**Введение**

Менеджментом является совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли. Основной целью менеджмента является обеспечение прибыльности деятельности предприятия путем рациональной организации, а также рациональное использование всех имеющихся ресурсов. Важнейшей задачей менеджмента является оптимальная организация производства товаров и услуг с учетом потребностей на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов и обеспечение рентабельности предприятия, а также его стабильного положения на рынке. Основными элементами процесса управления являются: 1— проблема; 2— ее решение; 3— люди, решающие ее.

Проблемой называют обычно несоответствие фактического результата по отношению к желаемому. Чтобы решить проблему нужно охарактеризовать саму проблему— место, время ее возникновения, содержание, границы распространения, а также охарактеризовать ситуационные факторы.

Концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии носит название управленческое решение. Местом проблемы является ЗАО “Diamand”.

ЗАО “Diamand” производит компьютерное оборудование для различных пользователей и решения различных задач. Вся продукция ЗАО “Diamand” рекомендована до использования Министерством образования Украины, имеет сертификат соответствия Держстандарту у Системі УкрСЕПРО и гигиенический вывод органов санитарно-эпидемиологичного надзора. Проблемой является изготовление и поставка оборудования для учебных и дошкольных заведений Украины, а также увеличение доли рынка в Украине и выход на рынки стран СНГ, что в свою очередь обеспечит предприятию увеличение прибыли.

Актуальность выбранной проблемы состоит в том, что в условиях рыночной экономики прибыльность является важнейшим показателем любой экономической структуры, в том числе и ЗАО “Diamand”. В условиях нестабильности цен, кризиса экономики, инфляции, когда имеется необходимость в повышении заработной платы, прибыльность любой организации должна постоянно увеличиваться.

Задачами контрольной работы являются:

1. Сбор, обработка и анализ информации.
2. Портфельный анализ, является основной составляющей стратегии маркетинга и позволяет осознанно подойти к пониманию механизма стратегического маркетинга.
3. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) проблемы. ФСА является основной составляющей стратегии снижения издержек и позволяет провести рационализацию функций как изделия, так и любых техпроцессов, организационных структур и систем управления.

# ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

# Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования

Разработка стратегии маркетинга начинается с изучения той внешней среды, в которой будет осуществляться предпринимательская деятельность. Для начала этой работы необходимо точно определить рынок или отдельный сегмент рынка, на который планируется выход, а в пределах установленного рыночного пространства выделить ту его долю, в пределах которой будет осуществляться маркетинговая деятельность. Такая область деятельности предприятия в пределах определенного целевого рынка или отдельного сегмента называется стратегической зоной хозяйствования (СЗХ).

Выделим стратегические зоны хозяйствования для нашего предприятия “Diamand”, которое выпускает такую номенклатуру продукции:

1 Компьютеры для студентов;

2 Массовые компьютеры для начинающих домашних пользователей и обычной офисной работы”;

3 Компьютеры для офисной работы с более сложными требованиями;

4 Компьютеры для профессионалов.

Предприятие в данной работе провело сегментацию по продуктово-географическим принципам и выделило такие СЗХ:

По первой номенклатуре продукции:

* 1. Рынок Украины;
  2. Рынок Белоруссии;
  3. Рынок России;
  4. Рынок Молдавии.

Для второй номенклатуры продукции:

2.1 Рынок Украины;

2.2 Рынок России;

2.3 Рынок Молдавии.

Для третьей номенклатуры:

3.1 Рынок Украины;

3.2 Рынок России;

3.3 Рынок Белоруссии.

Для четвертой номенклатуры продукции:

4.1 Рынок Украины;

4.2 Рынок России;

4.3 Рынок Белоруссии.

Первый этап разработки стратегии маркетинга состоит в определении составляющих СЗХ, перспективных с точки зрения будущего развития предприятия. Анализ этих зон первоначально осуществляется без взаимоувязки с текущей деятельностью.

Цель анализа СЗХ состоит в оценке перспектив развития с точки зрения масштабов роста, стабильности, емкости рынка, перспектив технологии, нормы прибыли. Среди множества переменных, описывающих состояние внешнего окружения, для анализа СЗХ необходимо использовать следующие параметры:

1. Перспективы роста. При этом используются такие показатели, как темпы роста соответствующего сектора экономики; прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения; динамика географического расширения рынков; степень устаревания продукции; степень обновления продукции; степень обновления технологии; уровень насыщения спроса; государственное регулирование роста; неблагоприятные факторы для роста рентабельности; благоприятные факторы для роста рентабельности.

Предоставление потребителям качественной продукции, которая во многом удовлетворяет вкусы покупателей, является постоянной, несмотря на сезонные колебания или на конкурентные преимущества конкурентов. В перспективе будет наблюдаться рост численности потребителей этих услуг, так как предприятие планирует выход на рынки стран Европы. Вследствие ухудшения экономической ситуации в Украине небольшое повышение цен на продукцию может привести к отказу некоторых потребителей от покупки этих товаров из-за недостатка средств. Спрос на продукцию ЗАО “Diamand” постоянный, так как предприятие постоянно следит за изменением потребностей потребителей и также своевременно приобретает современное оборудование и дополнительные производственные площади для более эффективного удовлетворения потребностей потребителей и выпуска усовершенствованной продукции. Неблагоприятным фактором для роста рентабельности является экономический кризис, когда доходы населения снижаются; а благоприятным фактором является экономический рост, повышение доходов населения.

1. Перспективы рентабельности. Эта характеристика описывается следующими показателями: среднеотраслевой уровень рентабельности; затраты, необходимые для выхода на товарный рынок; продолжительность жизненных циклов продуктов; время, необходимое для разработки новой продукции; ожидаемая рентабельность предприятия.

При наличии благоприятных факторов рентабельность увеличивается. При постоянном спросе, затраты, связанные с выходом на новые рынки, окупаются, так как они окупаются.

1. Ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут изменяться, может определяться следующими показателями: колебания рентабельности; колебания объемов продаж; колебания цен; характеристика и стабильность структуры рынка.

Перспективы могут терять определенность и могут изменяться при влиянии таких факторов, как колебание объемов продаж и колебание цен.

1. Главные факторы успешной конкуренции на рынке. Для анализа этой группы параметров используются следующие данные: государственное регулирование конкуренции; государственное регулирование производства товаров и услуг; агрессивность ведущих конкурентов; конкуренция зарубежных фирм; интенсивность торговой рекламы; послепродажное обслуживание; сравнительные оценки потенциальных факторов успеха предприятия в отношении к ведущим конкурентам по таким показателям, как финансовая мощь, рыночная позиция (доля на рынке, сбытовая сеть, сеть послепродажного обслуживания), производственные возможности (технология, мощности по отношению к рыночной доле, доступность сырья, материалов, модели продукции), система управления.

Процесс анализа различных комбинаций факторов 1-4 представляет собой достаточно сложную и трудоемкую задачу, и поэтому предусматривает определенный порядок последовательной формализации этой деятельности. Конечная цель этого анализа заключается в том, чтобы из множества вероятных стратегических зон хозяйствования выбрать наиболее перспективные с точки зрения целей и возможностей предприятия.

После того как определены основные СЗХ, в структуре управления предприятия формируются стратегические хозяйственные подразделения (СХП). СХП — это самостоятельные структурные подразделения, которые осуществляют стратегию и программу маркетинга в пределах данной стратегической зоны хозяйствования и несут всю полноту ответственности за результаты маркетинговой деятельности. Каждое СХП обладает следующими общими характеристиками: собственная стратегия маркетинга; точный целевой рынок; собственные ресурсы; четко обозначенные конкуренты; отличительные преимущества в конкуренции.

Концепция СХП позволяет определить хозяйственные подразделения, которые имеют наибольший потенциал по доходам и представляют необходимые ресурсы для их эффективного роста. Деятельность СХП, которые не достигли поставленных целей, постоянно контролируется, анализируется и в случае необходимости принимается решение об их расформировании или продаже.

Размеры, структура и количество СХП зависят от целей и задач деятельности предприятия, его ресурсов, а также снятия управления и готовности высшего руководства к делегированию полномочий и развитию самостоятельности структурных подразделений.

Следующим этапом разработки стратегии маркетинга является оценка привлекательности каждой из выбранных СЗХ предприятия. Процедура проведения оценки привлекательности СЗХ представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1- Процедура оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования

1. Оценка привлекательности СЗХ начинается с общего анализа и прогноза экономических, технологических, социальных и политических условий, на которые ориентируется предприятие. Среди применяемых методов прогнозирования глобальных условий внешней среды наибольшее распространение получил метод разработки сценариев будущих условий.

Для прогнозирования вероятного составления рынка могут использоваться различные методы. Наибольшее распространение в практике маркетинга получили методы сценариев (сценарием называется формализованное описание наиболее вероятной последовательности взаимосвязанных событий и их последствий, которые отражают реализацию определенной программы или стратегии) будущего развития и метод «Дельфи».

Теоретическим обоснованием данного метода является предположение о том, что определенная обобщенная характеристика рынка может быть описана набором вполне конкретных показателей. Эти показатели связаны между собой определенными причинно-следственными отношениями, которые могут быть измерены количественными и качественными переменными. Следовательно, если управляющие службы маркетинга обладают необходимой информацией о взаимосвязях между важнейшими показателями конъюнктуры рынка, темпов экономического роста, научно-технического прогресса, динамики демографических показателей, они получают возможность прогнозировать общую ситуацию во внешней среде. При этом вполне достаточно получить данные об отдельных показателях, чтобы смоделировать, как будут изменяться другие.

Процесс прогнозирования состоит из нескольких этапов. На первом этапе формируется группа независимых экспертов из числа ведущих специалистов в данной предметной отрасли. Каждому эксперту предлагается сделать прогноз относительно будущих изменений в конкретной сфере науки и техники. После вращаются экспертам. Получив эту информацию, эксперты продолжают давать оценку будущего состояния, учитывая обобщенные данные, до тех пор, пока не начнут совпадать оценки.

1. Второй этап заключается в установлении степени влияния наиболее важных тенденций и событий на состояние рынка в соответствующей СЗХ. Оценка будущей нестабильности может проявляться как через благоприятные, так и через неблагоприятные тенденции и случайные события. В результате проведенной работы экспертов было выявлены коэффициенты весомости влияния факторов привлекательности рынка на СЗХ: перспективы роста (А1) – 0,3; перспективы рентабельности (А2) – 0,27; ожидаемый уровень нестабильности (А3) – 0,2; факторы успешной конкуренции (А4) – 0,23.
2. На третьем этапе осуществляется количественная оценка изменения факторов, определяющих перспективы роста в ближайшей и отдаленной перспективе. Для этого используется таблица бальной оценки важнейших факторов роста (таблица 1.1)



1. По каждому параметру выставляется оценка, соответствующая характеру и размерам будущих изменений. Если предполагается, что в будущем сохраняются прежние характеристики, оценка будет равна середине шкалы (5).

Соответствующим образом оценивается вероятность возникновения неблагоприятных и благоприятных факторов для роста (рентабельности) предприятия в данной СЗХ (таблица 1.2).

1. Следующий этап состоит в оценке перспектив рентабельности для СХП предприятия с учетом его маркетинговых преимуществ давления конкурентов. Эти данные вносятся в соответствующую таблицу 1.3.
2. Общая оценка привлекательности данной СХЗ с учетом возможностей СХП предприятия рассчитывается по следующей формуле:



где Ст— общая оценка изменений в перспективе роста;

Р— общая оценка изменений в перспективе рентабельности;

О— общая оценка влияния благоприятных факторов;

Т— общая оценка влияния неблагоприятных факторов;

А1,А2,А3,А4— коэффициенты, устанавливаемые экспертами, которые показывают весомость влияния фактора и в сумме составляют 1,0.



Рассмотренная методика оценки привлекательности СЗХ позволяет осуществить сравнительную количественную оценку различных факторов перспектив роста, рентабельности, условий конкурентности и нестабильности в каждой зоне и на этой основе получить итоговые данные, сопоставимые для всего набора СЗХ предприятия. Анализ интегральных оценок дает возможность ранжировать все потенциальные СЗХ по их перспективной привлекательности для предприятия с точки зрения осуществления предпринимательской деятельности.

Составим прогноз вероятного состояния рынка методом сценариев. В стране в ближайшие 5 лет должна установиться политическая стабильность, а следовательно, будет наблюдаться экономический рост. Это приведет к улучшению социальны условий населения, повысятся доходы населения, а следовательно, потребители будут более тщательно выбирать из предлагаемого ассортимента товаров именно тот товар, который наиболее полно соответствует нормам цены и качества. Проведем количественную оценку изменения факторов.

Общую оценку привлекательности данной СХЗ рассчитаем по следующей формуле:



### Методы портфельного анализа

Наиболее распространенными при разработке стратегии маркетинга являются методы портфельного анализа. Матрица делового портфеля представляет собой аналитический метод исследования стратегического положения на рынке предприятия. Существует несколько видов матричного анализа делового портфеля, при котором используются различные комбинации таких показателей, как типы роста рынка, рыночная доля, привлекательность инвестиций, конкурентоспособность товара. Обычно одна из составляющих относится к оценке привлекательности рынка, а другая— к конкурентоспособности предприятия на рынке. Широкое распространение в практике маркетинга получили следующие три типа методов матричного анализа:

* Матрица «рост рынка — относительная доля предприятия», известная как матрица БКГ;
* Матрица «привлекательность рынка — конкурентоспособность предприятия»;
* Матрица жизненного цикла отрасли.

Матрица «рост рыночной доли» позволяет фирме определить положение каждого из своих СХП по их доле на рынке относительно основных конкурентов и темпов годового роста в отрасли. В основе составления матрицы лежит предположение о том, что увеличение рыночной доли СХП ведет к снижению удельных издержек и повышению нормы прибыли на инвестиции в результате эффекта «опытной кривой». Действие эффекта «опытной кривой» состоит в том, что при каждом удвоении объемов производства или продаж происходит последовательное снижение размеров удельных издержек на определенную величину. Источниками этой экономии являются рост производительности труда, более эффективное использование производственных мощностей, рациональное использование всех видов ресурсов.

Практикой установлено, что диапазон этого снижения в зависимости от особенностей производства может колебаться от 10% до 30%. Чем более сложной и наукоемкой является продукция, тем выше эффект. На рисунке 1.2 рассмотрим действие эффекта опытной кривой на удельные издержки при показателе 20%. Предположим, что издержки на производство и сбыт составляют 540т. ден.ед. при общем объеме 200 единиц продукта. В этом случае удвоение объема производства и сбыта до 400 единиц приведут к снижению удельных издержек на 20% и составят 432т. ден.ед. Последующее удвоение до 800 единиц снова повлечет снижение уровня удельных издержек на 20%, и они составят уже 345,6т. ден.ед. и т.д. Таким образом, предприятие, достигающее удвоения объемов производства и сбыта своей продукции, получает дополнительные преимущества в конкуренции на основе относительной экономии издержек при том же качестве товаров.



Построение матрицы БКГ. На основе проведения стратегического анализа определяется диапазон изменения размеров роста или сокращения всех целевых рынков в пределах определенной отрасли. Эти показатели отмечаются на вертикальной оси матрицы. Прогноз развития рынков показывает, что максимальный рост в планируемом периоде для данного товара может составить 55%. По горизонтальной прямой отмечается диапазон изменения относительной доли рынка предприятия. Относительная доля рынка представляет собой частное от деления рыночной доли предприятия на рыночную долю ведущего конкурента. Рыночная доля ЗАО “Diamand” за отчетный период составила 42%, а основной конкурент ЗАО НЕП контролирует 48% рынка, тогда ОДР ЗАО “Diamand” составит:

ОДР =42% / 48%=0,87.

ОДР ниже 1 свидетельствует о слабых конкурентных позициях на рынке. Чем больше ОДР превышает 1, тем выше конкурентоспособность.

Полученное поле матрицы разделяется горизонтальной и вертикальной линиями на 4 квадрата, каждый из которых устанавливает определенные для находящихся в нем СХП. В зависимости от содержания этих характеристик все СХП делятся на 4 типа: «звезды», «вопросительные знаки», «дойные коровы», «собаки». Горизонтальная линия деления матрицы проходит на уровне значения, которое соответствует темпу роста отрасли. Вертикальная линия проходит через показатель ОДР=1,5, так как при этой величине ОДР начинают проявляться преимущества эффекта опытной кривой. Это означает, что предприятие, которое контролирует долю рынка большую, чем у ведущего конкурента в полтора и более раза, получает дополнительные конкурентные преимущества, связанные с экономией удельных издержек. Для каждого СХП делается оценка будущих темпов роста, рассчитывается относительная доля рынка, и полученные таким образом данные определяют его положение в матрице. Сравнительные данные по величине удельных издержек, которые взяты в процентах, показывают, что с ростом показателя ОДР предприятие достигает все более значительного сокращения удельных издержек по отношению к своему конкуренту. В этом случае у него появляются дополнительные возможности в снижении цен ил проведении более интенсивной стратегии продвижения.

Проведем прогноз: рост рынка 10%

ОДР = 52% / 34%= 1,53



По результатам отчетного года предприятие находится в поле матрицы «Вопросительные знаки», что означает:

* Быстрое возрастание;
* Незначительные прибыли;
* Значительные потребности в финансовых ресурсах.

Стратегия: расширение доли рынка за счет интенсивного маркетинга; повышение конкурентоспособности товаров за счет улучшения потребительских качеств.

При благоприятном прогнозе услуги попадут в поле «Звезды», которое характеризует товар в условиях лидерства рынка, быстрого роста. Поддержание и увеличение ОДР требует значительных капиталовложений, поэтому достигнутая доля рынка должна быть под защитой, также нужно расширить ассортимент товаров.

Матрица привлекательности отрасли положения на рынке.

Строится при помощи следующих расчетов.



Максимальная оценка привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия может составить 1000,0 баллов. Рассчитаем:

1. Общий уровень привлекательности рынка:

693,0 / 1000,0= 0,693

В зависимости от величины уровня привлекательности весь диапазон делится на 3 оценочных интервала:

0,00 – 0,60— низкая привлекательность;

0,61 – 0,80— средняя привлекательность;

0,81 – 1,00— высокая привлекательность.

Таким образом, по результатам расчетов можно сделать вывод, что рынок имеет среднюю привлекательность.

1. Общий уровень конкурентоспособности:

670,0 / 1000,0 = 0,607.

На основе полученных уровней привлекательности рынка и конкурентоспособности рынка строится матрица стратегического анализа. По горизонтальной оси отмечаются интервалы уровней привлекательности рынка, а по вертикальной— уровни конкурентоспособности СХП.



Исследуемый товар располагается в зоне 5, для которой используется избирательный подход в инвестициях. Он предполагает концентрацию инвестиций в те СХП, которые являются наиболее перспективными.

Организация службы маркетинга. Организация маркетинга— это непрерывный циклический процесс последовательной реализации этапов маркетинговой деятельности (рисунок 1.5).

Этот циклический процесс позволяет сделать вывод, что, благодаря организации маркетинга, все основные виды деятельности, начиная от анализа внешней среды и заканчивая оценкой результатов маркетинга, объединяются и взаимодействуют в строго определенной последовательности. В процессе этого взаимодействия должны быть решены две основные задачи: во-первых, каждый этап должен достигнуть поставленной цели, и качество результатов на каждом этапе должно соответствовать вполне определенным требованиям, и, во-вторых, результаты каждого этапа должны быть согласованы с процессами реализации и результатами всех остальных этапов с точки зрения достижения конечных результатов.



#### **ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ**

ФСА— технико-экономический метод нахождения по специальной программе резервов снижения затрат на производство и эксплуатацию продукции путем исследования основных и вспомогательных функций объекта анализа и инженерного поиска наиболее экономных технических решений их осуществления. В качестве функции понимается целенаправленное действие объекта анализа и его составных частей, не с определенным техническим решением.

Задача ФСА— поиск новых, более экономичных вариантов осуществления анализируемым объектом своих функций на всех стадиях цикла «исследование— производство».

Объектом анализа является компьютер со всеми его составляющими, который имеет срок использования примерно 20 лет. Эти компьютеры представляют собой мощную рабочую станцию для самых требовательных пользователей. Идеально подходят для выполнения самых сложных и ресурсоемких задач. Сочетание мощного процессора Intel Pentium IV, оптимальной видео карты с поддержкой 3D функций, позволяют использовать этот компьютер для широкого спектра задач – от ведения учета до моделирования и расчета сложных 3D сцен. Общая стоимость такого компьютера составляет 4400 грн.

С позиции системного подхода системный блок рассматривается как система функций и система стоимостей.

Рассмотрим функции ФСА. Изделие имеет внешние и внутренние функции.

1. Товарная— выражается в самом создании изделия. Изготовленный компьютер облегчают работу во многих направлениях деятельности и повышают эффективность получения информации пользователями.
2. Эстетическая— компьютер отвечает современным нормам и требованиям качества, обладает новыми техническими решениями, надежностью и безопасностью.
3. Эргономическая— компьютер удобен и надежен, изготовляется с различными окрасками и с использованием системных узлов различных производителей.
4. Экологическая—продукция ЗАО “Diamand” рекомендована для использования Министерством здравоохранения Украины, имеет сертификат соответствия Держстандарту у Системі УкрСЕПРО и гигиенический вывод органов санитарно-эпидемиологического надзора.
5. Основная — предназначена для облегчения решения любых задач пользователя.
6. Вспомогательная — компьютер изготовляется с различными системами считывания сd дисков, что позволяет производить на них запись.

Для общего представления системы компьютера представим укрупненный рисунок.

В состав данного компьютера производимого нашей фирмой входят следующие элементы:

1. Монитор;
2. Клавиатура и мишка;
3. Системный блок;
   1. Intel Pentium IV 1400 Mhz;
   2. MB 850GB;
   3. RAM 256 Mb;
   4. HDD 20.4Gb;
   5. Видео карта 32 Mb;
   6. Звуковая карта;
   7. CD-ROM LG 52x.

3.8 Модем

Для дальнейшего анализа необходима структура стоимости объекта. Данная структура представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Структура стоимости компьютера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы | Стоимость,  грн | В% к общей цене |
| 1 Монитор | 950 | 21,6 |
| 2 Клавиатура и мышка | 70 | 1,7 |
| 3 Системный блок: |  |  |
| 3.1 Intel Pentium IV 1400 Mhz; | 832 | 18,9 |
| * 1. MB 850GB; | 720 | 16,6 |
| 3.3 RAM 256 Mb; | 223 | 5 |
| 3.4 HDD 40.3Gb; | 580 | 13,1 |
| 3.5 Видео карта 32 Mb.; | 550 | 12,5 |
| 3.6 Звуковая карта; | 120 | 2,7 |
| 3.7 CD-ROM LG 52x | 215 | 4,8 |
| 3.8 Модем | 140 | 3,7 |
| Всего стоимость | 4400 | 100 |

Основная проблема в анализе функций заключается в точном определении затрат на реализацию каждой из них. Поэтому для формирования перечня этих затрат будет использован метод нечетных множеств.

Суть этого метода в том, что затраты на функцию снимаются со стоимости элементов, которые обеспечивают реализацию данной функции и распределяются между функциями пропорционально коэффициенту значимости функции которые в свою очередь определяются экспертным путем. Проделав данные вычисления получаем эквивалентные стоимости функций, которые занесем в таблицу 2.2

Таблица 2.2 – эквивалентные стоимости функций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции компьютера | Экв. затраты грн. | Время реализации ч. |
| 1 Обработка графики | 970 | 1,4 |
| 2 Обработка музыки | 567 | 0,8 |
| 3 Обработка видео | 1042 | 1,7 |
| 4 Считывание и запись CD дисков | 565 | 0,8 |
| 5 Использование офисных программ | 750 | 0,9 |
| 6 Выход в Internet | 590 | 0,8 |
| Всего затрат | 4400 | 6,4 |

Проведя анализ и опросив самих потребителей было установлено, что: для выполнения этих функций можно использовать менее дорогостоящие составляющие и детали, а именно: для обработки графики не всегда нужен модем и пишущий CD; при обработке музыки не нужна дорогостоящая видео карта, модем пишущий CD и высокоскоростной процессор, при обработке видео не нужен пишущий CD и модем; при считывания и записи CD дисков не нужны высокоскоростной процессор, модем, звуковая карта и дорогостоящая видео карта; для использования офисных программ не нужен высокоскоростной процессор, модем, звуковая карта, дорогостоящая видео карта и пишущий CD; для выхода в Internet не нужны высокоскоростной процессор, звуковая карта, дорогостоящая видео карта и пишущий CD

Составим новую систему элементов и их стоимость с учетом проведенного анализа.

Таблица 2.3 – Новая структура стоимости компьютера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы | Стоимость,  грн | В% к общ. ц. |
| 1 Монитор | 840 | 23,6 |
| 2 Клавиатура и мышка | 70 | 1,7 |
| 3 Системный блок: |  |  |
| 3.1 Athlon 1000 Mhz; | 506 | 14.2 |
| * 1. MB Ga-7ZX; | 499 | 14 |
| 3.3 RAM 256 Mb; | 188 | 5.2 |
| 3.4 HDD 20.4Gb; | 473 | 13,3 |
| 3.5 Видео карта 32 Mb.; | 550 | 15,5 |
| 3.6 Звуковая карта; | 120 | 3.3 |
| 3.7 CD-ROM LG 52x | 215 | 6 |
| 3.8 Модем | 100 | 3,5 |
| Всего стоимость | 3551 | 100 |

Таблица 2.4 – эквивалентные стоимости функций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции компьютера | Экв. затраты грн. | Время реализации ч. |
| 1 Обработка графики | 740 | 1,4 |
| 2 Обработка музыки | 367 | 0,8 |
| 3 Обработка видео | 889 | 1,7 |
| 4 Считывание и запись CD дисков | 485 | 0,8 |
| 5 Использование офисных программ | 650 | 0,9 |
| 6 Выход в Internet | 420 | 0,8 |
| Всего затрат | 4400 | 6,4 |

Как видим у нас произошло снижение стоимости компьютера, который по функциям на уступает аналогу на 849 грн

Для выявления резервов устранения излишних затрат проводится построение функционально-стоимостной диаграммы, приведенной на рисунке 2.1.



При соблюдении рекомендаций ФСА предприятие из менее выгодного положения на рынке перейдет в категорию «звезды». Это принесет ему лидерство на рынке и получение значительной доли прибыли. Управление— это тот феномен, тот глубинный фактор, который приводит целые страны и хозяйственные системы либо к глубочайшим провалам, либо к невиданным успехам.