.03.01 Экономика

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) чрезвычайных ситуаций социального характера</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>«Булочная Фокина» - сеть пекарен, находится в городе Москве. Компания располагает офисом с современным оборудованием, комфортными рабочими местами для сотрудников с высоким освещением для работы; Собственная лаборатория, которая оснащена новейшим оборудованием, что позволяет следить за уровнем качества выпускаемой продукции;</li> <li>Сотрудники компании, чаще всего, страдает от неподвижного положения в течение всего рабочего дня, и воздействия излучения от ПК;</li> <li>В офисе по географическому расположению наименее возможны чрезвычайные ситуации.</li> </ol>
<p><i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>- Инструкции по охране труда для рабочих и служащих;</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Руководство «Булочной Фокина» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики.</li> <li>Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании.</li> <li>Задействованы специалисты по контролю качества, технологи четко следят за нормами выхода блюд продукции, разрабатывают и вносят коррективы в рецептуру кондитерского изделия, изучают тенденции на рынке общепита, предлагают новый ассортимент блюд с целью повышения спроса и обязательным пунктом контролируют соблюдение санитарных норм.</li> <li>В компании наиболее перспективных специалистов выдвигают на повышение в должности.</li> <li>Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в офисе и многое другое.</li> </ol>
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Осуществление деятельности компании в полном соответствии требованиями законодательства;</li> <li>Помощь нуждающимся в трудную минуту;</li> <li>Улучшение здоровья людей через оплату спортзала или бассейна;</li> <li>Соблюдение всех необходимых условий по ответственности перед рекламодателем.</li> </ol>

– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
<p><i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <p><i>Анализ правовых норм трудового законодательства;</i></p> <p><i>Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</i></p> <p><i>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i></p>	1. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов компании
<b>Перечень графического материала:</b>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Анализ продажи продукции (день)</p> <p>Таблица PEST-анализ. Факторы макросреды.</p> <p>Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б6Б1	Муслюкова Альмира Рамазановна		

#### **4. Корпоративная Социальная ответственность**

Корпоративная социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации

Корпоративная социальная ответственность – это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — явление достаточно новое для нашей страны. Вместе с тем, оно уже давно и активно развивается на Западе и является нормой для современного цивилизованного бизнеса. Существует несколько определений этого термина. И, пожалуй, наиболее точно его характеризует следующее.

Наиболее полным представляется определение, данное Ростиславом Куринько, президентом Центра взаимодействия бизнеса и общества, в котором он емко и комплексно раскрывает сущность понятия корпоративной социальной ответственности: «Корпоративная социальная ответственность – это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласовано вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым



учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышению качества продукции и услуг и др.), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями»

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО.

В данной главе разрабатываем программу управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, разработка программы на примере компании ИП Ушаков В.Т. «Булочная Фокина», будет проходить в рамках стратегической модели. *Стратегическая модель* КСО предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании. В этом случае ассигнования на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

#### **4.1 Определение целей и задач программы КСО**

Для того чтобы программа КСО приносила различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Таблица 8 - Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Формирование эффективной системы предоставления высококачественных услуг на рынке телекоммуникаций, отвечающих самым высоким требованиям жизни современного общества	Цели КСО
Стратегия компании	Максимизация доходов сотрудников компании путем максимального удовлетворения потребностей клиентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. рост производительности труда в компании;</li> <li>2. улучшение имиджа компании, рост репутации;</li> <li>3. реклама оказываемых услуг населению;</li> <li>4. стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;</li> <li>5. возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний;</li> <li>6. сохранение социальной стабильности в обществе в целом;</li> <li>7. налоговые льготы;</li> <li>8.обеспечить клиентов самым лучшим сервисом</li> </ol>

#### Стратегии достижения цели

- Безупречная репутация на постоянной основе.
- Индивидуальный подход к клиентам.
- Профессиональное обучение сотрудников.
- Опора в развитии на партнерские отношения с компаниями из других сфер деятельности.

Предприятию следует проводить социальную политику и быть социально ответственным.

Основные направления социальной ответственности могут быть:

1. Забота о собственном персонале и их семьях.
2. Забота о качестве оказываемых услуг.
3. Волонтерская благотворительность.

#### **4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО**

Одной из наиболее важных задач, подлежащих решению в процессе оценки эффективности действующих программ социальной ответственности, является оценка соответствия программ интересам основных стейкхолдеров организации.

При определении круга лиц, относящихся к стейкхолдерам организации, необходимо четко понимать, что сфера недвижимости затрагивает интересы достаточно обширного круга лиц, организаций и компаний всех видов собственности.

После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности, далее следует определить главных стейкхолдеров программы.

*Стейкхолдерами* или *заинтересованными лицами* называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции.

В соответствии с основными направлениями социальной политики и ответственности, к стейкхолдерам предприятия в данной сфере относятся – таблица 9

Таблица 9 - Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1.	Рост производительности труда в компании	Сотрудники, работники, руководство компании
2.	улучшение имиджа компании, рост репутации	Руководство, топ-менеджеры, потребители-население
3.	реклама оказываемых услуг населению	Руководство, сотрудники и их семьи.
4.	стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Руководство, топ-менеджеры, администрация местных органов, потребители-население, кредиторы, инвесторы, партнеры
5.	возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний	Руководство, топ-менеджеры, кредиторы, инвесторы, партнеры, администрация местных органов
6.	сохранение социальной стабильности в обществе в целом	Руководство, население, партнеры
7.	обеспечить клиентов самым лучшим сервисом	население

Интересы инвесторов, акционеров и поставщиков связаны с эффективностью управления организацией (прибыльным использованием ресурсов). Работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства. Потребителей интересует качество, безопасность и доступность услуг. Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона. Топ-менеджеры заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий. Интересы кредиторов удовлетворяются

своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов.

Если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации. К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также правительство и жители регионов, в которых находятся организации. Среди жителей региона выделяют не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей. Отдельные группы с особыми интересами (торговые, профессиональные ассоциации, комиссии по защите прав потребителей и др.) могут оказывать давление на корпорации в части осуществления социальных реформ, законов.

#### **4.3 Определение элементов программы КСО**

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или

среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ. Результаты приведены ниже в таблице 4.3

Таблица 10 - Определение элементов программы КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Оказание помощи (продовольственной продукции, обеспечения бесплатных оказываемых услуг)	Благотворительные пожертвования. Корпоративное волонтерство	Пожилые люди, люди ограниченных возможностей, детские дома	Постоянно	Социальная значимость, улучшение социально-психологического климата между сотрудниками и клиентом
Абонемент в фитнес или спа салон, отпуска за счет организации	Поощрение добросовестных сотрудников по итогам результатов оказываемых услуг за месяц, полгода, год	Сотрудники организации	Один раз в месяц, полгода, год	Социальная значимость, повышение уровня материального благосостояния и улучшение социально-психологического климата
Поощрение за рекомендации, повторное обращение и т.д.	Инвестиции в перспективное и плодотворное сотрудничество с клиентами, в виде бонусов	Клиенты по рекомендации	Постоянно	Повышение престижа, привлечение новых клиентов

**Благотворительные пожертвования; Корпоративное волонтерство.**

Организация досуга работников и членов их семей; а также помощь детским домам и малообеспеченным семьям – также важное направление социальной ответственности предприятия.

Работа волонтерства направлена на расширение воспитания здорового поколения в духе любви, полезно проводить свободное от работы и учебы время. Помощь детским домам и домам малюток в виде продовольственных продуктов, детских аниматоров и развлечений.

#### 4.4 Затраты на программы КСО

Затраты на программы КСО могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений. Данные расходы представлены ниже в таблице 4.4

Таблица 11 - Затраты на мероприятия КСО

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период (1 год)
Оказание помощи (продовольственной продукции, обеспечения бесплатных оказываемых услуг)	руб/ мес.	100	1 200
Абонемент в фитнес или спа салон, отпуска за счет организации	руб/чел.	100	1 200
Поощрение за рекомендации, повторное обращение и т.д.	руб/ чел.	25	300
<b>Итого</b>			<b>2 700</b>

#### 4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций



Таким образом, предприятие «Булочная Фокина» проводит целенаправленную и последовательную политику социальной ответственности.

Программы корпоративной социальной ответственности соответствуют поставленным целям и общей стратегии компании.

В настоящее время невозможно выделить преобладание внешней или внутренней концепций социальной ответственности, что обусловлено развитием программ, направленных как на сотрудников организации, так и общественность.

С точки зрения соответствия программ социальной ответственности интересам стейкхолдеров, реализуемые программы, безусловно, соответствуют их интересам.

В результате реализации программ социальной ответственности, предприятие получает преимущества в виде повышения престижа в лице общественности, усиления мотивации на добросовестное исполнение своих обязанностей среди специалистов, что в конечном итоге способствует повышению эффективности в выполнении поставленных задач.

В качестве рекомендаций по совершенствованию программ социальной ответственности, направленных на повышение престижа компании, улучшения материального благосостояния добросовестных и квалифицированных сотрудников, целесообразно внедрение в практику деятельности компании социального пакета, содержащего набор компенсаций и льгот для сотрудников, имеющих высокие профессиональные достижения.

Любая компания существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит компаниям

ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и их решая.

## **Заключение**

В современном и развивающемся мире рыночных отношений имеет место быть конкуренция. Все отрасли торговли заняты большими и малыми фирмами, и от стратегии каждой зависит их дальнейшее будущее.

За счет борьбы за потребителя рынок постоянно развивается и усовершенствуется. Конкуренция как рычаг в сфере торговли способствует открытию новых возможностей.

Конкурентоспособность фирм играет важное значение в экономике города, региона и страны в целом.

В практической части работы был проведен финансовый анализ фирмы ИП Ушаков В.Т. «Булочная Фокина», по расчетам можно сделать следующие выводы.

Снижение выручки с прошедшим годом изменилось на 83 317 тыс. руб., при этом чистая прибыль выросла на 58 044 тыс. руб, что положительно. Это произошло за счет снижения себестоимости проданной продукции по сравнению с предыдущим годом. Однако, есть и обратная сторона. Если сравнить 2018 год с 2019 годом, то в уходящем году увеличились управленческие расходы на 10 101 тыс. руб и коммерческие расходы на 13 259 тыс.руб. Если такая тенденция сохранится в будущем, то у фирмы будет наблюдаться резкое снижение эффективности.

Оценка конкурентоспособности фирмы проводится в целях:

Введение программы для выхода фирмы на новые рынки сбыта и расширения торговых площадок;

- Осуществление государственного регулирования;
- Осуществление инвестиционной деятельности.

По всем имеющим показателям фирмы, которые идут на спад и несут угрозу как предприятию, так и компании в целом разработаны следующие мероприятия:

- обновить ассортимент продукции. Так как обновление ассортимента происходит редко, а коэффициенты обновления находятся на низком уровне. Это привлечет новых покупателей. Разработать рецептуру своего фирменного десерта, что будет являться отличительной и уникальной фишкой булочной;

- улучшение показателей финансовой устойчивости. Что будет служить защищенности интересов инвесторов и кредиторов. А это в свою очередь дальнейшее финансирование компании для расширения ассортимента продукции.

- улучшение показателей оборачиваемости капитала. Что позволит фирме работать в направлении увеличения объемов сбыта. Что является хорошей тенденцией для стремительного роста дохода компании.

Безусловно конкурентоспособность фирмы зависит от стабильности и финансовой устойчивости.

И то что 2020 год внес свои коррективы и в работу и функционирование бизнеса, по причине ограничений в условиях пандемии, это отразилось на показателях выручки и запасов. Люди стали реже покупать кондитерские изделия. доходы потребителей уменьшились, а значит и выручка булочной пошла на спад.

Однако, на 2020 год фирма еще имеет устойчивое положение для дальнейшего функционирования, но некоторые показатели хозяйственной деятельности указывают об обратном. Если руководство фирмы в ближайшее время не разработает стратегию по увеличению выручки, то фирма будет не наращивать свой капитал, а расходовать его на погашение задолженностей. А привлечение инвесторов, будет крайне тяжелой задачей.

В целях увеличения выручки фирмы, необходимо своевременная отгрузка товара на торговые точки, разработать программу лояльности. При необходимости перейти на более дешевое сырье. Но в дальнейшем провести

исследование, как покупатель отреагировал на изменение внешнего вида и вкусовых качеств. Это существенно понизит себестоимость товара, что приведет к увеличению прибыли, а та в свою очередь к дополнительной прибыли. То есть все взаимосвязано.

Для увеличения выручки стоит прогнозировать ситуацию. Повышение показателя выручки может способствовать и новый товар, что еще не знаком покупателям. Тогда цены на него намеренно устанавливаются ниже. Что дает привлечь покупателя к своему продукту.

Наладить доставку продукции не с одним партнером доставки еды, а заключить договор с несколькими. Что существенно увеличит интернет-заказы, а, следовательно, продукция будет списываться в меньшем количестве, что покрывает расходы.

Правильно будет считать, что на увеличение выручки непосредственно влияет и сотрудник булочной. Его мотивация в целях большой продажи продукции, будет оцениваться как премирование. Грамотно стимулировать работоспособность своих подчиненных. Премияльная политика фирмы приведет к увеличению продаж на торговых точках. У работника должна появиться мотивация при продаже большого количества продукции.

### **Список использованных источников:**

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л.Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2013. – 266 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. Москва: НОВОСТИ, 2012. – 256 с.
3. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2013. - № 6. – С. 66 – 73.
4. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. - 2014. - Вып. 2. - С. 63 – 65.
5. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения: монография / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2013. – 96 с.
6. Паладова Т.А. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий: вопросы стратегического управления / Т.А. Паладова, А.С. Гарбуз, Ю.М. Сухина // Южнороссийский регион: потенциал и перспективы: материалы Всеросс. науч. конф. – Краснодар, 2013. – С. 117-120.
7. Иванченко В. Р. Разработка сетевой управляющей модели программы по повышению конкурентоспособности малых предприятий / В.Р. Иванченко // Вестник Калининградского юридического института МВД России. - 2015. - № 4 (22). - С. 85 - 90.
8. Дзмишева И.В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И.В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 3. – С. 93-107.
9. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2014. - № 2. - С. 56-64.
- 10.Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2013. - №6. – С. 30 – 35.

11. Бельков М.В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли / М.В. Бельков // Вестник университета. – 2014. – № 3. – С. 22 - 25.
12. Власьевич Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власьевич // Российский экономический журнал. – 2015. - № 10. – С. 99 – 103.
13. Гражданский кодекс Российской Федерации: по состоянию на 20 апр. 2015 г. – Москва: Омега-Л, 2015. – 681 с.
14. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 февраля. – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2016. – 206 с.
15. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие / Г. Л. Азоев. – Москва: ГАУ, 2015. - 75 с.
16. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М. П. Афанасьев. – Москва: Финстатинформ. 2012. – 187 с.
17. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014.— №6. – С. 16 – 22.
18. Бельков М.В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / М.В.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2014. - № 133. – С.22 - 26.
19. Бондарева С. Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева // Экономические и гуманитарные науки – 2014. - №3. - С.101-108.
20. Бондарева С. Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С. А. Никитин, С. Р. Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2014. – Вып. 2, Ч. 1. – С. 176 - 184.
21. Розанова Ж.Б. Оценка конкурентоспособности малых предприятий / Ж.Б. Розанова, Д.А. Гайнанов // Вестник Саратовского

- государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 17. – С. 46 - 50.
- 22.Бондарева С. Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ: монография / С. Р. Бондарева. – Воронеж: Научная книга, 2014. – 256 с..
- 23.Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских //Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 37- 48.
- 24.Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2015. -№ 5. - С. 46-52.
- 25.Войцеховская И.А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И.А.Войцеховская // Проблемы современной экономики — 2012. — № 1. – С. 17 - 20.
- 26.Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. -2014.-№2.-С. 27-33.
- 27.Гольдштейн Г. Я. Маркетинг / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев. - Таганрог: ТГРУ, 2013. – 336 с.
- 28.Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества: пер. с англ. / Д.Л. Дейли. – Москва : Вильямс, 2013. – 302 с.
- 29.Дихтль Е. Практический маркетинг: учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. – Москва : Высш. шк. 2012. - 255 с.
- 30.Евдокимов Ф. И. Азбука маркетинга: учеб. пособие / Ф. И. Евдокимов, В. М. Гавва. – Воронеж : Сталкер, 2014. – 432 с.
- 31.Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №4. – С. 324 – 332.
- 32.Иванченко В. Р. Теоретико-методологические аспекты повышения конкурентоспособности малых предприятий / В.Р. Иванченко //



- Вестник Балтийского научного центра. - 2014. - № 1 (31). - С. 101 - 109.
- 33.Ивченко В. В. Методический подход к расчету индикаторов конкурентоспособности малого предприятия / В.В. Ивченко // Балтийский экономический журнал. – 2015. - № 1 (5). - С. 69 - 77.
- 34.Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2014. - №1. – С. 29 -34.
- 35.Красноярский край в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2015. - 119 с.
- 36.Михайлова А. О. Конкурентный потенциал строительных организаций / А. О. Михайлова // Вестник Гражданских инженеров. – 2013. –№ 6 (41). – С. 13-17.
- 37.Михайлова А.О. Мероприятия по повышению конкурентоспособного потенциала строительных организаций в составе СРО / А. О. Михайлова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 7. - С. 29 – 32.
- 38.Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономист. – 2014. - №4. – С. 52 – 57.
- 39.Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пособие / М. Э. Портер. - Москва: Вильямс, 2013. - 495с.
- 40.Розанова Ж.Б. Методика расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятий / Ж.Б. Розанова. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2012. – 315 с.
- 41.Розанова Ж.Б. Разработка методики расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятий / Ж.Б. Розанова. – Уфа: УГАТУ, 2016. – С. 254-259.
- 42.Розанова Ж.Б. Факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Ж.Б. Розанова. – Уфа: УГАТУ, 2014. – 127 с.

# Приложение А

## (обязательное)

### Финансовая отчетность компании

### Бухгалтерский баланс

Актив	2018	2019	2020
<b>I Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	5 840	4 514	5 925
Основные средства	1 181 840	1 212 482	1 161 597
в том числе ОС в организации	744 275	648 143	641 018
оборудование к установке	5 949	4 239	6 667
строительство объектов ОС	431 528	530 089	513 825
приобретение объектов ОС	88	29 989	88
Доходные вложения в материальные ценности	-	272 125	240 313
Отложенные налоговые активы	18 516	15 261	15 687
Итого по разделу	1 423 522	1 504 381	1 206 237
<b>II Оборотные активы</b>			
Запасы	352 587	405 463	373 346
НДС	-	30 851	7 955
Дебиторская задолженность	464 954	472 024	467 181
Денежные средства	172 183	38 198	51 065
Прочие оборотные активы	3 687	5 495	9 302
Итого по разделу II	993 411	952 032	908 849
<b>Баланс</b>	<b>2 199 648</b>	<b>2 456 414</b>	<b>2 332 372</b>
<b>Пассив</b>	2018	2019	2020
<b>III Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	1 184	1 184	1 184
Переоценка внеоборотных активов	53 025	53 025	53 025
Добавычный капитал			
Нераспределенная прибыль	1 898 036	1 759 698	1 871 610
Итого по разделу III	1 952 245	1 813 907	1 925 819
<b>IV Долгосрочные обязательства</b>			
Отложенные налоговые обязательства	13 008	15 245	38 978
Итого по разделу IV	<b>13 008</b>	<b>15 245</b>	<b>38 978</b>
<b>V Краткосрочные обязательства</b>			
Заемные средства			
Кредиторская задолженность	341 320	630 981	450 739
Итого по разделу V	341 320	630 981	450 739
<b>Баланс</b>	<b>2 306 573</b>	<b>2 460 133</b>	<b>2 415 536</b>

**Отчет о финансовых результатах**  
**за Январь – Декабрь 2020г.**

<b>Показатели</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Выручка	2 841 260	2 757 943
Себестоимость продаж	2 110 151	2 025 197
Валовая прибыль (убыток)	731 109	732 746
Коммерческие расходы	245 821	259 079
Управленческие расходы	291 491	301 592
Прибыль (убыток) от продаж	193 797	181 405
Прочие доходы	314 320	59 556
Прочие расходы	451 447	113 804
Прибыль до налогообложения	59 878	131 699
Налог на прибыль	6 880	4 099
Чистая прибыль	46 289	104 333

## Приложение Б

### (обязательное)

#### Расчетные таблицы

Таблица Б. 1. Динамика финансовых результатов деятельности

ИП Ушаков В.Т. «Булочная Фокина»

Показатели	Период, млн руб.			Абсолютное отклонение, млн. руб		Относительное отклонение %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2018/2019	2019/2020
Стоимость имущества	2 199 648	2 456 414	2 332 372	256 766	-124 042	11,67%	-5,05%
Дебиторская задолженность	464 954	472 024	467 181	7 070	-4 843	1,52%	-1,03%
Кредиторская задолженность	341 320	630 981	450 739	289 661	-180 242	84,86%	28,56%
Денежные средства	172 183	38 198	51 065	-133 985	12 867	-77,81%	33,68%
Вне оборотный капитал	1 423 522	1 504 381	1 206 237	80 859	-298 144	5,68%	-19,82%
Оборотный капитал	993 411	952 032	908 849	-41 379	-43 183	-4,16%	-4,53%
Собственный капитал	1 952 245	1 813 907	1 925 819	-138 338	111 912	-7,09%	6,17%
Выручка	1 950 690	2 841 260	2 757 943	890 570	-83 317	45,65%	2,93%
Себестоимость	1 749 694	2 110 151	2 025 197	360 457	-84 954	20,60%	-4,02%
В % к выручке							
Валовая прибыль	200 996	731 109	732 746	530 113	1 637	264%	0,22%
Коммерческие расходы	237 490	245 821	259 079	8 331	13 258	3,51%	5,39%
Управленческие расходы	298 530	291 491	301 592	-7 039	10 101	-2,36%	3,46%
Прочие доходы	129 590	314 320	59 556	184 730	-254 764	142,55%	-81,05%
Прочие расходы	110 690	451 447	113 804	340 757	-337 643	307,85%	-74,79%
Прибыль до налогообложения	31 697	59 878	131 699	28 181	71 821	88,91%	119,94%
В % к выручке							
Налог на прибыль	2 698	6 880	4 099	4 182	-2 781	155,00%	40,42%
В % к выручке							
Чистая выручка	33 698	46 289	104 333	12 591	58 044	37,36%	125,39%

Таблица Б. 2 – Анализ показателей ликвидности баланса

Актив	конец года млн. руб.			Пассив	на конец года млн. руб.			платежный излишек или недостатка		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020	2018	2019	2020
наиболее ликвидные активы	172 183	38 198	51 065	наиболее срочные обязательства	341 905	620 641	448 736	-169 722	-582 443	-397 671
быстрореализуемые активы	464 954	472 024	467 181	краткосрочные пассивы	10 649	4 837	-	454 305	467 187	467 181
медленно реализуемые активы	356 274	441 809	390 603	долгосрочные пассивы	12 006	14 144	37 837	344 268	427 665	390 603
труднореализуемые активы	1 206 237	1 504 381	1 423 522	постоянные пассивы	1 835 088	1 816 791	1 845 800	-628 851	-312 410	-422 278
баланс	2 199 648	2 456 412	2 332 371	баланс	2 199 648	2 456 412	2 332 371	0	-1	37 835

Таблица Б. 3 – Анализ показателей рентабельности предприятия

Показатели	период, млн. руб.		абсолютное отклонение, млн.руб. 2019/2020	относительно е отклонение 2019
	2019	2020		
рентабельность продаж	6,82	6,58	-0,24	-3,5
чистая рентабельность, %	1,7	3,78	2,08	122
рентабельность собственного капитала	25,5	5,65	-19,85	-77,8
затратоотдача, %	9,18	8,96	-0,22	-2,4
валовая рентабельность, %	25,73	26,57	0,84	3,3
коэффициент устойчивости экономического роста	-0,01	1,6	1,61	

Таблица Б. 4 – Анализ показателей платежеспособности

Показатели	Период, млн. руб			Абсолютное отклонение, млн. руб		относительное отклонение, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
коэффициент абсолютной ликвидности	0,5	0,06	0,11	-0,44	0,05	-88	83,3
коэффициент "критической" ликвидности	1,86	0,82	1,15	-1,04	0,33	-56	40,2
коэффициент текущей ликвидности	2,9	1,5	2	-1,4	0,5	-48,3	33,3

Таблица Б. 5 – Анализ показателей деловой активности

Показатели	Период, млн руб.		Абсолютное отклонение, млн руб.	Относительное отклонение, %
	2019	2020	2020/2019	2020/2019
Оборачиваемость капитала	1,04	1	-0,4	-0,38
Оборачиваемость оборот средств	2,9	3	0,1	0,03
Оборачиваемость денежных средств	74,4	54	-20,4	-0,27
Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз	6,1	5,9	-0,2	0,03
Оборачиваемость кредиторской задолженности, раз	6	5,16	-0,84	-0,14

## Приложение В

(обязательное)

### SWOT-анализ

SWOT-анализ

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Новое оборудование</li><li>2. Собственное сырье</li><li>3. Широкий ассортимент продукции</li><li>4. Сертифицированные продукции</li><li>5. Узнаваемость торговой марки</li><li>6. Собственная сеть торговых точек</li><li>7. Сеть фирменных булочных</li><li>8. Торговые площадки находятся в центре, либо в шаговой доступности от метро</li><li>9. Доставка продукции на дом или в офис</li><li>10. Разумна ценовая политика</li><li>11. Наличие лицензий и сертификатов</li><li>12. Доступные цены на продукцию</li><li>13. Программа лояльности</li><li>14. Уникальность, новая концепция булочной</li><li>15. Низкая себестоимость</li><li>16. Наличие скидок на товар в определенные часы</li><li>17. Наличие постоянных покупателей</li></ol>	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Высокий уровень текучести кадров</li><li>2. Недостаточное количество торговых площадок</li><li>3. Ограничение торговой сети в других городах России</li><li>4. Недостаточность собственных денежных средств на финансирования</li><li>5. Низкий выбор специалистов на рынке труда</li><li>6. Недостаточность рекламной компании</li><li>7. Низкая мотивация сотрудников</li><li>8. Быстро портящая продукция, большой процент списания</li></ol>
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Новые виды продукции</li><li>2. Переработка собственного сырья</li><li>3. Открытие новых торговых точек</li><li>4. Расширение ассортимента</li></ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Конкурентная активность</li><li>2. Изменения вкусов потребителей</li><li>3. Выход на рынок нового конкурента</li><li>4. Сезонный спад (школьники, студенты)</li><li>5. Экономический спад</li><li>6. Активность конкурентов</li><li>7. Повышение стоимости аренды помещения</li><li>8. Потеря репутации</li><li>9. Снижение доходов населения</li><li>10. Увеличение цен на сырье</li></ol>