**Реферат**

Работа 45 с**,** 11 источников литературы, 1 рисунок, 4 таблицы.

КОНКУРЕНТ, ЦЕЛЬ, ПОКУПАТЕЛЬ, ТОВАР, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, КОНКУРЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, МАЛОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, АДАПТАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

Цель работы – рассмотреть адаптацию предприятия в конкурентной среде.

Объект работы – малое предприятие ООО «Пард», предмет – адаптация предприятия в конкурентной среде.

Методы исследования: теоретического анализа и синтеза, сравнительный, логический, и другие общенаучные методы.

В результате проведенного исследования рассмотрены теоретические аспекты развития предприятий в конкурентной среде; проанализированы формирование адаптивных стратегий в малых предприятиях; определены основные направления адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов работы в деятельности *специалиста заменить на свою спец-ть,* которому необходимо иметь целостное представление о природе адаптации предприятия в конкурентной среде, т.к. умение быстро адаптировать работу предприятия в соответствии с изменившимися условиями в конкурентной среде является одной из важнейших задач управления и залогом успеха фирмы.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ6

1.1 Цель и конкурентоспособность

1.2 Атрибуты успешности в конкурентной борьбе

1.3 Анализ реакции конкурента на действия фирмы в условиях олигополии

1.4 Формирование адаптивных стратегий в малых предприятиях

1.5 Основные направления адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде

ГЛАВА 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ХОЗЯЙСТВЕНННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Технико-экономические показатели хозяйственной деятельности

2.2 Анализ конкурентоспособности товара ООО «Пард»

ГЛАВА 3. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

3.1 Пути повышения конкурентоспособности товаров в деятельности ООО «Пард»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Последние годы характерны усилением конкуренции во всех областях российского рынка. Появление новых предприятий и организаций, либерализация импорта, образование рынка капитала, акционерных предприятий, внедрение на российский рынок иностранных компаний существенно трансформировали рыночную ситуацию. Рост предложения товаров и услуг и одновременное уменьшение платежеспособного спроса сформировали обстановку условия, в которой конкуренция стала объективно присутствующим обстоятельством. Пока большинство российских предприятий не способно к активной конкурентной борьбе в условиях либерализации цен и инфляции. Российская промышленность оказалась в столь сложном положении, что серьезные инновации, связанные с усилением конкурентной позиции предприятий, стали просто невозможны. Выход из тяжелого финансового положения, тем не менее, может быть только посредством создания конкурентоспособного производства, ориентированного на нужды потребителей. Отсюда, конкуренция выступает не только дестабилизирующим фактором, но и предпосылкой выживания предприятия.

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Адаптация к условиям конкуренции становится одной из ключевых задач менеджмента предприятия. Она проходит в рамках работы по системному всестороннему анализу деятельности конкурентов, разработке стратегии конкурентного поведения на рынке и реализации мероприятий, предусмотренных бизнес-планом предприятия. Главное здесь – обеспечение преимуществ над конкурентами.

Данная тема является актуальной, как и вся теория менеджмента. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированное управление. Умение быстро адаптировать работу предприятия в соответствии с изменившимися условиями в конкурентной среде является одной из важнейших задач управления и залогом успеха фирмы.

Цель работы – рассмотреть адаптацию предприятия в конкурентной среде.

Объект работы – малое предприятие ООО «Пард», предмет – адаптация предприятия в конкурентной среде.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические аспекты развития предприятий в конкурентной среде;

- проанализировать формирование адаптивных стратегий в малых предприятиях;

-определить основные направления адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде.

Методы исследования: теоретического анализа и синтеза, сравнительный, логический, и другие общенаучные методы.

Структура и композиционное построение курсовой работы обусловлены целью и задачами работы, соответствуют логическому порядку их решений. Работа состоит из двух глав, заключения и списка использованной литературы.

**ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ**

**1.1 Цель и конкурентоспособность**

Ключевым понятием предпринимательской организации является конкурентоспособность. Данное понятие разностороннее и распространяется на такие составляющие деятельности предприятия, как товар и основные его характеристики: качество, технология производства. Помимо этого, в научной литературе используются понятия конкурентоспособности региональной и национальной экономики. Структура понятия позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

Рассмотрим соотношение таких понятий, как цель и конкурентоспособность.

Для предприятия цель можно сформулировать таким образом: как быть лучше других участников конкретного рынка по некоторым показателям деятельности в течение продолжительного периода. Предполагается, что эти преимущества позволяют лучше удовлетворять потребности клиента по его индивидуальным критериям. Имея в виду, что процесс удовлетворения индивидуальных потребностей – это всегда система согласований, то организованность элементов, умение в конкретной ситуации находить верное решение и достигать согласия в продаже товара являются важнейшими элементами в конкурентной борьбе за потребителя.

Победа в конкурентной борьбе должна явиться результатом постоянных достижений фирмы. Результат зависит от уровня конкурентоспособности товаров и услуг фирмы, от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами – продукцией и услугами других предприятий. Однако при всех стараниях компании успех в данной области не может быть твердо гарантирован.

Под конкурентоспособностью товара понимают такую его характеристику, которая отражает его отличия от товара-конкурента и, соответственно, определяет основные параметры его привлекательности для потребителя.

Многие российские менеджеры ориентируются прежде всего на основные характеристики товара и для оценки его конкурентоспособности сравнивают их между собой применительно к разным конкурирующим товарам. Нередко эта оценка охватывает в основном показатели качества. В этом случае оценка конкурентоспособности подменяется сравнительной оценкой качества конкурирующих аналогов. Между тем исследования ряда товарных рынков убеждают, что конечное решение о покупке только частично связано с показателями качества товара. Прочее же связано с весомыми для потребителя условиями приобретения и последующего практического использования товара.

Конкурентоспособность, с одной стороны, определяется изделием как таковым и в основном может сводиться к качеству. Но в то же время конкуренция связана с процессом создания сбыта и сервисного обслуживания товара, и, естественно, предопределяется экономическими возможностями и ограничениями потребителя. Кроме того, в рамках конкуренции отражается все то, что касается потребителя, как человека, как члена определенной социальной группы и т.д.

Покупатель – главный оценщик товара. Отсюда все элементы конкурентоспособности конкретного товара должны быть абсолютно очевидны покупателю, чтобы не было сомнений или толкований в отношении любого из них. При формировании «комплекса конкурентоспособности» важно учитывать особенности психологического воспитания и интеллектуального уровня потребителей и другие факторы личного характера. Заметим, что в большинстве зарубежных изданий по рекламе специально освещается практика рекламы в малограмотной или интеллектуально недостаточно развитой аудитории.

Общеизвестно далее, что любой рынок характеризуется «своим» покупателем. Отсюда неправомерна идея о какой-то обобщенной, не связанной с конкретным рынком, конкурентоспособности.

Таким образом, существуют две стороны конкурентоспособности. Это элементы, ее составляющие (высокое качество товара, дополнительный сервис товара, обслуживание в течение всего срока службы и т.д.), и целевое решение задачи продажи товара в конкретной ситуации (конкретный покупатель с его индивидуальными потребностями, его возможность и способность выбирать из множества конкурирующих на рынке организаций по собственной шкале предпочтений, личных качеств самого продавца). Победа в конкурентной борьбе (увеличение доли компании на рынке), по сути, выражает результаты конкурентоспособности. Соотношение конкурентоспособности и конкуренции можно охарактеризовать как отношение «потенциал-использование потенциала».

**1.2 Атрибуты успешности в конкурентной борьбе**

Первенство в конкурентной борьбе возможно при высоком уровне обеих составляющих, а проигрыш – при слабой организации и хорошем товаре. Устойчивый выигрыш не возможен при плохом товаре, его низком качестве или уровне технологии производства. Таким образом, целеустремленная организация предпринимательского типа в конкурентных условиях должна обладать двумя атрибутами.

Во-первых, определенным свойством, необходимым для организации процесса достижения цели во внешней среде на конкурентных условиях. В нашем случае это свойство – конкурентоспособность. Важнейшим условием при установлении характера данного свойства организации выступают свойства самой среды. Таким свойством в рыночных условиях является наличие ресурсов. Именно в ресурсонесущей среде разворачивается конкуренция как за доступ к ресурсам, так и за достижение целей деятельности организации. Данное требование относится ко всем ресурсам, которыми оперирует менеджмент: капитал, технология, персонал, информация. Научно-технический прогресс, переход от индустриального к информационному обществу изменяет соотношение затрачиваемых ресурсов. Вместе с тем, содержание механизма конкурентной борьбы и ее цели не меняются, а, следовательно, и неизменным остается требование к конкурентоспособности как свойству организации, функционирующей в среде с подобными свойствами.

Во-вторых, определенной системой управления деятельностью организации, базирующейся на ключевом свойстве (конкурентоспособности) для достижения целей ее функционирования. В современных рыночных условиях характерной для процесса целедостижения предпринимательской организации является множественность целей. Это, с одной стороны. С другой, – произошло усложнение требований потребителя к товарам и сопровождающим услугам, к усилению индивидуализации данных требований. Процесс целедостижения выстраивается во внешней среде, обладающей свойством неопределенности. В этих условиях система управления должна обладать свойством генерации множественности управленческих реакций на изменения внешней среды. Такое положение обуславливает востребоваемость ситуационного подхода в качестве основного к организации управления. Именно этот способ выбора решений обеспечивает эффективность целедостижения, как способ воздействия на объект в условиях множественности целей функционирования организации.

Итак, в конкурентных условиях и неопределенной внешней среде процесс целедостижения предпринимательской организации базируется на ее определенных свойствах (конкурентоспособности) и свойствах системы управления (множественности реакций). Успешность в конкурентной борьбе выступает мерой использования потенциала, который определяется уровнем развития свойств организации и ее системы управления.

**1.3 Анализ реакции конкурента на действия фирмы в условиях олигополии**

Изучение конкурентов,т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа[[1]](#footnote-1).

В условиях переходной экономики олигополия является часто встречающейся формой рынка. Олигополия – это ситуация, когда число конкурентов невелико, несколько фирм доминируют на рынке, создавая сильную взаимозависимость. Hа подобных рынках с высокой концентрацией каждая фирма хорошо знакома с действующими силами и маневры любого конкурента известны остальным фирмам. Результат стратегического маневра сильно зависит от того, будут ли на него реагировать конкуренты. Сила реактивной позиции измеряется эластичностью реакции фирмы на действия конкурентов. При этом, например, снижение цены, предпринятое одной фирмой, приводит к увеличению ее доли на рынке. Конкуренты тоже идут на снижение цены либо на улучшение другого параметра товара. По такой схеме, отражающей сущность закона конкуренции, идет снижение удельной цены однородной продукции.

Ж.-Ж. Ламбен считает, что на застойном (нерасширяющемся) рынке с олигопольной структурой учет в явном виде конкурентного поведения составляет существенный аспект разработки стратегии. Под конкурентным поведением понимается позиция, которую в процессе принятия решения занимает фирма по отношению к своим конкурентам. Реально наблюдавшиеся позиции можно сгруппировать по пяти типам поведения:

1. независимое поведение, когда конкуренты не учитывают поведение фирмы; такая позиция характерна в основном для всех второстепенных решений. Иногда она имеет место и применительно к стратегическим решениям в фирмах, доминирующих на рынке;
2. корпоративное поведение, подразумевающее стремление скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации; Молчаливое согласие часто встречается среди средних фирм; явные соглашения скорее присущи крупным компаниям на рынках олигополии, не подпадающих под законодательство о конкуренции или слабо контролируемых в этом аспекте;
3. адаптивное поведение, основанное на явном учете действий конкурентов: оно заключается в приспособлении своих решении к наблюдаемым решениям конкурентов, не всегда, впрочем, с учетом их последующей реакции. Если все конкуренты на рынке принимают поведение этого типа, имеет место цепь взаимных согласований вплоть до стабилизации рынка;
4. опережающее поведение, предусматривающее предвидение реакций конкурентов на какое-либо действие фирмы. Таким образом, подразумевается, что фирма знает функцию реакции конкурентов и включает ее в процесс разработки своей стратегии;
5. агрессивное поведение, когда любой выигрыш для одного всегда есть проигрыш для другого (игра с нулевой суммой); конкуренты занимают неблагоприятную позицию по отношению к фирме.

В случае недифференцированной олигополии наиболее часто встречается адаптивное и опережающее поведение. Применительно к ценовым решениям нередко наблюдается агрессивное поведение.

Ж.-Ж. Ламбен считает одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы анализ реакций ее конкурентов.

Фирмы противостоят друг другу на олигопольном рынке, прибегая к различным орудиям маркетинга, инновационной деятельности. Реагируя на действия приоритетного конкурента, фирма должна анализировать сложившиеся ситуации и прогнозировать стратегии своего поведения[[2]](#footnote-2).

**1.4** **Формирование адаптивных стратегий в малых предприятиях**

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной среде в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Унифицированной стратегии для всех предприятий и на все времена не существует. Процесс выработки стратегии на предприятии зависит от занимаемой им позиции на целевом рынке, сложившейся динамики собственного развития, реального кадрового и производственного потенциала, особенностей поведения конкурентов, специфики производимого товара или оказываемых услуг, достигнутого уровня развития национальной экономики, культурной и социальной среды и т. д.

Формирование стратегии предполагает:

1. Целеполагание как важнейший этап формирования стратегии, на котором формулируется миссия и определяются цели развития фирмы.

2. Стратегический анализ – этап, на котором системно анализируются факторы внешнего делового окружения и внутренней среды предприятия для определения «текущего состояния дел» и выявления условий для дальнейшего успешного развития на сложившемся рынке.

3. Стратегический выбор как этап, на котором осуществляется выбор и обоснование портфеля стратегий предприятия.

Схематически эти три этапа и их взаимосвязь представлены на рис. 1.

Рис. 1. Этапы формирования стратегии фирмы и их взаимосвязи

Все формируемые стратегии малого предприятия по сути своей могут быть только адаптивными. Это обусловлено тем, что вследствие малых объемов хозяйственной деятельности и ее результатов эти предприятия не могут влиять на сегменты рынка, в которых работают, а вынуждены приспосабливаться (адаптироваться) к тем условиям, которые сложились на рынке. При этом неизбежна высокая степень периодичности пересмотра и корректировки портфеля стратегий таких предприятий.

Частота изменения стратегий зависит от темпов изменения внешней среды (роста сегмента рынка, изменения структуры спроса и т.д.), производственных технологий, условий конкуренции. Поскольку малые предприятия удовлетворяют локальные потребности, им приходится иметь дело с большим числом видов продукции (работ, услуг), постоянно следить за изменением потребностей своих клиентов, уметь быстро переориентироваться на удовлетворение других потребностей. Вместе с тем им необходимо применять простые, но эффективные методы стратегического анализа и обоснования стратегического выбора, использовать главным образом качественные или простые количественные показатели, бальные экспертные оценки и т.п.

При формировании миссии конкретного предприятия должны быть определены: удовлетворяемые им потребности; обслуживаемые потребители; реализуемые технологии; территориальные границы их деятельности.

Исходя из миссии, устанавливается система целей предприятия, определяющая: весь процесс планирования, организации, мотивации, контроля; способы повышения эффективности организации; основания для принятия любого делового решения. Главными критериями при этом являются: необходимая конкретность целей, их гибкость и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями, измеряемость и совместимость целей.

Цели каждого следующего уровня не должны входить в противоречие с целями предыдущего уровня, а цели одного уровня не должны противоречить друг другу.

В общем случае анализ среды малого предприятия – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность фирмы к достижению поставленных целей. Более конкретно: необходим анализ «рабочей» и «общей» среды.

Рабочая – это среда непосредственных контактов фирмы с теми участниками рынка, которые оказывают на нее прямое воздействие (поставщики всех видов ресурсов, потребители продукции фирмы, конкуренты, посредники, контактные аудитории). Общая среда состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на атмосферу бизнеса. На начальном этапе фирма должна определить пределы анализа среды, обусловленные: а) числом и характером критических точек или наиболее значимых элементов среды; б) временными рамками ее деятельности; в) спецификой каждого элемента среды. Критические точки зависят от размеров малого предприятия, характера его деятельности, выбранных целей и т.д.

Размер предприятия серьезно влияет на определение значимых факторов внешней среды. Малые предприятия не имеют достаточных средств для регулярного отслеживания изменений общей среды. К тому же анализ внешней среды у них обычно ограничен небольшими временными рамками, в которых можно сосредоточиться преимущественно только на тех ее элементах, которые критически воздействуют лишь на текущую деятельность фирмы.

Анализ внешней среды у малых фирм, как правило, ограничивается элементами рабочей среды: потребителями продукции (работ, услуг); конкурентами; поставщиками экономических ресурсов, необходимых малым предприятиям.

Анализ же их внутренней среды сводится к изучению лишь таких элементов, как производство, финансы, маркетинг.

На рынках потребителей (а именно на таких рынках действуют малые предприятия) основное внимание фокусируется на привлечении как можно большего числа потребителей, способных приносить фирме максимальную прибыль, на умении противопоставлять себя конкурентам, использовать соотношение сил при конкуренции на сегменте рынка, на котором действует предприятие, для завоевания потребителей.

В целях стратегического анализа И.Ансофф, например, предлагает рассматривать стратегическую зону хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент рынка, на который та или иная фирма имеет выход. Для малого предприятия – это однородная группа потребителей, приобретающих однородные товары (услуги).

Одним из признанных методов общей оценки внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. На его основе предприятие может выявить, оценить и сбалансировать свои сильные и слабые стороны, благоприятные возможности и факторы угрозы, с которыми придется столкнуться.

Задачей второго этапа стратегического анализа является формирование СЗХ и их относительная оценка с точки зрения конкурентной позиции фирмы.

Для этого необходимо:

1. Определить номенклатуру продуктов, предлагаемых предприятием, объединив их в однородные продуктовые группы, осуществить оценку их потребительских качеств и уровня цен.

2. Идентифицировать потребителей предприятия, объединив их в однородные потребительские группы, определить их покупательскую способность, искомые ими выгоды и предпочтения в отношении каналов сбыта.

3. Установить СЗХ путем создания матрицы "однородная продуктовая группа / однородная потребительская группа" и оценить СЗХ с точки зрения конкурентной позиции в ней у малого предприятия.

Задача третьего этапа стратегического анализа – оценка конкуренции в каждой СЗХ и возможностей фирмы.

Для решения этой задачи необходимо определить возможности конкурентов и степень их влияния на предприятие в каждой СХЗ, оценить с этих позиций степень привлекательности каждой СЗХ для фирмы, идентифицировать возможные факторы успеха в конкурентной борьбе в каждой СЗХ.

Концептуальной основой этого этапа анализа служит теория конкуренции М. Портера, согласно которой состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1) соперничеством конкурирующих продавцов;

2) конкуренцией товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены;

3) угрозой появления новых конкурентов;

4) экономическими возможностями и торговыми способностями поставщиков;

5) экономическими возможностями покупателей.

Практическое использование такой концепции означает: идентификацию всех конкурентов малого предприятия в каждой СЗХ; осуществление сравнительной оценки каждого из конкурентов в каждой СЗХ; позиционирование малого предприятия по отношению к каждому конкуренту на основе разработки конкурентной карты; определение пунктов дифференциации в каждой СЗХ в зависимости от уникальности продукта, уникальности сервисных услуг, удобства расположения пунктов продаж товаров и цен.

Для сопоставления СЗХ и определения стратегий поведения в каждой из них применяют разные подходы. Одним из наиболее простых и часто применяемых является подход Бостонской консультативной группы (БКГ), основанный на построении матрицы «Темп роста рынка (объема спроса) / доля рынка». Именно он может быть рекомендован для использования в малых предприятиях.

Матрица БКГ указывает на четыре основные позиции бизнеса:

1) высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках (идеальное положение «звезда»);

2) высококонкурентный бизнес на насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы», или «денежные мешки»);

3) не имеющие хороших позиций, при которых будущее неопределенно («знаки вопроса»);

4) сочетание слабых конкурентных позиций с состоянием застоя, («собаки»).

Варианты стратегий в рамках матрицы БКГ, соответственно, сводятся к следующим:

- рост и увеличение доли рынка – превращение «знака вопроса» в «звезду» (агрессивные «знаки вопроса» иногда называют «дикими кошками»);

- сохранение доли рынка – стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций;

- «сбор урожая» – получение краткосрочной доли рынка – стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;

- ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях – стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать.

На первом этапе стратегического выбора на основе использования матрицы БКГ необходимо определить стратегии поведения малого предприятия в каждой СЗХ, установив.

а) относительный показатель темпов роста для каждой СЗХ;

б) относительную долю малого предприятия в каждой СЗХ и на основе матрицы БКГ для каждой СЗХ место в ней малого предприятия;

в) стратегию поведения малого предприятия в каждой СЗХ на основе ее места в матрице БКГ;

г) СЗХ, которые представляют интерес для будущего роста малого предприятия.

На втором этапе стратегического выбора основой для сравнительного анализа можно избрать так называемую карту дифференциации, которая позволяет наглядно (в графическом виде) сопоставить качества товаров малого предприятия и его конкурентов.

На этом этапе:

- строятся для каждой СЗХ карты дифференциации;

- оцениваются возможности малого предприятия и его конкурентов в отношении удовлетворения запросов потребителей в каждой СЗХ;

- определяются сильные стороны малого предприятия в каждой СЗХ, способные обеспечить их конкурентные преимущества;

- для каждой СЗХ устанавливаются проблемы, требующие совершенствования деятельности малого предприятия, и способы такого совершенствования.

После завершения формирования стратегий малого предприятия определяются:

1. СЗХ, которые предоставляют возможности для развития малого предприятия в плановом периоде.

2. Стратегии поведения малого предприятия в каждой из СЗХ.

3. Качества малого предприятия в каждой СЗХ, фокусирование на которых, как и на пунктах дифференциации, должно обеспечить фирме конкурентные преимущества[[3]](#footnote-3).

**1.5** **Основные направления адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде**

В настоящее время исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся конкурентной среде.

Ускорение изменений в конкурентной среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения управления конкурентоспособностью товара и в целом фирмы[[4]](#footnote-4).

Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний. В то же время есть ряд основополагающих принципов осуществления адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде. Адаптационное управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией, адаптацию системы управления к среде[[5]](#footnote-5).

Система управления – это способ взаимодействия между субъектом и объектом управления, способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации. Таким образом, «организационная структура управления» – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Этим обусловлено внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций адаптации структур к конкурентной среде для обеспечения соответствия новым задачам организаций.

Ни стратегия, ни структура не могут быть определены независимо друг от друга.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путем роста производительности и, по крайней мере, временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

Эта взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре[[6]](#footnote-6).

Многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов его адаптации к изменяющимся условиям среды – либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур с экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности. С научной точки зрения узкую трактовку получали исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач; устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности[[7]](#footnote-7).

Системный подход ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего, он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Многообразие целей организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах, в любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Содержание процесса формирования системы управления в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, закрепляющих и регулирующих формы, методы.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, отвечающей состоянию конкурентной среды предприятия, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений[[8]](#footnote-8).

Фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка[[9]](#footnote-9).

Таким образом, конкуренты являются важной составляющей микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Основой механизма адаптации системы управления к конкурентной среде являются организационные изменения. Во многих фирмах изменение условий окружения и технологии вызывает необходимость соответствующих организационных изменений, адаптации к изменяющейся конкурентной среде. Утверждают даже, что быстрота, с которой происходят социальные изменения, и растущая сложность условий окружения уже сами по себе определяют необходимость в частых организационных изменениях. На этом основании У. Беннис утверждает, что бюрократический тип организации будет вытеснен «органично-адаптивными» структурами, т. е. «адаптивными, быстро изменяющимися системами временного типа, состоящими из различных специалистов, объединенных в органичное целое усилиями специалистов по координации и оценке задач»[[10]](#footnote-10).

Чем быстрее реакция организации на внешние изменения и реализация ответных действий, тем быстрее организация выйдет из зоны нестабильности и сможет конкурентоспособно функционировать в новых условиях окружающей среды[[11]](#footnote-11).

Обновление организации представляет собой процесс замены устаревших и неспособных в должной мере выполнять свои функции ее элементов новыми или дополнение их ранее не существовавшими с целью приблизить ее возможности к требованиям жизни. Отставание от нее сказывается, прежде всего, на общих результатах ее деятельности, приводят к сужению круга покупателей и клиентов, снижению качества товаров и услуг, уменьшению масштабов сбыта, и в итоге выражается в падении прибыли.

Организационные проблемы обычно бывают связаны с устаревшей структурой фирмы, системой управления ею, сбоями в информационном обмене, неблагополучии в персонале, финансах, технологиях.

Приближение к точке разрыва требует от организации принятия мер по обновлению основных направлений своей деятельности. Но даже если дела идут благополучно, и организация находится на подъеме, она все равно должна обновляться, если хочет достичь или сохранить лидирующее положение в своей сфере. Поэтому процесс совершенствования, по сути, непрерывен и является одним из важнейших объектов управления.

Преобразования, происходящие в организации, можно рассматривать с самых различных точек зрения. Прежде всего, они бывают запланированными и незапланированными. Первые осуществляются в рамках эволюционного развития, тенденции которого хорошо отслеживаются, и на основании этого заблаговременно намечается наиболее подходящий момент для преобразований. Незапланированные часто приходится осуществлять спонтанно, в неожиданных ситуациях, поэтому иногда их процесс может стать стихийным, неуправляемым.

Преобразования могут быть разовыми или многоступенчатыми, что во многом определяется их масштабом, располагаемым временем, внутренней гибкостью организации, ее способностью выдержать шок, вызванный переменами.

Если преобразования навязываются членам организации, они вызывают их недовольство и снижают деловую активность; правда, не всегда согласование тех или иных вопросов с исполнителями бывает возможным и целесообразным, тем не менее, это по возможности рекомендуется делать, например, путем привлечения рядовых членов организации к совместной выработке решений, консультированию и т. п.

Методы, с помощью которых осуществляется адаптация, могут быть технологическими; организационными; пропагандистско-воспитательными; административными; экономическими[[12]](#footnote-12).

Направленность процесса преобразований и методов их осуществления должны быть согласованы друг с другом, а также с повседневной деятельностью организации и системой управления ею.

Любые преобразования требуют наличия определенных предпосылок, ослабляющих сопротивление членов организации и обеспечивающих конечный успех.

Они могут быть идеологическими, организационными, кадровыми, материальными.

Особо необходимо подчеркнуть роль руководителя в преобразованиях. Именно он и его вера в безграничность совершенствования, опыт, знания, энергия и в то же время предусмотрительность, осторожность служат залогом успеха.

Совершенствование системы управления предприятия в соответствии с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость. Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта.

Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке применения каких-либо других методов снижения роста издержек, повышения производительности, расширения все сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но, в конце концов, руководители на высшем уровне приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках системы управления.

Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной изнурительной нагрузки на нескольких высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к сколько-нибудь продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей все большего внимания стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности.

Каждый опытный руководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликтных ситуаций.

Существующая структура, какова бы она ни была, создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, положений и полномочий и т. д.

Эти обстоятельства, которые, как показал опыт, обычно предшествуют масштабному изучению организации, являются симптомом ряда причин, одни из которых действуют внутри предприятия, а другие полностью выходят из сферы его влияния.

Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость в значительном структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством небольших изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия.

Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию.

Научные достижения в области управления начинают оказывать все большее влияние на организационные структуры и процессы. Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений.

Направление адаптации предприятия зависит от произошедших изменений в конкурентной среде. Необходимо помнить, что адаптационные механизмы должны быть разработаны и для сотрудников организации, которым достаточно трудно адаптироваться к произошедшим изменениям в структуре управления, методах управления, технологических процессах, изменениях организационной культуры.

**ГЛАВА 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ХОЗЯЙСТВЕНННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**2.1 Технико-экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «Пард»**

ООО «Пард» – малое предприятие. Оно организует сеть магазинов «Компьютер плюс». Географически предприятие расположено в г. Новороссийске и Геленджике. Эта фирма занимается продажей компьютеров, комплектующих к ним, оргтехники и расходных материалов к ней, кондиционеров, телефонов и мини АТС, а также осуществляет техническое обслуживание, сборку, установку, и гарантийный ремонт данной техники.

Организационно предприятие состоит из двух основных отделов: торгового зала и отдела технического обслуживания – сервиса. Каждый отдел имеет своего руководителя, которые являются партнерами по бизнесу. Торговый зал включает в себя следующие отделы: отдел продаж, отдел закупок и отдел рекламного маркетинга.

Торговый зал имеет следующую организационную структуру:

1. Руководитель;
2. Главный бухгалтер;
3. Трое менеджеров по продажам и закупкам;
4. Офис-менеджер (секретарь).

Структура отдела технического обслуживания выглядит следующим образом:

1. Руководитель;
2. Главный бухгалтер;
3. Трое специалистов-электронщиков;
4. Приемщик заказов.

Во главе предприятия стоит генеральный директор. Ему подчиняются совет директоров и бухгалтер. Совет директоров руководит всеми отделами. Бухгалтер напрямую подчиняется генеральному директору. Совету директоров подчиняются отделы продаж, закупок, рекламного маркетинга, сервисная служба и склад. Отдел продаж напрямую связан с отделами закупок и маркетинга. Если отделу продаж требуются какие-либо товары, то он обращается в отдел закупок, а последний дает рекламу в отделе рекламного маркетинга. Закупленный товар поступает на склад. Со склада он поступает в сервисную службу (если требуется сборка товара из компонентов) или в отдел продаж (если товар готов к эксплуатации).

*Отдел продаж техники:* проходят разговоры с клиентами и оформление заказов, поступивших от клиентов.

*Отдел закупок техники:* принимает заказы от отдела продаж, занимается закупкой товаров, следит за поступлением товаров на склад, взаимодействует с отделом рекламного маркетинга, заказывает необходимую рекламу.

*Отдел рекламного маркетинга:* изготавливает рекламу предприятия.

*Сервисная служба:* принимает заказы из отдела продаж, занимается сборкой готовых изделий из комплектующих, которые берет на складе, их тестированием. Отправляет готовые изделия на склад или в отдел продаж.

Выписывает гарантийные листы на готовые изделия. А также производит техническое обслуживание и ремонт изделий.

**2.2 Анализ конкурентоспособности товара ООО «Пард»**

Еще 15-20 лет назад фирм, торгующих компьютерами, было буквально единицы, особенно в России. 10-12 лет назад все из существующих сегодня на российском компьютерном рынке фирм только начали создаваться и внедряться на рынок. Сегодня этих фирм огромное количество, и очень известных, и не очень. Вот только некоторые, присутствующие на новороссийском рынке: ООО «Пард», ООО «Санрайз», компьютерный салон «Твой компьютер», торговая сеть «КиТ», «Компьюнет», «Позитроника» и др., и между ними, естественно, существует очень жесткая конкуренция. Произведем оценку конкурентоспособности ООО «Пард» с самыми известными на новороссийском рынке фирмами – ООО «Санрайз» и «КиТ»,

Оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования:

* если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам;
* если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться информация, включающая сведения об изделиях, которые выйдут на рынок в
* перспективе, а также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса.

Независимо от целей исследования, основой оценки конкурентоспособности является изучение рыночных условий, которое должно проводиться постоянно, как до начала разработки новой продукции, так и в ходе ее реализации. Задача стоит в выделении той группы факторов, которые влияют на формирование спроса в определенном секторе рынка:

* рассматриваются изменения в требованиях постоянных заказчиков продукции;
* анализируются направления развития аналогичных разработок;
* рассматриваются сферы возможного использования продукции;
* анализируется круг постоянных покупателей.

На конкурентоспособность фирм, занимающихся продажей компьютеров и комплектующих к ним, влияют следующие параметры: *качество, надежность, стабильность работы, стаж работы на новороссийском рынке, т.е. известность фирмы и цена комплектующих.* По этим показателям все компьютерные комплектующие делятся на две категории: noname и брендовские. Не все компьютерные комплектующие делятся на эти две категории. Обычно такую классификацию имеют корпуса, оперативная память и видеокарты.

*Noname* в переводе с английского означает «без имени», т.е. изготовленные неизвестной фирмой, зачастую пользующейся пиратскими методами. Такие комплектующие стоят значительно дешевле брендовских, поскольку человек не платит за наименование фирмы, красивую фирменную упаковку, инструкцию по эксплуатации и прочие мелочи, которые завышают цену товара. Вместе с тем, noname комплектующие далеко не всегда бывают должного качества. То есть, покупаю такой товар, человек как бы «играет в лотерею». Ему может попасться действительно хороший товар, которые по качеству и характеристикам может даже не уступать брендовскому, а может попасться товар плохого качества, который будет нестабильно и плохо работать, не удовлетворять все потребности пользователя. Однако, noname комплектующие на компьютерном рынке пользуются большим спросом за счет низкой цены.

*Бренд* – известная фирма, торговая марка, как правило, зарекомендовавшая себя на мировом компьютерном рынке как производитель хороших и высококачественных компьютерных комплектующих. Обычно, брендовские комплектующие имеют красивую фирменную упаковку, инструкцию по эксплуатации, фирменные драйвера (программы, обеспечивающие нормальную работу устройств в компьютере). Покупая такой товар, человек может быть полностью уверен в его высоком качестве, надежности и стабильности, а главное, такой товар будет удовлетворять все потребности человека. Некоторые бренды дают на свои комплектующие пожизненную гарантию. Но, и цена таких комплектующих вдвое, а иногда и более дороже аналогичных noname товаров.

В качестве оценки конкурентоспособности товаров этих трех фирм возьмем компьютер с конфигурацией, которую сейчас наиболее часто выбирают домашние пользователи:

Материнская плата M/B ASUSTeK CUSL2-C Socket370 <i815EP> AGP U100 CNR 3DIMM

Процессор Intel Pentium III – 733 Mhz.

Оперативная память 128 Мб SDRAM PC – 133.

Винчестер 40,8 Gb IDE Seagate UDMA100 5400 prm.

Видеокарта SVGA 32 Mb <AGP> Geforce2 MX-400.

CD-ROM 52X IDE ACER или аналогичный по стоимости и характеристикам Mitsumi.

Дисковод FDD 3,5 HD Mitsumi.

Корпус Miditower ATX 250W (для P4).

Клавиатура 104 кл.

Мышь Genius Net Scroll+ PS/2.

Монитор 15" MONITOR Samsung 551S.

Новороссийская розничная стоимость готового компьютера рассчитывается из:

1. дилерской цены поставщика;
2. транспортных расходов;
3. налогов;
4. торговой наценки фирмы;
5. производственных расходов и заработной платы персонала фирмы;

А теперь рассчитаем стоимость компьютера данной конфигурации во всех трех фирмах для физических лиц с оплатой наличными (цены на 15 декабря 2009 г.).

**1. Фирма ООО «Пард» (приложение 1):**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование изделия | Цена, руб. |
| Материнская плата ASUSTeK CUSL2-C Socket370 <i815EP> AGP U100 CNR 3DIMM  | 3244,5 |
| Процессор Intel Pentium III – 733 Mhz. | 3465 |
| Оперативная память 128 Мб SDRAM PC – 133. | 1071 |
| Винчестер 40,8 Gb IDE Seagate UDMA100 5400 prm. | 2992,5 |
| Видеокарта SVGA 32 Mb <AGP> Geforce2 MX-400. | 1386 |
| Звуковая карта | Интегрирована в материнскую плату |
| CD-ROM 52X IDE ACER | 1039,5 |
| Дисковод FDD 3,5 HD Mitsumi. | 346,5 |
| Корпус Miditower ATX 250W (для P4). | 1039,5 |
| Клавиатура 104 кл. | 220,5 |
| Мышь Genius Net Scroll+ PS/2. | 157,5 |
| Монитор 15" MONITOR Samsung 551S. | 5323,5 |

Итого, новороссийская розничная стоимость компьютера данной конфигурации вместе с монитором составит 3244,5 + 3465 + 1071 + 2992,5 + 1386 + 1039,5 + 346,5 + 1039,5 + 220,5 + 157,5 + 5323,5 = 20286 руб.

**2. Фирма ООО «Санрайз» (приложение 2):**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование изделия | Цена, руб. |
| Материнская плата ASUSTeK CUSL2-C Socket370 <i815EP> AGP U100 CNR 3DIMM | 3121 |
| Процессор Intel Pentium III – 733 Mhz. | 3376 |
| Оперативная память 128 Мб SDRAM PC – 133. | 1115 |
| Винчестер 40,8 Gb IDE Seagate UDMA100 5400 prm. | 2771 |
| Видеокарта SVGA 32 Mb <AGP> Geforce2 MX-400. | 1306 |
| Звуковая карта | Интегрирована в материнскую плату |
| CD-ROM 48x Mitsumi | 1051 |
| Дисковод FDD 3,5 HD Mitsumi. | 302 |
| Корпус Miditower ATX 300W (для P4). | 1115 |
| Клавиатура 104 кл. | 201 |
| Мышь Genius Net Scroll+ PS/2. | 150 |
| Монитор 15" MONITOR Samsung 551S. | 5000 |

Итого, новороссийская розничная стоимость компьютера данной конфигурации вместе с монитором составит: 3121 + 3376 + 1115 + 2771 + 1306 + 1051 + 302 + 1115 + 201 + 150 + 5000 = 19508 руб.

**3. Фирма «КиТ» (приложение 3):**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование изделия | Цена, руб. |
| Материнская плата ASUSTeK CUSL2-C Socket370 <i815EP> AGP U100 CNR 3DIMM | 3181,5 |
| Процессор Intel Pentium III – 733 Mhz. | 3496,5 |
| Оперативная память 128 Мб SDRAM PC – 133. | 1071 |
| Винчестер 40,8 Gb IDE Seagate UDMA100 5400 prm. | 3213 |
| Видеокарта SVGA 32 Mb <AGP> Geforce2 MX-400. | 1433,25 |
| Звуковая карта | Интегрирована в материнскую плату |
| CD-ROM 52x LG | 1008 |
| Дисковод FDD 3,5 HD Mitsumi. | 315 |
| Корпус Miditower ATX 250W (для P4). | 1228,5 |
| Клавиатура 104 кл. | 157,5 |
| Мышь Genius Net Scroll+ PS/2. | 157,5 |
| Монитор 15" MONITOR Samsung 551S. | 4772,25 |

Итого, новороссийская розничная стоимость компьютера данной конфигурации вместе с монитором составит: 3181,5 + 3496,5 + 1071 + 3213 + 1433,25 + 1008 + 315 + 1228,5 + 157,5 + 157,5 + 4772,25 = 20034 руб.

Рассчитав стоимость компьютера предложенной конфигурации во всех трех фирмах, можно сделать вывод, что самой конкурентоспособной является товар фирмы ООО «Санрайз», поскольку на него получается самая низкая стоимость.

Главными показателями конкурентоспособности компьютерных фирм являются качество сборки, цена, надежность, стабильность работы, квалификация персонала, которые определяют по 18-бальной шкале.

Самая конкурентоспособная фирма, занимающаяся продажей компьютеров и комплектующих к ним должна иметь следующие показатели:

Качество сборки – 5 баллов;

Цена – 4 балла;

Стабильность работы – 5 баллов;

Квалификация персонала – 5 баллов.

Оценка компьютеров:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели конкурентоспособности компьютерных фирм | ООО «Пард» | ООО «Санрайз» | «КиТ» |
| Качество сборки | 4 | 4 | 4 |
| Цена | 2 | 4 | 3 |
| Стабильность работы | 4 | 4 | 4 |
| Квалификация персонала | 5 | 5 | 5 |
| Итого: | 15 | 17 | 16 |

**Качество сборки.** Самая качественная сборка может быть только у таких всемирно известных компьютерных фирм как Hewlett Packard, Compaq и т.д. Эти фирмы в основном специализируются на серверах, рабочих станциях, которые покупают в основном крупные коммерческие и государственные организации. А там, как известно, эта характеристика стоит на первом месте. Только у этих всемирно известных фирм этот параметр можно оценить на 5 баллов.

**Цена.** Расчет по прайс-листам стоимости рассмотренного мною компьютера всех фирм (приложения 1, 2, 3) показал, что дешевле всего этот компьютер можно купить в фирме ООО «Санрайз», поэтому она получила наивысшую оценку, соответственно ООО «Пард» - самую низкую оценку.

**Стабильность работы.** Стабильность работы определяется в основном качеством сборки и комплектующих, а также их совместимостью. Рассматриваемые мною фирмы не занимаются проверкой качества комплектующих. Они в основном собирают готовые компьютеры, конфигурацию которых выбирают сами клиенты с согласованием или без согласования и персоналом фирмы. Остальное же фирмы перекладывают на самого клиента, давая ему гарантию. Поэтому я не дал наивысшую оценку ни одной фирме.

**Квалификация персонала.** Под квалификацией персонала подразумеваются консультации клиентов для выбора компьютера, соответствующего их нуждам, потребностям и ценовой категории. Качественная сборка компьютера и установка программного обеспечения.

Общая оценка конкурентоспособности: 16-18 баллов – отлично; 13-15 баллов – хорошо; 10-12 баллов – удовлетворительно; 9 баллов и менее - неудовлетворительно.

Из проделанного сравнения можно сделать следующий вывод: ни одна из фирм не получила наивысшую оценку – 18 баллов. Фирмы ООО «Санрайз» и «КиТ» попадают в поле отличной оценки, в то время как фирма ООО «Пард» может быть оценена только на «хорошо».

**Расчет индекса конкурентоспособности.** Сводный индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам определяют по формуле:

Jn = Σ ai \* ji;

Где: n – число анализируемых количественных параметров; аi – вес i-го параметрического индекса; ji – параметрический индекс i-го параметра.

Этапы оценки конкурентоспособности товара делятся на :

1. формирование основных параметров, по которым будет оцениваться конкурентоспособность исследуемого товара.
2. разбиение параметров на уровни конкурентоспособности. Я выбрал 4-х бальную шкалу - от «0» (плохой признак) до «3» (признак отлично выражен).
3. построение матрицы-таблицы «Параметры \* Уровни» и по ней оценивается исследуемый продукт.
4. расчет общего индекса конкурентоспособности Jn (как среднеарифметическое различных показателей).
5. оценка конкурентоспособность товара в соответствии с интервалами (по итоговым показателям индекса конкурентоспособности Jn):

3,00 – 2,26: очень высокая конкурентоспособность фирмы;

2,25 – 1,51: высокая конкурентоспособность фирмы;

1,50 – 0,76: средняя конкурентоспособность фирмы;

0,75 – 0,00: низкая конкурентоспособность фирмы.

Для рассматриваемых фирм анализ показателей конкурентоспособности показал:

общий индекс конкурентоспособности для фирмы ООО «Пард» составляет:

Jn = (0+3+3+3+2)/5 = 2, 2

общий индекс конкурентоспособности для фирмы ООО «Санрайз» составляет:

###### Jn = (3+3+3+3+3)/5 = 3, 0

общий индекс конкурентоспособности для фирмы «КиТ» составляет:

###### Jn = (1+3+3+3+2)/5 = 2,4

… что в соответствии с приведенной выше шкалой конкурентоспособности означает: наивысшим уровнем конкурентоспособности обладает товар фирмы ООО «Санрайз»(3,0). У Фирмы «КиТ» коэффициент конкурентоспособности также подпадает под наивысшую оценку(2,4), однако общий индекс конкурентоспособности у нее значительно меньше, чем у фирмы ООО «Санрайз». А вот конкурентоспособность фирмы ООО «Пард» можно оценить только на «хорошо»(2,2).

**ГЛАВА 3. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ**

**3.1 Пути повышения конкурентоспособности товаров в деятельности ООО «Пард»**

Оценив уровень конкурентоспособности фирмы ООО «Пард**»** по сравнению с фирмами ООО «Санрайз» и «КиТ» мы увидели, что она по всем показателям приравнивается к основным конкурентам, кроме цены.

Причем у «лидера» конкурентоспособности – фирмы ООО «Санрайз» - завышенный курс доллара – 31,85 руб. (следовательно, и цены в рублях получаются выше), в то время как у фирм ООО «Пард» и «КиТ» - 31,50 руб., и работает мощная система скидок (см. приложение 2).

У фирм ООО «Пард» и «КиТ» никаких скидок нет.

Что же можно порекомендовать ООО «Пард» для снижения цен на свои товары?

1) можно поискать другого поставщика, у которого будут ниже дилерские цены. Например, можно выяснить, с какими поставщиками работает фирма ООО «Санрайз» или «КиТ», посмотреть и сравнить их цены и, если цены окажутся ниже, перейти к ним;

2)возможно, у фирмы ООО «Пард» слишком большая торговая наценка, которая на данный момент составляет 20%. Можно посоветовать снизить ее до 15%;

3)поскольку ООО «Пард» – фирма очень известная в Новороссийске, с высоким стажем работы, можно посоветовать сократить до минимума расходы на рекламу и маркетинговые исследования. Единственное, для чего сейчас могут потребоваться маркетинговые исследования – это поиск другого поставщика;

4)xто касается производственных расходов, то можно посоветовать сменить местоположение офиса, найдя помещение с более низкой арендной платой, что повлечет за собой временное увеличение издержек на рекламу для того, чтобы клиенты узнали новое местонахождение фирмы.

5)и последнее, что можно посоветовать фирме ООО «Пард», для снижения цен на свои компьютеры и комплектующие – это использовать такой вид маркетинга, как ввести систему скидок. Например, скидки постоянным клиентам, скидки по дисконтным картам, как, например, сделала фирма ООО «Санрайз» (см. приложение 2).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, для создания конкурентоспособного предприятия важно преобразовать, модернизировать производство, управление, твердо представляя, для чего все это делается и какая реальная цель должна быть достигнута. Умение выявить и быстро, эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества играет первостепенную роль. Все усилия направляются на усиление тех преимуществ, которые выгодно отличают фирму от потенциальных или реальных конкурентов.

Существуют две стороны конкурентоспособности. Это элементы, ее составляющие (высокое качество товара, дополнительный сервис товара, обслуживание в течение всего срока службы и т.д.), и целевое решение задачи продажи товара в конкретной ситуации (конкретный покупатель с его индивидуальными потребностями, его возможность и способность выбирать из множества конкурирующих на рынке организаций по собственной шкале предпочтений, личных качеств самого продавца). Победа в конкурентной борьбе (увеличение доли компании на рынке), по сути, выражает результаты конкурентоспособности.

В конкурентных условиях и неопределенной внешней среде процесс целедостижения предпринимательской организации базируется на ее определенных свойствах (конкурентоспособности) и свойствах системы управления (множественности реакций). Успешность в конкурентной борьбе выступает мерой использования потенциала, который определяется уровнем развития свойств организации и ее системы управления.

Изучение конкурентов,т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Результат стратегического маневра сильно зависит от того, будут ли на него реагировать конкуренты. Сила реактивной позиции измеряется эластичностью реакции фирмы, ее поведением на действия конкурентов.

Учет в явном виде конкурентного поведения составляет существенный аспект разработки стратегии фирмы. Под конкурентным поведением понимается позиция, которую в процессе принятия решения занимает фирма по отношению к своим конкурентам. Реально наблюдавшиеся позиции можно сгруппировать по пяти типам поведения: независимое поведение, когда конкуренты не учитывают поведение фирмы; корпоративное поведение, подразумевающее стремление скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации; адаптивное поведение, основанное на приспособлении своих решений к наблюдаемым решениям конкурентов; опережающее поведение, предусматривающее предвидение реакций конкурентов на какое-либо действие фирмы; агрессивное поведение, когда любой выигрыш для одного всегда есть проигрыш для другого.

Анализ реакций ее конкурентов считается одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы.

Все формируемые стратегии малого предприятия по сути своей могут быть только адаптивными. Это обусловлено тем, что вследствие малых объемов хозяйственной деятельности и ее результатов эти предприятия не могут влиять на сегменты рынка, в которых работают, а вынуждены приспосабливаться (адаптироваться) к тем условиям, которые сложились на рынке. При этом неизбежна высокая степень периодичности пересмотра и корректировки портфеля стратегий таких предприятий.

Частота изменения стратегий зависит от темпов изменения внешней среды (роста сегмента рынка, изменения структуры спроса и т.д.), производственных технологий, условий конкуренции.

Необходимо постоянно анализировать критически важные элементы внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность фирмы к достижению поставленных целей.

Однако малые предприятия не имеют достаточных средств для регулярного отслеживания изменений общей среды. К тому же анализ внешней среды у них обычно ограничен небольшими временными рамками, в которых можно сосредоточиться преимущественно только на тех ее элементах, которые критически воздействуют лишь на текущую деятельность фирмы.

Анализ внешней среды у малых фирм, как правило, ограничивается элементами рабочей среды: потребителями продукции (работ, услуг); конкурентами; поставщиками экономических ресурсов, необходимых малым предприятиям.

Анализ же их внутренней среды сводится к изучению лишь таких элементов, как производство, финансы, маркетинг.

В целях стратегического анализа И.Ансофф, например, предлагает рассматривать стратегическую зону хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент рынка, на который та или иная фирма имеет выход. Для малого предприятия – это однородная группа потребителей, приобретающих однородные товары (услуги).

Для сопоставления СЗХ и определения стратегий поведения в каждой из них применяют разные подходы. Одним из наиболее простых и часто применяемых является подход Бостонской консультативной группы (БКГ), основанный на построении матрицы «Темп роста рынка (объема спроса) / доля рынка». Именно он может быть рекомендован для использования в малых предприятиях.

Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний. В то же время есть ряд основополагающих принципов осуществления адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде. Адаптационное управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией, адаптацию системы управления к среде.

Необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур с экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.

Чем быстрее реакция организации на внешние изменения и реализация ответных действий, тем быстрее организация выйдет из зоны нестабильности и сможет конкурентоспособно функционировать в новых условиях окружающей среды.

Обновление организации представляет собой процесс замены устаревших и неспособных в должной мере выполнять свои функции ее элементов новыми или дополнение их ранее не существовавшими с целью приблизить ее возможности к требованиям жизни. Отставание от нее сказывается, прежде всего, на общих результатах ее деятельности, приводят к сужению круга покупателей и клиентов, снижению качества товаров и услуг, уменьшению масштабов сбыта, и в итоге выражается в падении прибыли.

Совершенствование системы управления предприятия в соответствии с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления.

Во второй главе дипломной работы мы рассмотрели основные методы оценки конкурентоспособности товаров и услуг и, основываясь на них, проанализировали конкурентоспособность ООО «Пард», которая специализируется, главным образом, на продаже компьютеров и комплектующих к ним, а также осуществляет гарантийное и сервисное обслуживание компьютерной техники. Здесь важно подчеркнуть, что мы не рассматривали все описанные нами методы оценки конкурентоспособности, поскольку ООО «Пард» не занимается производством компьютерных комплектующих, а только их покупкой и сборкой из них готовых изделий.

Проделанный нами анализ конкурентоспособности данной фирмы показал, что по сравнению со своими главными конкурентами ООО «Пард» ни в чем им не уступает, кроме такого важного фактора конкурентоспособности товаров, как цена. А ведь в данной области цена играет, пожалуй, не только самую главную, но и единственную роль, поскольку люди, у которых появилось желание купить новый компьютер или обновить старый, смотрят в первую очередь и только на цены. Прочие факторы, как показывает наш анализ, у всех фирм равные. А вот цены у всех фирм, естественно, разные. И если фирма ООО «Пард» в ближайшее время не предпримет ничего для снижения своих цен, то, по моему мнению, она может в скором времени потерять всех своих клиентов, вплоть до того, что она будет просто вытеснена с рынка компьютеров своими главными конкурентами.

Таким образом, рассмотрев изложенные данные, все задачи, поставленные во введении курсовой работы, выполнены.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: учеб. пособие / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2006.– 358 с.;
2. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: учебник / К. Боумен. – М.: ЮНИТИ, 2004.– 175 с.;
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский.– 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Гардарики, 2003.– 296 с.;
4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов.– 3-е изд.– М.: Гардарики, 1999.– 528 с.;
5. Деревицкий, Д. П. Прикладная теория дискретных адаптивных систем управления: учеб. пособие / Д. П. Деревицкий, А. Л. Фрадков. – М.: Наука, 2004.– 216 с.;
6. Иванов, А. Д. Формирование адаптационного механизма предприятия к конкурентной среде: учеб. пособие / А. Д. Иванов. – М.: Инфра-М, 2006.– 116 с.;
7. Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина.– М.: Омега-Л, 2007.– 325 с.;
8. Санталайнен Т. Управление по результатам: учеб. пособие / Т. Санталайнен, Э. Воути. – М.: Прогресс; Универс, 2007.– 320 с.;
9. Срагович, В. Г. Адаптивное управление: учеб. пособие / В. Г. Срагович. – М.: Наука, 2004.– 260 с.;
10. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов.– 3-е изд.– СПб.: Питер, 2003.– 347 с.;
11. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А.Фатхутдинов.– 5- е изд., испр. и доп.– М.: Дело, 2002.– 448 с.
1. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский.– 2-е изд., перераб. и доп.– М: Гардарики, 2003.– 296 с.– С.54 [↑](#footnote-ref-1)
2. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов.– 3-е изд.– СПб.: Питер, 2003.–347 с.– С.158-159 [↑](#footnote-ref-2)
3. Новиков, Ю.В. Формирование адаптивных стратегий малых предприятий // Проблемы современной экономики, N 3(7) //www.m-economy.ru/art.php3?artid=18341; [↑](#footnote-ref-3)
4. Санталайнен, Т. Управление по результатам: учеб. пособие / Т. Санталайнен, Э. Воути. – М.: Прогресс: Универс, 2007.– 320 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Срагович, В. Г. Адаптивное управление: учеб. пособие / В. Г. Срагович. – М.: Наука, 2004.– 260 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: учебник / К. Боумен. – М.: ЮНИТИ, 2004.– 175 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ансофф, И. Стратегическое управление: учеб. пособие / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2006.– 358 с.; [↑](#footnote-ref-7)
8. Иванов, А. Д. Формирование адаптационного механизма предприятия к конкурентной среде: учеб. пособие / А. Д. Иванов. – М.: Инфра-М, 2006.– 116 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: учебник / К. Боумен. – М.: ЮНИТИ, 2004.– 175 с.; [↑](#footnote-ref-9)
10. Ансофф, И. Стратегическое управление: учеб. пособие / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2006.– 358 с.; [↑](#footnote-ref-10)
11. Санталайнен, Т. Управление по результатам: учеб. пособие / Т. Санталайнен, Э.Воути. – М.: Прогресс; Универс, 2007.– 320 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Деревицкий, Д. П. Прикладная теория дискретных адаптивных систем управления: учеб. пособие / Д. П. Деревицкий, А. Л. Фрадков. – М.: Наука, 2004.– 216 с. [↑](#footnote-ref-12)