

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент органи-
зации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
– А.Васф А.В. Васильева
« 06 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка конкурентной стратегии ООО «ПК «Амурпромпласт»

Исполнитель
студент группы 472 - об 1

05.06.2018 Orlova А. В. Орлова

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

06.06.2018 – А.Васф А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
доцент, канд. экон. наук

06.06.2018 – А.Васф А.В. Васильева

Нормоконтроль

05.06.2018 EMa Е.О. Матеишена

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Орловой Анне Васильевне

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Разработка конкурентной стратегии

ООО «ПК «Амурпромпласт»

(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3300-УО)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 05.06.2018

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащий проработке вопросов):

1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия

2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «ПК «Амурпромпласт»

3 Разработка стратегии дифференциации ООО «ПК «Амурпромпласт»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.)

Бухгалтерская отчетность ООО «ПК «Амурпромпласт»

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов):

Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия: Васильева А. В. доцент, к.э.н.

Анализ внутренней и внешней среды ООО «ПК «Амурпромпласт»: Васильева А. В. доцент, к.э.н.

Разработка стратегии дифференциации ООО «ПК «Амурпромпласт»: генеральный директор ООО «ПК «Амурпромпласт» Чэнь Цзяньфэн и Васильева А. В. доцент, к.э.н.

7. Дата выдачи задания 15.01.2018

Васильева Анжелика Валерьевна,

Руководитель бакалаврской работы (проекта)

доцент, к.э.н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата):

15.01.2018

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 76 с., 11 рисунков, 26 таблиц, 50 источников, 3 приложения

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ, СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Целью дипломной работы является разработка конкурентной стратегии ООО «ПК «Амурпромпласт».

В соответствии с целью необходимо поставить и достичь определенных задач:

- выявить сущность и значимость конкурентной стратегии;
- рассмотреть классификацию конкурентных стратегий предприятия;
- проанализировать существующее состояние деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт», выявив сильные и слабые стороны;
- определить конкурентов и оценить их деятельность;
- установить, какой стратегии придерживается ООО «ПК «Амурпромпласт»;
- разработать конкурентную стратегию для ООО «ПК «Амурпромпласт»;
- оценить эффективность предложенной конкурентной стратегии.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия	8
1.1 Сущность и значимость конкурентной стратегии	8
1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия	14
1.3 Алгоритм и этапы разработки конкурентной стратегии предприятия	17
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «ПК «Амурпромпласт»	26
2.1 Краткая характеристика ООО «ПК «Амурпромпласт»	26
2.2 Анализ внутренней среды ООО «ПК «Амурпромпласт»	28
2.3 Анализ внешней среды ООО «ПК «Амурпромпласт»	42
2.4 Анализ конкурентной стратегии ООО «ПК «Амурпромпласт»	51
3 Разработка стратегии дифференциации ООО «ПК «Амурпромпласт»	54
3.1 Обоснование предложенной конкурентной стратегии	54
3.2 Разработка конкурентной стратегии дифференциации	56
3.3 Экономическая эффективность предложенной конкурентной стратегии	65
Заключение	68
Библиографический список	73
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ПК»Амурпромпласт» за отчетный 2017 год	77
Приложение Б Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ПК»Амурпромпласт» за отчетный 2016 год	84
Приложение В Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ПК»Амурпромпласт» за отчетный 2015 год	91

ВВЕДЕНИЕ

Современное развитие товаров на рынке в России, характеризуется устойчивыми темпами роста. В последние годы среди компаний заметно усилилась конкуренция, что вызвано, как внутренними факторами развития товаров, так и активностью проникновения на российский рынок зарубежных компаний и импортной продукции.

В условиях усиления конкурентной борьбы для каждого предприятия на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности. Все большее число предприятий ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития.

В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий.

Конкурентная стратегия – эффективная модель развития предприятия, разработанная на основе определения стратегических целей и способов их достижения, позволяющих определить долговременные конкурентные преимущества и обеспечить устойчивое повышение конкурентоспособности.

Актуальность проблемы формирования конкурентной стратегии развития предприятия обусловлена необходимостью повышения эффективности производства.

Для решения задач, обусловленных актуальностью данной проблемы в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции, необходимы современные методы формирования конкурентных преимуществ и, прежде всего, стратегический менеджмент и маркетинг, позволяющие:

- выявить стратегические конкурентные преимущества;

- разработать конкурентную стратегию развития предприятия на основе знания и выбора из числа альтернативных стратегий;

- определить наиболее эффективные средства достижения стратегических целей и на этой основе определить задачи по формированию конкурентных преимуществ с учетом требований современного рынка.

В данной цепочке проблем одной из определяющих является разработка конкурентных стратегий развития предприятия. Использование традиционных форм организации производства (кооперирование, специализация, концентрация и комбинирования) для разработки конкурентных стратегий не решает данную проблему, так как такие формы ограничиваются лишь производством.

В условиях рыночной экономики все формы организации и управления производством предприятий имеют связь с рынком, обусловлены конкуренцией и определенными типами конкурентных стратегий.

Проблема управления конкурентоспособностью предприятий актуальна и с практической точки зрения.

Конкурентные стратегии это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Основным смыслом конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют удержанию или увеличению той или иной компании определенной доли рынка. Любая фирма, функционирующая в той или иной отрасли, имеет конкурентную стратегию, сформулированную или стихийную.

Объектом исследования является конкурентная стратегия ООО «ПК «Амурпромпласт».

Предмет исследования - процесс разработки конкурентной стратегии предприятия.

Целью дипломной работы является разработка конкурентной стратегии ООО «ПК «Амурпромпласт».

В соответствии с целью необходимо поставить и достичь определенных задач:

- выявить сущность и значимость конкурентной стратегии;
- рассмотреть классификацию конкурентных стратегий предприятия;

- проанализировать существующее состояние деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт», выявив сильные и слабые стороны;
- определить конкурентов и оценить их деятельность;
- установить, какой стратегии придерживается ООО «ПК «Амурпромпласт»;
- разработать конкурентную стратегию для ООО «ПК «Амурпромпласт»;
- оценить эффективность предложенной конкурентной стратегии.

Теоретической основой исследования явились идеи и положения в области стратегического управления Г.А. Азоева, А.Л. Челенкова, М. Портера, А.Ю. Юданова и др.

Источниками информации для исследования конкурентоспособности предприятия ООО «ПК «Амурпромпласт» послужили бухгалтерский баланс и бухгалтерская отчетность за 2015 – 2017 г., организационная структура компании, штатное расписание.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и библиографического списка.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и значимость конкурентной стратегии

Конкуренция является неотъемлемой частью рыночных отношений и отношений между хозяйственными субъектами. Это борьба производителей за материалы, сырье и рынок сбыта продукции. Одержав победу в конкурентной борьбе означает завоевать потребительский рынок и получить максимальную прибыль от своей деятельности. Этот факт экономики является механизмом, который регулирует количество производимой продукции.

Наличие конкурентной борьбы вынуждает производителей товаров и услуг повышать качество, уровень производительности, а также снижать стоимость производства. Следствием этого является снижение цен, как способ борьбы за потребителя. Производители вынуждены расширять ассортимент и качество выпускаемой продукции. Конкуренция и ее виды охватывают весь рынок товаров и услуг. В идеале, на рынке должно присутствовать много производителей, которые имеют равные условия производства и реализации своей продукции.

Успех хозяйствующего субъекта напрямую зависит от достижения высокого уровня конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, обеспечивающих его долгосрочное устойчивое положение на рынке.

Обеспечение конкурентоспособности предприятий во многом определяется формированием адекватных конкурентных стратегий и поддержанием необходимого уровня конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия, за счет использования многочисленных внутренних и внешних факторов развития.

Для того чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать конкурентоспособность, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов. В связи с этим, особую актуальность при-

обретает разработка конкурентной стратегии.

Один из основных подходов к разработке конкурентных стратегий, определяется двумя факторами: целями, которые компании преследуют на рынке и основой конкурентного преимущества.

Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Указанное превосходство является, таким образом, относительным, определяемым сравнением с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка.

Конкурентное преимущество - это характеристики и свойства товара, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими конкурентами, а для потребителя - оптимальное сочетание потребительских характеристик товара.

Конкурентная стратегия - это управленческая позиция, которую выбирает предприятие для своего стратегического развития. Поэтому, основной задачей разработки конкурентной стратегии является выявление методов ведения бизнеса, которые направлены для привлечения покупателей, ведения конкурентной борьбы и укрепления позиции на рынке.

На основе теории и практики разработки конкурентной стратегии и формирования конкурентоспособности, современных организаций можно выделить следующие противоречия, требующие разрешения и характеризующие состояние исследуемого феномена на различных уровнях:

- социально-управленческого характера (с одной стороны, разработка конкурентной стратегии и повышение конкурентоспособности предприятия является необходимым и обязательным условием обеспечения и поддержания на должном уровне финансовой устойчивости, а с другой стороны, неустойчивое финансовое состояние предприятия не позволяет успешно решать проблему конкурентоспособности¹);

¹ Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. - СПб.: Питер, 2011. С. 98.

- научно-теоретического характера (с одной стороны, имеются научно-обоснованные стратегии повышения конкурентоспособности фирмы, а с другой - они не достаточно реализуются в управленческой практике современных организаций).

В общем виде, стратегия в сфере бизнеса, представляет собой детальный всесторонний комплексный план намерений организации, направленных на достижение заранее выбранных целей путем распределения ограниченных внутренних ресурсов (по организационным единицам, функциям, регионам, продуктам или по технологическим признакам) с учетом ее позиции и изменений внешней среды.

Таким образом, под конкурентной стратегией понимается долгосрочный план, включающий в себя набор средств и методов, направленных на реализацию поставленных целей для достижения превосходства над конкурентами в предложении и производстве товаров и услуг.

Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкурентную борьбу, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей. На рисунке 1 конкурентная стратегия представлена в виде комбинации целей (результатов), преследуемых предприятием, и средств (методов), с помощью которых оно намерено их достичь².

² Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005. 454. с.



Рисунок 1 – «Колесо» конкурентной стратегии

Данный рисунок, который может быть назван «колесом» конкурентной стратегии, служит в качестве средства наиболее сжатого отображения ключевых аспектов конкурентной стратегии предприятия.

Осью колеса являются цели фирмы, т. е. общее определение ее конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задач.

Спицы колеса – ключевые направления деловой политики предприятия, с помощью которых оно стремится реализовать свои цели. Под каждым пунктом схемы должно быть сформулировано краткое определение ключевых моментов деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельностью компании. В зависимости от характера бизнеса формулировки ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее специфичны; будучи сформулированными, они составляют концепцию стратегии, которая может применяться в качестве руководства, определяющего все поведение предприятия. Как и в колесе, спицы (методы) должны исходить из центра (целей) и быть связаны друг с другом.

На рисунке 2 иллюстрируется тот факт, что в общем виде разработка кон-

курентной стратегии связана с рассмотрением четырех ключевых факторов, определяющих границы возможностей успешных предприятий.

Преимущества и слабости предприятия заключаются в структуре его активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом состоянии, узнаваемости брендов и т. д.

Индивидуальные ценности предприятия представляют собой мотивации и запросы собственников, менеджеров и других ключевых исполнителей, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии.

Преимущества и слабости в сочетании с индивидуальными ценностями определяют внутренние (по отношению к компании) ограничения, накладываемые на возможности выбора успешно реализуемой стратегии. Внешние ограничения предприятия определяются его отраслью и более широким окружением.

Возможности и угрозы, существующие в отрасли, характеризуют конкурентную среду, свойственные ей риски и потенциальные выгоды. Социальные ожидания отражают влияние на предприятие таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и многое другое. Эти факторы должны обязательно учитываться при разработке реалистичной совокупности целей и средств. Адекватность конкурентной стратегии может быть определена путем проверки предлагаемых целей и средств на согласованность.



Рисунок 2 – Факторы конкурентной стратегии предприятия

Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Выбор конкурентной стратегии обусловлен двумя основными моментами³:

1) Привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности. Не все отрасли обладают равными возможностями для того, чтобы оставаться прибыльными на протяжении длительного времени, поэтому внутренне присущая отрасли прибыльность является также существенной составляющей прибыльности отдельно взятой компании.

2) Факторами, которые определяют относительную конкурентную позицию фирмы внутри отрасли. В большинстве отраслей одни компании могут быть намного прибыльнее, чем другие, независимо от того, каков средний показатель прибыльности в целом по отрасли.

Выбор конкурентной стратегии должен осуществляться только с учетом обоих моментов, каждого в отдельности из них недостаточно. Даже если компания работает в весьма привлекательной отрасли, ее прибыль может оказаться недостаточно высокой из-за неверно выбранной конкурентной позиции. И наоборот, если компания, занимающая исключительную позицию на рынке, работает в совершенно неодоимом бизнесе, все усилия по укреплению этой позиции могут оказаться бесплодными.

Оба момента, определяющие выбор стратегии конкуренции, динамичны по своей природе. Привлекательность отрасли и прибыльность компании могут со временем изменяться, неприбыльные отрасли и компании становятся прибыльными и наоборот. То же касается и конкурентной позиции компании - она меняется, отражая непрекращающуюся борьбу соперников. Каким бы длительным ни был период стабильности на рынке, неожиданный конкурентный ход кого-нибудь из участников может разом дестабилизировать весь рынок.

³ Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005. - 454 с.

Деятельность отдельно взятой компании влияет как на доходность отрасли в целом, так и на ее конкурентную позицию, и поэтому выбор конкурентной стратегии является одновременно сложной и интересной проблемой.

Несмотря на то, что прибыльность отрасли в некоторой степени зависит от факторов, которые мало влияют на компании, тем не менее, избранная компанией стратегия может существенно сказываться на привлекательности отрасли, изменяя ее как в одну, так и в другую сторону. В то же время, выбрав ту или иную конкурентную стратегию, компания может тем самым укрепить или, наоборот, подорвать свою позицию.

Таким образом, выбор конкурентной стратегии не только определяется условиями отрасли, но также и сам является попыткой повлиять на эти условия в пользу компании.

1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия

Конкурентная стратегия – план достижения превосходства над конкурентами. Содержит набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепление позиции на рынке.

Конкурентные стратегии обеспечивают организации различные положения на рынке и предусматривают различные подходы к управлению бизнесом. Все они строятся на существующих сильных сторонах, сосредотачиваются на деятельности, связанной с низким риском.

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. В отличие от тактических действий на рынке стратегия конкуренции должна быть направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в долгосрочной перспективе, оцениваемой в 3-5 лет. Известно, что конкурентоспособность продукции - это такое соотношение между ценой и качеством, которое будет

обеспечивать ей внешнее конкурентное преимущество на целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью предприятия понимают его сравнительные конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям.

Проблема выбора наиболее целесообразной конкурентной стратегии является достаточно сложной задачей, требующей учёта ряда обстоятельств. Выбор наиболее подходящей конкурентной стратегии зависит от того, какими возможностями располагает функционирующее на целевом рынке предприятие.

Для выбора правильной конкурентной стратегии необходимо рассмотреть их классификации от разных авторов.

Таблица 1 - Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру:

Стратегия	Характеристика
Лидерство по издержкам	Ориентирована на массовый выпуск стандартизированной продукции. Экономия на переменных издержках достигается за счёт высокой специализации производства. Постоянные издержки в расчёте на единицу продукции также снижаются по мере увеличения объёмов производства.
Дифференциация	стратегия завоевания конкурентного преимущества, предполагающая ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей пользы потребителям (кроме низкой цены) путём предложения товаров высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высоким ценам. Дифференциация продукции - способ, с помощью которого производители пытаются выделить свой продукт из общей массы аналогичных товаров, чтобы обратить на него внимание других покупателей; предложение товаров с характеристиками, лучшими, чем у конкурентов.
Фокусирование	Стратегия предполагает концентрацию деятельности компании на относительно небольшой группе потребителей, имеющих относительно однородные потребности, что позволит осуществить специализацию работ по выпуску продуктов.

Таблица 2 - Классификация конкурентных стратегий по Томпсону и Стрикленду:

Стратегия	Характеристика
Лидерство по издержкам	снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);
Широкая дифференциация	придание товарам специфических черт, что привлекает большое число покупателей
Оптимальные издержки	большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации
Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках	низкие издержки и узкий сегмент покупателей
Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции	полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента

Таблица 3 - Классификация конкурентных стратегий по Азоеву и Челенкову

Стратегия	Характеристика
Снижения себестоимости продукции	массовый выпуск продукции с высокой специализацией производства
Дифференциации продукции	изготовление особой продукции
Сегментирования рынка	обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и единственном сегменте рынка, выделяемых на основе географических, поведенческих и демографических характеристик
Внедрения новшеств	гарантированное получение прибыли и возможность блокирования выхода в отрасль в течение действия исключительных прав на продукцию, технологии, услуги
Немедленного реагирования на потребности рынка	максимально быстрое реагирование на удовлетворение возникающих потребностях в

Таким образом, разновидностей конкурентных стратегий большое количество. У каждого автора есть свой подход для их определения и понимания.

Следовательно, для разработки конкурентной стратегии необходимо осуществить детальный анализ организации, который выявит сильные и слабые стороны и после чего предлагать пути решения проблем для внедрения конкурентной стратегии.

1.3 Алгоритм и этапы разработки конкурентной стратегии предприятия

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 3⁴.



⁴ Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. С. 76.

Рисунок 3 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

Приведенная схема показывает, что функция конкурентного стратегического планирования на предприятии осуществляется с помощью базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке⁵:

- преемственность и накопление (предприятие еще до разработки стратегии должно проанализировать предыдущий опыт, избежать старых ошибок при разработке новой стратегии выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе, и проверить их актуальность на текущий момент);

- последовательность выполняемых этапов (позволит избежать расхолаженности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, оценить результаты, полученные в ходе реализации стратегии);

- цикличность (итоги реализации конкурентной стратегии должны быть проанализированы и обязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду).

Конкурентная стратегия является важным инструментом в руках менеджеров, поскольку направлена на решение целого ряда задач и проблем, с которыми сталкивается компания.

Во-первых, имеющийся аналитический материал, полученный и структурированный в ходе формирования стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко увидеть ситуацию на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

Во-вторых, утвержденная руководством компании, конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа, то есть позволяет концентрировать силы в необходимом направлении.

В-третьих, анализируя свою деятельность в прошлых периодах, компания может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

⁵ Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М.: Эксмо, 2003. С. 159.

В настоящее время практикам часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятии. Минимизировать данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия на рисунке 4:

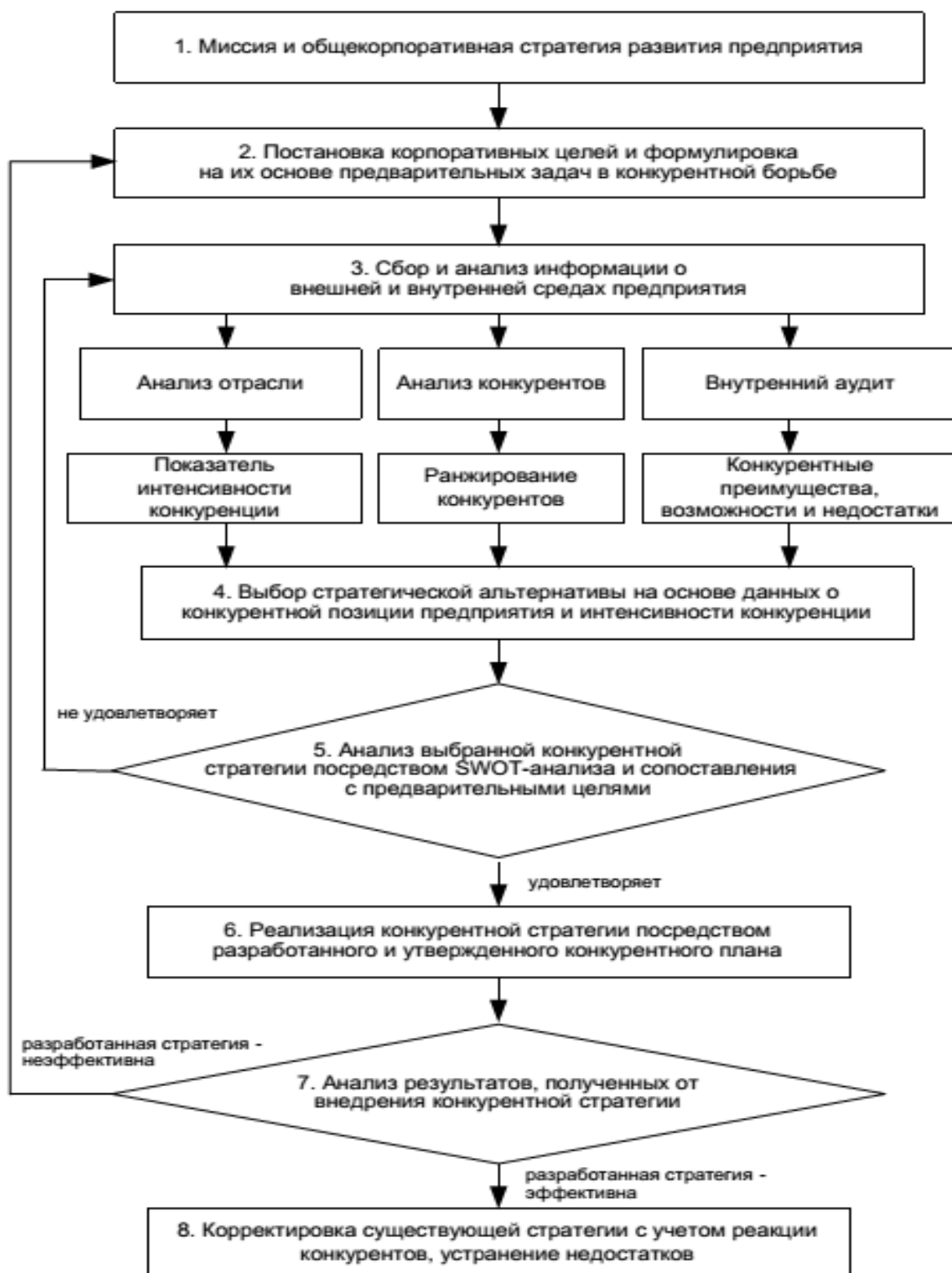


Рисунок 4 - Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

Согласно предлагаемому алгоритму, разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов:

- 1) миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия;
- 2) формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке;
- 3) сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде предприятия;
- 4) выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке;
- 5) анализ выбранной стратегии;
- 6) реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана;
- 7) анализ результатов реализации стратегии;
- 8) корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

В связи с тем, что разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные службы и функциональные подразделения, логично проинформировать деление алгоритма на фазы.

Все восемь этапов распределяются по трем фазам:

- фаза подготовки (этапы 1 и 2);
- фаза разработки (этапы 3, 4, 5);
- фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

Фаза подготовки находится во введении департамента по стратегическому планированию и корпоративному развитию, или функционального подразделения, отвечающего за данные направления (этап 1). Разработанная общекорпоративная стратегия предприятия представляется к защите руководству и собственникам предприятия, которые уже в целом для предприятия окончательно определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Пред-

варительные задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития предприятия.

На данном этапе необходимо определить характер ведения конкурентной борьбы (наступательный или оборонительный). Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу глобально посредством локальных столкновений с конкретными конкурентами. При этом необходимо помнить, что только иерархия стратегического планирования на предприятии позволяет эффективно вести глобальную конкуренцию⁶.

В фазе разработки задачи, которые были сформулированы руководством предприятия, доносятся до функционального подразделения, ответственного за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитиками данного подразделения анализируется рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия (этап 3).

На основе анализа производится выбор подходящей конкурентной стратегии (этап 4). Далее данная стратегия анализируется с точки зрения соответствия общекорпоративным задачам, которые были сформулированы руководством, а также с точки зрения возможностей предприятия. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, определяется исходя из внешних и внутренних факторов. Для того чтобы получить ясную оценку внутренних возможностей предприятия и ситуации на рынке, можно воспользоваться SWOT-анализом⁷.

Применение SWOT - анализа необходимо для систематизации имеющейся информации и последующего принятия управленческих решений. Поэтому SWOT - анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии предприятия и разработкой конкурентного плана (этап 5). Все происходит в следующей последовательности:

- 1) определение основной конкурентной стратегии предприятия в планируемом периоде;

⁶ Hill Charles W.L. Международный бизнес: конкуренция на мировом рынке. - Высшее образование McGraw-Hill, 2004.

⁷ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.Маркетинг. – М.: Экономика, 1999.

2) сопоставление внутренних сил предприятия и рыночной ситуации, чтобы понять, сможет ли предприятие реализовать выбранную конкурентную стратегию, и каким образом это можно сделать (SWOT-анализ);

3) формулирование целей и локальных задач, учитывая реальные возможности предприятия (разработка конкурентного плана).

Ниже представлена схема, показывающая место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии (рисунок 5).

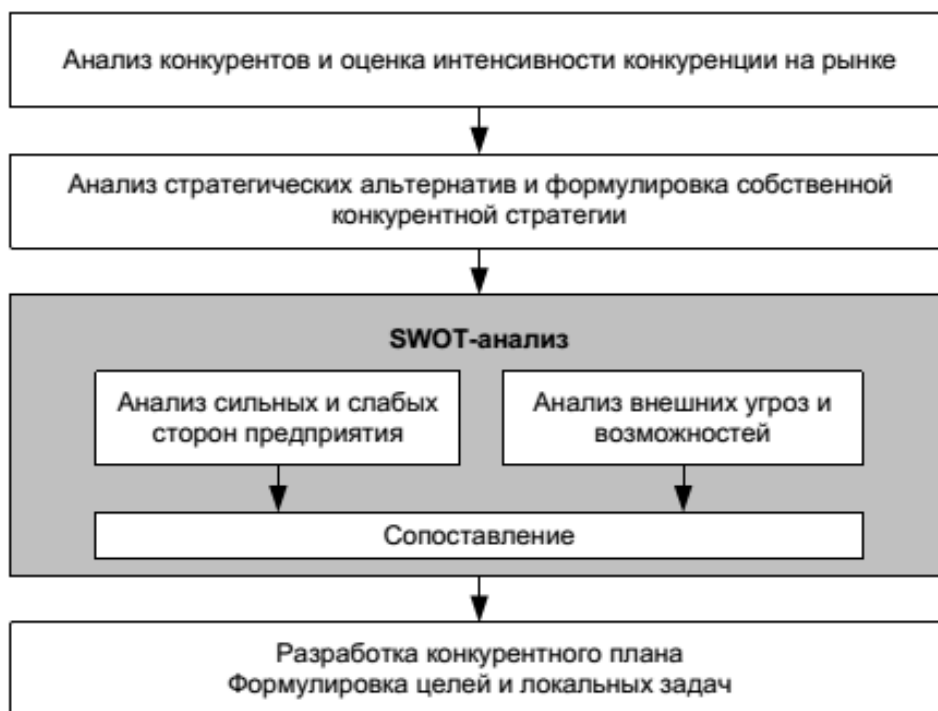


Рисунок 5 - Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии

В качестве другого критерия оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии менеджерам необходимо рассмотреть корпоративные цели предприятия, которые основываются на миссии и общей стратегии развития. Данное согласование необходимо для того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказывала негативного влияния на развитие предприятия в целом. Например, атака на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) или же поглощение некоторых из них, может значительно увеличить долю предприятия на рынке, но и одновременно превысить нормативы антимонопольного законодательства или понесенные затраты не смогут окупиться.

В случае если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в фазу реализации. В данной фазе разработанная стратегия воплощается в жизнь — специалисты по маркетингу и продажам предприятия действуют на рынке сообразно утвержденной стратегии (этап 6). Основная сложность на данном этапе состоит в том, что необходимо грамотно воплотить в жизнь разработанную стратегию и затем оценить ее эффективность. Реализации данной задачи может помочь план реализации конкурентной стратегии, структура которого предложена ниже.

1) Резюме (данный раздел конкурентного плана оформляется самым последним и в законченном виде должен начинаться с формулировки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению поставленной цели и реализации стратегии).

2) Описание и анализ текущей ситуации на рынке (краткая политическая и экономическая ситуация рынка региона/ страны и анализ рынка и потребителей товара в данном регионе/стране).

3) Описание и анализ конкуренции на рынке (анализ деятельности конкурентов, анализ конкурентных позиций предприятия на рынке, оценка интенсивности конкуренции на рынке).

4) Итоги прошлого периода (фактические и запланированные результаты прошлого периода, анализ результатов прошлого периода, описание причин невыполнения или перевыполнения плана).

5) Постановка целей и описание выбранной стратегии (конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке).

6) Оценка выбранной конкурентной стратегии (оценка выбранной стратегии производится на основе анализа внешней среды и внутренних возможностей предприятия (SWOT-анализа). Кроме того, выбранную конкурентную стратегию необходимо рассмотреть на соответствие корпоративным целям. Здесь также следует дать характеристику выбранной конкурентной страте-

гии, дать описание необходимым условиям успешного выполнения конкурентного плана и возможным причинам, способным помешать его выполнению).

7) План реализации выбранной конкурентной стратегии. В данном разделе необходимо изложить:

- количественные цели, которые определяют абсолютные показатели объема продаж и относительные темпы роста. При этом данные показатели необходимо выразить как в количестве единиц товара (привлеченных новых клиентов), так и в денежном выражении. Другим важным базовым показателем планируемого периода является доля компании на рынке, которую планируется занять к концу периода;

- комплекс мероприятий и действий для достижения поставленных целей. Конкурентная стратегия рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга (четыре «П» — продукт, цена, распределение, продвижение). Данное обстоятельство позволяет ее успешно реализовать, точно распределив задачи и функции между различными отделами компании, а также в последующем провести анализ эффективности конкурентной стратегии по прошествии планируемого периода. В мероприятиях необходимо учесть и такие моменты, как необходимость проведения испытаний, стандартизации, презентаций, командирования специалистов с конкретными целями (проведения исследования рынка, проведение переговоров, участие в выставках, оказание и развитие сервисного обслуживания, и т. п.). Каждому мероприятию назначаются сроки исполнения, а также конкретные исполнители.

8) Бюджет на планируемый период (анализируется необходимый объем денежных средств, направляемых на реализацию конкурентной стратегии).

Общеизвестно, что любую деятельность необходимо начинать с планирования, задолго до того момента, как будет предпринят первый шаг в выбранном направлении. Основная задача конкурентного плана — это не только указать направление, но и описать маршрут, порядок действий по достижению поставленных целей — проведению исследования конкурентов, подготовка ответных действий и их реализация.

Таким образом, рассмотренный выше конкурентный план является прикладным инструментом по разработке и внедрению конкурентных стратегий на предприятии.

По окончании отчетного периода анализируются результаты, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии, а также определяется полученный эффект (этап 7). На данном этапе основную роль играет конкурентный план, который, по сути, является источником накопления опыта предприятием. Анализируя свою деятельность в прошлых периодах, предприятие может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки. Основные вопросы, на которые необходимо дать ответ:

- правильность выбранной стратегии;
- реакция конкурентов;
- правильность запланированных мероприятий
- произвести соотнесение полученных результатов и запланированных;
- эффективность выполнения поставленных задач;
- выделить удачные и неудачные подходы, методы, идеи.

В случае если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имеет положительные результаты для компании, то рассматриваются вопросы ее корректировки и актуальности в следующем отчетном периоде. После чего разрабатывается обновленный конкурентный план с новыми целями (этап 8). Если же конкурентная стратегия не имела положительного эффекта или же имела негативные последствия, определяются причины и разрабатывается новая конкурентная стратегия.

Зачастую конкурентная стратегия является чем-то обособленным в стратегическом планировании на предприятии, между тем она непосредственно в него интегрирована и является его составной частью. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ПК «АМУРПРОМПЛАСТ»

2.1 Краткая характеристика ООО «ПК «Амурпромпласт»

ООО "ПК "Амурпромпласт" зарегистрирована 13 октября 2011 г. регистратором Межрайонная инспекция ФНС России № 1 по Амурской области.

Руководитель организации: генеральный директор Чэнь Цзяньфэн.

Юридический адрес ООО "ПК "Амурпромпласт" - 675000, Амурская область, город Благовещенск, улица Мухина, дом 139, офис 2.

Организационно - правовая форма – общество с ограниченной ответственностью (ООО). Организации Общество с Ограниченной Ответственностью «Производственная Компания «Амурпромпласт» присвоены ИНН 2801166178, ОГРН 1112801009683, ОКПО 98000948.

Основным видом деятельности является производство пенополистирола.

Пенополистирол представляет собой газонаполненный материал, получаемый из полистирола и его производных, а также из сополимеров стирола.

Пенополистирол является широко распространенной разновидностью пенопласта, каковым обычно и называется в обиходе.

Обычная технология получения пенополистирола связана с первоначальным заполнением гранул стирола газом, который растворяют в полимерной массе. В дальнейшем производится нагрев массы паром. В процессе этого происходит многократное увеличение исходных гранул в объёме, пока они не занимают всю блок-форму и не спекаются между собой.

В традиционном пенополистироле используются хорошо растворимый в стироле природный газ для заполнения гранул, а в пожаростойких вариантах пенополистирола гранулы наполнены углекислым газом.

Пенополистирол чаще всего используется как теплоизоляционный и конструкционный материал. Области его применения: строительство, вагоно- и судостроение, авиастроение. Довольно большое количество пенополистирола применяется как упаковочный и электроизоляционный материал.

Дополнительными видами деятельности являются:

- 1) работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки;
- 2) производство прочих отделочных и завершающих работ;
- 3) производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей;
- 4) производство пластмассовых изделий для упаковывания товаров;
- 5) производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве;
- 6) производство прочих пластмассовых изделий;
- 7) производство огнеупорных изделий;
- 8) производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины;
- 9) производство изделий из бетона для использования в строительстве;
- 10) производство гипсовых изделий для использования в строительстве;
- 11) строительство жилых и нежилых зданий;
- 12) разборка и снос зданий;
- 13) производство штукатурных работ;
- 14) работы столярные и плотничные;
- 15) работы по устройству покрытий полов и облицовке стен;
- 16) производство кровельных работ;
- 17) аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;
- 18) аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств;

- 19) аренда и лизинг строительных машин и оборудования;
- 20) аренда и лизинг офисных машин и оборудования, включая вычислительную технику.

Целью деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт» является удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах (услугах) и извлечение прибыли.

Потребителями ООО «ПК «Амурпромпласт» являются компании, участвующие в строительстве космодрома, гидроэлектростанций на территории области, многие строительные организации, ИП, жители региона.

Отраслевой принадлежностью ООО «ПК «Амурпромпласт» является производство строительных материалов.

В ООО «ПК «Амурпромпласт» существует упрощенная система налогообложения (доходы – расходы).

Упрощенная система налогообложения - один из наиболее экономически целесообразных налоговых режимов, позволяющим минимизировать налоговые платежи и сократить объем представляемой отчетности, в который входят налоги:

- 1) НДФЛ – 13 %.
- 2) Отчисления в социальные фонды:
 - пенсионный фонд – 22 %;
 - фонд обязательного медицинского страхования - 5,1 %;
 - фонд социального страхования - 2,9 %;
 - страхование от несчастных случаев - 0,7 %.
- 3) Налог на транспортные средства, который зависит от лошадиных сил транспортного средства.
- 4) Земельный налог, который составляет 2,2 % от кадастровой стоимости земельного участка.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «ПК «Амурпромпласт»

Для того чтобы определить эффективность работы ООО «ПК «Амур-промпласт» и выявить проблемы, необходимо осуществить анализ внутренней среды во всех аспектах деятельности.

Анализ экономических показателей:

Чтобы определить эффективность работы ООО «ПК«Амурпромпласт» проведем анализ экономических показателей деятельности за 2015 - 2017 год, используя данные из приложения А, Б, В в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ экономических показателей деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт» за 2015 - 2017 год

Экономические показатели	Исходные показатели, тыс. руб.		Абсолютное отклонение	Исходные показатели, тыс. руб.	Абсолютное отклонение
	2015 г.	2016 г.			
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	9184	17852	+ 8668	11538	- 6314
Себестоимость продаж	4926	6902	+ 1976	5097	- 1805
Коммерческие расходы	2764	4481	+ 1717	1180	- 3301
Управленческие расходы	1019	3684	+ 2665	1782	- 1902
Прибыль от продаж	475	2785	+ 2310	3479	+ 694
Прочие доходы	0	169	+ 169	4	- 165
Прочие расходы	0	184	+ 184	22	- 162
Прибыль (убыток) до налогообложения	475	2770	+ 2295	3468	+ 698
Текущий налог на прибыль	92	416	+ 324	520	+ 104
Чистая прибыль (убыток)	383	2354	+ 1971	2948	+ 594

Сравнивая экономические показатели с 2015 по 2017 год, можно сделать вывод, что в 2016 году ООО «ПК«Амурпромпласт» осуществляла свою деятельность более эффективнее, чем в 2017 году. В 2016 году значительно выросла выручка (компания начала производить пенополистирол выше качества, чем 2015 году, следовательно, объем продаж увеличился).

Основные показатели бухгалтерского баланса снизились в 2017 году: управленческие расходы - сократился штат до 6 человек; коммерческие расходы - снизились затраты на продажу пенополистирола; себестоимость продаж -

упала цена на сырье, из которого изготавливают пенополистрол; прочие расходы - отправление нескольких сотрудников на повышение квалификации; прочие доходы - погашение кредиторской задолженности.

Также произошло снижение выручки. Данная причина связана с оттоком потребителей к конкурентам. Спрос на продукцию снизился из – за усиления конкурентной позиции на рынке конкурентов.

Для отображения степени прибыльности деятельности ООО «ПК» Амурпромпласт» осуществим анализ эффективности с помощью показателей рентабельности и занесем все данные в таблицу.

Таблица 5 – Анализ эффективности деятельности ООО «ПК» Амурпромпласт» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Экономическое обоснование
Рентабельность собственного капитала, %	177,3	165,4	107,2	Рентабельность собственного капитала понижается. Если в 2015 году каждый привлеченный рубль собственных средств позволил получить 177 руб. 3 коп. чистой прибыли, то в 2017 году – 107 руб. 2 коп. Основным фактором снижения рентабельности является увеличение суммы собственного капитала. Несмотря на это, эффективность использования собственного капитала является высокой.
Валовая рентабельность, %	46	61	56	Значения валовой рентабельности положительны и находятся в диапазоне от 46 % до 56 %, что говорит об устойчивости и эффективном функционировании производственных фондов.
Рентабельность продаж, %	5	16	30	В 2015 году рентабельность продаж была низкая, в 2016 году - среднерентабельная, в 2017 году - высокорентабельная. 5 %, 16 % и 30 % - такова доля чистой прибыли в выручке.
Рентабельность активов, %	26	67	72	Рентабельность активов значительно выросла, что говорит о высокой финансовой отдаче активов и эффективной деятельности компании.

Делая вывод, можно сказать, ООО «ПК»Амурпромпласт» осуществляет

свою деятельность эффективно.

Финансовый анализ:

На основе бухгалтерского баланса построим таблицу и осуществим финансовый анализ бухгалтерского баланса ООО «ПК»Амурпромпласт» за 2015 – 2017 год.

Таблица 6 – Горизонтальный финансовый анализ бухгалтерского баланса ООО «ПК «Амурпромпласт» за 2015 – 2017 год

Статья баланса	Стоимость, млн. руб.	Удельный вес, %	Стоимость, млн. руб.	Удельный вес, %	Абс. откл.	Стоимость, млн. руб.	Удельный вес, %	Абс. откл. .
	2015 г.		2016 г.			2017 г.		
АКТИВ								
Внеоборотные активы	420	0,16	680	0,16	260	588	0,15	-92
Оборотные активы	2239	0,84	3658	0,84	1419	3293	0,85	-365
Баланс	2659	1,00	4338	1,00	1679	3881	1,00	-457
ПАССИВ								
Капитал и резервы	393	0,15	2454	0,57	2061	3048	0,79	594
Долгосрочные обязательства	92	0,03	92	0,02	0	92	0,02	0
Краткосрочные обязательства	2174	0,82	1792	0,41	-382	741	0,19	-1051
Баланс	2659	1,00	4338	1,00	1679	3881	1,00	-457

Сравнивая активы ООО «ПК «Амурпромпласт» за 2015 - 2016 год видны увеличения, как во внеоборотных (увеличение основных средств) так и в оборотных активах (увеличение дебиторской задолженности и денежных средств). За 2016 - 2017 год произошли уменьшения в активах: внеоборотные - уменьшение основных средств, оборотные активы – уменьшение денежных средств и дебиторской задолженности.

В пассиве баланса за 2015 - 2016 год видны увеличение в разделе капитал и резервы (увеличение нераспределенной прибыли), в долгосрочных обязательствах нет изменений, а в краткосрочных обязательствах видно уменьшение кредиторской задолженности. За 2016 - 2017 год увеличились капитал, и резер-

вы за счет увеличения нераспределенной прибыли и уменьшилась кредиторская задолженность.

Горизонтальный финансовый анализ бухгалтерского баланса ООО «ПК «Амурпромпласт» за 2015 – 2017 год показал, что компания стремится избавиться от кредиторской задолженности, поэтому в активе баланса заметны уменьшения. Данная ситуация с одной стороны благоприятна, потому что компания избавляется от кредиторской задолженности, с другой стороны негативна, так как денежные средства не отправляются в оборот для производства, следовательно, это уменьшает прибыль компании.

Для того чтобы прибыль компании не уменьшалась, необходимо рационально распределять денежные средства и иметь стабильную позицию на рынке.

Для полного финансового анализа необходимо рассчитать показатели финансовой устойчивости предприятия - это: коэффициент независимости; коэффициент финансовой устойчивости; коэффициент финансирования. Определим значения всех коэффициентов для ООО «ПК «Амурпромпласт» в период с 2015 по 2017 год.

Таблица 7 - Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «ПК «Амурпромпласт» за период с 2015 по 2017 год

Показатели	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	2017 г.	Абсолютное отклонение
Коэффициент независимости	0,14	0,6	0,46	0,8	0,2
Коэффициент финансовой устойчивости	0,17	0,6	0,43	0,8	0,2
Коэффициент финансирования	0,16	1,3	1,14	3,6	2,3

По данным таблицы 7 можно сделать следующие выводы: коэффициент независимости характеризует долю средств, вложенных собственниками в общую стоимость имущества предприятия, то есть денежные средства сократились. Значение данного коэффициента увеличилось в 2017 году, отклонение которого по сравнению с 2016 годом составило 20 %, а в 2015 году по сравнению

с 2015 - 46 %, что отрицательно характеризует финансовую устойчивость предприятия.

Коэффициент финансовой устойчивости в 2017 году увеличился на 20 %, а в 2016 на 43 %. Увеличение значения этого коэффициента показывает, что риск предприятия минимальный, то есть оно способно погасить свои долговые обязательства.

Коэффициент финансирования в 2017 году увеличился на 230 %, а в 2016 на 114 %. Значение данного показателя говорит о достаточно низкой финансовой устойчивости предприятия и большом риске для его кредиторов.

Для того чтобы определить насколько эффективно предприятие использует свои ресурсы воспользуемся финансовыми коэффициентами оборачиваемости оборотных средств.

Таблица 8 - Динамика показателей оборачиваемости текущих активов ООО «ПК «Амурпромпласт» за период с 2015 года по 2017 год

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	2017 г.	Абсолютное отклонение
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	6,3	5,1	- 1,2	2,8	- 2,3
Коэффициент оборачиваемости текущих активов	8,1	6,05	- 2,05	3,3	- 2,75
Продолжительность оборота совокупных активов, дни	57	70	13	128	58
Продолжительность оборота текущих активов, дни	44	59	15	109	50

Как видно из таблицы 8, продолжительность оборота текущих активов в 2017 году увеличилась на 50 дней, а в 2016 на 15 дней, то есть средства, вложенные в анализируемых периодах в текущие активы, проходят полный цикл кругооборота средств и снова принимают денежную форму за 14 дней в 2016 году и за 50 дней в 2017 году. Данная тенденция может негативно сказаться на деятельности компании.

Для анализа эффективности деятельности предприятия воспользуемся показателями: рентабельность активов; рентабельность инвестиций; рентабельность собственного капитала; рентабельность реализованной продукции.

Таблица 9 - Показатели эффективности деятельности ООО «ПК» Амурпром-пласт» за 2015 - 2017 год

Показатель, %	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Рентабельность совокупных активов	26	67	72
Рентабельность текущих активов	34	79	85
Рентабельность собственного капитала	97	96	97
Рентабельность реализованной продукции	4	13	25

Данные таблицы 9 позволяют составить аналитическое заключение о финансовом состоянии ООО «ПК»Амурпромпласт». В целом, наблюдается улучшение в использовании имущества в 2016 и в 2017 году, так как все анализируемые показатели, значительно увеличиваются с каждым годом.

В заключение приведенного анализа финансового состояния составляется итоговая таблица основных соотношений экономических показателей, характеризующих финансовое положение ООО «ПК»Амурпромпласт» за период с 2015 по 2017 год.

Таблица 10 - Сводная оценка финансового состояния ООО «ПК» Амурпром-пласт» за период с 2015 по 2017 год

Показатели	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	2017 г.	Абсолютное отклонение
1 . Распределение активов, %:					
1.1 Краткосрочные активы	81,7	41,3	- 40,4	19,1	- 22,2
1.2 Долгосрочные активы	3,4	2,1	- 1,3	2,4	0,3
2. Распределение источников средств, %:					
2.1 Заемные	85,2	43,4	- 41,8	21,5	- 21,9
2.2 Собственные	14,4	56,6	42,2	78,5	21,9
3. Ликвидность и платежеспособность					
3.1 Отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам	1,02	2,04	1,02	4,4	2,36
3.2 Отношение внеоборотных активов к краткосрочным обязательствам	0,2	0,4	0,2	0,8	0,4
4. Оборачиваемость, дн.					
4.1 Совокупность активов	57	70	13	128	58
4.2 Текущих активов	44	59	15	109	50

5. Рентабельность, %					
5.1 Рентабельность совокупных активов	26	67	41	72	5
5.2 Рентабельность текущих активов	34	79	45	85	6
5.3 Рентабельность собственного капитала	97	96	- 1	97	15
5.4 Рентабельность реализованной продукции	4	13	9	25	12

По данным таблицы 10 можно сделать следующие выводы. В структуре источников имущества предприятия собственный капитал увеличивается, так как в 2015 году его доля составила 14,4 %, а в 2016 году - 56,6 %, к 2017 году - 78,5 %. Соответственно этому преобладает доля заемных средств, которая снизилась с 43,4 % до 21,5 %, когда в 2015 году она была очень большая.

Ликвидность состояния ООО «ПК»Амурпромпласт» характеризуется следующими соотношениями: величина коэффициента покрытия увеличивается в 2016 году на 1,02 и в 2017 году на 2,36, что связано с увеличением оборотных средств в сравнении с спадом краткосрочных обязательств.

Деловая активность предприятия, т.е. оборачиваемость активов на предприятии характеризуется повышением в 2016 году по сравнению с 2015 годом на с 44 дней до 59 дней и совокупных активов с 57 до 70 дней, а в 2017 году в сравнении с 2016 годом: - на 50 дней увеличился период оборота текущих активов и на 58 дней - совокупных активов.

Динамика показателей эффективности деятельности ООО «ПК» Амурпромпласт» характеризуется следующим: в 2017 году из - за наличия прибыли (дохода), рентабельность реализованной продукции составила 25 %, собственного капитала 97 %, рентабельность текущих активов 85 %, а совокупных активов 72 %. В 2016 году рентабельность реализованной продукции составила 13 %, собственного капитала 96 %, рентабельность текущих активов 79 % и совокупных активов 67 %. Сравнивая 2015 и 2017 год по показателям эффективности, можно сказать, что заметно увеличение данных показателей, что говорить об эффективной деятельности компании.

Таким образом, анализ финансового менеджмента ООО «ПК» Амурпромпласт» показал, что компания осуществляет свою деятельность эффективно, об этом говорит увеличение процентов в рентабельности, несмотря на то, что продолжительность оборота увеличился, это не повлияло на увеличение собственных средств, текущих и совокупных активов.

Анализ системы управления предприятием:

Организационная структура ООО «ПК» Амурпромпласт» предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основной задачей организационной структуры ООО «ПК» Амурпромпласт» является повышение эффективности управления, поэтому в деятельности не возникают проблемы с уточнением функций подразделений, определением прав и обязанностей руководителя и сотрудника, устранением многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. В компании установлены четкие взаимосвязи между отдельными подразделениями фирмы, между которыми распределены права и ответственности.

Организационная структура персонала ООО «ПК» Амурпромпласт» на 2017 год выглядит следующим образом:

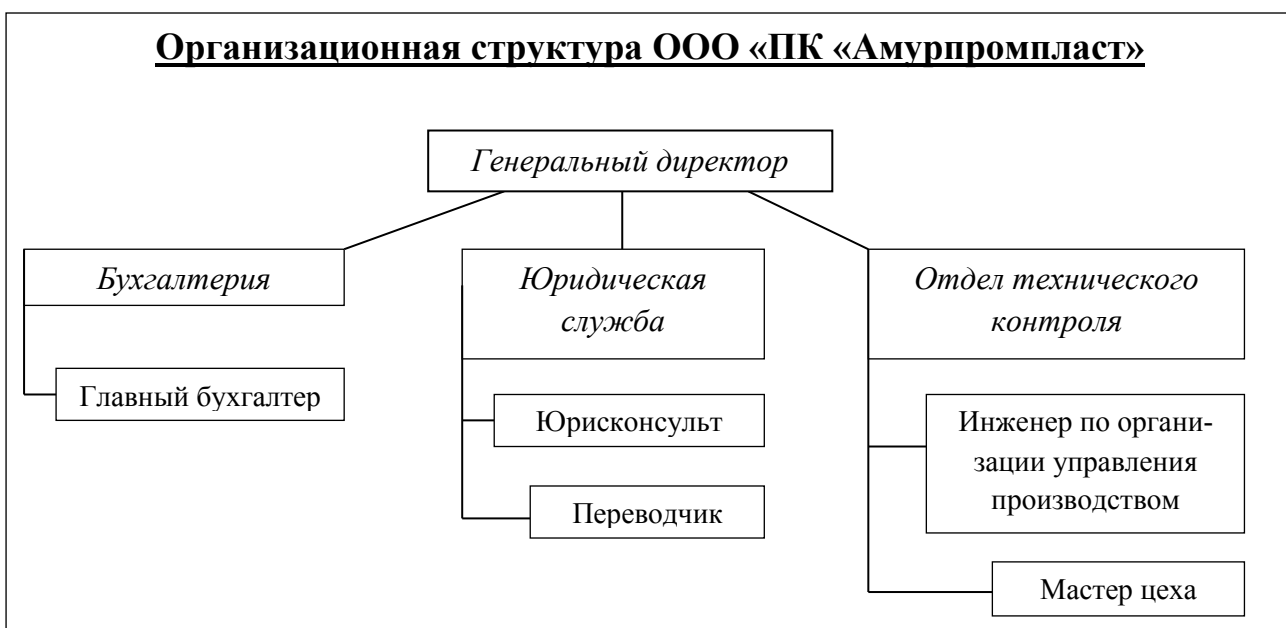


Рисунок 6 - Организационная структура ООО «ПК«Амурпромпласт»

Во главе компании стоит генеральный директор, который руководит производственно-хозяйственной деятельностью компании и несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества.

Главный бухгалтер является материально-ответственным лицом и выполняет функции учета и отчетности предприятия. Следит за правильным ведением финансовой документации.

В компании так же имеется переводчик, он необходим, так как генеральный директор носитель китайского языка. Так же частыми покупателями пенополистирола являются люди разных национальностей.

Юрисконсульт обеспечивает соблюдение норм законодательства, как самой компанией, так и иными субъектами, вступающими с ней в правоотношения

Мастер цеха обеспечивает технологические процессы и режимы производства, осуществляет контроль над соблюдением подчиненными правил охраны труда и техники безопасности.

Инженер по организации управления производством анализирует состояние действующих систем управления производством, и разрабатывать мероприятия по ликвидации выявленных недостатков и их предупреждению, изучает показатели работы предприятия, действующие методы управления при решении производственных задач, участвует в составлении проектов текущих и перспективных планов развития производства и так далее.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой - изучение ее движения, поэтому анализ заработной платы работников предприятия должен дополнить анализ прибытия и выбытия персонала в целом, чтобы выявить основные тенденции его развития как фактора производства.

Необходимо проанализировать динамику численности персонала ООО «ПК «Амурпромпласт» за период с 2015 года по 2017 год.

Таблица 11 - Динамика численности персонала в ООО «ПК «Амурпромпласт» за 2015 - 2017 год

Отдел	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Руководство	2	1	1
Специалисты	3	3	3
Служащие	6	3	2
Всего	11	7	6
Убыло работников		4	1

В 2015 году в ООО «ПК «Амурпромпласт» численность персонала составляла 11 человек, из них дирекция – 4 человека, остальные – работники производственной базы.

В 2016 году в ООО «ПК «Амурпромпласт» по сравнению с 2015 годом сократилась численность работников на 4 рабочих из производственной базы. Это произошло потому что, благодаря новому оборудованию производство продукции стало практически полностью автоматизировано.

В 2017 году в ООО «ПК «Амурпромпласт» численность персонала составила 6 человек. Из них 4 сотрудника – дирекция и 2 сотрудника – производственная база. Численность сотрудников по сравнению с 2016 годом сократилась на одного человека (сторож), так как компания установила сигнализацию.

Таким образом, динамика численности персонала показала, что в 2016 году ООО «ПК «Амурпромпласт» начала прогрессировать и перешла на автоматизированное производство продукции, что положительно сказывается на прибыли, так как уменьшились выплаты заработной платы на рабочих, задействованных в производстве и значительно сократилось количество.

Анализ логистических процессов:

В ООО «ПК»Амурпромплат» собственной сырьевой базы у компании нет, и поэтому она полностью зависит от поставщика ООО НК «Радуга» в городе Иркутск. Сырье входит в себестоимость по цене ее приобретения с учетом расходов на перевозку.

Организация контроля поставки сырья на «ПК»Амурпромплат» и ООО НК «Радуга» осуществляется заключением договора. Доставка сырья осу-

ществляется 1 раз в квартал ж/д контейнерами, вместительность которых составляет 16 т.

Контроль за прохождением материалов на всех стадиях их движения от закупки до момента списания на изготовленную продукцию осуществляет инженер по организации управления производством ООО «ПК»Амурпромпласт».

Также он ведет работу по составлению заявок, сводных ведомостей заказов и номенклатурных планов поставок, по учёту заказов и спецификаций, предъявляемых заказчиками, проверке соответствия объёмов и номенклатуры заказываемого сырья планам производства, а также договорам, действующим техническим условиям и другим нормативным документам.

Обработкой информации о поступивших и выбывших материалах занимается главный бухгалтер. Он разрабатывает проекты перспективных и годовых планов материально-технического обеспечения предприятия, готовит расчёты и обоснования к ним, составляет балансы, сводные таблицы, устанавливает календарные сроки поставки материалов.

В ООО «ПК»Амурпромпласт» имеется склад материалов и сырья, где инженером по организации управления производством осуществляются мероприятия по приёму, хранению, отпуску материалов, размещению с учётом наиболее рационального использования складских площадей. На складе также организуется работа по комплектации, упаковке и подготовке продукции к отгрузке.

При заключении договора на покупку продукции формируется акт - заказ. Данные акты-заказы оформляются и утверждаются по форме, согласовываются с генеральным директором и присваивается номер.

По мере поступления заказов главный бухгалтер составляет оборотную ведомость анализа заказов по производствам для своевременного укомплектования заказов сырьем и материалами. Отпуск сырья и материалов производится по требованиям, согласно поступившим заказам.

Главный бухгалтер производит подсчет дефицита на материалы и сырье с учетом остатков на складе и сырья материалов в пути. Согласно сводной ведомости

мости потребности на материалы и сырье производится закупка.

Для контроля наличия и получения материалов и комплектующих на складе составляется оборотно - сальдовая ведомость.

Учёт поступивших сырья и материалов отражаются в книге учёта движения, контроль за которой ведет инженер по организации управления производством. Так же он проверяет и контролирует правильное снятие остатков незавершенного производства

Изготовленные рабочим блоки пенополистирола проходят проверку непосредственно на рабочем месте и возвращаются на склад с указанием количества пригодных и забракованных. Забракованные блоки пенополистирола отправляются на переработку, где из блоков получается пенополистирольная крошка, которая после идет на продажу. То есть, в ООО «ПК» Амурпромпласт» не существует потерь от брака на производстве.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что в ООО «ПК»Амурпромпласт» организация логистической деятельности разработана до мелочей, так как во всех сферах логистического процесса осуществляется контроль, что говорит о том, что проблем в поставке, транспортировке, учета и т.д. сырья и материалов не возникает.

Анализ ассортимента:

Ассортимент выпускаемой продукции ООО «ПК»Амурпромпласт» согласно ГОСТу подразделяется на марки пенополистирола вес, размеры и плотность которых разные:

- 1) НСП - 1 – 2;
- 2) Ппс10 – 14;
- 3) Ппс16 – 17;
- 4) Ппс20;
- 5) Ппс23;
- 6) Ппс25;
- 7) Ппс30;
- 8) Ппс35.

Инструментом для управления товарным ассортиментом, формирование долгосрочных планов компании, правильное распределение финансовых ресурсов между составляющими стратегического портфеля фирмы происходит посредством применения матрицы БКГ. Матрица БКГ помогает принять решения о развитии или ликвидации бизнес - единиц фирмы.

Построим матрицу БКГ, чтобы определить существующее состояние товара (пенополистирола) на рынке и выявить причины данного положения.

Таблица 12 – Вспомогательная таблица для построения матрицы БКГ

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж конкурента за 2014 год, тыс. руб.	Расчетные показатели	
	2016г.	2017г.		Темп роста	Относительная доля рынка
НСП-1	569	213	0	0,4	0
НСП-2	647	408	0	0,6	0
Ппс10	1445	569	987	0,4	0,6
Ппс12	1448	865	1065	0,6	0,8
Ппс13	1251	964	1265	0,8	0,8
Ппс14	2745	1025	1687	0,4	0,6
Ппс16	2035	1067	1854	0,5	0,6
Ппс17	2000	1123	2665	0,6	0,4
Ппс20	1403	1165	2789	0,8	0,4
Ппс25	1255	974	2115	0,8	0,5
Ппс30	991	984	1988	1,0	0,5
Ппс35	1023	879	1298	0,9	0,7

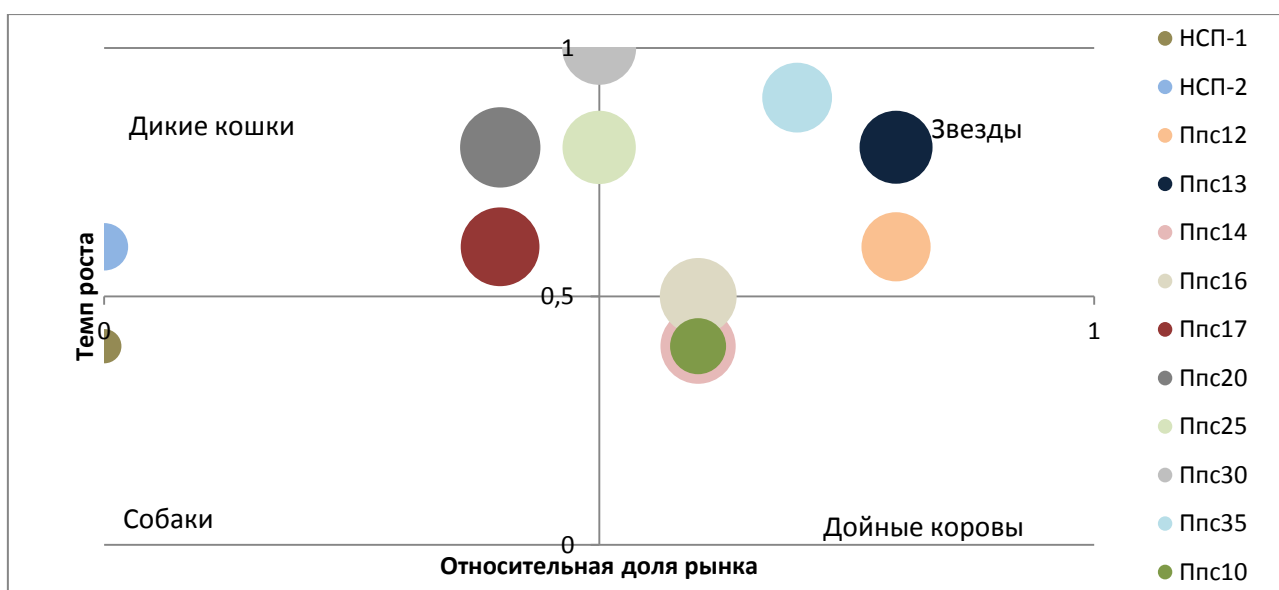


Рисунок 7 – Матрица БКГ

Дикие кошки: НСП – 2, Ппс – 17, Ппс – 20 марки находятся на растущем рынке, но требуют инвестиционных вложений для увеличения конкурентоспособности, так как являются перспективными марками;

Дикие кошки/Звезды: Ппс – 25, Ппс – 30 необходимо инвестировать в данные марки для увеличения показателей ОДР и темпов роста рынка;

Звезды: Ппс – 35, Ппс – 13, Ппс – 12 находятся на пике своего жизненного цикла. Данные марки имеют высокие показатели ОДР и темпов роста рынка. Необходимо увеличить инвестиций, чтобы данные марки приносили стабильный доход.

Звезды/Дойные коровы: Ппс – 16 данная марка приносит стабильный доход;

Дойные коровы: Ппс – 10, Ппс – 14 генераторы прибыли, от которых денежные средства, поступающие в ООО «ПК «Амурпромпласт» от реализации этих марок, рекомендуется направлять на развитие марок в зоне звезд и диких кошек;

Собаки: НСП – 1 зона низких показателей роста рынка и относительной доли. Эти марки пенополистирола уже прошли свой жизненный цикл и прибыль ООО «ПК «Амурпромпласт» не приносят. Необходимо исключить данные марки с производства и высвободившиеся ресурсы направить на развитие других товаров.

Таким образом, анализ внутренней среды показал, эффективную деятельность компании, грамотно организованную логистическую деятельность. Собственные средства компании увеличиваются, а заемные уменьшаются. Организационная структура компании за анализируемый период изменилась, произошло сокращение штата. Ассортимент выпускаемой продукции не стабилен, то есть не каждая марка приносит должную прибыль.

2.3 Анализ внешней среды ООО «ПК «Амурпромпласт»

Проанализируем производство пенополистирона на рынке в России, Амурской области и в городе Благовещенск.

Анализ производства пенополистирола в России:

В настоящее время пенополистирол является одним из наиболее надежных видов теплоизоляции по соотношению цена/качество, поэтому он нашел такое широкое применение в России.

В России на рынок полимерной теплоизоляции в 2016 году оказало негативное влияние ухудшение общей экономической ситуации. Изменения были в основном количественные: сокращение емкости рынка на 12 - 13%. Главный рынок сбыта и строительная индустрия, также демонстрирует негативную динамику - объемы проектных работ по России сократились более чем на 30%, что скажется на объемах строительства в следующих годах.

Снижение спроса испытал весь рынок теплоизоляционных материалов. Сокращение объема рынка составило 17 – 18 % к уровню 2015 года. Примерно так же в процентах сократился и сегмент пенополистирола (ППС). На это повлияло высокая волатильность валютных курсов, повышенная ставка рефинансирования (что значительно увеличило стоимость заемных средств), общее ухудшение состояния экономики.

В 2016 году произошло падение объемов продаж, что вынудило производителей пенополистирола перейти на режим экономии. Кроме сокращения издержек многие производители начали активно искать новые сегменты применения пенополистирола, которые позволят компенсировать падение выручки в сегменте строительства.

Влияние кризиса на рынок выразилось в снижении количества объектов строительства, что уменьшило совокупный спрос на теплоизоляционные материалы и вылилось в обострении ценовой конкуренции между различными видами теплоизоляции. При этом производители пенополистирольных плит вслед за удорожанием сырья были вынуждены увеличивать цены, снижая тем самым свою конкурентоспособность.

Представим наглядно диаграмму долей рынка по производству пенополистирола в России:

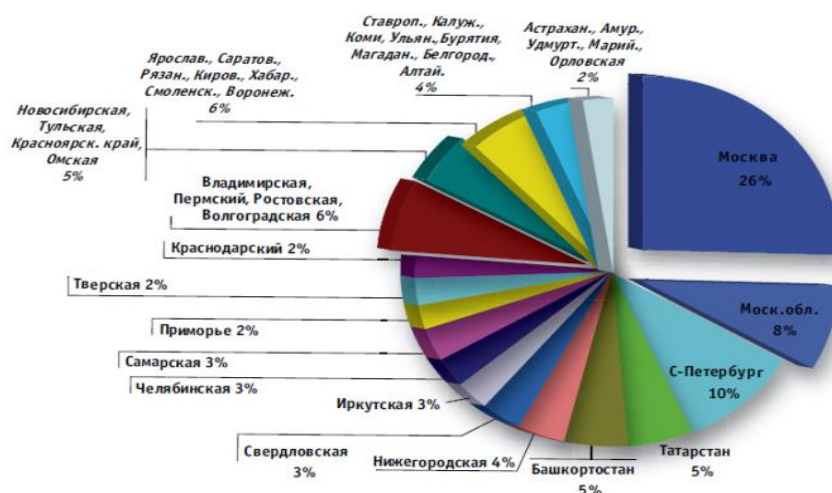


Рисунок 8 – Доля рынка производства пенополистирола в России

Анализ производства пенополистирола в Амурской области:

Из рисунка видно, что Москва занимает наибольшую долю рынка по производству пенополистирола, когда Амурская область занимает самую наименьшую долю рынка – 2 %. В Амурской области производство изделий из полимерного (пенополистирольного) сырья представлено в основном компаниями, производящими оконные и дверные, стеновые и кровельные блоки пенополистирола.

В области функционируют несколько предприятий, производящих продукцию на основе вторичных полимеров: полимерпесчаную черепицу, брусчатку, различные кровельные материалы и т.п.

На развитие рынка основных строительных материалов оказывают влияние объемы жилищного строительства, а также объемы строительства инвестиционных объектов, включенных в долгосрочные целевые программы и инвестиционные проекты, реализуемые на территории Амурской области.

На сегодняшний день в строительстве потребляется свыше 75 % продукции строительных материалов и более 95 % стеновых материалов.

Предприятия, производящие пенополистирольные материалы в строительной промышленности Амурской области удовлетворяют потребность строительномонтажных организаций в данном товаре.

Промышленность строительных материалов - одна из ресурсоемких отраслей. Это является одним из факторов, сдерживающих развитие этой отрасли

и в целом строительного комплекса. Затраты на строительные материалы составляют значительную долю при общей стоимости строительно-монтажных работ. В целях снижения затрат на капитальное строительство необходимо добиться существенного снижения затрат при производстве строительных материалов.

Анализ производства пенополистирола в Благовещенске:

В городе Благовещенске производство блоков пенополистирола востребовано как частными лицами, так и крупными строительными компаниями. Пенополистирол используют как утеплитель в разных сегментах строительства. Востребованность пенополистирола объясняется его теплоизоляционными и пожароустойчивыми качествами.

Чтобы глобально проанализировать внешнюю среду в политической, экономической, социально – культурной и технологической отрасли воспользуемся PEST- анализом

Таблица 13 – PEST - анализ

<p style="text-align: center;">Политические:</p> <ul style="list-style-type: none"> - государственное регулирование в сфере конкуренции; - ужесточение государственного контроля над деятельностью организаций и штрафные санкции. 	<p style="text-align: center;">Экономические:</p> <ul style="list-style-type: none"> - динамика развития экономической сферы; - изменения в курсах валют, цены на капитал; - изменения в уровне безработицы; - изменения в уровне инфляции; - изменения в располагаемом доходе на душу населения; - время года, влияющее на спрос; - изменение в налогообложении.
<p style="text-align: center;">Социо - культурные:</p> <ul style="list-style-type: none"> - изменения в демографическом состоянии: уровне роста или убыли населения – движении, половозрастной структуре рынка, изменениях в расовых принадлежностях; - уровне образованности общества, квалификации, которую имеют кадры; - изменениях в социальных слоях населения; - изменениях во вкусах и предпочтениях общества, устоявшихся предубеждениях; - платежеспособность потребителей. 	<p style="text-align: center;">Технологические:</p> <ul style="list-style-type: none"> - возможных изменениях в основных технологиях, которыми пользуются в рыночной среде (инновациях в оборудовании, материалах, определенной бизнес-модели, способах организовывать и вести бизнес); - влиянии интернета на развитие рыночной среды; - инновациях в информационных технологиях, обеспечивающих эффективную конкуренцию в рыночной сфере.

Наибольшее влияние на прибыль компании в дальнейшей перспективе

может оказать технологический фактор, а именно внедрение новых технологий производства, так как, имея устаревшее производство, компания не будет иметь возможность быть конкурентоспособным предприятием на рынке и в дальнейшем прекратит свою деятельность. Следовательно, необходимо укреплять конкурентную позицию на рынке с помощью внедрения новых технологий производства.

Осуществим анализ внешней среды по модели 5 сил конкуренции Портера:

1) Конкуренция внутри отрасли:

ООО «ПК «Амурпромпласт», выйдя на рынок производства пенополистирола, сразу показала свои сильные стороны в качественном производстве материала и высоким сроком годности, задавив при этом большую часть своих конкурентов.

В 2015 году конкуренция на рынке стройматериалов стала значительно острее после введения новых норм по теплозащите зданий. В связи с этим, многие предприятия перешли на производство других строительных материалов, которые требуют более простой технологии производства, так как производство пенополистирола занимает много времени и средств.

С данными изменениями ООО «ПК «Амурпромпласт» приняла решение перейти на более высококачественное производство пенополистирола, заменив устаревшие станки на более современные, изменив производство на автоматизированное. Материал стал более качественным, влагостойким, пожароустойчивым, тем самым став лидером среди своих конкурентов.

Конкурентами ООО «ПК «Амурпромпласт» по производству пенополистирола в городе Благовещенск являются: ООО «ТоргПласт» основанная в 2003 году и на протяжении многих лет являющаяся лидером на рынке по производству пенополистерола и ООО «Аляска» - динамично развивающаяся организация, основанная в 2015 году.

Представим наглядно диаграмму по долям рынка всех производителей пенополистирола в г. Благовещенск за 2017 год.

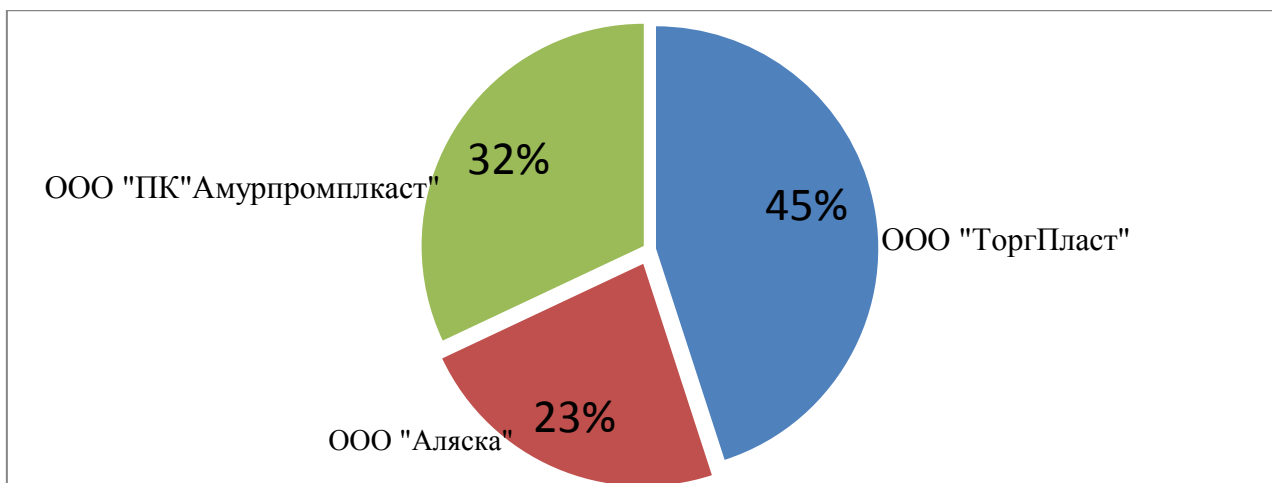


Рисунок 9 – Доля рынка компаний по производству пенополистирола за 2017 г.

2) *Угроза появления новых конкурентов:*

При появлении новых конкурентов на рынке по производству пенополистирола, компания ООО «ПК»Амурпромпласт» ослабит свою конкурентную позицию. Сократится производство товара, так как уменьшится потребительский спрос. Необходимо не допустить снижение конкурентоспособности компании.

3) *Влияние покупателей:*

Потребителями ООО «ПК»Амурпромпласт» являются юридические и физические лица.

Юридические лица - это чаще всего строительные компании, которые осуществляют покупку пенополистирола в больших количествах (оптом), для утепления административных зданий, строительства торговых центров и так далее.

Физические лица приобретают пенополистирол для утепления своих домов, гаражей, бань и чаще всего не нуждаются в большом весе пенополистирола. Также физические лица покупают пенополистирольную крошку для дизайнерской мягкой мебели, которая принимает любые формы.

4) *Конкуренция со стороны товаров – заменителей:*

Пенополистирол можно заменить на: пеностекло; пенобетон; газобетон; минеральная вата; каменная вата; пенополиуретан.

Все эти товары – заменители хорошо подходят для утепления стен и по-

лов, но не все имеют такие свойства как у пенополистирола: влагостойкость; экологичность; низкая теплопроводность, легкость и невоспламеняемость.

5) *Влияние поставщиков:*

В ООО «ПК«Амурпромпласт» собственной сырьевой базы у компании нет, и поэтому она полностью зависит от поставщика ООО НК «Радуга» в городе Иркутск.

Сырье входит в себестоимость по цене ее приобретения с учетом расходов на перевозку.

Организация контроля поставки сырья на ООО «ПК «Амурпромпласт» и ООО НК «Радуга» осуществляется заключением договора между компаниями.

С момента создания ООО «ПК«Амурпромпласт» начало сотрудничество с ООО НК «Радуга» и сотрудничает по сей день, потому что сырье данной компанией высокого качества, доставка осуществляется без задержек и потерь.

Таким образом, модель пяти сил Портера показала:

- 1) рынок данного вида продукции только развивается;
- 2) число конкурирующих фирм в отрасли невелико;
- 3) появление крупного лидера в ближайшее время не ожидается и им вполне может стать ООО «ПК«Амурпромпласт»;
- 4) спрос на пенополистирол непостоянен и носит сезонный характер.
- 5) угроза появления новых конкурентов очень низка, так как существуют высокие барьеры входа, это, прежде всего имеющиеся технологии производства и большая капиталоемкость создания аналогичных производств;
- 6) имеется постоянный поставщик сырья и постоянные потребители (строительные фирмы, заключившие договор на долгий срок сотрудничества), что и является сильной стороной.

Таким образом, анализ внешней среды показал, что угрозой для ООО «ПК «Амурпромпласт» является снижение конкурентоспособности. Угроза появления новых конкурентов и захвата рынка велика.

Возможностью устранения данной угрозы является укрепление конкурентного положения на рынке путем совершенствования производства, товара

или внедрения в производство нового товара.

Осуществим анализ и оценку конкурентных преимуществ и конкурентоспособности ООО «ПК «Амурпромпласт».

ООО «ПК«Амурпромпласт» разработала и внедрила собственные технические условия по производству блоков пенополистирола весом меньше установленного ГОСТом, то есть меньше 10 кг, – что и является конкурентным преимуществом. ООО «ПК«Амурпромпласт» - единственная компания, которая производит блоки пенополистирола весом от 4 кг.

Имея данное конкурентное преимущество, компания будет иметь значительное превосходство над конкурентами.

Для того чтобы дать оценку конкурентоспособности ООО «ПК «Амурпромпласт» необходимо определить по каким показателям оценивать конкурентоспособность компании и какое количество конкурентов имеется на рынке.

Показателями оценки конкурентоспособности являются: качество пенополистирола; разнообразие марок пенополистирола; качество обслуживания; цена; реклама.

Составим таблицу, чтобы оценить конкурентоспособность ООО «ПК «Амурпромпласт».

Таблица 14 – Оценка конкурентоспособности ООО «ПК «Амурпромпласт»

Показатели	Ранг (r_n)	Уд. вес по- ля ($a_i = \frac{1+n-r_n}{s_n}$)	ООО «ПК» Амурпром- пласт»		ООО «Торг- Пласт»		ООО «Аляска»	
			b_i	$b_i * a_i$	b_i	$b_i * a_i$	b_i	$b_i * a_i$
Качество пенополисти- рола	1	0,3	4	1,2	5	1,5	3	0,9
Разнообразие марок пе- нополистирола	3	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6
Качество обслуживания	4	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Цена	2	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Реклама	5	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Итого	15	100	17	3,71	21	4,4	15	3,04

Оценка конкурентоспособности показала, что по представленным показа-

телям ООО «Торг-Пласт» является лидером на рынке по производству пенополистирола. ООО «ПК «Амурпромпласт» снижает свое конкурентоспособное положение на рынке, что может негативно сказаться на дальнейшей деятельности компании. Следовательно, чтобы не допустить очередное снижение прибыли, ООО «ПК «Амурпромпласт» необходимо укрепить конкурентное положение на рынке производства пенополистирола.

Чтобы понять, каким способом укрепить конкурентоспособное состояние компании представим структурированное описание ООО «ПК «Амурпромпласт», на основании которого можно сделать выводы о сильных и слабых сторонах компании, что поможет представить ясную картину в какую сторону необходимо развиваться. Для этого построим SWOT - матрицу.

Таблица 16 – SWOT - матрица ООО «ПК «Амурпромпласт»

	Возможности	Угрозы
	<p>1 Производство более дорогостоящих марок пенополистирола.</p> <p>2 Стимулирование сбыта блоков пенополистирола за счет рекламы</p> <p>3 Увеличение объема продаж блоков пенополистирола</p> <p>4 Внедрение нового товара в производство</p> <p>5 Повышение качества выпускаемой продукции</p>	<p>1 Увеличение себестоимости блоков пенополистирола</p> <p>2 Увеличение затрат на рекламу</p> <p>3 Увеличение стоимости материальных и энергетических ресурсов</p> <p>4 Увеличение затрат на внедрение в производство нового товара</p> <p>5 Захват рынка конкурентами</p> <p>6 Недобросовестная конкуренция</p>
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
<p>1 Индивидуальный подход к каждому клиенту.</p> <p>2 Высококачественные блоки пенополистирола и постоянный контроль над их качеством посредством лаборатории.</p> <p>3 Разработанные собственные технические условия по производству блоков пенополистирола</p> <p>4 Постоянная клиентская база</p>	<p>1.1 Индивидуальный подход к каждому клиенту дает возможность подобрать пенополистирол запрашиваемого качества и соответствующей цены</p> <p>2.5 Благодаря испытаниям над блоками пенополистирола в собственной лаборатории компании, качество выпускаемых блоков повышается</p> <p>3.4 Для внедрения нового товара, компания может разработать собственные технические условия и запустить производство</p>	<p>2.4 Внедрив новый товар компания понесет большие финансовые потери на закупку сырья и существует риск, что данный товар не будет востребован</p> <p>3.3 Проводя испытания над блоками пенополистирола, тратится значительное количество материальных и энергетических ресурсов</p> <p>4.5 Постоянные покупатели могут перейти к конкурентам по разным причинам: цена, качество, ассортимент</p>

Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
1 Однообразие ассортимента	<p>1.3 Разнообразив ассортимент выпускаемой продукции объемы продаж увеличатся</p> <p>1.4 внедрив новый товар, ассортимент компании увеличится, что привлечет новых покупателей</p>	<p>1.5 Покупатели могут перейти к конкурентам из – за отсутствия требуемого товара</p>

Анализируя SWOT – матрицу, можно сделать вывод, что ООО «ПК «Амурпромпласт» имеет большое количество сильных сторон, которыми может воспользоваться и усовершенствовать свое производство для укрепления конкурентной позиции на рынке. Используя сильные стороны, компания будет иметь возможность стать лидером по производству пенополистирола среди конкурентов, несмотря на риски. ООО «ПК «Амурпромпласт» необходимо разнообразить и усовершенствовать ассортимент, так как рынок по производству пенополистирола обновляется: появляются новое высококачественное сырье, новые материалы для производства, оборудование и т.д. Необходимо постоянно внедрять в деятельность компании новшества, чтобы быть конкурентоспособным предприятием и вести добросовестную конкуренцию.

Делая вывод по всем проведенным анализам внешней среды, можно сказать, что на прибыль и деятельность компании влияет технологический фактор, а именно внедрение новых технологий производства. Это фактор как негативно может повлиять на прибыль ООО «ПК «Амурпромпласт», то есть увеличатся затраты на производство, так и положительно – продукция будет более качественная или под воздействием новых технологий производства произойдет внедрение нового товара, что может привести к увеличению прибыли компании.

Покупателями товара являются в большей степени строительные компании, следовательно, для эффективной работы и увеличения прибыли ООО «ПК «Амурпромпласт» необходимо выбрать такую тактику деятельности, чтобы данных покупателей становилось больше.

Благодаря, SPACE – анализу было выявлено, что компания находится в

конкурентном положении, следовательно, необходимо выбрать такую конкурентную стратегию, чтобы ООО «ПК «Амурпромпласт» стала лидирующей компанией по производству пенополистирола и укрепила свое конкурентоспособное положение на рынке.

2.4 Анализ конкурентной стратегии ООО «ПК «Амурпромпласт»

Для обеспечения прогресса в деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт», периодически оценивает эффект от проделанных изменений и корректирует курс развития.

Стратегия развития всегда выбирается согласно определенным критериям, ранжированием которых занимается генеральный директор ООО «ПК «Амурпромпласт».

На данном этапе деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт» базовой стратегией является стратегия стабилизации. Объемы продаж пенополистирола нестабильны, поэтому компания выбрала данную стратегию, чтобы достичь постоянных объемов доходов и в последующем увеличить прибыль.

За всю деятельность ООО «ПК «Амурпромпласт» приняло в разработку несколько стратегий по развитию компании и производства:

1) В 2013 году ООО «ПК «Амурпромпласт» первая в г. Благовещенск перешла на автоматизированное производство (автоматизированное производство более удобный вид производства, не требующий дополнительных ресурсов в виде рабочей силы. Для нормального производства необходимо только пара работников, которые должны наблюдать за процессом и корректировать сбои в системе).

Результат внедрения данной стратегии:

- сократились расходы на выплату заработной платы;
- значительно уменьшилось число брака в производстве (так как нет человеческого фактора);
- повысилось качество выпускаемой продукции;
- увеличилось количество товара;
- увеличилась скорость производства.

Имея данные результаты ООО «ПК «Амурпромпласт» стала передовой компанией по производству пенополистирола на рынке среди конкурентов.

2) Разработка собственных технологий производства пенополистирола (потребители, не являющиеся оптовыми или строительными компаниями, чаще всего нуждаются в покупке пенополистирола для утепления крыш, полов, стен своих домов и так далее и не нуждаются в больших блоках пенополистирола. Поэтому компания разработала собственные технические условия производства блоков пенополистирола от 4 кг).

Результат внедрения данной стратегии:

- приток покупателей;
- конкурентное преимущество (только ООО «ПК «Амурпромпласт» в городе Благовещенск производит и продает пенополистирол данного веса);
- открытие лаборатории (проведение опытов над пенополистиролом).

На тот период деятельности данные стратегии благоприятно повлияли на прибыль компании и укрепили конкурентное положение на рынке. Но на существующий момент внедренные конкурентные стратегии не актуальны.

ООО «ПК «Амурпромпласт» постепенно снижает свою конкурентоспособность на рынке, когда конкуренты стараются развить и усовершенствовать свое производство и стать передовой компанией.

Для эффективной конкурентоспособной деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт» необходимо внедрить такую стратегию, которая бы укрепила ее конкурентное положение на рынке. Конкурентная стратегия должна не только укрепить положение на рынке, но и увеличить прибыль компании и клиентскую базу.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ООО «ПК «АМУРПРОМПЛАСТ»

3.1 Обоснование предложенной конкурентной стратегии

ООО «ПК «Амурпромпласт» теряет свое конкурентоспособное положение на рынке, поэтому необходимо придерживаться такой стратегии, которая бы укрепила конкурентоспособность компании.

Данной конкурентной стратегией может являться стратегия развития продукта (дифференциации), которая предполагает производство нового продукта и его реализацию на уже освоенном рынке.

Используя стратегию дифференциации ООО «ПК «Амурпромпласт» будет иметь возможность стать лидером на рынке по производству пенополистирола.

Придание продукту особых свойств, выделяющих его из числа аналогичных по назначению продуктов, требует дополнительных затрат на исследовательские работы, повышение качества и др. Эти затраты, если они оправданы, компенсируются установлением более высокой цены. Конкурентное преимущество, полученное в результате дифференциации продукта, обеспечивает увеличение объёмов продаж, получение дополнительной прибыли за счёт завоевания предпочтений различных групп потребителей.

Конкурентная стратегия дифференциации позволит ООО «ПК «Амур-промпласт» устанавливать высокую наценку на свою продукцию, продавать больший объём продукции (поскольку привлекается дополнительное число покупателей).

Определим, какой товар необходимо внедрить для реализации стратегии дифференциации, и будет ли он востребован и рентабелен.

В городе Благовещенск существуют три компании по производству пенополистирола. Производят данные компании белый пенополистирол, который знаменит среди строительных компаний своими хорошими качествами и пенопласт, сделанный из экструдированного пенополистирола, который отстает от белого пенополистирола по своим качествам и устаревшей технологии производства. Данными компаниями являются ООО «ТоргПласт», ООО «Аляска» и анализируемое предприятие ООО «ПК«Амурпромпласт».

Но помимо белого и экструдированного пенополистирола существует еще один - серый пенопласт или его еще называют графитовый. В сырье, из которого производят графитовый пенополистирол, добавляют графит, что придает материалу серый оттенок. Так же благодаря примесям графита коэффициент теплоизоляции выше, чем в белом или экструдированном пенополистироле.

Серый пенополистирол недавно вошел в производство в стране, но очень быстро захватил строительный рынок. Строительные компании начали закупать только графитовый пенополистирол. Данная тенденция происходит по тому, что серый пенополистирол имеет лучшие теплоизоляционные свойства, его можно использовать более тонким слоем, чем в случае с белым пенополистиролом, то есть материала будет затрачиваться меньше.

В соответствии с растущими требованиями в области теплоизоляции, применение традиционных белых пенополистирольных плит потребует подбора и большей толщины, так как более 95% его объема составляют воздушные пустоты. Между тем, серые плиты дают такой же эффект тепловой защиты зданий при установке более тонких на несколько сантиметров плит. Серые сорта имеют, в отношении белых теплоизоляционные свойства выше, примерно на

30%.

Возможность применения серых пенополистирольных плит с меньшей толщиной, дает возможность уменьшить расход других материалов, необходимых для утепления дома (например, армирующих сеток, метизов и т. д.) и упрощает выполнение кровельных работ, утепление помещений, оконных откосов и проведение других отделочных работ. Кроме того, серый пенопласт имеет универсальное применение, его можно использовать как теплоизоляцию наружных стен, полов, плоских и скатных крыш.

Примеси используемые в сером пенопласте имеют свойства отражения или поглощения инфракрасного излучения. Благодаря этому серый пенопласт имеет лучшие теплоизоляционные свойства – его коэффициент теплопроводности достигает уровня 0,031 Вт/мК. Для сравнения: теплопроводность белого пенопласта той же плотности, применяемого для утепления фасадов, составляет 0,040 Вт/мК. Чем ниже значение коэффициента теплопроводности, тем лучше термоизоляция.

Так же у серого пенополистирола больший срок службы.

Недостатками серого пенополистирола являются:

- 1) более высокая стоимость материала;
- 2) необходимость применения более мощных и более дорогих клеевых смесей;
- 3) трудности, которые могут возникнуть в ходе монтажных плит.

Делая вывод можно сказать, что конкурентной стратегией дифференциации, которая бы позволила ООО «ПК «Амурпромпласт» укрепить свое конкурентное положение на рынке по производству пенополистирола, может являться производство нового материала, то есть серого (графитового) пенополистирола. Благодаря, внедрению нового товара, компания повысит свою конкурентоспособность, привлечет новых потребителей, тем самым увеличит прибыль.

3.2 Разработка конкурентной стратегии дифференциации

Для внедрения конкурентной стратегии дифференциации основанной на производстве нового товара, то есть серого пенополистирола для ООО «ПК

«Амурпромпласт» необходимо для начала определить календарные сроки с помощью построения вспомогательной таблицы 17 и сетевого графика. Определить лиц, задействованных в реализации стратегии и построить таблицу 19 для распределения задач по внедрению в производство серого пенополистирола.

1) *Определение календарных сроков внедрения конкурентной стратегии.*

Таблица 17 - Вспомогательная таблица для построения сетевой модели

Наименование работы	Обозначение операции	Предшествующие операции	Время на выполнение работ, дней
Проведение анализа технической оснащённости компании	A	-	6
Выявление существующих недостатков и их причин	B	A	2
Разработка идей по устранению недостатков	C	B	5
Выбор оптимального проекта	D	C	1
Дерево работ	E	D	2
Сетевая модель комплекса работ	F	E	3
Календарный план	G	F	1
Определение потребности в ресурсах	H	G	4
Составление сметы затрат	I	H	2
Выявление рисков и их оценка	J	I	2
Составление проектно-сметной документации	K	J	3
Представление руководству проектно-сметной документации	L	K	1
Разработка собственных технических условий	M	L	3
Заключение договора с ООО НК «Радуга» на поставку сырья для производства серого пенополистирола	N	M	2

Закупка сырья для производства серого пенополистирола	O	N	2
Производство серого пенополистирола	P	O	1
Оценка результатов внедрения конкурентной стратегии	Q	P	5
Итого			45

На основе данной таблицы построим сетевую модель (рисунок 9) для определения сроков реализации данных мероприятий по внедрению конкурентной стратегии дифференциации производства нового товара - серого пенополистирола:

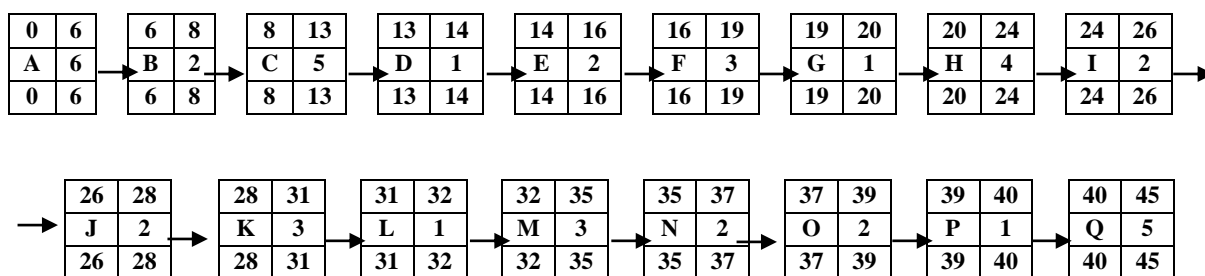


Рисунок 9 – Сетевой график

Согласно сетевой модели, продолжительность внедрения конкурентной стратегии составит 45 рабочих дней.

Для более точного определения длительности внедрения конкурентной стратегии составим календарный план по производству блоков серого пенополистирола (таблица 18).

Начало проекта - 15 января 2019 года.

Таблица 18 - Календарный план внедрения конкурентной стратегии

Наименование работы	Срок выполнения
Проведение анализа технической оснащённости компании	15.01.2019 - 22.01.2019
Выявление существующих недостатков и их причин;	23.01.2019 - 24.01.2019
Разработка идей по устранению недостатков;	25.01.2019 - 31.01.2019
Выбор оптимального проекта	01.02.2019
Дерево работ	02.02.2019 - 05.02.2019

Сетевая модель комплекса работ	06.02.2019 - 08.02.2019
Календарный план	09.02.2019
Определение потребности в ресурсах	12.02.2019 - 15.02.2019
Составление сметы затрат	16.02.2019 - 19.02.2019
Выявление рисков и их оценка	20.02.2019 - 21.02.2019
Составление проектно-сметной документации	22.02.2019 - 26.02.2019
Представление руководству проектно-сметной документации	27.02.2019
Разработка собственных технических условий	28.02.2019 - 02.03.2019
Заключение договора с ООО НК «Радуга» на поставку сырья для производства серого пенополистирола	05.03.2019 - 06.03.2019
Закупка сырья для производства серого пенополистирола	07.03.2019 - 08.03.2019
Производство серого пенополистирола	09.03.2019
Оценка результатов внедрения конкурентной стратегии	12.03.2019 - 16.03.2019

Таким образом, определены сроки внедрения конкурентной стратегии: 15.01.2019 – 16.03.2019.

Для реализации данных мероприятий необходима команда, в которой участники будут задействованы в разработке и в реализации конкурентной стратегии дифференциации производства нового товара - серого пенополистирола:

2) *Определение организационной структуры команды для осуществления мероприятий по внедрению конкурентной стратегии.*



Рисунок 10 - Организационная структура команды конкурентной стратегии

Чтобы распределение ответственности в процессе реализации стратегии было эффективным, построим матрицу распределения административных задач между участниками команды (таблица 19).

Условные обозначения:

Я - ответственность за единолично принятое решение;

! - персональная ответственность за решение, принятое коллективно;

Р - участие в коллективном принятии решения;

± - выполнение расчетов;

К - контроль;

И - исполнение.

Таблица 19 - Матрица распределения административных задач

Работы участников проекта	Генеральный директор	Команда проекта		
		Главный бухгалтер	Инженер по организации управления производством	Юрииск он-сульт
Проведение анализа технической оснащенности компании		К±	И	
Выявление существующих недостатков и их причин;		Я		
Разработка идей по устранению недостатков;	К	Я!		Р
Выбор оптимального проекта	К!	Я	Р	Р
Дерево работ		И		
Сетевая модель комплекса работ		И		
Календарный план	К	И	Р	Р
Определение потребности в ресурсах	К!	±		
Составление сметы затрат	К	±		
Выявление рисков и их оценка	К			И
Составление проектно-сметной документации		И!		Р

Представление руководству проектно-сметной документации		И		
Разработка собственных технических условий	К		И!	
Заключение договора с ООО НК «Радуга» на поставку сырья для производства серого пенополистирола	Я!			И
Закупка сырья для производства серого пенополистирола	Я!	Р	Р	Р
Производство серого пенополистирола	К		И!	
Оценка результатов внедрения конкурентной стратегии	Я	К!	Р	

3) *Определение суммы собственных средств для внедрения конкурентной стратегии.*

Собственные средства ООО «ПК«Амурпромпласт» представлены в пассиве баланса в разделе капитал и резервы.

Таблица 20 – Собственные средства ООО «ПК«Амурпромпласт» за 2017 год

Собственные средства	Сумма, тыс. руб.
Уставный капитал	100
Нераспределенная прибыль	2948
Итого	3048

Следовательно, для реализации конкурентной стратегии производства серого пенополистирола ООО «ПК«Амурпромпласт» располагает собственными средствами в размере 3 млн. 048 тыс. руб.

4) *Определение затрат на разработку технических условий по производству серого пенополистирола.*

Существует 6 марок серого пенополистирола. Они отличаются между собой плотностью, качеством, а значит и весом (EPS-10; EPS-12; EPS-14; EPS-16; EPS-18; EPS-20). Вес блока пенополистирола варьируется от 10 до 20 кг, следовательно, для каждой марки нужно разработать свои технические условия производства, чтобы она соответствовала необходимым стандартам.

Для разработки собственных технических условий для каждой марки се-

рого пенополистирола необходимо пригласить специалиста, который в соответствии с ГОСТом разработает такие технические условия, которые позволят производить блоки соответствующего качества.

Сумма услуги данного специалиста для каждой марки разная. Представим в таблице 21 цены для разработки технических условий специалистом для каждой марки.

Таблица 21 – Цены специалиста для разработки технических условий производства

№	Марка	Стоимость, руб.
1	EPS - 10	2 000
2	EPS - 12	3 500
3	EPS - 14	4 000
4	EPS - 16	5 000
5	EPS - 18	6 500
6	EPS - 20	7 000
Итого		28 000

Таким образом, услуги специалиста, который разработает технические условия производства для блоков серого пенополистирола, составят 28 тыс. руб.

5) *Определение рисков и их оценка в процентном и денежном выражении от суммы вложенных средств в разработку конкурентной стратегии.*

Таблица 22 - Определение рисков

Факторы риска	Ожидаемые потери, ущерб, %	Ожидаемые потери, ущерб от вложенных средств, тыс. руб.	Меры по предотвращению или уменьшению влияния рисков
Потери сырья при перевозке	4%	121 920	Осуществлять контроль загрузки и выгрузки сырья
Некачественное сырье	7%	213 360	До покупки проверять сырье на качество и пригодность
Потери при производстве (брак)	9%	274 320	Повысить квалификацию рабочих
Невостребованность товара	3%	91 440	Подавать рекламу, акцентируя внимание на высоких качествах товара

Из таблицы 22 можно сделать вывод, что ООО «ПК«Амурпромпласт» понесёт сравнительно небольшие риски. Самый большой риск – это потери при производстве, то есть брак, который можно устранить, обучив работников но-

вому производству, тем самым повысив их квалификацию. Нет критичного риска, при котором дальнейшая деятельность станет невозможной.

б) Определение поставщика сырья для производства серого пенополистирола.

С момента создания ООО «ПК«Амурпромпласт» сотрудничает с ООО НК «Радуга», которая находится в городе Иркутск. ООО НК «Радуга» поставляет сырье для производства белого пенополистирола в город Благовещенск 1 раз в квартал ж/д контейнерами, вместительность которых составляет 16 т. В стоимость сырья входит стоимость перевозки.

ООО НК «Радуга» производит сырье для разных видов строительных материалов, в составе которых имеется сырье для серого пенополистирола. Стоимость 1 тонны сырья составляет 120 тыс. руб. с учетом перевозки.

ООО НК «Радуга» проявила себя как надежный поставщик качественного сырья без задержек, следовательно, осуществлять закупку сырья для серого пенополистирола лучше у проверенной компании.

Таким образом, необходимо заключить договор на поставку сырья для графитового пенополистирола с ООО НК «Радуга».

7) Составление сметы затрат для производства серого пенополистирола.

Для производства серого пенополистирола необходимо:

- сырье, из которого получают шарики пенополистирола, стоимость которого составляет 120 тыс. руб. за тонну;
- клей для склеивания шариков пенополистирола в компрессной машине;
- вода для растворения клея;
- уголь, на котором работают котлы.

Построим таблицу 23 для расчета необходимого сырья и его стоимости для производства серого пенополистирола.

Таблица 23 – Смета затрат на производство серого пенополистирола

Марка	Стоимость 1 т. сырья, руб.	Необходимо сырья, т	в кг	Стоимость приобретенного сырья, руб.	Необходимо кг сырья для 1 м ³	Сколько можно произвести м ³ из имеющегося сырья / - 5%	Затраты на пр-во 1 м ³ (з/п, электричество, уголь, клей), руб.	Затраты на производство всех м ³ , руб.	Общая стоимость затрат, руб.
EPS-10	120000	2	2000	240000	10	200/190	500	95000	335000
EPS-12	120000	2	2000	240000	12	167/158	500	79000	319000
EPS-14	120000	3	3000	360000	14	214/203	500	101500	461500
EPS-16	120000	4	4000	480000	16	250/237	500	118500	598500
EPS-18	120000	4	4000	480000	18	222/210	500	105000	585000
EPS-20	120000	5	5000	600000	20	250/237	500	118500	718500
Итого		20							3017500

Таким образом, смета затрат показала, что затраты на производство всех марок серого пенополистирола на 20 тонн составят 3 млн. 17 тыс. 500 руб.

Объединим все описанные мероприятия по разработке конкурентной стратегии внедрения в производство нового товара – серого пенополистирола в единую таблицу, которая представляет собой конкурентный план.

Таблица 24 - Конкурентный план

Мероприятие	Сроки реализации (дни)	Ответственный	Бюджет (тыс. руб.)
Анализ текущей ситуации на рынке	5	Главный бухгалтер	-
Анализ конкуренции на рынке	3	Главный бухгалтер	-
Анализ итогов прошлого периода	2	Главный бухгалтер	-
Постановка целей	2	Генеральный директор	-
Описание выбранной стратегии	1	Главный бухгалтер	-
Оценка выбранной конкурентной стратегии	3	Главный бухгалтер	-
Реализация выбранной конкурентной стратегии (производство серого пенополистирола)			
Определение состава и последовательности выполнения работ: - дерево работ; - сетевая модель комплекса работ проекта; - календарный план.	5	Главный бухгалтер	-
Определение потребности в ресурсах.	4	Главный бухгалтер	

Выявление рисков и их оценка.	2	Юрисконсульт	
Расчет затрат на разработку собственных технических условий;	3	Инженер по организации управления производством	28 000
Составление проектно-сметной документации.	5	Главный бухгалтер	3 017 500
Оценка результатов внедрения конкурентной стратегии: - расчет эффективности предложенной конкурентной стратегии; - составление сводную таблицы всех затрат; - расчет чистой прибыли на 3 года вперед.	5	Главный бухгалтер	-
Заключение договора с компанией на поставку сырья для серого пенополистирола;	2	Генеральный директор	-
Закупка сырья для производства серого пенополистирола.	2	Генеральный директор	-
Запуск сырья в производство	1	Инженер по организации управления производством	-
Итого	45		3 045 500

Таким образом, благодаря конкурентному плану наглядно представлены мероприятия, сроки, ответственные лица и затраты на реализацию конкурентной стратегии дифференциации производства серого пенополистирола. Для реализации данной конкурентной стратегии необходимо 45 рабочих дней, и затраты на которую составят 3 млн. 45 тыс. 500 руб.

3.3 Экономическая эффективность предложенной конкурентной стратегии

Рассчитаем экономическую эффективность предложенной конкурентной стратегии дифференциации основанной на внедрении в производство нового товара – серого пенополистирола.

1) Расчет эффективности предложенной конкурентной стратегии.

Таблица 25 - Экономическая эффективность производства серого пенополистирола

Марка	Сколько	Общ. ст-	Затраты	Стои-	Скоррек-	Стои-	Выруч-	ЧП,
-------	---------	----------	---------	-------	----------	-------	--------	-----

	можно произвести м ³ из имеющегося сырья / - 5%	ть затрат, руб. (себестоимость)	на 1м ³ , руб.	мость 1м ³ , руб. (затраты*2)	тированная отпускная цена 1м ³ , руб.	мость всей партии, руб.	ка, руб.	руб.
EPS-10	200/190	335000	1763	3526	3600	684000	349000	286180
EPS-12	167/158	319000	2018	4036	4100	647800	328800	269616
EPS-14	214/203	461500	2273	4546	4600	933800	472300	387286
EPS-16	250/237	598500	2525	5050	5100	1208700	610200	500364
EPS-18	222/210	585000	2785	5570	5600	1176000	591000	484620
EPS-20	250/237	718500	3031	6062	6100	1445700	727200	596304
Итого		3017500	14395	28790	29100	6096000	3078500	2524370

Таким образом, чистая прибыль с продажи всех блоков серого пенополистирола составит 2 млн. 524 тыс. 370 руб.

2) *Расчет рентабельности реализации серого пенополистирола:*

$$P = \frac{2524370}{3017500} = 0,84$$

Эффективность от реализации серого пенополистирола составит 84% от каждого потраченного рубля. Что говорит о высокой эффективности предложенной конкурентной стратегии.

Чтобы определить, будет ли экономически эффективной данная конкурентная стратегия, воспользуемся методом NPV. NPV - метод оценки, основанный на методологии дисконтирования денежных потоков. Чистый дисконтированный доход от внедрения конкурентной стратегии рассчитывается по следующей формуле:

Ставка доходности 10%.

$$PV_{2019 \text{ год}} = \frac{2524370}{(1+0,1)^1} = + 2\,294\,881 \text{ руб.}$$

$$PV_{2020 \text{ год}} = \frac{2524370}{(1+0,1)^2} = + 2\,086\,256 \text{ руб.}$$

$$PV_{2021 \text{ год}} = \frac{2524370}{(1+0,1)^3} = + 1\,896\,596 \text{ руб.}$$

$$\Sigma PV = + 6\,277\,733 \text{ руб.}$$

$$NPV = - 3\,045\,500 + 6\,277\,733 = + 3\,232\,233 \text{ руб.}$$

Чистый дисконтированный доход показал, что уже в первый год ООО «ПК «Амурпромпласт» выйдет в плюс, следовательно, данная конкурентная стратегия является рентабельной - приносящей доход.

3) *Построение сводной таблицы всех затрат на разработку и реализацию конкурентной стратегии дифференциации – производства серого пенополистирола.*

Таблица 26 – Затраты на осуществление конкурентной стратегии

Затраты	Сумма, руб.
Услуги специалиста по разработке технических условий производства серого пенополистирола	28 000
Общая стоимость затрат на производство серого пенополистирола	3 017 500
Итого	3 045 500
<i>Остаток (разница между вложенной суммой и потраченной)</i>	2 500

Таким образом, расчет затрат на реализацию конкурентной стратегии производства серого пенополистирола показал, что затраты составят 3 млн. 45 тыс. 500 руб.

С внедрением данной конкурентной стратегии планируется захват большей доли рынка ООО «ПК «Амурпромпласт» в Амурской области.

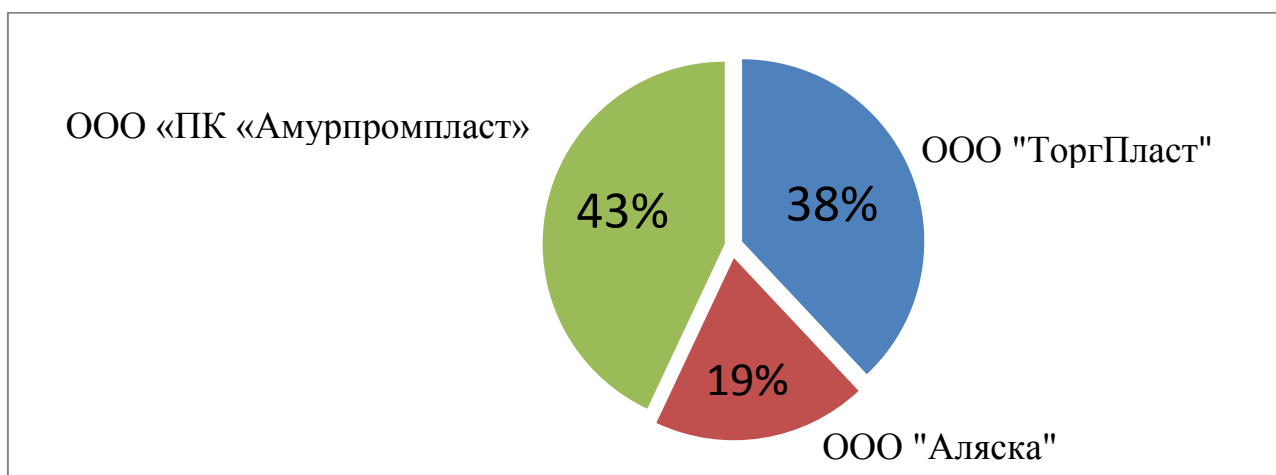


Рисунок 11 – Планируемая доля рынка производства пенополистирола после внедрения конкурентной стратегии ООО «ПК «Амурпромпласт»

Реализация данной конкурентной стратегии позволит ООО «ПК «Амурпромпласт» стать лидирующей компанией на рынке по производству пенополистирола в Амурской области. ООО «ПК «Амурпромпласт» будет являться единственной компанией, которая производит серый пенополистирол уже давно востребованный в западной части России.

Таким образом, конкурентная стратегия дифференциации, основанная на внедрении в производство нового товара, то есть серого пенополистирола с положительным эффектом отразится на деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт». Производство серого пенополистирола привлечет новых потребителей, увеличит объемы продаж, за счет чего возрастет прибыль компании.

Производство нового товара, не освоенного еще в городе Благовещенск, укрепит конкурентоспособность ООО «ПК «Амурпромпласт» и даст возможность стать лидирующей компанией в производстве пенополистирола и передовой в производстве серого пенополистирола среди имеющихся конкурентов.

Следовательно, ООО «ПК «Амурпромпласт» укрепит свое конкурентное положение на рынке, что и являлось целью конкурентной стратегии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО "ПК "Амурпромпласт" зарегистрирована 13 октября 2011 г. регистратором Межрайонная инспекция ФНС России № 1 по Амурской области.

Руководитель организации: генеральный директор Чэнь Цзяньфэн.

Юридический адрес ООО "ПК "Амурпромпласт" - 675000, Амурская область, город Благовещенск, улица Мухина, дом 139, офис 2.

Организационно - правовая форма – общество с ограниченной ответственностью (ООО). Организации Общество с Ограниченной Ответственностью «Производственная Компания «Амурпромпласт» присвоены ИНН 2801166178, ОГРН 1112801009683, ОКПО 98000948.

Основным видом деятельности является производство пенополистирола.

Пенополистирол представляет собой газонаполненный материал, получаемый из полистирола и его производных, а также из сополимеров стирола.

Пенополистирол чаще всего используется как теплоизоляционный и конструкционный материал. Области его применения: строительство, вагоно- и судостроение, авиастроение. Довольно большое количество пенополистирола применяется как упаковочный и электроизоляционный материал.

Дополнительными видами деятельности являются:

- 1) работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки;
- 2) производство прочих отделочных и завершающих работ;
- 3) производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей;
- 4) производство пластмассовых изделий для упаковывания товаров и тд.

Целью деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт» является удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах (услугах) и извлечение прибыли.

Отраслевой принадлежностью ООО «ПК «Амурпромпласт» является производство строительных материалов.

Анализ внутренней среды показал, эффективную деятельность ООО «ПК «Амурпромпласт», грамотно организованную логистическую деятельность. Собственные средства компании увеличиваются, а заемные уменьшаются. Организационная структура компании за анализируемый период изменилась, произошло сокращение штата. Ассортимент выпускаемой продукции не стабилен, то есть не каждая марка приносит должную прибыль.

Анализ внешней среды показал, что на прибыль и деятельность компании влияет технологический фактор, а именно внедрение новых технологий производства. Это фактор как негативно может повлиять на прибыль ООО «ПК «Амурпромпласт», то есть увеличатся затраты на производство, так и положительно – продукция будет более качественная или под воздействием новых технологий производства произойдет внедрение нового товара, что может приве-

сти к увеличению прибыли компании.

Потребителями ООО «ПК «Амурпромпласт» являются юридические лица (строительные компании, которые осуществляют покупку пенополистирола в больших количествах (оптом), для утепления административных зданий, строительства торговых центров и так далее) и физические (лица приобретают пенополистирол для утепления своих домов, гаражей, бань и чаще всего не нуждаются в большом весе пенополистирола. Также физические лица покупают пенополистирольную крошку для дизайнерской мягкой мебели, которая принимает любые формы).

Конкурентами ООО «ПК «Амурпромпласт» по производству пенополистирола в городе Благовещенск являются: ООО «ТоргПласт» основанная в 2003 году и на протяжении многих лет являющаяся лидером на рынке по производству пенополистирола и ООО «Аляска» - динамично развивающаяся организация, основанная в 2015 году.

ООО «ТоргПласт» занимает 45% доли рынка - сильная конкурентная позиция.

ООО «ПК «Амурпромпласт» 32 % доли рынка - неустойчивая конкурентная позиция.

ООО «Аляска» 23 % доли рынка - непрочная конкурентная позиция.

SWOT – матрица показала, что ООО «ПК «Амурпромпласт» имеет большое количество сильных сторон, которыми может воспользоваться и усовершенствовать свое производство для укрепления конкурентной позиции на рынке. Используя сильные стороны, компания будет иметь возможность стать лидером по производству пенополистирола среди конкурентов.

Матрица БКК показала, что ООО «ПК «Амурпромпласт» необходимо разнообразить и усовершенствовать ассортимент, так как рынок по производству пенополистирола обновляется: появляются новое высококачественное сырье, новые материалы для производства, оборудование и т.д.

Следовательно, для эффективной конкурентоспособной деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт» необходимо было внедрить такую стратегию, ко-

торая бы укрепила ее конкурентное положение на рынке, увеличила прибыль компании и клиентскую базу.

Данной конкурентной стратегией является стратегия развития продукта (дифференциации), которая предполагает производство нового продукта и его реализацию на уже освоенном рынке.

Данным товаром является серый пенополистирол, который недавно вошел в производство в стране, но очень быстро захватил строительный рынок. Данная тенденция происходит по тому, что серый пенополистирол имеет лучшие теплоизоляционные свойства, его можно использовать более тонким слоем, чем в случае с белым пенополистиролом, то есть материала будет затрачиваться меньше.

В соответствии с растущими требованиями в области теплоизоляции, применение традиционных белых пенополистирольных плит потребует подбора и большей толщины, так как более 95 % его объема составляют воздушные пустоты. Между тем, серые плиты дают такой же эффект тепловой защиты зданий при установке более тонких на несколько сантиметров плит. Возможность применения серых пенополистирольных плит с меньшей толщиной, дает возможность уменьшить расход других материалов, необходимых для утепления дома (например, армирующих сеток, метизов и т. д.) и упрощает выполнение кровельных работ, утепление помещений, оконных откосов и проведение других отделочных работ. Кроме того, серый пенопласт имеет универсальное применение, его можно использовать как теплоизоляцию наружных стен, полов, плоских и скатных крыш.

Так же у серого пенополистирола большой срок службы.

Недостатками серого пенополистирола являются:

- более высокая стоимость материала;
- необходимость применения более мощных и дорогих клеевых смесей;
- трудности, которые могут возникнуть в ходе монтажных плит.

Для систематизации всех мероприятий был разработан конкурентный план, благодаря которому наглядно представлены мероприятия, сроки, ответ-

ственные лица и затраты на реализацию конкурентной стратегии дифференциации производства серого пенополистирола. Для реализации данной конкурентной стратегии необходимо 45 рабочих дней, и затраты на которую составят 3 млн. 45 тыс. 500 руб.

Эффективность от реализации серого пенополистирола составит 84% от каждого потраченного рубля. Что говорит о высокой эффективности предложенной конкурентной стратегии.

Чистый дисконтированный доход показал, что уже в первый год ООО «ПК «Амурпромпласт» выйдет в плюс, следовательно, данная конкурентная стратегия является рентабельной и приносящей доход.

Реализация данной конкурентной стратегии позволит ООО «ПК «Амурпромпласт» стать лидирующей компанией на рынке по производству пенополистирола в Амурской области. ООО «ПК «Амурпромпласт» будет являться единственной компанией, которая производит серый пенополистирол уже давно востребованный в западной части России.

Таким образом, конкурентная стратегия дифференциации, основанная на внедрении в производство нового товара, то есть серого пенополистирола с положительным эффектом отразится на деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт». Производство серого пенополистирола привлечет новых потребителей, увеличит объемы продаж, за счет чего возрастет прибыль компании.

Производство нового товара, не освоенного еще в городе Благовещенск, укрепит конкурентоспособность ООО «ПК «Амурпромпласт» и даст возможность стать лидирующей компанией в производстве пенополистирола и передовой в производстве серого пенополистирола среди имеющихся конкурентов.

Следовательно, ООО «ПК «Амурпромпласт» укрепит свое конкурентное положение на рынке, что и являлось целью конкурентной стратегии.

Объектом исследования является ООО «ПК «Амурпромпласт».

Предмет исследования - процесс разработки конкурентной стратегии предприятия.

В дипломной работе выполнены задачи такие как:

- выявлена сущность и значимость конкурентной стратегии;
- рассмотрена классификация конкурентных стратегий предприятия;
- проанализировано существующее состояние деятельности ООО «ПК «Амурпромпласт», выявлены сильные и слабые стороны;
- определены конкуренты и оценена их деятельность;
- установлено, какой стратегии придерживается ООО «ПК «Амурпромпласт»;
- разработана конкурентная стратегия для ООО «ПК «Амурпромпласт»;
- оценена эффективность предложенной конкурентной стратегии.

Разработана конкурентная стратегия для ООО «ПК «Амурпромпласт», что и было целью дипломной работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрютинa, М.С. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: учебное пособие / М.С. Абрютинa, А.В. Грачѳв. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 342 с.
- 2 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. - 475с.
- 3 Азоев, Г. Л. Анализ деятельности конкурентов. – М.: ГАУ, 2013. – 76 с.
- 4 Алексеева, М. А. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 112 с.

- 5 Аристов, О. В. Конкуренция и конкурентоспособность. – М.: Теис, 2011. – 203 с.
- 6 Баринов, В.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учебное пособие / В.А. Баринов, Л.С. Болотова; Под ред. В.Н. Волкова, А.А. Емельянов. - М.: ФиС, ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
- 7 Басаков, М. И. Управление персоналом. Конспект лекций: учебное пособие / М. И. Басаков. – М.: Феникс, 2011. – 160 с.
- 8 Васильев, Ю.С. Экономика и организация управления: учебное пособие / Ю. С. Васильев В. В. Глухов. – СПб.: Издательство "Лань", 2011.– 448 с.
- 9 Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 188 с.
- 10 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент». М.: МГУ, 2005.
- 11 Галькович, Р. С. Основы менеджмента: учебное пособие / Р. С. Галькович, В. И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 581 с.
- 12 Генкин, Б.М. Основы организации труда: учебное пособие / Б.М. Генкин, В.М. Свистунов. М.: Норма, 2014. - 400 с.
- 13 Голубева, М.А., Стратегическое управление конкурентным поведением промышленных предприятий, Кострома, 2011. – 543с.
- 14 Глухих, Л.В., «Разработка и реализация конкурентной стратегии промышленного предприятия» Экономические науки, 2012. – 232 с.
- 15 Грузинов, В.П. Экономика предприятия: учебное пособие / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. - М.: «Финансы и статистика», 2011. – 356 с.
- 16 Добровинский, А. П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А. П. Добровинский. – М.: Томск: ТПУ, 2011. – 416 с.
- 17 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
- 18 Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий: учебник / Т.П. Елисеева, М.Д. Молев, Н.Г. Трегулова. – М.: Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 480 с.

- 19 ECSOCMAN.HSE.Ru : Федеральный образовательный портал [Электронный ресурс]
- 20 EUP. Ru : Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал [Электронный ресурс]. – М., 2013. - Режим доступа : <http://eup.ru>. – 14.04.2018.
- 21 Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
- 22 Карпова, С. В. Управленческие решения: Учебное пособие / С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2012. – 400 с.
- 23 Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно - практическое пособие для студентов под ред. А. Я. Кибанов. - Москва : Проспект, 2014. - 60 с.
- 24 Ковалев, В. В. Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 96 с.
- 25 Козлов, А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов: учебное пособие. Издательство: ФЛИНТА, 2013. - 272 с.
- 26 Кочетков, А. И. Экономика предприятия: учебное пособие / И. Кочетков. М.: Национальный институт бизнеса, 2013. – 422 с.
- 27 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. Пер с англ./ Ф. Котлер.- М.: Вильямс, 2012. - 464 с.
- 28 Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. - М.: Русская деловая литература, 2013. - 456 с.
- 29 Круглов, В. В. Конкуренция: учебное пособие. – М.: ТК Проспект, 2013. – 80 с.
- 30 Куприянов, С. В. Менеджмент : учебное пособие для студентов: Изд - во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2013. - 447 с.
- 31 Лапыгин, Ю.Н. Управление проектами. От планирования до оценки эффективности. - М.: Омега-Л, 2012. – 325 с.
- 32 Линдерс, М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика. Линдерс, М.Р., Фирон Х.Е. – СПб.: Виктория плюс, 2012. – 430 с.

- 33 Лукичёва, Л. И. Характеристика системы управления персоналом: учебное пособие / Л. И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2011. – 264 с.
- 34 Лэнд, П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ. / П.Э.Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2013.-641 с.
- 35 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. / Л.Г. Зайцев. - М.: Экономистъ, 2011. - 416 с.
- 36 Мескон, М. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2015. - 1048 с.
- 37 Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях - М.: Академия, 2015 - 385 с.
- 38 Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учебное - практ. пособие для студентов вузов; ред. А. Я. Кибанов. - Москва : Проспект, 2013. - 64 с.
- 39 Олехнович, Г.И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие / Г.И. Олехнович. – Минск: БГЭУ, 2014. – 356 с.
- 40 Портер, М. Конкуренция./ М.Портер. -- М.: Вильямс, 2015. - 608 с.
- 41 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер. -- М.: АльпинаБизнесБук, 2015. - 567 с.
- 42 Тамбовцев В. Л. Контрактная модель стратегии фирмы. – М.: КноРус, 2011. – 252 с.
- 43 Томпсон, А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. - 576 с.
- 44 Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник для вузов Туровец О.Г., Родионов О.Г., Бухалков В.Б.. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 544 с.
- 45 Трубилин А. Конкурентоспособность - главный фактор эффективности производства / А. Трубилин // АПК: экономика, управление. 2012. – 231 с.
- 46 Фахтутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: Весник, 2012. – 587 с.

- 47 Фахтутдинов, Р. А. Производственный менеджмент. – СПб, 2013. – 408 с.
- 48 FINANALIS.Ru : Финансовый анализ, библиотека бизнес-планов [Электронный ресурс] – М., 2015. – Режим доступа : <http://www.finanalysis.ru>. – 01.05.2018.
- 49 Экономия и нормирование материальных ресурсов / под ред. Б.М. Мочалова - М.: Высшая школа, 2013. – 384 с.
- 50 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М.: Изд-во «АКА- ЛИС», 2013 – 223с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Производственная компания
«Амурпромпласт» за отчетный 2017 год



ИНН 2801166178
КПП 280101001 Стр. 001



Форма 6-НДФЛ
Форма по №11 1151099

Расчет
сумм налога на доходы физических лиц, исчисленных и удержанных налоговым агентом

Номер корректировки 0 Период представления (код) 34 Налоговый период (год) 2017
Представляется в налоговый орган (код) 2801 По месту нахождения (учета) (код) 212
**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ "АМУРПРОМПЛА
СТ"**

Код по ОКПО (налоговый агент) 10701000

Номер контактного телефона 666888

На 2 страницах с приложением подтверждающих документов или их копий на _____ листах

Достоверности и полноты сведений, указанных
в настоящем расчете, подтверждаю:

- 1 1 - налоговый агент
2 - представитель налогового агента

**ЧЭНЬ
ЦЗЯНЬФЭН**

(фамилия, имя, отчество * полностью)

(наименование организации - представителя налогового агента)

Подпись _____ Дата _____

Наименование документа,
подтверждающего законность представленных

Законности работником налогового органа
Сведения о представлении расчета

Настоящий расчет представлен (код) _____

на _____ страницах

с приложением подтверждающих документов
или их копий на _____ листах

Дата представления
расчета _____

Зарегистрирован
за № _____

Фамилия, И.О.*

Подпись

* отчество указывается при наличии





ИИН 2801166178
КПН 280101001 Стр 002



Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 675000

Субъект Российской Федерации (код) 28

Район _____

Город Г. ВЛАГОВЕЩЕНСК

Почтовый отдел
(пос. послок и т.п.) _____

Улица (проспект,
переулок и т.п.) УЛ. МУХИНА

Номер дома
(здания) 139

Номер квартиры
(строения) _____

Номер офиса _____





ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 003



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

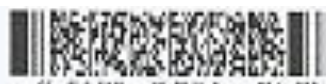
АКТИВ

Пояснение ¹	Планировочные показатели	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего отчетному
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы		1110			
Результаты исследований и разработок		1120			
Нематериальные поисковые затраты		1130			
Материальные поисковые затраты		1140			
Освоенные средства		1150	5 8 8	6 8 0	4 2 0
Доходные вложения в материальные ценности		1160			
Финансовые вложения		1170			
Оценочные налоговые активы		1180			
Прочие внеоборотные активы		1190			
Итого по разделу I		1100	5 8 8	6 8 0	4 2 0
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Заван		1210	2 7 2 1	1 5 9 5	2 1 0 9
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		1220			
Добавочная задолженность		1230	3 5 3	1 3 1 7	1 2 1
Финансовое вложение (за исключением дочерних компаний)		1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты		1250	2 1 9	7 4 6	9
Прочие оборотные активы		1260			
Итого по разделу II		1200	3 2 9 3	3 6 5 8	2 2 3 9
БАЛАНС		1600	3 8 8 1	4 3 3 8	2 6 5 9





ИНН 2801166178
 КПП 280101001 Стр. 004



ПАССИВ

Показатели	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего отчетному
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
—	Уставный капитал (основной капитал, основной фонд, капитал товарищ.)	1310	100	100	10
—	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
—	Переводы всоборгатных активов	1340			
—	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
—	Резервный капитал	1360			
—	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 948	2 354	3 83
—	Итого по разделу III	1300	3 048	2 454	3 93
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ⁷					
—	Паевой фонд	1310			
—	Целевой капитал	1320			
—	Целевые средства	1380			
—	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1390			
—	Резервный и иные целевые фонды	1370			
—	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
—	Заемные средства	1410	92	92	92
—	Отложенные налоговые обязательства	1420			
—	Отсроченные обязательства	1430			
—	Прочие обязательства	1440			
—	Итого по разделу IV	1400	92	92	92





ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 005



Полное наименование	Код строки	На отчетную дату отчетности периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего отчетному
1	2	3	4	5
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	741	1792	2174
Долгам будущих периодов	1530			
Основные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	741	1792	2174
БАЛАНС	1700	3881	4338	2659

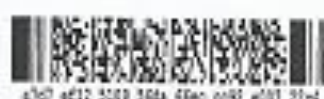
Примечания

- 1 Указываются только обязательства, признанные в бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах.
- 2 Табл. и в других формах отчетности не указываются обязательства, признанные в других разделах.
- 3 Заполняется при формировании промежуточной отчетности.





ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 006



Отчет о финансовых результатах

Формы № ОКУД 0730002

Показатель ¹	Наименование показателя	Код строки ²	За отчетный год	За предыдущий год	
1	2	3	4	5	
+	Выручка ³	2100	1 153 8	1 785 2	
	Собственность продаж	2120	(5 097)	(6 902)	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6 441	1 095 0	
	Коммерческие расходы	2210	(1 180)	(4 481)	
	Управленческие расходы	2220	(1 782)	(3 684)	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 479	2 785	
	Доходы от участия в других организациях	2310			
	Презенты к получению	2320	7		
	Презенты к уплате	2330			
	Прочие доходы	2340	4	1 69	
	Прочие расходы	2350	(22)	(184)	
+	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 468	2 770	
	Текущий налог на прибыль	2410	(520)	(416)	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
	Изменения отложенных налоговых обязательств	2430			
	Изменения отложенных налоговых активов	2450			
	Прочие	2460			
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 948	2 354	
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включенный в чистую прибыль (убыток) периода	2510			
	Результат от прочих операций, не включенный в чистую прибыль (убыток) периода	2520			
	Совокупный финансовый результат периода³	2500	2 948	2 354	
	СПРАВОЧНО				
	Валовая прибыль (убыток) из акцио	2900			
	Рентабельная прибыль (убыток) из акцио	2910			

Примечания

1 Указаны в том порядке, в котором они отражены в бухгалтерском балансе на конец отчетного периода.

2 Выручка отражена за вычетом налога на добавленную стоимость, акциза.

3 Совокупный финансовый результат периода отражен на каждую строку «Выручка (прибыль (убыток))», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включенный в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включенный в чистую прибыль (убыток) периода».

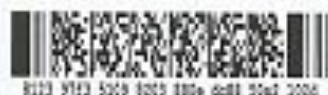


ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Производственная компания
«Амурпромпласт» за отчетный 2016 год**



ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 001



Форма по КДЗ 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

№ п/р регистрации 0 Отчетный период (год) 34 Отчетный год 2016
ООО "ПРОИЗВОДИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ "АМУРПРОМ ПЛАСТ"

(наименование организации)

Дата утверждения отчетности 30.03.2016
Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 26.82.6
Код по ОКТО 98000948
Форма собственности (по ОКФС) 24
Организационно-правовая форма (по ОКПО) 12165
Коды индексов: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕН) 384

№ 12 страниц с приложенным документами или их копий на листов

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:

- 1 - руководитель
- 2 - уполномоченный представитель

ЧЭНЬ
ЦЗЯНЬФЭН

(Подпись, имя, отчество) руководителя
(уполномоченного представителя)

Подпись _____ Дата
МП

Наименование документа,
подтверждающего полномочия представителя:

Заполняется работником налогового органа
Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код)

на _____ страниц
в составе (отметить знаком V)

0710001	0710002
0710003	0710004
0710005	0710006

с приложенным документами или их копией на _____ листов

Дата представления документа

Зарегистрирован
по №

Фамилия, И. О.

Подпись

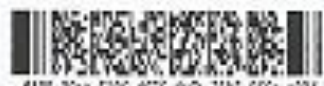
* Отчество при наличии
** При наличии





1050 6028

ИНН 2801166178
ЮП 280101001 стр. 002



4101 2104 5104 0174 0400 5105 1004 4120

+

Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 675000

Субъект Российской Федерации (код) 28

Район _____

Город Г. БЛАГОВЕЩЕНСК

Поселковый пункт
(пос. поселок и т.п.) _____

Улица (проспект,
перулок и т.п.) УЛ. МУХИНА

Номер дома
(владения) 141

Номер корпуса
(строения) _____

Номер объекта _____

+



+

+



ИНН 2801166178
КПП 280101001 Стр. 003

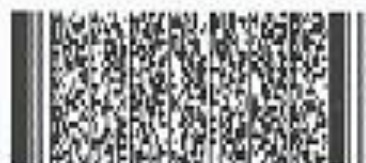


Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

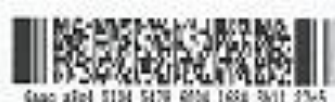
АКТИВ

Показатель ¹	Измененные показатели	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего отчетному
1	2	3	4	5	6
I. НЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные запасы		1110			
Расходы на исследования и разработки		1120			
Нематериальные поисковые запасы		1130			
Материальные поисковые запасы		1140			
Основные средства		1150	680	420	196
Долговые инструменты в интервалах признания		1160			
Финансовые инструменты		1170			
Отложенные налоговые активы		1180			
Прочие необоротные активы		1190			
Итого по разделу I		1100	680	420	196
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы		1210	1595	2109	
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		1220			
Дебиторская задолженность		1230	1317	121	
Финансовые инструменты (за исключением денежных эквивалентов)		1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты		1250	746	9	33
Прочие оборотные активы		1260			
Итого по разделу II		1200	3658	2239	33
БАЛАНС		1600	4338	2659	229





ИИН 2801166178
КНП 280101001 стр. 004



ПАССИВ

Показатель	Наименование показателя	Код строки	По состоянию на дату отчетного периода	По 31 декабря отчетного года	По 31 декабря года, предшествующего отчетному году
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
—	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 0 0	1 0	1 0
—	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	—	—	—
—	Переводка накопленным активам	1340	—	—	—
—	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	—	—	—
—	Резервный капитал	1360	—	—	—
—	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 3 5 4	3 8 3	2 9
—	Итого по разделу III	1300	2 4 5 4	3 9 3	3 9
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ					
—	Целевой фонд	1310	—	—	—
—	Целевой капитал	1320	—	—	—
—	Целевые средства	1350	—	—	—
—	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	—	—	—
—	Резервный и иные целевые фонды	1370	—	—	—
—	Итого по разделу III	1300	—	—	—
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
—	Заемные средства	1400	9 2	9 2	—
—	Отсроченные налоговые обязательства	1420	—	—	—
—	Отсроченные обязательства	1430	—	—	—
—	Прочие обязательства	1450	—	—	—
—	Итого по разделу IV	1400	9 2	9 2	0





ИНН 2801166178
ОГРН 280101001 Стр. 005



+

Показатель ¹	Максимальная показатель	Код счетов	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предыдущего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства		1510			
Кредиторская задолженность		1520	1792	2174	190
Доходы будущих периодов		1530			
Оценочные обязательства		1540			
Прочие обязательства		1550			
Итого по разделу V		1500	1792	2174	190
БАЛАНС		1700	4338	2659	229

+

Примечания

- ¹ За исключением информации о филиалах и структурных подразделениях в отчете о финансовых результатах.
- ² Статьи 4 и 4.1 раздела формы отчета не подлежат кодированию и представляются в отчете в натуральном виде.
- ³ Показатели информации о филиалах и структурных подразделениях.

+



+



ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 006



Отчет о финансовых результатах

Форма № ОКУД 0710002

Показатель ¹	Длинные коды	Код строки	За основную год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
Выручка ²		2110	1 785 2	9 18 4
Себестоимость продаж		2120	(6 90 2)	(4 92 6)
Валовая прибыль (убыток)		2100	1 095 0	4 25 8
Коммерческие расходы		2210	(4 48 1)	(2 76 4)
Управленческие расходы		2220	(3 68 4)	(1 01 9)
Прибыль (убыток) от продаж		2200	2 78 5	4 7 5
Доходы от участия в других организациях		2310		
Прочие доходы		2320		
Прочие расходы		2330		
Прочие доходы		2340	1 6 9	
Прочие расходы		2350	(1 8 4)	
Прибыль (убыток) до налогообложения		2300	2 77 0	4 7 5
Текущий налог на прибыль		2410	(4 1 6)	(9 2)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств		2430		
Изменение отложенных налоговых активов		2450		
Прочее		2460		
Чистая прибыль (убыток)		2400	2 3 5 4	3 8 3
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		2510		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		2520		
Совокупный финансовый результат периода³		2500	2 3 5 4	3 8 3
СПРАВОЧНО				
Базовая прибыль (убыток) на акцию		2900		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию		2910		

Примечания

- 1 Указанные коды являются техническими сокращениями кодов строки формы и не являются финансовыми результатами.
- 2 Выручка определяется за периодом в соответствии с условиями договора, если иное.
- 3 Совокупный финансовый результат является суммой строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».



ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Производственная компания
«Амурпромпласт» за отчетный 2015 год**



ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 001



Форма по КНД 0710009

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0 Отчетный период (кв) 3 4 Отчетный год 2015

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ "АМУРПРОМПЛА
СТ"**

(полное наименование организации)

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 26.82.6

Код по ОКПО 98000948

Форма собственности (по ОКФС) 24

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 12165

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. – код по ОКЕИ) 384

№ 12 страниц

с приложением документов или их копий на листов

Достоверность и полноту сведений, указанных
в настоящем документе, подтверждаю:

- 1 – руководитель
2 – уполномоченный представитель

ЧЭНЬ
ЦЭЯНЬФЭН

(подпись, имя, отчество) руководителя
(уполномоченного представителя) (подпись)

Подпись _____ Дата . .

МП

(подпись, имя, отчество) главного бухгалтера (подпись)

Подпись _____
Наименование документа,
подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа
Сведения о предоставлении документа

Данный документ предоставлен (код)

на страниц

в составе (отметить знаком V)

0710001 0710002

0710003 0710004

0710005 0710006

с приложением
документов или их копий на листов

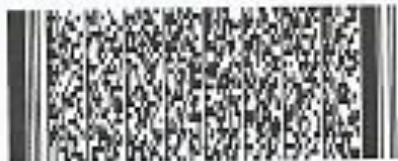
Дата предоставления
документа . .

Зарегистрирован
№ №

Финанс. К. О*

Подпись

* Отчетно-приходный





ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 002



+

Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 675000

Субъект Российской Федерации (код) 28

Район _____

Город Г. ВЛАГОВЕЩЕНСК

Поселковый пункт
(село, поселок и т.п.) _____

Улица (проспект,
переулок и т.п.) УЛ. ГОРЬКОГО

Номер дома
(здания) 154

Номер корпуса
(строения) _____

Номер офиса 24

+



+

+



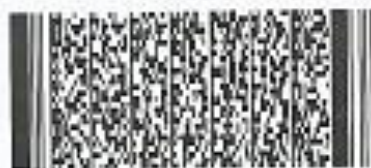
ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 003



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Показатель	Код по классификации	Актив		На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря 2016 года, корректировка
		Код строки	По оценочной стоимости отчетного периода		
1	2	3	4	5	6
I. НЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы		1110			
Результаты исследований и разработок		1120			
Нематериальные поисковые активы		1130			
Материальные поисковые активы		1140			
Основные средства		1150	420	196	200
Доходные вложения в материальные ценности		1160			
Финансовые вложения		1170			
Отложенные налоговые активы		1180			
Прочие необоротные активы		1190			
Итого по разделу I		1100	420	196	200
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы		1210	2109		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		1220			
Дебиторская задолженность		1230	121		
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты		1250	9	33	30
Прочие оборотные активы		1260			
Итого по разделу II		1200	2239	33	30
БАЛАНС		1600	2659	229	230





ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр 004



ПАССИВ

Показатель	Планируемые показатели	Единицы измерения	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего отчетному
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (основной капитал, уставный фонд, вклады товарищей)		1310	1 0	1 0	1 0
Собственные акции, выкупленные у акционеров		1320			
Переводы в резервный капитал		1340			
Добавочный капитал (без переоценки)		1350			
Резервный капитал		1360			
Неразмещенная прибыль (непокрытый убыток)		1370	3 8 3	2 9	2
Итого по разделу III		1300	3 9 3	3 9	1 2
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ					
Целевой фонд		1310			
Целевой капитал		1320			
Целевые средства		1350			
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества		1360			
Резервный и иные целевые фонды		1370			
Итого по разделу III		1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства		1410	9 2		
Отложенные налоговые обязательства		1420			
Отложенные обязательства		1430			
Прочие обязательства		1450			
Итого по разделу IV		1400	9 2	0	0





ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 005



Показатель ¹	Показательные коды	Код строки	По состоянию на дату отчетного периода	По 31 декабря предыдущего года	По 31 декабря года, предоставляющего предыдущую
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Земельные средства		1510			
Кредиторская задолженность		1520	2 174	190	218
Долгам будущих периодов		1530			
Отложенные обязательства		1540			
Прочие обязательства		1550			
Итого по разделу V		1500	2 174	190	218
БАЛАНС		1700	2 659	229	230

Примечания

- 1 Указывается в виде отчества (при наличии) сокращенно в дательном падеже фамилии и имени и приписки в родительном падеже.
- 2 Этим и в других формах, не являясь частью единого информационного ресурса, размещаются в доступном виде.
- 3 Подписано руководителем организации.





ИНН 2801166178
КПП 280101001 стр. 006



+

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0709003

Показатель ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года	
1	2	3	4	5	
	Выручка ²	2110	9 184	104	
	Себестоимость продаж	2120	(4 926)		
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 258	104	
	Коммерческие расходы	2210	(2 764)	(70)	
	Управленческие расходы	2220	(1 019)		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	475	34	
	Доходы от участия в других организациях	2310			
	Прочие доходы	2320			
	Прочие расходы	2330			
	Прочие доходы	2340			
	Прочие расходы	2350			
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	475	34	
	Текущий налог на прибыль	2410	(92)	(5)	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (затяжки)	2421			
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
	Изменение отложенных налоговых активов	2450			
	Прочее	2460			
	Чистая прибыль (убыток)	2400	383	29	
	СПРАВОЧНО				
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510			
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520			
	Совокупный финансовый результат периода²	2500	383	29	
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
	Разведенная прибыль (убыток) на акцию	2910			

Примечания

1. Указаны все отразившиеся показатели в бухгалтерской балансу и отчету о прибыли и убытке

2. Выручка отражена за вычетом налога на добавленную стоимость, налога

3. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода»

+



+