

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
институт
Кафедра торгового дела и маркетинга
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02. Менеджмент, профиль «Маркетинг»
код и наименование специальности

Разработка конкурентной стратегии предприятия сферы
полиграфических услуг
тема

Научный руководитель	_____	<u>к. э. н., доцент</u>	Л.В. Юшкова
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Научный руководитель	_____	<u>ст. преподаватель</u>	О.С. Веремеенко
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>МРК-11-23</u>	Л.В. Ковалева
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>к. э. н., доцент</u>	Л.В. Юшкова
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
(институт)
Кафедра торгового дела и маркетинга
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2016 г

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студентке Ковалевой Любове Владимировне

Группа МРК-11-2з, Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль
«Маркетинг»

Тема выпускной квалификационной работы «Разработка конкурентной
стратегии предприятия сферы полиграфических услуг».

Утверждена приказом по университету № 5434/с от 22.04.2016 года

Руководитель ВКР Л.В. Юшкова к.э.н., доцент,

Соруководитель ВКР О.С. Веремеенко ст. преподаватель.

Исходные данные для ВКР статистическая и бухгалтерская отчетность
предприятия, материалы собственных исследований автора

Перечень разделов ГЛАВА 1. Теоретические и методические основы
разработки конкурентной среды предприятия, ГЛАВА 2. Анализ состояния
конкурентной среды предприятия ООО «Проекция» , ГЛАВА 3. Разработка и
обоснование конкурентной стратегии ООО «Проекция»

Перечень графического или иллюстративного материала: 32 таблиц и 26
рисунков.

Рисунок – Модель формирования и реализации альтернативных вариантов
конкурентной стратегии (на примере ООО «Проекция»), Рисунок -
Организационная структура управления ООО «Проекция», Рисунок –
Динамика основных показателей за 2014-2015 гг., Рисунок – Факторы, внешней

среды, оказывающие негативное влияние на ООО «Проекция», Рисунок - Средняя интенсивность потребления полиграфической продукции в Красноярске в 2015 году, Рисунок - Конкурентная карта мелких игроков рынка полиграфических услуг Красноярска за 2015 год, Рисунок – Технология выработки конкурентной стратегии маркетинга ООО «Проекция», Рисунок – Комплекс мероприятий конкурентной стратегии ООО «Проекция», Рисунок - Организационная структура управления ООО «Проекция», Рисунок - План-график рекламной компании ООО «Проекция» в августе – октябре 2016 года, Таблица – Определение прибыли ООО «Проекция» в результате реализации маркетинговой стратегии на 2016 год.

Таблица – Общая характеристика ООО «Проекция», Таблица - Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Проекция» за 2014-2015 гг., Таблица - Анализ равномерности развития выручки ООО «Проекция» по месяцам 2014 – 2015 гг., Таблица - Анализ сезонных колебаний выручки ООО «Проекция», Таблица – Анализ основных показателей рентабельности деятельности предприятия за 2013-2015 года, %, Таблица - Объем продаж типографий – мелких игроков рынка полиграфических услуг г. Красноярска за 2014 – 2015 гг., Таблица - Доли предприятий, оказывающих полиграфические услуги на территории г. Красноярска за 2014 – 2015 гг., Таблица – Расчетные данные для выявления секторов крупных и мелких предприятий, Таблица - Доля крупных предприятий рынка полиграфии г. Красноярска в 2015г., Таблица - Доля мелких предприятий рынка полиграфии г. Красноярска в 2015 г., Таблица - Основные конкуренты ООО «Проекция», Таблица – Оценка конкурентоспособности типографий по критерию маркетинг – микс, Таблица - Матрица SWOT-анализа ООО «Проекция», Таблица - Расчет бюджета затрат на создание поддержание единой службы маркетинга

Руководитель ВКР

(подпись)

Л.В. Юшкова
(инициалы и фамилия)

Соруководитель ВКР

(подпись)

О.С. Веремеенко
(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Л.В. Ковалева
(инициалы и фамилия студента)

«22» апреля 2016 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Разработка конкурентной стратегии предприятия сферы полиграфических услуг» содержит 98 страницы текстового документа, 6 приложений, 59 использованных источников, 32 таблиц и 26 рисунков.

СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА, КОММУТАНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, СРЕДА МАРКЕТИНГА, МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА, КОММУНИКАЦИИ, АЛЬТЕРНАТИВА, ЭФФЕКТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЕКТА.

Объектом исследования является ООО «Проекция», основной вид деятельности которого полиграфические услуги. Общество осуществляет свою деятельность в городе Красноярске.

Целью бакалаврской работы является формирование конкурентной стратегии ООО «Проекция».

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- изучить понятие и структуру конкурентной среды и конкурентной стратегии предприятия;
- исследовать информационное обеспечение анализа конкурентного окружения предприятия;
- показать методику обоснования выбора конкурентной стратегии предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- оценить конкурентную позицию объекта исследования на товарном рынке;
- выделить основных конкурентов и исследовать направления их действия;
- разработать конкурентную стратегию на основе стратегических альтернатив;
- дать экономическую оценку разработанной конкурентной стратегии объекта исследования.

В результате анализа и оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Проекция» была разработана программа мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия и дано экономическое обоснование данных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 Теоретические и методические основы разработки конкурентной среды предприятия	9
1.1 Конкурентная среда и конкурентная стратегия: понятие и структура	9
1.2 Информационное обеспечение анализа конкурентного окружения	17
1.3 Методика обоснования выбора конкурентной стратегии	21
2 Анализ состояния конкурентной среды ООО «Проекция»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Проекция»	31
2.2 Общая характеристика факторов конкурентной среды ООО «Проекция»	45
2.3 Анализ основных конкурентов и оценка конкурентной позиции ООО «Проекция»	56
3 Разработка и обоснование конкурентной стратегии ООО «Проекция»	72
3.1 Разработка и выбор конкурентной стратегии ООО «Проекция»	72
3.2 Программа мероприятий по реализации конкурентной стратегии ООО «Проекция»	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	88
ПРИЛОЖЕНИЯ А-Е	92-98

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях глобализации экономики сфера услуг становится одним из самых перспективных и динамично развивающихся секторов экономики: от медицинских до финансовых и от торговли до общепита. В связи с этим в последнее время сфера услуг заметно становится всё более насыщенной, а ее ускоренное развитие – все более актуальным для России, которая в силу особенностей предшествующего пути развития испытывает трансформационные трудности в большей степени, чем другие страны. Поэтому конкурентоспособность предприятий сферы услуг приобретает существенное значение, влияя на развитие страны в целом.

Предприятия сферы услуг всегда выступали как социально-значимые субъекты, а в сложившихся рыночных условиях они стали «абсорбентами» рабочей силы, высвобождающейся из других отраслей экономики. Поэтому повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг представляет собой важнейшее направление снижения социальной напряженности и обеспечения устойчивого развития средних городов, экономика которых базируется на малом и среднем бизнесе.

Для приспособления к институциональным изменениям на рынке предприятиям сферы услуг необходимо создание инновационного механизма управления конкурентоспособностью на микро-уровне, используя внутренние инструментальные средства. Зарубежный опыт позволяет рассматривать в качестве основного эффективного инструмента для развития конкурентоспособности предприятий – устойчивость внутренней среды, за счёт совершенствования механизма управления, тем более что отечественные предприятия его активно перенимают и начинают использовать в своей повседневной практике. Для того чтобы этот инструмент стал действительно эффективным, необходима выработка методики оценки деятельности, позволяющая определить текущую ситуацию на предприятии сферы услуг, выявить сильные и слабые стороны, дать рекомендации по ее улучшению. Поддержание и наращивание конкурентоспособности предприятий сферы услуг в быстро меняющейся бизнес-среде – важнейшее условие построения траектории их устойчивого развития.

Несомненная актуальность, высокая теоретическая и практическая значимость, необходимость более точного учета отраслевой специфики предприятий сферы услуг в процессе повышения их конкурентоспособности, а также недостаточная разработанность концептуальных и методологических подходов к анализу конкурентоспособности предприятия, обусловили выбор темы исследования бакалаврской работы.

Цель исследования состоит в разработке конкурентной стратегии предприятия.

Для достижения поставленной цели были определены и решены

следующие основные задачи, отражающие логику и структуру исследования:

- изучить понятие и структуру конкурентной среды и конкурентной стратегии предприятия;
- исследовать информационное обеспечение анализа конкурентного окружения предприятия;
- показать методику обоснования выбора конкурентной стратегии предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- оценить конкурентную позицию объекта исследования на товарном рынке;
- выделить основных конкурентов и исследовать направления их действия;
- разработать конкурентную стратегию на основе стратегических альтернатив;
- дать экономическую оценку разработанной конкурентной стратегии объекта исследования.

Объектом изучения бакалаврской работы является предприятие полиграфии ООО «Проекция».

Предметом изучения бакалаврской работы является конкурентная стратегия предприятия.

Теоретическими основами бакалаврской работы послужили научные труды как российских, так и иностранных исследователей, опубликованные как в виде отдельных работ, так и в периодической печати. Одними из первых исследовали особенности становления конкурентной среды в России и предложили пути ее оценки Г.Л. Азоев, И.Л. Акулич, Г.Л. Багиев, Л.Е. Басовский, А.В. Беляевский, С.Г. Божук, Г.А. Васильева, Т.А. Гайденко, С.А. Ким, А.Ф. Крюков., В.В. Липчук, Т.Д.Маслова, Р.Г. Фатхутдинов Р.Г., Л.В. Юшкова и другие.

Состояние оценки конкурентной среды, применение антимонопольного регулирования в отраслях отражено в работах зарубежных теоретиков Аакера Д, Дибба С., Дойль П., Котлера Ф., Ламбена Ж., Портера М., Шонесси Дж. и многих других авторов.

Методологической основой написания бакалаврской работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов: опроса и анкетирования, группировки и сравнения, анализа и экспертных оценок.

Основным источником информации для написания бакалаврской работы послужила бухгалтерская отчетность исследуемого предприятия, а также его внутренние данные статистической отчетности.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в практическом использовании методики выработки конкурентной стратегии на предприятиях полиграфии.

В первой главе, на основе сбора и анализа литературных источников,

раскрыто понятие и сущность конкурентной стратегии, информационное обеспечение и принципы ее разработки в условиях рынка, исследованы виды конкурентных стратегий предприятия и методы их обоснования.

Вторая глава бакалаврской работе основана на изучении материалов конкретного предприятия сферы полиграфии – ООО «Проекция», определенной его деятельности на рынке полиграфических услуг г. Красноярска, проведен анализ экономических показателей предприятия, изучена конкурентная позиция и выделен круг основных конкурентов.

На основе оценки конкурентного окружения ООО «Проекция», в третьей главе бакалаврской работы выбрана оптимальная конкурентная стратегия, способствующая улучшению деятельности предприятия и дана экономическая оценка результативности выбранной конкурентной стратегии.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем бакалаврской работы составляет 98 страницы, содержит 32 таблицы и 26 рисунков, 6 приложений. Список использованных источников включает 59 наименований.

1 Теоретические и методические основы разработки конкурентной среды предприятия

1.1 Конкурентная среда и конкурентная стратегия: понятие и структура

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы между субъектами предпринимательства, как на национальных, так и на мировом рынках значительно возрастает необходимость формирования и укрепления компаниями своих конкурентных позиций. Это вынуждает любое предприятие осуществлять постоянные поиски резервов повышения эффективности своей деятельности для достижения устойчивого конкурентного положения. Одним из важнейших резервов является разработка и реализация компаниями обоснованных и эффективных стратегий конкурентного поведения.

Конкурентная среда отраслевого рынка – совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала [5].

Конкурентная среда подразделяется на уровни, ряд экономистов выделяют следующие уровни в зависимости от масштаба конкуренции (рис. 1).

Масштаб конкуренции		
	Национальный	Международный
Микро	Конкурентная среда отдельных предприятий	Международная конкурентная среда отдельного предприятия на мировых товарных рынках
Мезо	Внутриотраслевая конкурентная среда. Положение предприятия на отраслевом национальном рынке	Внутриотраслевая конкурентная среда на основе международной конкуренции. Положение предприятия на отраслевом мировом рынке.
Макро	Конкурентная среда промышленности на национальном уровне (межотраслевая)	Международная конкурентная среда промышленности, использование отраслевых и общехозяйственных национальных преимуществ

Рисунок 1 - Матрица конкурентной среды субъекта [58]

Следовательно, конкурентная среда, на наш взгляд представляет собой многоуровневое понятие, анализ, оценку и управление развитием которой необходимо увязывать с ее конкретным уровнем.

Конкурентная среда является частью микросреды предприятий, поскольку характер конкуренции в отрасли, по мнению известного ученого М. Портера, основывается на взаимодействии конкурентов, поставщиков, покупателей, образуя силы конкуренции (рис. 2).



Рисунок 2 - Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли по М. Портеру [50]

Пять сил конкуренции формируют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они приносят в нее новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая позиционную прибыль. Крупные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли уменьшает прибыльность, поскольку за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится расходовать средства на рекламу, организацию сбыта, НИОКР или же прибыль уходит к покупателю в виде снижения цен. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Наиболее полно, на наш взгляд, проблема структуры конкурентной среды поднята в трудах российского ученого Г.Л. Азоева: «Конкурентная среда предприятия, что не случайно, часто отождествляется с его маркетинговой средой, включающей совокупность субъектов и факторов рынка, влияющих на отношения между производителем (продавцом) и потребителем продукции». Маркетинговая среда, будучи изменчивой, глубоко затрагивает деятельность предприятия, в т. ч. его взаимодействие с конкурентами [4].

На взаимоотношения конкурентов в отрасли сильное влияние оказывает с одной стороны – предприятие, а с другой – макросреда. Механизмы и инструменты развития таких взаимоотношений частично отражены на схеме маркетинговой среды предприятия, разработанной Г.Л. Азоевым (рисунок 3) [4].

Б.Карлофф утверждает, что стратегия подсказывает, на чём предприятие должно концентрировать свои усилия и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ [27]. В условиях возрастания конкуренции практический интерес к конкурентным

стратегиям усиливается, поэтому следует признать, что в настоящее время проблемы, связанные с разработкой и реализацией конкурентных стратегий являются актуальными. Именно конкурентная стратегия определяет действия, направленные против фирм конкурентов.



Рисунок 3 – Механизмы и инструменты развития конкурентной среды отраслей [4]

Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, она направлена на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

В условиях рыночной экономики обеспечение конкурентных преимуществ составляет основу деятельности организации. В зависимости от особенностей рынка конкурентные стратегии будут различны. В основе формирования конкурентной стратегии будут лежать теоретические положения современных подходов, раскрывающие составляющие стратегии создания конкурентных преимуществ. Основными подходами, которые необходимо учитывать при разработке конкурентной стратегии являются: системный подход,

маркетинговый подход, ситуационный, комплексный подход, динамичный подход, логический подход.

Конкурентная стратегия развития предприятия в рамках бакалаврской работы рассматривается как сформулированная в явном виде система устойчивых долговременных целей предприятия, средств и планов их достижения. Она необходима для того, чтобы у топ-менеджмента было ясное понимание того, к чему стремится предприятие в долгосрочной перспективе и как бороться с конкурентами, чтобы достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

Исследователи по-разному приводят в своих научных трудах типологии конкурентных стратегий.

В основе типологии стратегий, предложенной Н.Н.Трениевым, лежит специфика роста организации (рисунок 4) [47].

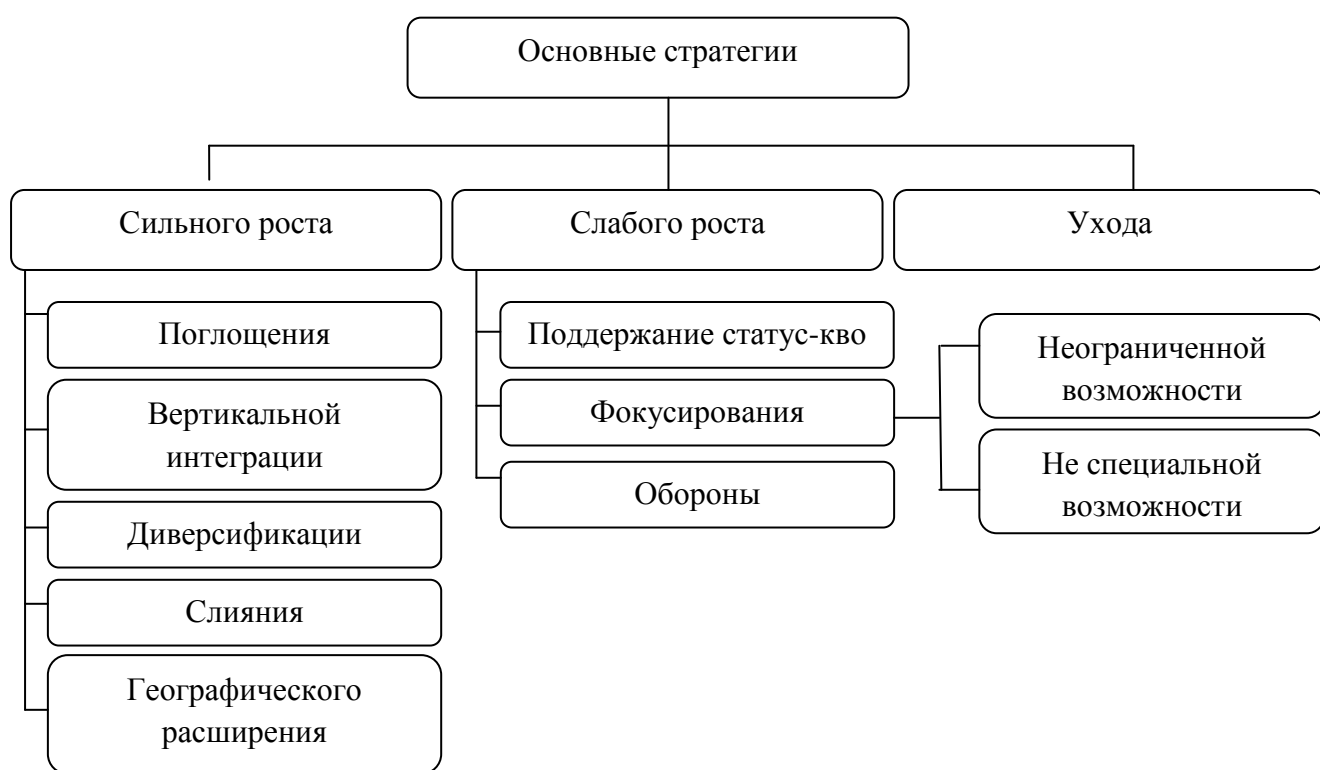


Рисунок 4 - Основные типы стратегий по Н.Н. Трениеву [47]

Стратегии обороны и поддержания статус-кво – это стратегии стабильности. Их недостатком является то, что в условиях динамично изменяющейся внешней среды организация отказывается от использования новых возможностей и не принимает во внимание новых угроз. Таким образом, можно утверждать, что данная стратегия эффективна лишь в случае относительной стабильности внешней среды.

Стратегия фокусировки на ограниченной или специальной возможности применяется при наличии сильных конкурентов и основана на усилении и использовании какого-либо специфического свойства организации или фактора внешней среды.

Стратегия сильного роста направлена на увеличении доли организации на перспективном рынке и (или) его захват.

Стратегия ухода, которую также называют стратегией сокращения, применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой.

Иную классификацию стратегий предложил Э.А.Уткин, среди которых выделены следующие виды стратегий [37]:

1 Стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержка.

2 Стратегия роста – расширение компании, в большинстве случаев через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных предприятий).

3 Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание компании находится под угрозой (ее разновидностью являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную компанию; стратегия ликвидации – распродажа активов).

В своей монографии В.Е.Мащенко приводит классификацию стратегий конкуренции в зависимости от уровня принятия решений (рисунок 5) [46].



Рисунок 5 – Типология конкурентных стратегии в зависимости от уровня принятия решений по В.Е. Мащенко [46]

Самой распространенной классификацией базовых (родовых) конкурентных стратегий является теория М.Портера. Исследователь предложил классифицировать конкурентные стратегии на основе масштаба рынка (широкий, узкий) и вида конкурентного преимущества (издержки или дифференциация). В результате такого подхода американский исследователь М.Портер выделяет базовые стратегии создания конкурентных преимуществ: стратегия лидерство в издержках; стратегия дифференциация и стратегия фокусирования (два вида) [50].

Стратегия лидерство в минимизации издержек направлена на достижение конкурентных преимуществ за счёт низких затрат на некоторые важные элементы товара и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами [45].

Стратегия дифференциации, которая состоит в том, что организация стремится занять лучшее положение в отрасли, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей [45].

Стратегия фокусирования предполагает выбор компанией целевого сегмента и концентрацию на нем своей деятельности. Организация, избравшая стратегию фокусирования, выбирает определённый сегмент или группу сегментов в отрасли и направляет свою деятельность на обслуживание исключительно данного сегмента или сегментов [54].

Таким образом, любая стратегия из группы базовых стратегий раскрывает подход к получению конкурентных преимуществ, и обращает внимание на то, как эти преимущества сохранить в течение длительного периода времени. Каждая стратегия учитывает тип конкурентного преимущества и масштаб стратегической цели. Для обеспечения конкурентного преимущества организация должна сосредоточиться только на одной базовой конкурентной стратегии. М.Портер в книге «Конкуренция» указывает, что самая большая стратегическая ошибка состоит в том, чтобы попытаться использовать все базовые стратегии одновременно [50].

В ходе выполнения бакалаврской работы выявлено, обосновано, что формирование конкурентной стратегии должно быть основано на учете факторов конкурентной среды (внешней среды) и процессов саморазвития (внутренней среды), а также правил регламентации конкуренции.

С учетом этих подходов автором на основе изучения научной литературы разработана классификация типов конкурентных стратегий предприятий, представленная на рисунке 6.

Представленная классификация конкурентных стратегий на рисунке 6 отличается от уже имеющихся классификаций введением дополнительного признака: форма проявления. Исходя из данного признака, конкурентные стратегии подразделяются на две группы:

- конкурентные стратегии, реализуемые с учётом факторов внешней среды;
- конкурентные стратегии, реализуемые с учётом факторов внутренней среды.

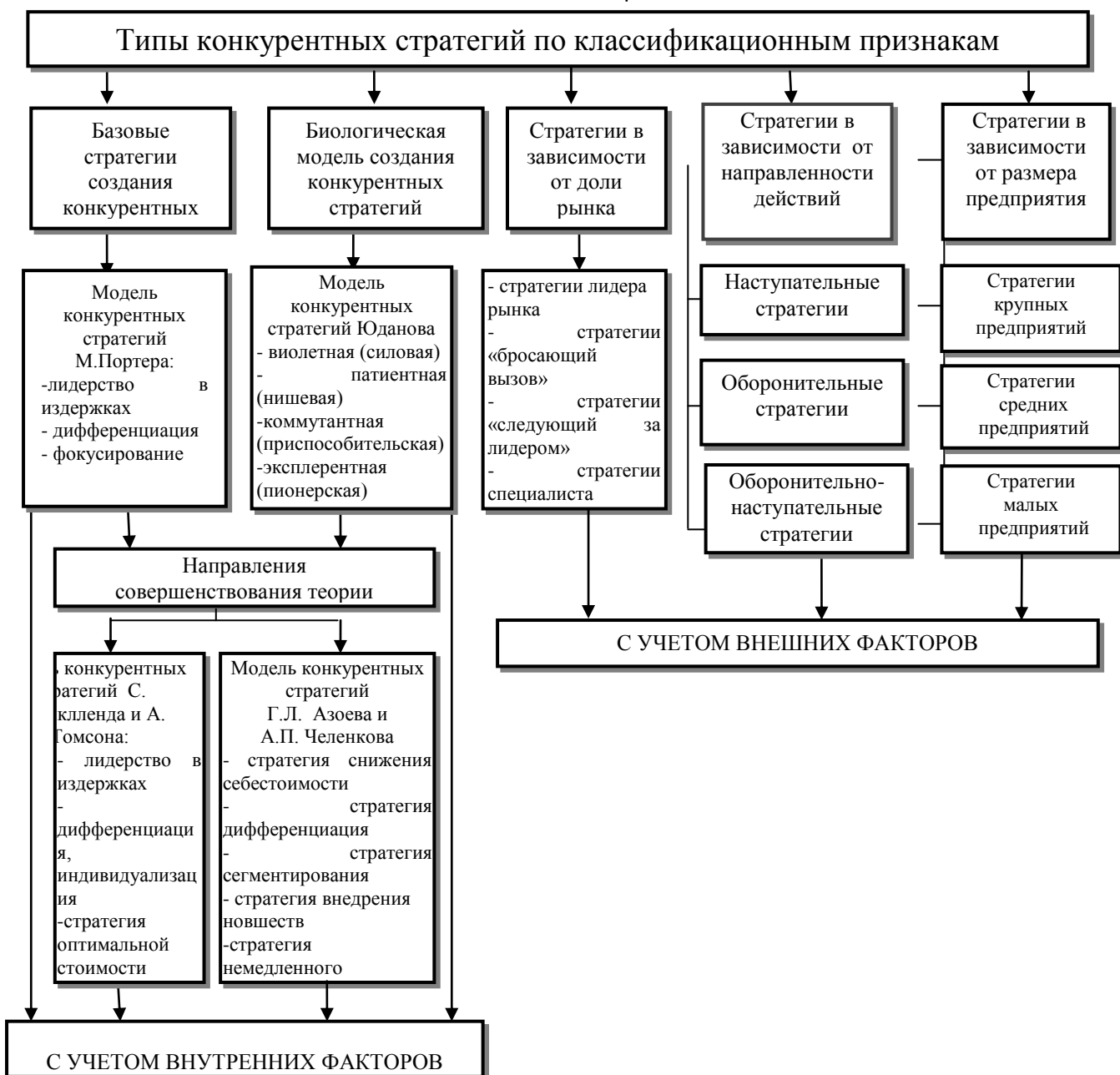


Рисунок 6 – Классификация типов конкурентных стратегий

В зависимости направленности поведения в конкурентной борьбе существует три вида конкурентных стратегий (рис. 7).

Наступательные стратегии направлены на приобретение и удержание конкурентных преимуществ, рост прибыли, получение дополнительных средств за счёт вторжения в другие отрасли. Они применяются фирмами, которые обладают необходимыми ресурсами, но их рыночная доля ниже возможной рыночной доли. Реализация таких стратегий предполагает внедрение новых товаров, расширение производства, скупку предприятий конкурентов, что требует значительных затрат. Наступательные стратегии могут проявляться в следующих формах: диверсификация производства и интенсификация рынка.

Наступательно - оборонительная стратегии - это стратегии, направленные на сохранение своих рыночных позиций, учитывая, что деятельность ор-

ганизации ухудшается. Поэтому для того, чтобы исправить ухудшающую позицию организация предпринимает действия оборонительно-наступательного характера. В основном такие стратегии финансируются за счёт средств, полученных от мероприятий, связанных с экономией (уход из неприбыльных сфер, продажа непрофильных предприятий), рационализации.

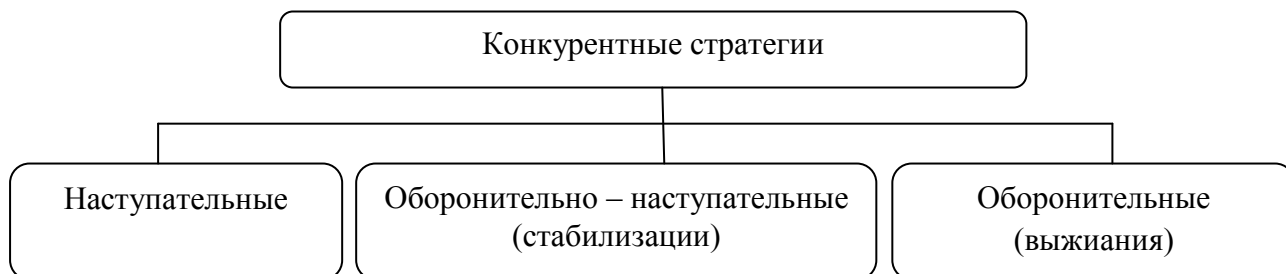


Рисунок 7 – Виды конкурентных стратегий в зависимости от действий в конкурентной борьбе

Оборонительные стратегии - это стратегии, направленные на защиту уже имеющихся конкурентных преимуществ. В основном такие стратегии применяются организациями, которые довольно своим существующим положением. Организация через реализацию оборонительной стратегии пытается придать своим преимуществам большую устойчивость. Для реализации оборонительной стратегии необходимы инвестиции. В основе оборонительной стратегии лежат три типа тактических приёмов: повышение структурных барьеров, предупреждение о серьёзных ответных мерах, лишение противника стимулов к нападению [32].

Изучение теорий по данному вопросу позволило определить общие черты и установить их отличительные особенности каждой из них, при этом выявлены условия их реализации на предприятиях различного типа. При создании своей теории каждый автор определил те источники конкурентных преимуществ, которые легли в основе созданных ими стратегий, конкурентных преимуществ. Стратегии и их отличительные особенности по отдельным факторам конкуренции представлены в (Приложение А).

Все конкурентные стратегии направлены на создание, поддержание и сохранение конкурентных преимуществ.

Конкурентная стратегия должна определять, как руководство организации должно отреагировать на изменения условий любого типа, как оно будет стремиться решить стратегические проблемы, стоящих перед организацией. Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, она направлена на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

Таким образом, конкурентная стратегия - это система устойчивых долгосрочных целей предприятия, средств и планов их достижения.

Изучив сущность конкурентной среды и выделив конкурентные стратегии предприятия для самостоятельной разработки конкурентной стратегии нужно знать информационное обеспечение анализа конкурентного

окружения предприятия, исследование которого представим в следующем параграфе бакалаврской работы.

1.2 Информационное обеспечение анализа конкурентного окружения

Стратегический анализ является одним из важных элементов маркетинга, поскольку в значительной мере определяет возможности и выбор стратегий развития предприятия в условиях глобализации и региональной изменчивости спроса, а также постоянно меняющейся ценовой конъюнктуры на товарных рынках. На этапе стратегического анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективно провести процесс целеполагания и выбора альтернатив конкурентных стратегий.

Информационная система обеспечения при разработке конкурентной стратегии должна включать ряд блоков, таких как: экономико-политические факторы; экономико-правовая среда; экология недропользования; потребители и рынки сбыта; предприятия смежных областей и инфраструктуры; социальные факторы; взаимоотношения с поставщиками; удовлетворенность покупателей; производственный или торговый потенциал и др.

Стратегический анализ предприятия состоит из двух этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей). Результат стратегического анализа является синтезом выводов, полученных на каждом из этих этапов, однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно [31].

Классическая схема анализа внешней конкурентной среды компании на отраслевом рынке включает в себя следующие элементы [53]:

- Основные экономические характеристики отрасли (темпы роста, географические характеристики, отраслевая структура и др.);
- анализ конкурентной среды (формы и интенсивность конкуренции, угроза входа на рынок новых фирм, степень влияния поставщиков, покупателей, производителей товаров-заменителей);
- движущие силы конкуренции (причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде);
- конкурентная позиция основных фирм/стратегических групп (благоприятная или неблагоприятная);
- анализ конкурентов (стратегия конкурентов и их вероятные действия);
- ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;
- перспективы отрасли и ее общая привлекательность (факторы привлекательности и непривлекательности, особые проблемы отрасли, перспективы получения прибыли — благоприятные и неблагоприятные).

Концептуальная схема стратегического анализа предприятия с учетом его информационного обеспечения показана на рисунке 8.

Стратегический анализ также может быть разделен на два этапа:

- сравнение намеченных ориентиров развития отрасли промышленности и реальных возможностей, предлагаемых внешней и внутренней средой, анализ

разрыва между ними;

- анализ возможных вариантов стратегий и их комбинаций, определение стратегического значения того или иного фактора, отражающего специфику отрасли.



Рисунок 8 - Концептуальная схема стратегического анализа компании[15]

Наиболее важным этапом анализа перспективного развития компании является анализ стратегических возможностей.

Предполагается следующая последовательность анализа стратегических возможностей при формировании конкурентной стратегии:

- анализ долгосрочных стратегических целей и условий функционирования предприятия;
- анализ производственных и технологических возможностей, обеспечивающих сбалансированное развитие предприятия;

- анализ возможностей диверсификации производства на основе инновационных технологий;

- анализ маркетинговых возможностей продукции на рынке сбыта.

Информационное наполнение при разработке конкурентной стратегии формируется исходя из альтернатив стратегического видения, целевых установок и характера действий на рынке (рис. 9).

В современных условиях важным вопросом является эффективное взаимодействие предприятий с внешней средой, которая характеризуется сложностью, изменчивостью и неопределенностью. Внешняя окружающая среда формирует определенную систему ресурсов, которыми может владеть предприятие для выполнения своей миссии.

Внешнюю среду обычно подразделяют на макро- и микросреду. Анализ макросреды включает в себя политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические прогнозы (система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия.

Анализ микросреды обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения, который предполагает анализ структурных сдвигов на рынке функционирования предприятия, а также конкурентный анализ.

Структурные сдвиги прогнозируются для уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений.

Кроме того, возможное изменение структуры (соотношение экспорта и поставок на внутренний рынок) и характера потребления выпускаемой продукции, изменения в составе потребителей, выход на рынок или уход с него крупных игроков, изменение структуры издержек, уровня производительности и транспортных тарифов.

Конкурентный анализ окружающей среды проводится по двум основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения и определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп).

Согласно Портеру, структурный анализ конкурентного окружения создает аналитический фундамент разработки конкурентной стратегии и строится на анализе отраслей и конкурентов, так как именно они, по мнению Портера, в значительной мере определяют конкурентные правила игры, а также варианты действенных конкурентных стратегий [50].

Структурный анализ отрасли Портер проводит в виде методики исследования пяти основополагающих сил, действующих в отрасли (угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления товаров-субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами). Совокупное воздействие этих сил определяет конечный потенциал прибыльности в отрасли.

Необходимо определить ключевые факторы успеха, характерные для отрасли. Четкое представление о факторах, играющих решающую роль в достижении долгосрочного конкурентного преимущества, способствует разработке успешной стратегии.



Рисунок 9 - Алгоритм информационного наполнения при разработке конкурентной стратегии [15]

Появление новой конкурентной эпохи обуславливает необходимость применения специального инструмента — конкурентного анализа, основанного на сравнительных характеристиках сильных и слабых сторон текущих и будущих конкурентов. В настоящее время стратегический анализ, выработка стратегий, выбор стратегических альтернатив развития предприятия рассматривается в неразрывной связи со своими прямыми и потенциальными конкурентами [15]. Анализ конкурентов (по Портеру) состоит из четырех диагностических компонентов: будущих целей, текущей стратегии, представлений и потенциальных возможностей. Анализу должны подвергаться не только действующие конкуренты, но и потенциальные. Другим потенциальным приемом является попытка прогнозирования вероятных слияний или поглощений, которые могут кардинально изменить позиции конкурентов, участвующих в этих процессах.

Под определением конкурентных позиций чаще всего подразумевают анализ стратегических групп. Суть анализа заключается в объединении в группы предприятий с одинаковыми стратегическими характеристиками.

Анализ внутренних возможностей компании исследуется по следующим пяти параметрам [15]: эффективность действующей стратегии компании; сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы; конкурентоспособность компании по ценам и издержкам; устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками; стратегические проблемы компании.

Для получения ответа на эти вопросы применяются четыре вида анализа, в совокупности формирующих полный объем стратегического анализа [15]:

- SWOT-анализ;
- анализ цепочки ценностей;
- стратегический анализ издержек;
- комплексная оценка конкурентоспособности компании.

На основе проведенного стратегического анализа формируется модель декомпозиции факторов конкурентоспособности, отражающих уровень конкуренции и их стратегическое значение.

Рассмотрев информационное обеспечения оценки конкурентного окружения в заключении теоретических основ заявленной темы бакалаврской работы изучим методику обоснования выбора конкурентной стратегии.

1.3 Методика обоснования выбора конкурентной стратегии

Алгоритм анализа конкурентной среды товарного рынка представлен в прил. Б. Модель изучения конкурентной среды товарного рынка представлена в прил. В. Процедура оценки включает в себя следующие этапы (рис. 10)[58]:

Рассмотрим этапы, указанные на рисунке 10 более подробно:

1-й этап. Анализ факторов, формирующих конкурентную среду отрасли

В результате изучения межотраслевых и специфических факторов, воздействующих на состояние и развитие конкурентной среды отрасли, выявляется перечень наиболее значимых показателей, оценивается степень их важности для определенного отраслевого рынка и время проявления (продолжительность воздействия). Среди межотраслевых факторов следует выделить экономические, административные, организационные.

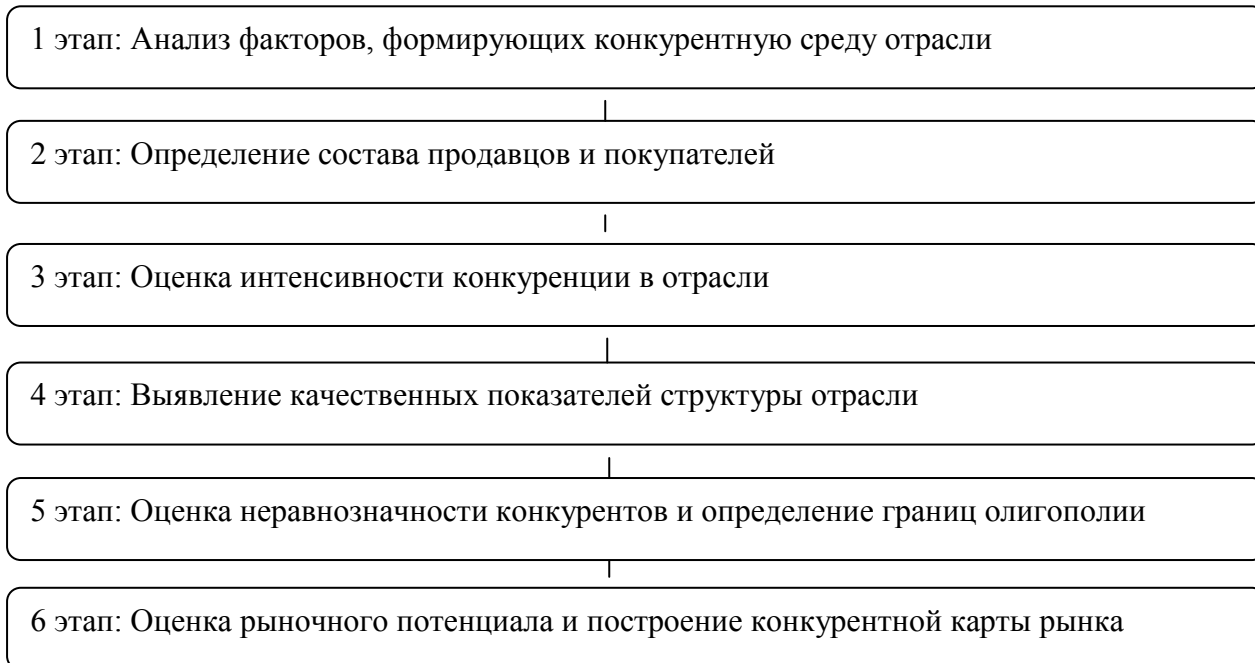


Рисунок 10 – Алгоритм анализа конкурентной среды товарного рынка и выбор конкурентной стратегии [58]

К экономическим факторам, влияющим на уровень конкуренции в отрасли региона, относят несовершенство налоговой и кредитной системы, ценовой политики государства, ограничения по спросу со стороны населения, высокие сроки окупаемости капиталовложений, неплатеж, высокую инфляцию и финансовую нестабильность.

Организационные факторы зависят от степени развитости рыночной инфраструктуры отрасли, особенно ее материально-технического комплекса (складское и тарное хозяйство, транспортные системы, объекты сервисного обслуживания, ремонтно-строительные организации) и информационно-коммуникационного комплекса, являющегося узловым в формировании единого информационного поля отраслевого рынка.

Административные факторы, как уже отмечалось выше, связаны с образованием хозяйствующих субъектов и с сопутствующими этим образованиям процедурами регистрации предприятий.

Также можно выделить специфические факторы, присущие предприятию согласно отраслевому признаку или специализации: социально-демографические, природно-климатические, ресурсные факторы, размещение производительных сил, а также географические и продуктовые границы

отраслевого рынка.

Продуктовые границы рынка устанавливают объект изучения - товар или товарную группу, исходя из принципов сопоставимости потребительских свойств, возможностей взаимозаменяемости товаров по производству и потреблению, предполагаемой конкуренции товаров между собой. Продуктовые границы отраслевого рынка не всегда совпадают с перечнем товаров, производимых в рамках отрасли. В основе определения продуктовых границ должно лежать мнение потребителей о равнозначности потребительских свойств товаров, условий их эксплуатации, уровня доступности, цене.

Определение товаров-заменителей, включаемых в определенную товарную группу, осуществляется по критерию взаимозаменяемости товара, который может проявляться в двух аспектах: взаимозаменяемость по потреблению (спросу) и взаимозаменяемость по производству. В теории взаимозаменяемости товаров используют понятие «гипотетического монополиста»: если гипотетический монополист не мог повысить цены на товар X выше предполагаемого конкурентного уровня из-за того, что потребители переключатся на потребление конкурирующего товара Y, то товары Y и X входят в продуктовые границы одного товарного рынка [58].

Одним из наиболее точных критериев взаимозаменяемости по потреблению является перекрестная эластичность спроса. Этот показатель означает процентное изменение объема реализации конкретной продукции, необходимого для удовлетворения спроса, которое происходит в результате процентного изменения в цене другой (аналогичной) продукции. Концепция перекрестной эластичности спроса применяется при классификации товаров на взаимозаменяемые и дополняющие, а также в вопросах определения рынка для классификации групп товаров, реально или потенциально конкурирующих друг с другом.

В условиях несбалансированности спроса и предложения на рынке расчеты коэффициентов перекрестной эластичности нередко приводят к искаженным результатам. На практике взаимозаменяемость товаров определяется при помощи экспертных оценок, интервью покупателей и специалистами в той или иной области.

Критериями взаимозаменяемости товаров являются также [37]:

1) функциональная взаимозаменяемость различной продукции, устанавливаемая путем сопоставления цели потребления данного товара и его предполагаемых заменителей;

2) сходство потребительских свойств товара и его заменителей, которое устанавливается в результате сопоставления физических, технических, эксплуатационных, ценовых характеристик товара и его предполагаемых заменителей.

В условиях дефицитности рынка степень взаимозаменяемости товаров значительно увеличивается. Но только до границы, определяемой функциональным назначением товара.

Оценка взаимозаменяемости товара с точки зрения их производства

предполагает: выявление наличия свободных производственных мощностей, которые могут быть использованы для производства одного из товаров, входящих в рассматриваемую группу, определение технологических возможностей переключения производственных мощностей на выпуск рассматриваемой товарной группы с производства других групп.

Кроме учета сопоставимости потребительских свойств, возможности взаимозаменяемости товаров по производству и потреблению, важную роль в определении продуктовых границ рынка играют различного рода классификаторы промышленности, продукции, услуг и др. Наиболее удобен для анализа границ рынка Российский классификатор продукции, который представляет собой систематизированный свод множества продукции, распределенной по отдельным группировкам в соответствии со специфическими признаками. В ОКП для продукции каждой отрасли промышленности и сельского хозяйства установлены экономические признаки, наиболее характерные для данной классификации, а ОКП построен на основе жесткой иерархии, которая позволяет однозначно отнести любой классифицируемый элемент множества к определенной классификационной группировке и взаимосвязан с общесоюзным классификатором отраслей народного хозяйства. Основным недостатком ОКП является его возраст (введен в действие в 1976 году) поскольку, несмотря на ежегодные внесения изменений и поправок в ОКП, расширение ассортимента выпускаемой продукции не полностью нашло в нем своего отражения.

Географические границы рынка определяются по возможности потребителя участвовать в обращении товара и по наличию экономических, технологических и административных барьеров, ограничивающих эту возможность. При установлении географических границ рынка учитываются следующие факторы [58]:

- доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу;
- незначительность транспортных расходов при реализации товара;
- сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки;
- отсутствие на изучаемой территории административных ограничений на ввоз-вывоз товаров;
- сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри границ этого рынка.

Географические границы рынка, как и продуктовые, непостоянны, на их расширение или сужение оказывает воздействие величина издержек, затрачиваемых покупателями на приобретение продуктов. Развитие рыночных отношений, товарообмена между различными регионами увеличивает возможности покупателей, соответственно, расширяются и географические границы отраслевых рынков.

2 этап. Определение состава продавцов и покупателей, которые, действуя на рынке, ограничивают друг друга в возможностях установления контроля за

созданием условий реализации товара. Для достоверного анализа выявляются все продавцы, функционирующие на данном товарном рынке в регионе. Затем определяются группы покупателей, приобретающие товар у конкретного продавца. Состав выделенной группы покупателей уточняется по следующему критерию: возможность каждого из покупателей выделенной группы приобрести товар у любого из продавцов, реализующих свою продукцию на определенном товарном рынке.

3 этап. Оценка интенсивности конкуренции в отрасли по существующим коэффициентам

Оценка должна производиться в первую очередь на базе информации о доле рынка производителей с учетом данных о поставщиках, а также с учетом корректировки на эмпирические данные. Результаты анализа на практике позволяют установить, что данные об объемах производства в разрезе предприятий для расчета коэффициентов относительной концентрации, четырехдольного показателя концентрации, индексов Герфинделя, Розенблюта, Барышевой, показателей энтропии не могут быть в полной мере применимы для оценки концентрации отрасли [47].

При их расчете разумнее брать за базу информацию не только об объемах выпуска продукции, а еще и информацию о величине поставок и реализации товара на соответствующих отраслевых рынках. Однако статистическими учреждениями такая информация не отслеживается и не может отслеживаться из-за несовершенства системы статистической отчетности. Как правило, исследователям приходится иметь дело с данными об объемах продаж, учитываемых в общем виде и стоимостном выражении, данными о ввозе и вывозе, которые также приводятся по видам товаров и в денежном выражении, но никак не по производителям.

4 этап. Выявление качественных показателей структуры отрасли, установление наличия барьеров входа на отраслевой рынок для потенциальных конкурентов, степени их преодолемости и открытости рынка для межрегиональной и международной торговли.

Барьеры входа на отраслевой рынок потенциальных конкурентов могут значительно затруднять их доступ и, соответственно ограничивать конкуренцию в отрасли [56].

К косвенным подтверждениям наличия входных барьеров относятся факты редкого появления на рынке новых продавцов за определенный период времени. Если в результате анализа ситуации за последние 3-5 лет выявляется редкое появления на рынке новых продавцов, несмотря на высокую норму прибыли, то это говорит о наличии высоких вступительных барьеров. Возможность входа на рынок продавцов из других регионов существенно снижает рыночную концентрацию, сокращает долю занимаемую на рынке местными продавцами. Ориентировочно степень открытости рынка для участия в международной или межрегиональной торговли можно оценить по доле импортной продукции в общем объеме реализации на конкретном товарном рынке:

$$СПИ = \frac{И}{П + И - Э} 100, \quad (1)$$

где И- объем импорта;

П- объем внутреннего производства;

Э- объем экспорта данного товара в течение определенного времени.

Этот показатель также является отправной точкой в решении вопросов, связанных с защитными мерами для отечественных товаропроизводителей. Пограничным числом для оценки угрожающей доли импорта считается 10-35 % по различным товарам [58].

Сопоставление и анализ количественных и качественных показателей, характеризующих структуру товарного рынка, позволяет более точно определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый товарный рынок и оценить степень развитости конкуренции на нем. В зависимости от различного уровня концентрации товарных рынков дифференцируются действия антимонопольных органов по отношению к различным рынкам и действующим на нем фирмам.

5 этап. Оценка неравнозначности конкурентов и определение границ олигополии. Этап включает в себя расчет показателя неравнозначности конкурентов, действующих на отраслевом рынке и индекс Линда.

6 этап. Оценка рыночного потенциала и построение конкурентной карты рынка. Для выявления условий, способствующих возникновению монополии на товарном рынке необходимо проанализировать поведение хозяйствующих субъектов, занимающих наибольшую долю на рынке по отношению к своим существующим и потенциальным конкурентам, что позволит выявить наличие или отсутствие у них рыночного потенциала. Под рыночным потенциалом понимается возможность хозяйствующего субъекта, не обязательно связанная напрямую с его долей на рынке, оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем рынке и (или) затруднять доступ на него другим хозяйствующим субъектам.

При измерении рыночного потенциала могут применяться три подхода:

-анализ динамики положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке;

-эффективность деятельности хозяйствующих субъектов и использование ими производственных мощностей;

-политику ценообразования хозяйствующих субъектов.

Анализ динамики положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке включает расчет долей крупнейших хозяйствующих субъектов на рынке за последние 3-5 лет и выявление складывающихся тенденций. Сравнение компаний может производиться путем сопоставления темпов роста их объемов продаж и удельного веса на рынке за исследуемый период, с последующим построением конкурентной карты рынка. А также прогнозирование места каждого крупнейшего участника рынка в последующие 2-3 года с учетом среднегодового темпа роста. При выявлении тенденций к более высокому росту объемов продаж по сравнению с конкурентами можно говорить о наличии

рыночного потенциала у такого предприятия.

Результаты анализа конкурентного потенциала могут быть положены в основу построения конкурентной карты отрасли, основанной на перекрестной классификации конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке и динамике их рыночных долей по конкретному типу продукции. Она позволяет определить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов.

Распределение рыночных долей позволяет выделить ряд стандартных положений предприятия на отраслевом рынке: лидер рынка, предприятие с сильной конкурентной позицией, предприятие со слабой конкурентной позицией, аутсайдер. В научной литературе рекомендуется определять принадлежность хозяйствующего субъекта к той или иной группе по граничному значению долей рынка. Впервые в отечественной литературе о такой классификации упомянул Филип Котлер, однако его рекомендации не могут быть использованы в существующих рыночных условиях по вполне понятным причинам [30]. Более развернутую схему построения конкурентной карты рынка приводит отечественный экономист Г.Л. Азоев (Прил.Г). Схема определения границ представленных групп включает ряд последовательных процедур [5]:

- 1 Расчет среднего арифметического значения рыночных долей;
- 2 Разделение всей совокупности рассматриваемого рынка на два сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения;
- 3 Расчет среднеквадратического отклонения в каждом из секторов, которое по своим минимальным и максимальным значениям выявляет границы представленных групп.

Г. Л. Азоев доказал, что существует тенденция распределения долей между конкурентами близкая к нормальному закону. Причем особенностью данного распределения является наличие определенной асимметрии, когда большее количество долей концентрируется вокруг некоторого среднего значения, меньшего или большего 50 %. Такое распределение в математической статистике называют логнормальным [4].

Для выявления производственного потенциала предприятия можно использовать анализ изменения величины таких показателей, как основные средства, производственные запасы и незавершенное производство в стоимостном выражении и в процентах к имуществу. В этих же целях возможно использование анализа эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и использование ими производственных мощностей. При этом подходе определяются отклонения показателей рентабельности от основной деятельности предприятия, затратности на рубль готовой продукции от среднеотраслевых значений.

Анализ степени использования производственных мощностей следует проводить с помощью коэффициента использования мощностей, который рассчитывается как отношение показателя использования мощностей в

среднем по отрасли к индивидуальному показателю использования мощностей хозяйствующим субъектом. Значение больше 1 свидетельствует о недоиспользовании мощностей по сравнению со среднеотраслевым показателем. Выявление высокой рентабельности и высокого значения коэффициента использования мощностей указывает на искусственное снижение объемов производства и реализации, наличие рыночного потенциала у такого объекта.

В дополнение к анализу эффективности деятельности рекомендуется рассматривать политику ценообразования, которой придерживается хозяйствующий субъект: высокое качество- низкая цена, высокое качество- высокая цена, низкое качество- высокая цена, низкое качество- низкая цена. Если цена на товары исследуемого объекта выше, чем у конкурентов, и не обоснована более высокими возможностями товара. Качеством, лучшим гарантийным и сервисным обслуживанием, то это косвенно может также указывать на наличие у хозяйствующего субъекта рыночного потенциала.

Свидетельством рыночного потенциала также может служить постоянное извлечение прибыли выше нормальной в данной отрасли; превышение фактического уровня издержек над отраслевыми; более высокий уровень технологического прогресса, значительно опережающий среднеотраслевые показатели; уровень использования прав на интеллектуальную собственность; условия использования прав на интеллектуальную собственность; появление в структуре издержек таких статей расходов, как оплата услуг на создание в органах исполнительной и законодательной власти организованной поддержки интересов хозяйствующего субъекта, чрезмерные представительские расходы.

В ходе выполнения бакалаврской работы была разработана методика комплексной оценки альтернативных вариантов конкурентной стратегии полиграфического предприятия, включающая в себя следующие этапы, реализация которых апробирована на материалах ООО «Проекция» (рис. 11).

Подводя итоги теоретическим и методическим основам анализа конкурентной среды и формирования конкурентной стратегии предприятия можно выделить следующие основные моменты.

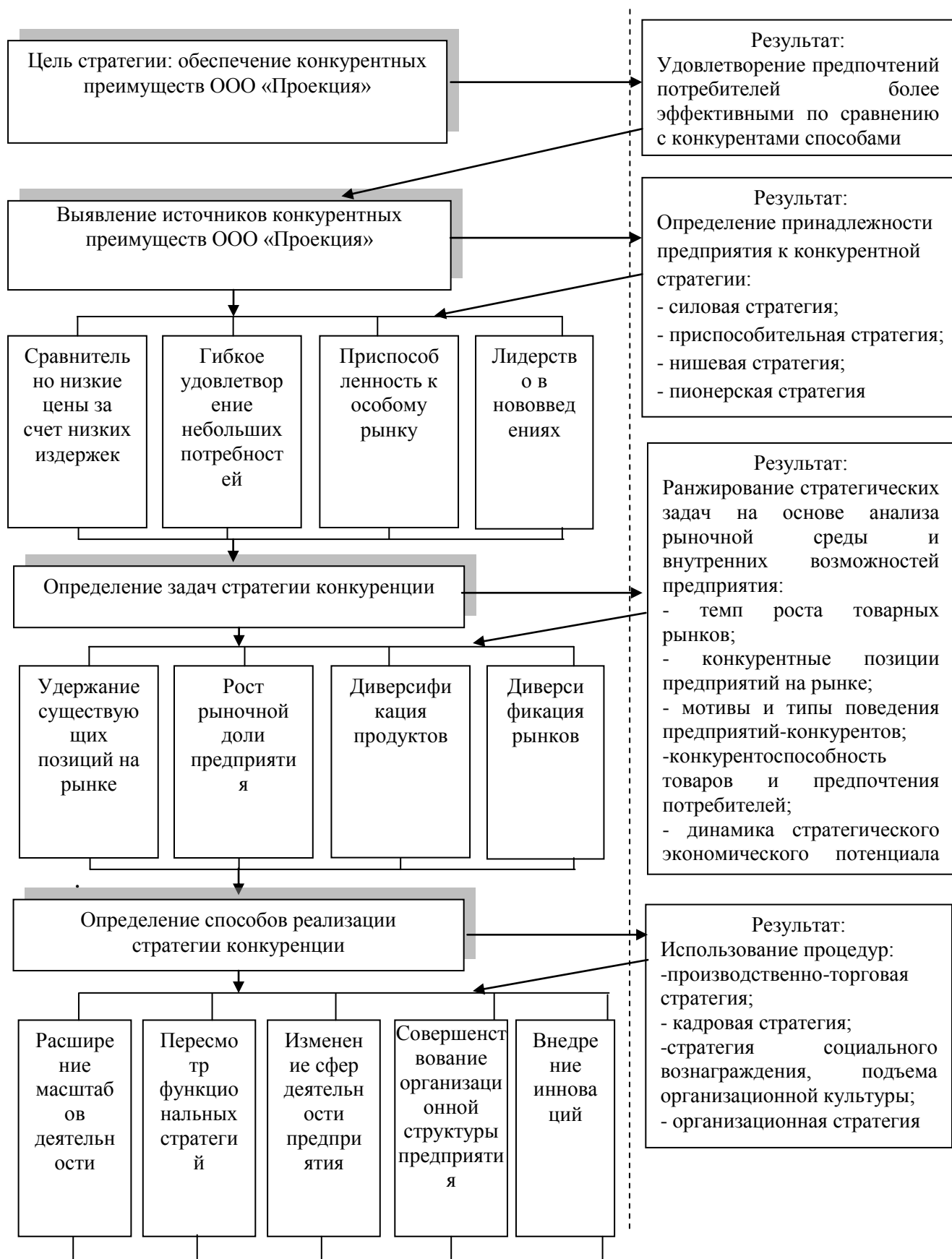


Рисунок 11 – Модель формирования и реализации альтернативных вариантов конкурентной стратегии (на примере ООО «Проекция»)

1) Конкурентная среда отраслевого рынка – совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала.

2) Конкурентная стратегия развития предприятия в рамках бакалаврской работы рассматривается как сформулированная в явном виде система устойчивых долговременных целей предприятия, средств и планов их достижения. Она необходима для того, чтобы было ясное понимание того, к чему стремится предприятие в долгосрочной перспективе и как бороться с конкурентами, чтобы достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

3) Систематизация научного материала позволила выделить следующие основные критерии классификации типов конкурентных стратегий: базовые стратегии создания конкурентных преимуществ и направления их совершенствования; биологическая модель создания конкурентных стратегий; модель конкурентной стратегии в зависимости от доли рынка; стратегия в зависимости от направленности действий; стратегия в зависимости от размера предприятия.

4) Информационная система обеспечения при разработке конкурентной стратегии должна включать ряд блоков, таких как: экономико-политические факторы; экономико-правовая среда; экология недропользования; потребители и рынки сбыта; предприятия смежных областей и инфраструктуры; социальные факторы; взаимоотношения с поставщиками; удовлетворенность покупателей; производственный или торговый потенциал и др.

5) Стратегический анализ предприятия состоит из двух этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

6) В процессе исследования для достижения основной цели конкурентной стратегии – достижение устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, разработана модель ее формирования на основе альтернативных вариантов, позволяющая учитывать и соблюдать основные принципы принятия решений.

Рассмотрев сущность и систему исследования и информационного обеспечения разработки конкурентной стратегии предприятия и выделив их виды, проведем анализ конкурентной среды объекта исследования в следующей главе бакалаврской работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги теоретическим и методическим основам анализа конкурентной среды и формирования конкурентной стратегии предприятия можно выделить следующие основные моменты.

1) Конкурентная среда отраслевого рынка – совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала.

2) Конкурентная стратегия развития предприятия в рамках бакалаврской работы рассматривается как сформулированная в явном виде система устойчивых долговременных целей предприятия, средств и планов их достижения. Она необходима для того, чтобы было ясное понимание того, к чему стремится предприятие в долгосрочной перспективе и как бороться с конкурентами, чтобы достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

3) Систематизация научного материала позволила выделить следующие основные критерии классификации типов конкурентных стратегий: базовые стратегии создания конкурентных преимуществ и направления их совершенствования; биологическая модель создания конкурентных стратегий; модель конкурентной стратегии в зависимости от доли рынка; стратегия в зависимости от направленности действий; стратегия в зависимости от размера предприятия.

4) Информационная система обеспечения при разработке конкурентной стратегии должна включать ряд блоков, таких как: экономико-политические факторы; экономико-правовая среда; экология недропользования; потребители и рынки сбыта; предприятия смежных областей и инфраструктуры; социальные факторы; взаимоотношения с поставщиками; удовлетворенность покупателей; производственный или торговый потенциал и др.

5) Стратегический анализ предприятия состоит из двух этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

6) В процессе исследования для достижения основной цели конкурентной стратегии – достижение устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, разработана модель ее формирования на основе альтернативных вариантов, позволяющая учитывать и соблюдать основные принципы принятия решений.

Подводя итог второго раздела бакалаврской работы можно выделить следующие основные результаты исследования конкурентной позиции ООО «*****»:

1) Местонахождение и юридический адрес: 660062, г. Красноярск, ул. Телевизорная, д. 8 «а».

2) Сфера деятельности (по коду ОКВЭД): 22.22 - Полиграфическая

деятельность, не включенная в другие группировки.

3) Проведенный анализ основных экономических показателей свидетельствует об экстенсивном пути развития предприятия ООО «Проекция» в отчетном периоде, поскольку при росте выручки показатель рентабельности снизился на ***%. Следовательно, ресурсный потенциал предприятия использовался не эффективно.

4) На сегодняшний день полиграфические услуги в Красноярске оказывают более *** типографий. Большая часть из них небольшие, располагающие небольшим ассортиментом полиграфических услуг.

5) Доля одного из важных конкурентов типографии ООО «Проекция» - типографии «Город» увеличилась в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на *** % и составила *** %. Наибольшее увеличение доли наблюдалось по типографии «*****» (на ***** %). Доля типографии «*****» снизилась на *** %, а доля типографии «*****» увеличилась на *** %. Таким образом, в 2015 г. доли «*****» и «*****» на рынке полиграфических услуг Красноярска составили *** % и *** % среди мелких игроков рынка. Таким образом, на рынке полиграфических услуг г. Красноярска сложилась следующая ситуация:

а) На рынке существует три лидера группы «мелкие игроки рынка» – Типографии «*****», «*****» и «*****» доли рынка которых значительно превышают других конкурентов. Темпы прироста рыночной долей данных предприятий различаются, что позволяет отнести типографию «*****» к предприятиям с улучшающейся конкурентной позицией, типографию «*****» - с ухудшающейся конкурентной позицией, «*****» - с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

б) К предприятиям с сильной конкурентной позицией среди группы «мелкие игроки рынка» относятся типографии «*****», «*****», «*****», «*****» и «*****».

в) Предприятия со слабой конкурентной позицией представлены типографии «*****» и «*****».

г) Остальные предприятия, действующие на рынке относятся к аутсайдерам.

б) Среди относительно большого числа существующих фирм, занимающихся подобной деятельностью, можно выделить несколько основных конкурентов, оказывающих подобный ООО «*****» спектр услуг. Таковыми являются: ***** , типография, ***** типография, ***** типография.

7) Конкуренция на рынке полиграфических услуг достаточно высокая, но несколько однобокая. Она обусловлена, как и везде на российском рынке, не большим количеством предложений, а скудностью бюджета клиента. Другими словами, имеет место кризис псевдо перепроизводства в условиях недостатка минимально необходимой покупательной способности клиента. Эта особенность ситуации на рынке и порождает фирмы-однодневки, которые, спекулируя на желании клиента сэкономить как можно больше, печатают с очень низким качеством и примитивной послепечатной доработкой, «развращая» тем самым и клиента и конечного потребителя. Сезонные

колебания рынка полиграфических услуг – неизбежный процесс, с которым приходится мириться. Пик продаж приходится на осень – начало зимы и весну.

8) Согласно полученным результатам исследуемое предприятие ООО «*****» уступает типографии «*****» по товарной, сбытовой и коммуникационной политике, что выражено в больших площадях типографии «*****». Однако, ООО «*****» превосходит по всем составляющим маркетинга микс основного конкурента – типографии «*****», таким образом, объект исследования занимает середину конкурентной позиции рынка полиграфических услуг радиуса действия предприятия, что с одной стороны является позитивным, так как маркетинг – микс лучше организован, чем у основного конкурента, но с, другой стороны, у объекта исследования нет возможностей для превосходства над более крупным конкурентом, что необходимо учитывать при разработке конкурентной стратегии ООО «*****».

В результате выполнения третьей главы бакалаврской работы разработана конкурентная стратегия ООО «*****» основные выводы следующие:

1) В ходе разработки и выбора маркетинговой стратегии для типографии ООО «*****» установлено, что фирме следует придерживаться двух основных направлений в развитии. ООО «*****» необходимо организовать единую службу маркетинга и осуществить комплекс рекламных мероприятий для привлечения клиентов и увеличения объемов производства полиграфической продукции.

2) Общий бюджет реализации конкурентной стратегии составит ***** тыс. руб. Размер дополнительной прибыли, полученной благодаря использованию выбранной конкурентной стратегии в год составит ***** тыс.руб.

Представленный сводный расчет эффективности реализации конкурентной стратегии ООО «*****» позволяет однозначно судить о целесообразности внедрения предложенных мероприятий в текущей перспективе, т.к. планируемые финансовые результаты будут выше существующих. К тому же, не следует забывать, что основные затраты текущих мероприятий ложатся на создание единой службы маркетинга, которое сказывается не на текущих (тактических) финансовых результатах, а имеет характер стратегического мероприятия, которое сказывается на повышение конкурентоспособности предприятия в целом.

Кроме того, если на предприятии не будет создана единая служба маркетинга, то для проведения разработанной конкурентной стратегии у ООО «*****» нет специалистов–маркетологов нужной квалификации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2010 г. – Москва : Кнорус, 2010. – 540 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: [офиц. текст по сост. на 17 апр. 2016 г.] / кол. авт. Российская Федерация. Законы - Москва: Омега-Л, 2016. – 681 с.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. - 6-е изд. / Д. Аакер. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 496 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - Москва: Новости, 2010. - 255 с.
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев — Москва:ЦЭИМ, 2013.-208 с.
6. Азоев, Г.Л. Маркетинговые исследования : учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова. -Москва: Финстатинформ, 2009. - 124 с.
7. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск: Вышэйшая школа, 2010. – 524 с.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 344с.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 560с.
- 10.Басовский, Л. Е. Маркетинг: курс лекций / Л. Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2008.- 66 с.
- 11.Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов на Дону: Феникс, 2010. – 381 с.
- 12.Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб, пособие для вузов / И. К. Беляевский. - Москва: Финансы и статистика, 2008.-320 с.
- 13.Божук, С. Г. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик - Санкт-Петербург: Питер, 2006. - 304 с.
- 14.Васильева, Г.А. Маркетинг. / Г.А. Васильева, Т.А. Гайденко. – Москва:Юнити-Дана, 2012. – 238 с.
- 15.Воронов, А. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель маркетинга / А. Воронов, С. Рубанов // Маркетинг. - 2010. - № 3. - С. 31-37.
- 16.Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление : принципы упр. решений и рос. практика / Т. А. Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЭКСМО : МИРБИС, 2008. - 509 с.

17. Гайденоко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика./ Т.А. Гайденоко. - 2-е изд.; перераб. и доп. - Москва: Эксмо. 2006. - 496 с. - (Полный курс МВА).
18. Ганаева, Е.А. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. / Е.А. Ганаева. – Москва: МГОУ, 2011. – 118 с.
19. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика./ Е. П. Голубков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Финпресс, 2006. -464с.
20. Голубков, Е. П. Сбыт и его значение/ Е.П. Голубков //Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - №15. - С. 62-73.
21. Глубокий, С.К. Маркетинг услуг./ С.К.Голубков. – Москва:Юнити-Дана, 2008. – 80с.
22. Данько, Т. П. Управление маркетингом (методологический аспект): учебное пособие / Т. П. Данько. - Москва: ИНФРА-М, 2012. – 363 с.
23. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. - Санкт-Петербург: Питер, 2005. - 240 с.
24. Дихтль, Е., Хёршген, Х. Практический маркетинг: учебное пособие: пер. с нем. А.М. Макарова, под ред. И.С. Минко. – Москва: Высшая школа; ИНФРА-М, 1996. – 225 с., ил.
25. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии./ П. Дойль, Ф. Штерн. - 4-е изд.; пер. с англ. - Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 544 с.
26. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: учебное пособие / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010. – 253 с.
27. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б.Карлофф - Москва: Экономика, 1991.- 239с.
28. Катернюк, А.В. Основы современного маркетинга / А. В. Катернюк. – Ростов на Дону: Феникс, 2008. – 666 с.
29. Ким, С.А. Маркетинг: учебное пособие. / С.А. Ким. – Москва: Дашков и К⁰, 2008. – 240 с.
30. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс./ Ф. Котлер.: пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2012. - 488 с.
31. Крюков, А. Ф. Управление маркетингом: учебное пособие / А. Ф. Крюков. - Москва: КНОРУС, 2012. - 368 с.
32. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. -2013.- № 2.- С.56-64.
33. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. пер. с франц. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 185 с.
34. Ландреви, Ж., Теория и практика менеджмента / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон, Д. Меркатор.: перевод с франц.: В2т. Т2. – Москва: МЦ ФЭР, 2006. – 512 с.
35. Липчук, В. В. Маркетинг: основы теории и практики / В. В. Липчук, А. П.

- Дудяк, С. Я. Бупль. – Москва: Юнити-Дана, 2013. - 288 с.
- 36.Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория практика, информационные технологии. / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева. - Москва: Финансы и статистика, 2011. -416 с.
37. Маркетинг. / Под ред. проф. Э.А. Уткина – Москва: ЭКМОС, 2008. – 320 с.
- 38.Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер: Мир книг, 2012. - 479 с.
- 39.Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. – Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. - 383 с.
- 40.Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 548 с.
- 41.Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – 335 с.
- 42.Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 "Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва: Инфра-М, 2010. – 420 с.
- 43.Маркетинг: [перевод с английского] / Роман Хибинг, Скотт Купер. – Москва: Эксмо, 2010. – 846 с.
- 44.Маркетинговая стратегия: курс МВА:/ О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз пер. с англ. – Москва: Вершина, 2006. – 492 с.
- 45.Маслова, Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2009. - 380 с.
- 46.Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е.Мащенко. – Москва: Сирин, 2003. – 251с.
- 47.Тренив, Н.Н. Технологии управления корпорацией. / Н.Н. Тренив. – Москва: LAP LambertAcademicPublishing, 2012. – 679с.
- 48.Основы маркетинга; пер с англ. / Ф. Котлер , Г. Армстронг , Дж. Сондерс, В. Вонг.- 12-е изд./ – Москва: Вильямс, 2010. - 1072 с.
- 49.Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 381 с.
- 50.Портер, М. Конкуренция: учебное пособие/ М. Портер. – Москва: Вильямс, 2012. – 495 с.
- 51.Российская полиграфия. Состояние, тенденции и перспективы развития: отраслевой доклад. – Москва: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, 2016. – 96с.
- 52.Стратегический маркетинг: учебное пособие / С.Г. Чувакова. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 272 с.
- 53.Томпсон, А. А, Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа./ А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. - 12-е изд: пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2011. — 928 с.
- 54.Управление маркетингом: учебник для вузов: пер. с англ./ Н. Капон, В.

- Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург: Питер; Лидер, 2010. – 832 с.
- 55.Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 864 с.
- 56.Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А. Фатхутдинов. - 5-е изд., перераб. и доп. - Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 368с.
- 57.Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практич. пособие /А.Ю. Юданов .-2-еизд., испр. и доп.- Москва: Гном-Пресс, 2001.-142 с
- 58.Юшкова, Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие/ Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008.-294 с.
- 59.Официальный сайте Территориального органа государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>

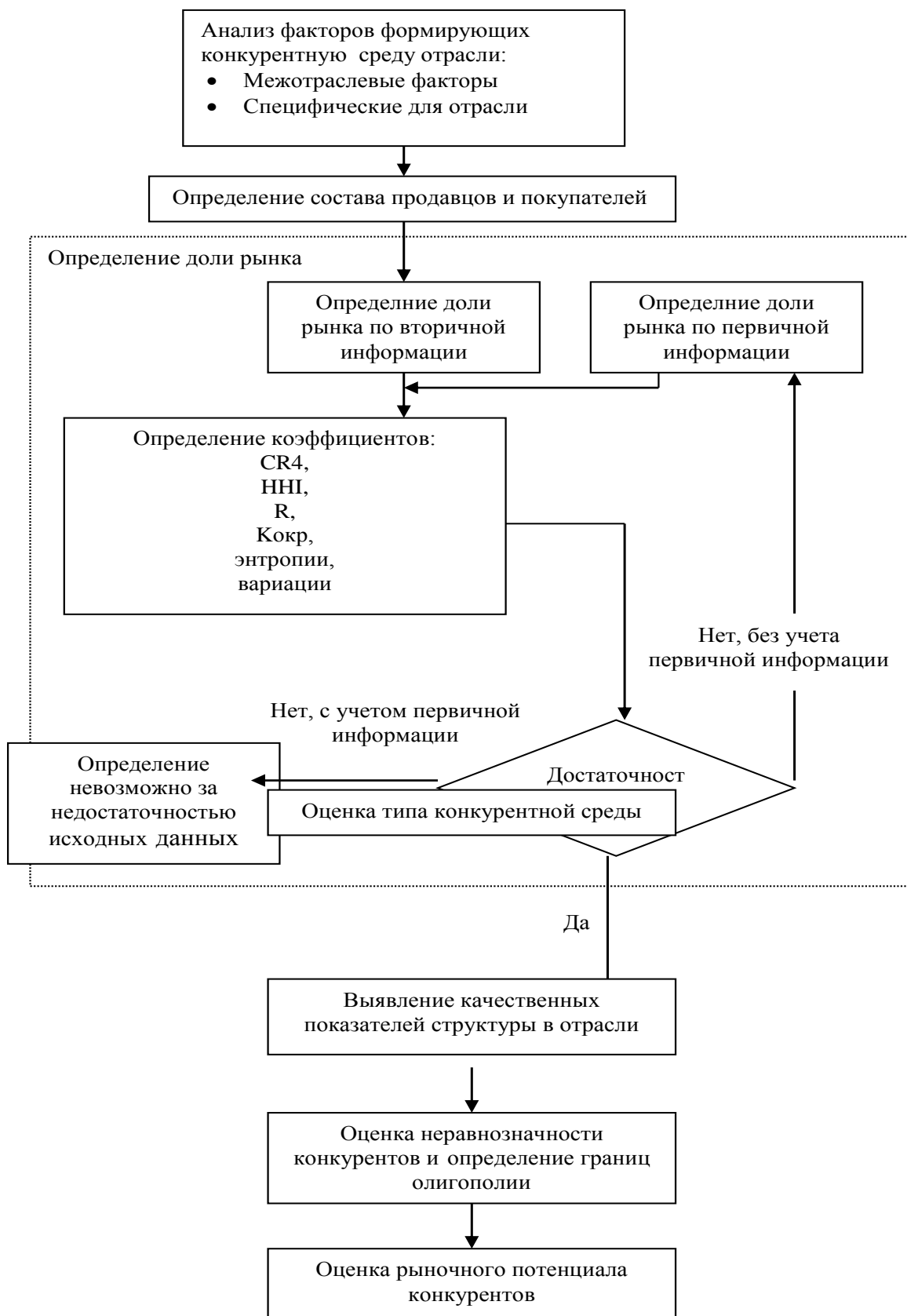
ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Сравнительная характеристика основных теорий создания стратегий конкурентных преимуществ

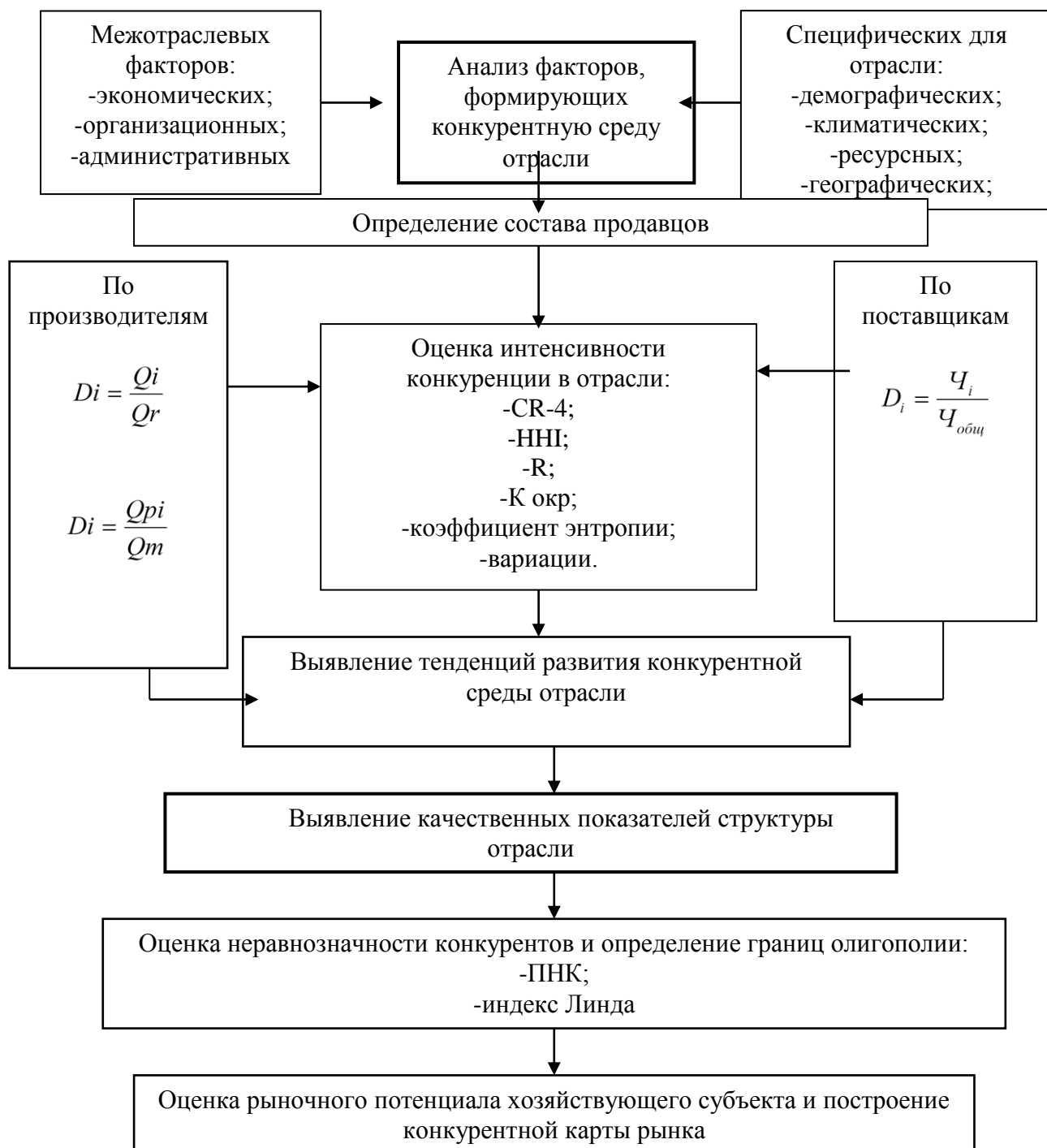
Автор	Тип стратегии			
А.Ю.Юданов	Виолентная, (силовая)	Пациентная (нишевая)	Коммутантная (приспособи- тельная)	Эксплерентная (пионерская)
М.Портер	Лидерство в ми- нимизации издер- жек производства	Фокусирование на рыночном сегменте, дифференциация	Стратегия дифференциа- ции	Стратегия фоку- сирования на но- вых товарах
Томсон, Стрикленд	Лидерство в из- держках, диффе- ренциация	Стратегия рыночной ниши	Стратегия оп- тимальных издержек	Стратегия наи- лучшей стоимости
Азоев, Челенков	Стратегия сниже- ния себестоимости продукции, диф- ференциация	Стратегия сегменти- рования рынка	Стратегия не- медленного реагирования на потребности рынка	Стратегия внедре- ния новшеств
Ф.Котлер	Лидер, бросаю- щий вызов	Специалист	Следующая за лидером	

Приложение Б



Алгоритм анализа конкурентной среды

Приложение В



Модель изучения конкурентной среды

Приложение Г
Матрица формирования конкурентной карты

Рыночная доля		Классификационные группы			
		1	2	3	4
Темпы прироста рыночной доли		Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
		$Дср. + 3\sigma, Дмах$	$Дср, Дср + 3\sigma$	$Дср - 3\sigma, Дср$	$Дмин., Дср. - 3\sigma$
Предприятия с быстроулучшающейся конкурентной позицией	$Тср. + 3\sigma, Тмах$				
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	$Тср., Тср. + 3\sigma$				
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	$Тср. - 3\sigma, Тср.$				
Предприятия с быстроухудшающейся конкурентной позицией	$Тмин., Тср. - 3\sigma$				

Продолжение приложения Д

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 15 г. ³	На 31 декабря 20 14 г. ⁴	На 31 декабря 20 13 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	688,9	394	507,6
	Итого по разделу III	698,9	404	517,6
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Резервы под условные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	1910,4	944,5	830,9
	Доходы будущих периодов			
	Резервы предстоящих расходов			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	1910,4	944,5	830,9
	БАЛАНС	2609,3	1348,5	1348,5

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)
 " 31 " марта 20 16 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает п

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Окончание приложения Д

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 15 г.

Организация _____ ООО "Проекция" _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности _____ полиграфия _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____
 общество с ограниченной ответственностью _____ по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	03	2016
2465047573		
51,53,24		
67		16
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ год 20 15 г. ³	За _____ год 20 14 г. ⁴
	Выручка ⁵	9652,9	5882,9
	Себестоимость продаж	(6295,5)	(3042,7)
	Валовая прибыль (убыток)	3357,4	2840,2
	Коммерческие расходы	(3105,7)	(2696)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	251,7	144,2
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	(38,4)	(10,5)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	213,3	133,7
	Текущий налог на прибыль	(32)	(20,1)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	181,3	113,6

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ год 20 15 г. ³	За _____ год 20 14 г. ⁴
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Приложение Е

21.5. Индексы потребительских цен на отдельные группы непродовольственных товаров (декабрь к декабрю предыдущего года; в процентах)

	2011	2012	2013	2014	2015
Непродовольственные товары	106,0	105,4	103,4	106,9	112,0
Ткани хлопчатобумажные	123,4	109,3	105,5	103,8	119,0
Одежда	106,6	105,5	104,5	104,5	111,8
Обувь кожаная, текстильная и комбинированная	101,6	104,2	102,9	104,0	112,9
Моющие и чистящие средства	109,0	109,4	105,0	111,2	123,4
Парфюмерно-косметические товары	104,5	106,3	103,8	108,3	122,7
Галантерея	106,0	105,5	105,1	106,1	118,0
Табачные изделия	123,4	122,9	128,5	127,0	127,1
Мебель	107,7	103,9	104,8	105,7	109,5
Электротовары и другие бытовые приборы	101,2	101,7	100,3	120,0	111,7
Телерадиотовары	95,6	96,6	98,5	116,3	98,8
Строительные материалы	110,2	107,6	102,1	103,0	110,3
Ювелирные изделия	123,9	111,0	102,8	101,6	121,0
Бензин автомобильный	114,1	108,8	102,5	111,1	104,7
Медицинские товары	107,7	106,9	109,5	109,9	117,9

Красноярский край в цифрах 2015: Стат.сб./Красноярскстат. – Красноярск, 2016. – 105 с. [59]