**Содержание**

Введение

Часть 1 Теоретическая часть

1. Проблемы и перспективы малого предпринимательства

2. Сущность конкуренции и конкурентоспособности

3. Конкуренция как научная проблема

4. Системы управления конкурентоспособностью

4.1 Управление маркетингом

4.2 Управление ассортиментом

Часть 2 Анализ управления конкурентоспособности предприятия малого бизнеса на примере производственной фирмы «Мебелин»

1. Характеристика предприятия и выпускаемой продукции

1.1 Характеристика предприятия и его место в отрасли

1.2 Характеристика продукции предприятия

2. Анализ среды

2.1 Анализ внешней среды

2.1.1 Экономический фактор

2.1.2 Социальный фактор

2.1.3 Политический фактор

2.1.4 Рыночный фактор

2.2 Анализ конкурентной среды

2.2.1 Конкуренты внутри отрасли

2.2.2 Потребители продукции

2.3 Анализ внутренней среды

2.3.1 Маркетинг

2.3.2 Производство

2.3.3 Кадры предприятия

3. Конкурентные преимущества товара производственной фирмы «Мебелин»

Заключение

Библиографический список

# Введение

Для современной экономики характерна сложная комбинация разных по масштабам производств: крупных с тенденцией к монопольным структурам, средних и малых, складывающихся под влиянием многих факторов.

Малое предпринимательство в рыночной экономике занимает особое место. Во многих странах с развитой экономикой результаты его деятельности определяют темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта и составляют до 60-70% его общего объема. Достоинствами малого предпринимательства являются: функционирование на локальном рынке, быстрое реагирование на изменения рыночной конъюнктуры, малый стартовый капитал, вовлечение широких масс населения в предпринимательскую деятельность и т. п.

Рыночная экономика и новые формы хозяйствования ставят перед отечественными предприятиями ранее не возникавшие проблемы, одной из которых на сегодня является обеспечение конкурентоспособности выпускаемой ими продукции.

Наблюдающиеся в стране и регионах постепенное усиление конкуренции на потребительском рынке, изменение спроса и предложения на различные товары обуславливают необходимость формирования в структуре малого бизнеса системы управления конкурентоспособностью предприятий, способной адекватно реагировать на воздействие внешней и внутренней среды высокой степени изменчивости и неопределенности.

Острота конкурентной ситуации определяется общей насыщенностью рынка определенного вида товаров и степенью сегментированности рынка, пересечением зон деятельности предприятий.

К сожалению, ни одно министерство или ведомство в России комплексно не занимаются проблемами конкурентоспособности. Поэтому перед малым предпринимательством стоит важная задача - научиться грамотно, оценивать конкурентоспособность выпускаемой продукции и при необходимости уметь сформировать ее. Особенно это важно в связи с планируемым вступлением России во Всемирную торговую организацию

Тем самым становится актуальным исследование вопросов воздействия управления на повышение конкурентоспособности предприятий малого бизнеса.

В трудах российских ученых сформулированы необходимые базовые подходы для исследования процессов и методов конкуренции на рынке и конкурентоспособности производимой продукции и услуг. Значительный вклад в исследование теории и практики в этой области внесли такие отечественные и зарубежные ученые, как:

Л.И.Абалкин, Л.М. Бадалов, И.Б.Гурков, Е.Т.Гайдар, Т.П. Данько, Н.Д.Кондратьев, Б.Н. Кузык, И.М. Лифиц, Ю.В.Морозов, Б.В. Мусатов, М.Портер, П.В.Савченко, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдинов, Ю.В. Яковец и др.

В отечественной науке механизм конкуренции в условиях российской экономики разработан далеко не полностью, что можно объяснить, прежде всего, новизной этой проблемы для России, неотработанными в теории и практике методами регулирования и анализа.

Целью данной курсовой работы является разработка теоретических основ и методов экономической оценки конкурентоспособности малых предприятий, а также методических подходов к управлению конкурентоспособности на основе производственной фирмы «Мебелин».

# Часть 1 Теоретическая часть

# 1. Проблемы и перспективы малого предпринимательства

Под малым предпринимательством понимается инициативная деятельность субъектов собственности, направленная на создание и успешное функционирование малых предприятий, как производителей продуктов и услуг определенного вида в относительно небольших масштабах, пользующихся спросом у населения или у других товаропроизводителей.

Малое предпринимательство при его массовости создает серьезную экономическую и социальную основу стабильного благополучия государства. Роль малого предпринимательства проявляется в преодолении монополизма в экономике, становлении и развитии рыночной системы хозяйствования, формировании сети специализированных производств, освоении современных технологий и организационных форм экономической интеграции.

В социальном плане - это создание саморегулирующейся системы бесперебойного обеспечения населения продовольственными и промышленными товарами, а также необходимыми услугами, содействие оптимальной занятости населения и использованию творческого потенциала работников путем стимулирования их творческой инновационной и предпринимательской активности.

Наибольшее развитие система малого предпринимательства получила в США, где эффективно работают более 20 миллионов небольших и мелких фирм. Доля фирм с числом занятых свыше 500 человек составляет всего 0,38%, зато мелких компаний, с числом работников до 20 человек, насчитывается более 87%. Серьезная государственная поддержка в США малого предпринимательства обеспечивается соответствующими законодательными актами и плановыми финансовыми средствами из бюджета.

В России сейчас насчитывается более 900 тысяч малых предприятий, что составляет менее 7 предприятий на 1 тысячу жителей (для сравнения: в США - 74, в странах ЕЭС - 45, в Японии - 50). Доля малого предпринимательства в российском валовом внутреннем продукте составляет 10%, тогда как в указанных странах - не менее 50%.

Российское законодательство определяет два критерия для отнесения предприятий к категории малых: предельная численность работающих (в промышленности и строительстве - 100, в инновационной деятельности и научно-технической сфере - 60 и т. д.) и доля вкладов юридических лиц, не являющихся субъектами малого предпринимательства, в уставном капитале (не более 25%).

В зависимости от содержания деятельности различают следующие виды предпринимательства: производственное, финансовое, страховое и др.

В настоящее время наблюдается устойчивый рост количества малых предприятий, объемов производства и инвестиций в них.

Между тем, настораживающими являются ярко выраженные тенденции снижения рентабельности продаж, усиления зависимости от источников внешнего финансирования, роста кредиторской задолженности, деформирования структуры малого предпринимательства в сторону торговли и посреднической деятельности.

Преодоление указанных выше негативных тенденций возможно при активном использовании мер государственной поддержки малого предпринимательства.

В последние годы введена упрощенная система налогообложения, соверøенствуется антимонопольное законодательство, отлаживаются механизмы таможенного контроля. Создание цивилизованного делового пространства, информационная поддержка малых предприятий, формирование сети бизнес-инкубаторов, координация деятельности органов власти федерального и регионального уровня в поддержке малых предприятий становятся важнейшими факторами, определяющими появление позитивных сдвигов в сфере малого предпринимательства России. Однако принимаемых в Российской Федерации мер недостаточно. Особенно отстают в развитии МПП. Несмотря на то, что важность МПП для экономики страны является общепризнанной, реальной финансовой поддержки со стороны капитала и государства они пока не получают. В результате экономика их отличается нестабильностью, и до 30% МПП ежегодно подвергаются реорганизационным процедурам. А ведь формула успеха любого МПП выглядит довольно просто: найти потребность и удовлетворить ее конкурентоспособной продукцией.

# 

# 2. Сущность конкуренции и конкурентоспособности

Как и всякое важное понятие, термин «конкуренция» имеет множество толкований. Конкуренция в переводе с латинского означает «столкновение». Она является формой взаимного соперничества субъектов рыночной экономики.

В экономической литературе изначально установилась поведенческая трактовка. Адам Смит, в частности, связывал конкуренцию с частным, без сговора соперничества, ведущимся между продавцами (или покупателями) за наиболее выгодные условия продажи товара. При этом основным методом конкурентной борьбы ему виделись изменения цен.

Наряду с поведенческой трактовкой в XIX и, особенно в ХХ веке получила распространение трактовка структурная (Ф. Эджуорт, А, Курно, Э. Чемберлин и др.). В данном подходе акцент смещается с самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. Так, Ф. Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы.

Третий подход к определению конкуренции является функциональным. Он описывает роль, которую конкуренция играет в экономике. Й. Шумперт, в частности, в рамках своей теории экономического развития определял конкуренцию как соперничество старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но, если новатору удается их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии.

Известно определение конкуренции, приведенное в Законе РФ «О защите конкуренции» - это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Конкуренция - процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения своих целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях [17с.222]. В то же время рыночная конкуренция - это борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса со стороны потребителей, ведущаяся на доступном им сегменте рынка.

Средством конкуренции являются товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя.

Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Поэтому конкуренция - очень сложное понятие.

В промышленно развитых странах конкуренция существует давно и ее механизм хорошо отлажен. Россия в силу известных политических причин в этом плане остается еще пока неуправляемой.

На современном этапе мирового развития конкуренция как движущая сила вынуждает производителей товаров и услуг постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, повышения качества сервиса.

Приведенные определения конкуренции не дают возможности каким-либо образом сформулировать особенности конкурентоспособности как исследуемой категории.

Мало найдется экономических понятий, относительно которых разногласия носили бы столь ярко выраженный характер. Понимая, что свойство конкурентоспособности продукции объективно существует, и в то же время, ощущая отсутствие единства взглядов в этом вопросе, многие исследователи стремятся оперировать релевантной терминологией. Более того, ряд авторов утверждают, что универсального определения конкурентоспособности нет и быть не может.

Анализ известных определений конкурентоспособности продукции и существующие представления о предмете исследования позволяют выделить целый ряд моментов, важных для разъяснения данного понятия и определения его места среди других экономических категорий:

• конкурентоспособность продукции - это мера ее привлекательности для потребителя;

• привлекательность продукции определяется степенью удовлетворения совокупности разноплановых, иногда противоречивых требований;

• состав предъявляемых требований, их приоритетность зависят как от вида продукции, так и от типа ее потребителя;

• конкурентоспособности присущ динамический характер, поэтому имеет смысл рассматривать ее лишь применительно к конкретному моменту времени с учетом изменений во времени рыночной конъюнктуры;

• проблема конкурентоспособности относится в основном к нестационарному недефицитному рынку;

• конкурентоспособность зависит от стадии жизненного цикла, на которой находится рассматриваемая продукция.

Таким образом, конкурентоспособность является обобщенной технико-экономической категорией, характеризующей собой все аспекты функционирования организационно-экономической системы общественного производства, распределения и потребления.

Конкурентоспособность - это свойство практически любых экономических объектов, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рыке.

Конкурентоспособность - это процесс управления предприятиями малого бизнеса своими конкурентными преимуществами, а именно управлением экономией ресурсов, что особенно актуально для сферы малого предпринимательства.

Независимо от физической природы и выполняемых функций, все изделия, а также производственные системы, могут рассматриваться в контексте проблемы конкурентоспособности, причем такой аспект анализа диктуется не абстрактными соображениями, а сугубо практическими интересами конкретной экономической деятельности.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

Конкурентоспособность любой продукции определяется множеством факторов и показателей, часто столь значительных и своеобразных, что сбор и обработка данных, идентификация и диагностика уровня интенсивности конкурентной борьбы на рынке превращается в сложную научную проблему.

# 3. Конкуренция как научная проблема

В настоящее время можно выделить три основных научных центра, интенсивно разрабатывающих проблемы конкуренции.

Наиболее значимой можно считать научную школу США и, в первую очередь, Гарвардскую школу бизнеса. Профессора М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт, Дж. Макартур составляют ядро этой школы. Ими впервые были представлены решения проблемы измерения конкурентоспособности продукции компаний и отдельных отраслей, был внесен большой вклад и в стратегическое управление компанией в условиях конкуренции, были выделены и оценены факторы, определяющие конкурентные преимущества и ключевые факторы успеха. Особенно существенных результатов удалось достичь в исследовании проблем регулирования конкуренции на уровне отраслей.

Другая оригинальная школа представлена научными центрами Японии. Университеты Токийский, Хитоцубаси, Васеда координируют свои исследования в области неценовой конкуренции. Большое внимание в этих центрах уделяется проблеме сотрудничества, и взаимодействия национальных производителей с целью завоевания новых географических рынков сбыта. Яркими представителями японской школы являются профессора Х. Такеучи, Х. Кобояси, М. Цучия.

Более разнообразны исследования конкуренции в Европе. Такие страны как Швейцария, Швеция, Дания, Австрия, Италия, Германия практически имеют собственные, хотя и во многом проамериканские модели, описывающие конкурентное поведение компании. Особенно детально представлены в научных трудах европейских ученых вопросы конкуренции, действующей в международном масштабе (глобальная конкуренция).

Широкий спектр проблем конкуренции применительно к Российским условиям разрабатывается отечественными учеными. Большинство ведущих экономических вузов страны ведут собственные разработки проблем конкурентоспособности, маркетинговые исследования товарных рынков и методов регулирования конкурентных отношений. К сожалению, ввиду объективных причин российская наука имеет меньший исторический опыт исследования данных проблем. Опыт последних лет показал, что большинство российских предприятий не готово к ведению конкурентной борьбы. Одним из ключевых факторов, определяющих создавшееся положение, является отсутствие систематизированных представлений о том, что является конкурентным преимуществом, как его создать и с помощью каких методов реализовать. Проблема является синтетической, междисциплинарной, охватывающей, по крайней мере, три области знаний: маркетинг, конкуренцию и управление. В нашей стране в такой постановке она никогда не была предметом серьезного рассмотрения, в то время как за рубежом во многих школах бизнеса такая постановка проблемы популярна уже более десяти лет.

В России только в 1993 году впервые была издана книга одного из основоположников современной теории конкуренции - профессора М. Портера «Международная конкуренция», описывающая пути достижения конкурентных преимуществ на уровне подотраслей, отраслей и экономики страны в целом. Однако информационный голод в полной мере не был удовлетворен. По существу, остались вне рассмотрения наиболее актуальные для отечественной экономики переходного периода проблемы поиска конкурентных преимуществ на уровне малых предприятий.

# 4. Системы управления конкурентоспособностью

Существует множество путей конкуренции и стратегии предприятия: производственная, товарная, ценовая и т.п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества.

Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

Основная хозяйственная задача любой фирмы, производящей товары и услуги, - создать условия для своего устойчивого функционирования и добиваться максимального удовлетворения потребностей конкретных потребителей. Ее решение основано на выявлении и комплексном учете интересов производителя товара (услуги), его потребителя и общества в целом.

Интересы производителя определяют его стратегическую цель: в конкурентной борьбе получать долговременную прибыль, достаточную для стимулирования труда своих работников, поддержания готовой продукции на высоком конкурентоспособном уровне, совершенствования научно – технического состояния производства. Получение производителем прибыли базируется на знании и прогнозировании рынка, выявлении на нем свободных секторов сбыта в связи с постоянно развивающимися потребностями покупателей, изменением потребительских качеств изделий и переходом к производству новых видов продукции.

Производитель должен хорошо понять и глубоко познать потенциального покупателя, чтобы его товар или услуга наиболее полно удовлетворяли потребности последнего и исключили дополнительные затраты на рекламу и другие усилия по сбыту продукции. Это позволит производителю (фирме) поставлять на рынок товары лучшего качества и по более низкой цене, т.е. сделать их наиболее конкурентоспособными, чем товары и услуги конкурентов.

Главным оценщиком товара, представленного на рынок, является покупатель. Это положение должен учитывать производитель; а если он рассчитывает достичь своей стратегической цели, то должен создать соответствующую систему управления конкурентоспособностью своей фирмы, ее товаров и услуг, постоянно опираясь на нее.

Управление – это действия, направленные на создание возможностей и наилучших условий для нормального функционирования управляемых объектов.

Независимо от природы системы управления процесс управления представляет собой взаимосвязанную и неразрывную совокупность средств и методов получения, анализа, хранения, передачи информации, принятия управленческих решений и их реализация. Эту совокупность называют технологией управления.

Поскольку конкурентоспособность товаров зависит от нескольких основных факторов, оказывающих на нее разное по уровню влияние, то это должно, и учитываться при формировании системы управления конкурентоспособностью. В производственной деятельности в нее включают:

- управление маркетингом.

- управление ассортиментом.

- управление качеством.

## 

## 4.1 Управление маркетингом

Управление маркетингом – это процесс, в общем случае связанный с реализацией главной стратегии – достижение максимальной долговременной прибыли предприятия, но наполняемый конкретным содержанием в зависимости от конкретных внутренних условий функционирования предприятия и условий внешней среды (конкуренты, поставщики, потребители).

В условиях конкуренции и насыщенных рынков готовых товаров, и различных ресурсов для их производства целью маркетинга становится удержание и расширение позиций на рынке воздействия на него через ценообразование, рекламную деятельность, совершенствование транспортировки, хранения, реализации продукции.

При отсутствии конкуренции или при определенных трудностях, например, с обеспечением сырьем и материалами управление маркетингом (при той же главной стратегии) наполняется другим содержанием: обеспечить предприятие всем необходимым для успешного функционирования при минимуме внимания и затрат на рекламу и реализацию готовой продукции, для достижения максимального результата, приходящегося на единицу совокупных затрат.

Вне зависимости от конкретных условий главным вниманием (управляемым параметром) для маркетинга являются себестоимость и оптимальное соотношение между основными факторами конкурентоспособности товаров (качеством, ценой), а также сравнительные характеристики своей и аналогичной конкурирующей продукции, внедрение нового оборудования и научных разработок.

Важнейшую задачу управления маркетингом для любого предприятия независимо от его размера, вида собственности, вида производимых им товаров и услуг можно сформулировать так: производить такую продукцию, в которой соотношение потребительских свойств и продажной цены признается потенциальными покупателями в качестве оптимального, т.е. наилучшего в конкретных условиях места и времени. Путь к ее решению проходит через более частные задачи:

Изучение потребностей и возможностей влияния на них (изучение рынка соответствующих товаров и услуг, динамики ее развития, формирующую спрос).

Изучение средств удовлетворения потребностей и возможностей их совершенствования и развития (исследование достижений научно – технического прогресса в соответствующей области деятельности, возможностей их использования для совершенствования старых и создания новых видов продукции).

Совершенствование внутренней организации предприятия с целью повышения ее конкурентоспособности (повышение эффективности управления производственными процессами и материальными запасами, снабжением ресурсами и реализацией готовой продукции).

Оптимизация предпринимательской стратегии.

На основе решения этих частных задач маркетинг должен предложить такие предпринимательские идеи, которые касаются самой продукции, ее цены, упаковки, рекламы, способа продвижения на рынок и т.д., и реализуя которые производитель товаров и услуг добьется своей стратегической цели – максимально возможной и долговременной прибыли.

В число задач управления маркетингом могут входить управление ассортиментом и качеством продукции (товаров и услуг).

## 

## 4.2 Управление ассортиментом

Ассортиментомназывают набор товаров, предметов, ресурсов, услуг, различающихся по определенным признакам (назначению, виду, происхождению и т.д.). Выражается он их перечнем или номенклатурой.

Управление ассортиментом охватывает весь жизненный цикл любого изделия (личного потребления или производственного назначения) от выбора изделия для будущего производства, модернизации и совершенствования его технико-экономических показателей в процессе выпуска до снятия с производства и замены более привлекательным для потребителей аналогом или новым видом продукции.

Содержание процесса управление ассортиментом то же, что и для любого управления.

Во-первых, непрерывное получение информации о состоянии рынка, потребностях и предпочтениях покупателей, о конкретных изделиях и возможностях конкурентов, о новых идеях, материалах, технологиях, которые могли бы быть использованы для повышения конкурентоспособности своей продукции.

Во-вторых, анализ этой информации и сравнение полученных результатов с тем, что имеется на предприятии, прогнозирование возможных исходов в конкретной борьбе.

В-третьих, на основе проведенных анализа и прогноза ситуации, разработка и принятие управленческого решения, которое может касаться обоснования целесообразности сохранения старого производства или выбора для освоения новых изделий; разработка спецификаций новых или улучшаемых изделий; производство опытных партий; проведение НИОКР; разработки рекомендаций по рекламе и реализации товаров и т.д.

Управленческое решение должно определить ассортимент товаров и направления действий производителя, на которые следует направить основное внимание, средства и трудовые усилия или повышения конкурентоспособности своей продукции.

**Часть 2 Анализ управления конкурентоспособности предприятия малого бизнеса на примере производственной фирмы «Мебелин»**

## **1. Характеристика предприятия и выпускаемой продукции**

## 

## 1.1 Характеристика предприятия и его место в отрасли

Производственная фирма «Мебелин» занимается производством корпусной мебели. Производство зарегистрировано и успешно существует в г.Абакане с января 2002 года.

Производство мебели на сегодняшний момент является перспективным и доходным делом. Перспективность и доходность производства мебели объясняется большим количеством потенциальных покупателей из-за нехватки мебели в России в прежние времена.

В 90-х годах количество фирм, торгующих мебелью и производящих ее, в Абакане значительно увеличилось. В настоящее время в городе появляется все больше фирм производителей из других городов, таких как Красноярск, Новосибирск и др. Совершенно очевидно, что производство мебели развивается, и будет развиваться по направлению предоставления наибольшего количества услуг покупателям (выбор варианта цвета, свободная комплектация, бесплатная доставка и т.д.). В Абакане возросло количество фирм, предлагающих ДСП и фурнитуру для производства мебели.

Производители мебели уделяют большое внимание универсальности комплектующих, которая дает возможность создавать систему трансформера: применять одни и те же детали для комплектации разной мебели (например, шкафов и стеллажей).

Главной целью производственной фирмы «Мебелин» является предоставление людям недорогой удобной, комфортной и красивой мебели, подходящей как для больших квартир, коттеджей, офисов, так и для малометражных квартир, а так же:

- удовлетворять требования потребителей выпуском качественной продукции;

- достижение технического уровня продукции и организации производства, обеспечивающих конкурентоспособность изделий предприятия;

- расширение имеющегося и завоевание и новых рынков сбыта.

Производственная фирма «Мебелин» реализует свою мебель через сеть собственных магазинов, а также через магазины-салоны, с которыми заключаются договора на реализацию продукции. Чаще всего в магазинах выставляются образцы мебели для дома и офисов.

С 2003 года началось освоение поставок продукции по регионам. Предприятие успешно сотрудничает с магазинами расположенными во всех регионах Хакасии и юга Красноярского края.

Региональный рынок корпусной мебели представлен не только производителями Абакана и других регионов респ. Хакасия, но и городами ближайших регионов, а также крупнейшими производителями России. На рынке также представлена мебель Италии, Белоруссии, Польши. В настоящее время в Абакане и Усть-Абаканском районе работает более 20 фирм по производству мебели.

Производственная фирма «Мебелин» ориентирована в большей степени на частных потребителей. Ежемесячно проводится рекламная компания: реклама на местных телеканалах, наружная реклама, рассылка информации по предприятиям, занимающимся сбытом корпусной мебели, размещается реклама в еженедельниках: газета «Шанс», «Реклама Хакасии», «Аргумент успеха». Информацию о ПФ «Мебелин» можно найти в справочнике «Бизнес путеводитель по рынку товаров и услуг».

Ценообразование в фирме строится по принципу: цена должна покрывать все издержки. Фирма не закладывает в цену продукции высокую норму прибыли, стараясь сохранить цены ниже, чем у конкурентов. Существует система скидок.

Тип организационной структуры, существующей на данном предприятии, линейный, что означает планирование работ, и контроль их выполнения осуществляется по вертикали от руководителя к производственным подразделениям.

Руководство деятельностью предприятия осуществляет директор. Он самостоятельно решает основные вопросы деятельности предприятия, имеет право подписывать официальные документы и распоряжаться имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников. В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы директор назначает менеджера по рекламе и сбыту продукции, который должен организовать маркетинговые исследования, рекламу, сбыт продукции, а также связь с поставщиками и клиентами. Бухгалтерия во главе с главным бухгалтером осуществляет все расчеты с поставщиками сырья. Ведет учет по товарообороту, прибыли, издержками, рассчитывает заработную плату, а главное составляет бухгалтерские отчеты. Дизайнер-конструктор, который возглавляет конструкторское бюро, ведет руководство разработкой новых видов мебели. Общая численность персонала составляет 80 человек.

Система оплаты труда для производственного персонала построена на использовании повременно-премиальной формы. Оплата труда руководителей и других категорий работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

## 

## 1.2 Характеристика продукции предприятия

Производственная фирма «Мебелин» производит корпусную мебель, в том числе офисную и домашнюю мебель: мебель для кухни, детские, спальни, прихожие, шкафы, шкфы-купе, тумбы, стеллажи, комоды, столы, компьютерная мебель. В основном продукция выпускается на заказ по личным предпочтениям клиентов, а также по образцам в магазинах и каталогам.

Мебель поставляется, как в собранном, так и в разобранном и упакованном виде с учетом пожелания заказчика. Сборка мебели производится квалифицированными специалистами на объектах заказчика. По желанию заказчика осуществляется бесплатная доставка в пределах города и Усть-Абаканского района. Гарантийный срок 18 месяцев.

На производство корпусной мебели предприятии имеет соответствующие сертификаты.

Мебель спроектирована с учетом современных тенденций. Сочетает в себе презентабельный вид, эргономичный дизайн и привлекательную цену.

При производстве используются экологически чистые импортные и российские материалы: ламинированное ДСП, противоударный PVC пластик, различных расцветок и текстур толщиной до 2 мм, полированное стекло толщиной до 4 мм с различными вариантами обработки.

Номенклатура шкафов и других элементов обеспечивает комфортные условия для проживания, работы и приема посетителей. Двери шкафов и ящиков тумб имеют современные и удобные металлические ручки. Ящики тумб снабжены центральными замками и роликовыми металлическими направляющими.

Система столов офисной мебели дает возможность решать задачу оборудования помещений, сохраняя при этом общую стилистику офиса. По желанию заказчика фасады шкафов и выдвижных тумб могут быть оборудованы замками. В рабочих поверхностях компьютерных столов предусмотрены заглушки для проводки кабеля. Вся мебель устанавливается на регулируемые по высоте опоры.

Технологический процесс подразделяется на следующие этапы:

1. Разработка изделия дизайнером – конструктором.
2. Утверждение разработанных чертежей изделия.
3. Разработка рабочих чертежей.
4. Разработка карт присадки.
5. Разработка карт кроя материала (листов ДСП).
6. Составление спецификации используемой фурнитуры.
7. Распиловка материала.
8. Фрезеровка деталей.
9. Кромкооблицовка.
10. Присадка.
11. Сборка изделия.
12. Доставка изделия заказчику.

Для производства мебели используется современное оборудование.

Имеющиеся производственные мощности достаточны для увеличения объема выпуска на 25%. Производственный процесс, применяемый на предприятии ПФ «Мебелин» имеет тип мелкосерийного производства, что характеризуется изготовлением изделий под заказ, небольшим объемом выпуска. При этом производственный процесс осуществляется на различном универсальном оборудовании с применением ручного труда.

За недолгий период существования предприятия поступали заказы на меблировку различных офисных помещений, что в свою очередь принесло хорошую прибыль и репутацию. Также практикуется сотрудничество с другими фирмами – производителями по изготовлению мягкой мебели.

# 

# 2. Анализ среды

Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности начинается с анализа среды, в которой функционирует предприятие, состоящая из трех основных элементов:

- Внешняя среда;

- Внутренняя среда;

- Конкурентная среда.

**2.1 Анализ внешней среды**

Успехи фирмы на рынке производства как корпусной, так и мягкой мебели объясняется непрерывным спросом на данный вид продукции, стремлением обустроить, облагородить место своего «обитания», как среди различных организаций, так и среди простых граждан.

В современных конкурентных условиях организациям для повышения своего статуса, престижности и привлечения клиентов, необходимо создание своего индивидуального стиля, требующего соответствующего офисного помещения оборудованного мебелью, которая сочетала бы в себе презентабельный вид и современные тенденции.

Трудно представить человека, который не желал бы со вкусом и качеством обустроить свой дом. Во все времена и во всем мире мебели уделяли особое внимание.

Наибольшее увеличение продаж приходится на летний - осенний период. Это связано с тем, что большинство людей и организаций начинают заниматься ремонтом, переобустройством домов и офисов, заканчивают строительство. В результате некоторой несогласованности действий в работе фирмы, существует потенциальная опасность потери клиентов. Это связано, например, с несвоевременной доставкой товара, периодическое отсутствие материалов на складе, отсутствие той или иной расцветки или модели и т.п.

Для оценки конкурентоспособности предприятия необходимо рассмотреть следующие факторы внешней среды: состояние экономики, социальный, политический, рыночный.

### 

### 2.1.1 Экономический фактор

В связи с тем, что ПФ «Мебелин» использует материалы не только отечественных поставщиков, но и зарубежных фирм, повышение курса иностранной валюты по отношению к российскому рублю приводит к удорожанию сырья и полуфабрикатов и фурнитуры необходимых для производства мебели. Поэтому повышение курса евро и доллара сказывается негативным образом на деятельности предприятия и заставляет его искать наиболее подходящую цену, которая бы способствовала незначительному снижению спроса и сохранила бы прибыль на прежнем уровне.

В настоящее время наблюдается большой рост инфляции. Это приводит к обесцениванию запасов сырья, полуфабрикатов, фурнитуры, комплектующих, денежных средств и т.д., что в конечном итоге заставляет предприятие искать источник пополнения оборотных средств. Кроме этого увеличение затрат на производство и реализацию продукции приводит к повышению цены продукции, и, следовательно, снижению спроса на неё. Таким образом, инфляция может представить серьезную угрозу для конкурентоспособности фирмы.

### 

### 2.1.2 Социальный фактор

За время своей деятельности у ПФ «Мебелин» несомненно, есть хорошие результаты: появились положительные отклики, как от оптовых, так и от розничных покупателей. Кроме того, у фирмы имеются даже постоянные покупатели, которые отмечают высокопрофессиональную, качественную работу, доброжелательный настрой обслуживающего персонала, качественное сервисное обслуживание. Это свидетельствует о хорошем отношении общества к фирме, что является, несомненно, большим плюсом в конкурентоспособности предприятия.

### 

### 2.1.3 Политический фактор

Внутренний рынок и деятельность организации постоянно находятся под влиянием политических событий и решений, и руководство организации должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти.

Приход к власти нового человека влечет за собой изменения. Если будут ужесточены меры к производственным организациям, то это повлечет за собой повышение цен и, как следствие, снижение спроса на продукцию. Это уже будет отрицательное изменение.

В целом, влияние политического фактора в данный момент на ПФ «Мебелин» незначительно. Однако можно отметить следующее:

Изменение валютного курса влияет, как уже говорилось, на стоимость продукции. Таможенная политика также оказывает влияние на деятельность фирмы. Повышение таможенных пошлин на ввозимое сырье иностранных поставщиков может привести к увеличению себестоимости продукции и как следствие повышение цен.

### 

### 2.1.4 Рыночный фактор

Реализация корпусной мебели – весьма перспективное направление в коммерческой деятельности, так как всегда существует спрос на эти товары. В данном случае, когда огромное количество фирм предлагают подобную продукцию, приоритетом при выборе той или иной фирмы или магазина становится не только ценовой фактор. В целом, цены на продукцию этого сектора везде одинаковы.

Кроме системы скидок, рассрочки платежа и кредитов производственная фирма «Мебелин» предлагает большой выбор корпусной домашней и офисной мебели, а также профессиональные консультации и прочие дополнительные услуги. Оценка этого фактора: +40.

## 

## 2.2 Анализ конкурентной среды

### 

### 2.2.1 Конкуренты внутри отрасли

Как уже отмечалось, в нашем регионе функционирует большое число местных и из соседних регионов фирм занимающихся производством и продажей мебели.

Основными конкурентами ПФ «Мебелин» являются следующие фирмы производящие и продающие мебель:

- Дом мебели «Георг» и «Гермес» - производство корпусной и мягкой мебели;

- Производственная фирма «Добрый стиль» - производство корпусной мебели;

- «Идеал мебель» - производство корпусной мебели;

- ПКФ «Модерн» - производство мягкой и корпусной мебели;

- Мебельная фабрика «12 стульев» - производство корпусной и мягкой мебели;

А также крупные Красноярские и Новосибирские фирмы:

- Командор;

- Армада мебель;

- Ярмарка мебели;

- Мебельное ателье «Трио», и др.

Можно сказать, что на сегодняшний день Абаканский мебельный рынок представляет собой пример совершенной конкуренции и даже пересыщен предложением мебели. Хотя производственные фирмы немного поумерили свой пыл (за последний год в нашем городе было открыто более пяти фирм, производящих мебель), открывается все больше и больше магазинов-«перекупщиков», реализующих мебель различных производителей по более завышенным ценам. Но с другой стороны это дает реальный шанс ПФ «Мебелин» завоевать большую долю рынка и выместить часть конкурентов (небольших фирм) с рынка. Поэтому фирма так активно расширяется и проводит массу различных акций, скидок, распродаж, мебельных базаров, активно участвует в выстаках-продажах, демонстрациях товаров малого бизнеса г. Абакана и респ. Хакасия, не столько с целью повысить продажи, сколько с целью завоевать свои позиции и захватить большую долю покупателей и постоянных клиентов.

Конкуренция очень активная. Все фирмы предлагают потребителю практически идентичный товар, поэтому слабые места следует искать в качестве обслуживания, предлагаемых дополнительных услугах, месте расположения конкурентов, уровне цен, ассортименте, оригинальности дизайна, соответствие современным веяниям моды, продукции в наличии и т.д. Словом, попытаться повернуть недостатки своих конкурентов в свою сторону.

Таким образом, фирме следует обращать особое внимание на следующие направления: качество обслуживания, дополнительные услуги (доставка, рассрочка платежа, кредитование через современные банки, гарантия качества и др.), ассортиментный выбор, престижность, следование современным тенденциям моды.

### 

### 2.2.2 Потребители продукции

Предприятие ориентируется на потребителей различного достатка от эконом класса и клиентов со средним уровнем дохода до высокого и элитных моделей. Различий в обслуживание в зависимости от уровня достатка своих клиентов ПФ «Мебелин» не делает, каждый клиент является желанным. Фирма стремиться, чтобы при ее упоминании у покупателей возникали такие понятия, как качество товара и обслуживания, сервис, престижность, профессионализм.

За срок своего существования у ПФ «Мебелин» появилось множество постоянных клиентом, что является большим плюсом в деятельности, как среди частных клиентов, так и различных фирм и предприятий. Поступали заявки для оборудования целых офисных помещений и залов. Среди потребителей можно также выделить предпринимателей и фирмы, закупающие мебель для реализации ее в других регионах.

## 

## 2.3 Анализ внутренней среды

После анализа внешней среды проводится оценка сильных и слабых сторон организации. Для успешного анализа конкурентоспособности предприятия необходимо не только полное представление о существующих внешних проблемах, но и внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Для исследования выделяются такие факторы, как: маркетинг, производство, финансы, человеческие ресурсы, культура организации.

### 

### 2.3.1 Маркетинг

Направление деятельности производственной фирмы «Мебелин» - производство корпусной мебели, а также оптово-розничная торговля в сети собственных магазинов. Пока что фирма занимает достаточно ограниченную долю рынка, но чтобы обеспечить прибыльность, фирма большое значение придает качеству продукции, ее ассортименту, разнообразию фактур, уровню цен и обслуживания.

Как уже отмечалось, ассортимент очень разнообразен: от тумб и столов до комплектов спален, детских и кухонь. Номенклатура товаров насчитывает более 200 наименований, и ассортимент постоянно расширяется.

В связи со спецификой товаров предприятие уделяет огромное внимание предпродажному обслуживанию клиентов - это предоставление им возможности консультации со специалистами в торговых залах, по желанию клиента за дополнительную плату он может получить консультации от квалифицированного специалиста по дизайну. Поэтому к выбору и обучению персонала фирма подходит со всей ответственностью. Качественное и достойное обслуживание помогает привлечь новых и сохранить постоянных клиентов фирмы.

Большую роль в развитии ПФ «Мебелин» играет рекламные компании, которые проводятся регулярно. Наиболее эффективной является реклама на местных телеканалах и радиоволнах, а также наружная реклама (различные щиты и стенды). Также фирма уделяет большое внимание рекламе в газетах и журналах, которые приобретает большое число горожан.

Также фирма регулярно проводит различные пром-акции по рассылке, разноске и раздаче рекламного материала (брошюры, листовки, дисконтные карты). Регулярно проводит рекламные акции своей продукции, сезонные скидки и распродажи, участвует в различных мебельных ярмарках, выставках-продажах и проводит другие подобные мероприятия.

### 

### 2.3.2 Производство

Важным для развития фирмы является анализ управления производства. При производстве своей продукции ПФ «Мебелин» использует только современные технологии и оборудование.

Также фирма со всей ответственность подходит к выбору своих поставщиков материалов, ведь качество исходного материала играет наибольшую роль в качестве самой продукции. Поэтому при производстве ПФ «Мебелин» использует только самые современные материалы как отечественных, так и зарубежных производителей. Фирма в основном пользуется услугами уже постоянных проверенных компаний, но также пытается расширять свой рынок поставщиков и искать более выгодные предложения для снижения себестоимости продукции, что может дать возможность для снижения цен.

Для постоянного поддержания большого ассортимента в фирме развивается система управления и контроля запасов и заказов. А также существует система проверки качества товара.

### 

### 2.3.3 Кадры предприятия

Производственная фирма «Мебелин» с большой ответственностью подходит к формированию кадрового состава, как производственных рабочих, так и остальных работников. Поэтому предприятие имеет достаточно налаженную систему подбора и обучения кадров в соответствии с разработанными требованиями к сотрудникам.

Требования для персонала весьма высоки, т.к. в первую очередь от производственного персонала зависит качество производимой продукции, от дизайнеров внешний вид и соответствие современным тенденциям, от продавцов и прочих сотрудников зависит объем продаж, а также мнение о компании в целом со стороны потенциальных потребителей, поэтому предприятию необходимы квалифицированные работники. ПФ «Мебелин» пытается создать для своих работников достойные в соответствии с их работой условия труда: использует систему премирования, составляет удобный для всех график работы и отпусков, проводит тренинги, семинары, обучение и аттестацию. Фирма использует также практику неформальных отношений в коллективе: походы в кино, театры, совместный выезд на природу, устраивает корпоративные вечеринки на различные праздники. Словом, создается благоприятный климат для работы, что, несомненно, повышает производительность труда сотрудников.

Правилом для всего коллектива при работе является соблюдение трудовой дисциплины, своевременное выполнение заданий и доброжелательное отношение к каждому клиенту. За счет чего и создается имидж предприятия, благодаря которому у потребителей складывается мнение о компании как о престижной и профессиональной фирме, предлагающей качественную продукцию и обслуживание.

# 3. Конкурентные преимущества товара производственной фирмы «Мебелин»

Признаками конкурентного преимущества предприятия и его товаров над своими конкурентами являются:

- Повышенный спрос на его товары (услуги) по отношению к аналогичным товарам конкурентов;

- Стабильный рост прибыли и объемов производства;

- Активное использование инноваций и инвестиций.

Чтобы добиться конкурентных преимуществ на рынке, ПФ «Мебелин» решает одновременно следующие задачи:

- Повышение потребительских свойств и качества продукции;

- Снижение издержек и себестоимости продукции, сохранение максимально приемлемого уровня цен;

- Ориентирование продукции на целевые сегменты рынка, глее конкуренция в силу определенных причин менее жесткая.

Ведь конкуренция между предпринимателями подобна борьбе идей в науке, побеждает или имеет преимущества в ней тот, кто к этой борьбе лучше подготовлен.

В ценовой политике ПФ «Мебелин» использует гибкую систему скидок.

К конкурентным преимуществам УК относятся и следующие факторы.

1. Использование только высококачественного сырья;

2. Высокое качество продукции;

3. Индивидуальная работа с заказчиками, прием от них заказов на продукцию любой формы и сложности; выполнение всех процессов от проектирования и изготовления оснастки до поставки готовой продукции.

4. Изготовление изделий на высокоточном оборудовании с использованием современной диагностической базы.

5. Выполнение работ опытными, высококвалифицированными специалистами, которые постоянно повышают свое мастерство самостоятельно и на курсах, организуемых компанией.

Для рекламы своих достижений ПФ «Мебелин» принимает участие:

- в ежегодных ярмарках товаров малого бизнеса;

- в выставках-продажах;

- мебельных базарах;

- в различных конкурсах.

А также проводит различные пром-акции, сезонные распродажи и скидки.

Своими тактическими и стратегическими задачами Управляющая компания считает:

- закрепление и развитие перечисленных выше конкурентных преимуществ;

- диверсификация производства путем расширения ассортимента изделий и сокращения жизненного цикла каждого из них от проектирования до поставки потребителю;

- систематическое обновление цехов современным оборудованием и получением выгодных заказов.

# Заключение

В рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха малого предприятия является его конкурентоспособность. Это многоаспектовое понятие, означающее не только соответствие выпускаемого товара требованиям рынка и конкретных потребителей. Помимо требований к товару, услуге, сервису существуют общие для всех предприятий малого бизнеса требования экономического, социального, политического, рыночного, управленческого и др. Словом, при оценке конкурентоспособности того или иного предприятия необходимо учитывать влияние не только внутренней среды, он и внешней, а также оценивать и конкурентную среду.

К влиянию внешней среды можно отнести следующее:

- принятие государственных решений в развитии мебельного производства в России;

- установление квот и таможенных пошлин по ввозу сырья для производства мебели;

- изменение валютного курса и темпа инфляции и др.

Конкурентная же среда учитывает не только активность и число конкурирующих в данной отрасли предприятий, здесь также учитывается численность населения и демографическая динамика, уровень жизни населения и его дифференциация по возрастным группам, их предпочтения и уровень спроса.

Конкурентоспособность не всегда охватывает все многообразие социально-экономических процессов, протекающих на малом предприятии. В данной работе методологически конкурентоспособность – это комплексная система управления малым предприятием, нацеленная на достижение и наращивание конкурентных преимуществ организации. Система рассмотрена с таких сторон: управление маркетингом, управление качеством, управление ассортиментом. Из этого можно вывести формулу конкурентоспособности:

КС = Качество + Цена + Обслуживание

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что конкурентоспособность и конкуренция являются сложными, многогранными экономическими понятиями. И для эффективной деятельности на рынке в современных условиях необходимо профессионально управлять таким сложным фактором как конкурентоспособность предприятия.

# Библиографический список

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006, № 153-ФЗ;

2. Закон «О конкуренции и ограничение монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991, № 948-1 (ред. от 26.07.2006);

3. Байетт, Д. Г. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления: пер. с англ. / Д. Г. Байетт, Д. Т. Байетт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 416 с.;

4. Белецкая, И.И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальные проблемы экономики. – 2004. - №10(40);

5. Борисов, С. Конкурентоспособность и малый бизнес // Бизнес-эурнал. – 2005. - № 6;

6. Брулев, Е.С Управление конкурентоспособностью предприятий. Дисс. канд эк. н. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2006, - 425 с.;

7. Вачугов, Д. Д. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березина, Н. А. Кислякова и др. – М.: Высшая школа, 2003. – 276 с.;

8. Горегляд, В. П. Инновационный путь развития / В. П. Гореглядов // Эко. – 2005. - №12. – с.20-22;

9. Журавлева, Е.Л. Управление конкурентоспособностью // Региональная экономика. – 2007. - № 8(47)

10. Кожевников, Н. Н. основы антикризисного управления предприятиями: учеб. пособие для студентов вузов / Н. Н. Кожевников, Е. И. Борисов, А. Г. Зубкова и др. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. -276 с.;

11. Лифиц, И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2003. – 224 с.;

12. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 288 с.;

13. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие / Под ред. А. В. Орлова. – М.: КомКнига, 2006. – 200 с.;

14. Портер, М. Э. Конкуренция: пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.;

15. Сванидзе, Э.Н. О конкурентоспособности продукции малых предприятий / Э.Н. Сванидзе, В.И. Ляховенко // Финансы. – 2006.- №12. – с. 58-60;

16. Солдатова, Н.Ф. Основные направления повышения конкурентоспособности малых предприятий. Дис.канд.эк.н. – М., 2007;

17. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательство книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.;

18. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. / Эксмо-Пресс. – М.: 2004. – 650 с.

19. Фатфутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / ИНФРА-М. – М.: 2004. - 780 с.

20. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие. – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2003. – 304 с.