##### Курсовой проект по менеджменту

на тему:

«Определение и выбор путей повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции ЧП «КримАрт»

**Введение**

В период перехода к рыночной экономике в Украине стало стремительно развиваться производственная деятельность, все больше частных фирм начинают производить товары народного потребления, оказания услуг и т.д. Развивается рынок, повышается конкуренция, что не может не отражаться на стратегической политике предприятий. Когда потребитель имеет выбор, производителям приходиться учитывать интересы и вкусы потребителей, при этом среди конкурентов часто ведется жесточайшая борьба. Для нас, людей, воспитанных в период социализма, когда существовала одна огромная монополия – государство, когда цена и качество диктовались одним производителем, приходится коренным образом менять подход к организации производства продукции. Маркетинг стал одним из важнейших стратегий в политике предприятия. Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции – главный фактор эффективной деятельности производственного предприятия.

В данном проекте будет рассматриваться деятельность ЧП «КримАрт» – издательско-полиграфического комплекса, а именно важность повышения конкурентоспособности выпускаемой им продукции. В Харькове более 600 действующих типографий и полиграфический рынок чрезвычайно насыщен, что является главной причиной тщательного стратегического планирования производственной деятельности типографии «КримАрт». На данном предприятии работает около ста человек, а сама типография существует уже 10 лет.

1. **Сущность и система стратегического управления**

#### Стратегия фирмы – это система мер, рассчитанная на перспективу, которая обеспечивает достижение конкретных намеченных данной организацией целей.

Выбрать нужное направление их нескольких вариантов и направить производственно – хозяйственную деятельность предприятия по нужному пути – в этом состоит сущность стратегии.

Система стратегического управления предусматривает:

* выделение ресурсов предприятия под стратегические цели независимо от действующей структуры управления производственно – хозяйственной деятельностью;
* создание центров руководства каждой стратегической целью;
* контроль, оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Выработка стратегии осуществляется высшим руководством предприятия. При этом решаются следующие задачи: разработка стратегических целей предприятия; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ маркетинговой деятельности; оценка перспективных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных планов.

В процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих, технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития фирмы.

На основе проведенного анализа происходит обсуждения и согласование с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом; новые пути развития, создание новых видов продукции; улучшение существующих видов изделий; разработка стратегических планов – все это формирует стратегическое мышление в процессе разработки стратегии.

Случаются неожиданные ситуации, когда нужно принять своевременное решение и применять в управлении так называемую систему ранжирования стратегических задач, которая предусматривает:

постоянный анализ внешних факторов: рыночных, научно – технических, общеэкономических, социальных, политических;

доведение результатов анализа и их оценки до высшего руководства фирмы, которое проводит ранжирование задач по степени принятия по ним решений и

очередности использования:

4 а) самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения;

б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;

в) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля;

г) задачи, не заслуживающие внимания и не требующие принятия по ним решений.

Срочные задачи передаются немедленно проектным группам для принятия по ним решений, и соответствующим оперативно – хозяйственным подразделениям – производственным отделениям. Работа по ранжированию задач ведется высшим руководством фирмы постоянно, также как и контроль за их выполнением.

Стратегическое управление основывается на стратегических целях компании, на будущей структуре хозяйственной деятельности, на создаваемом научном, производственном, сбытовом потенциале, под который целевым направлением выделяются ресурсы. Стратегическое управление в зависимости от приоритетных целей можно подразделить на виды:

* ***Продуктово – рыночная стратегия***направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции.
* ***Стратегия маркетинга*** предполагает гибкое приспособление деятельности предприятия к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, комплекса мероприятий по увеличению сбыта. Распределение средств, выделенных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.
* ***Конкурентная стратегия*** направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.
* ***Стратегия управления набором отраслей*** предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями фирмы.
* ***Стратегия нововведений*** (инновационная политика) – объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции.
* ***Стратегия капиталовложений*** предполагает определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности предприятия в целом; определение конкурентных позиций фирмы по отношению к соперникам; выяснение возможностей фирмы на основе результатов планирования и выполнения планов путем организации оперативно – хозяйственной деятельности.
* ***Стратегия развития*** направлена на реализацию целей стабилизации темпов развития и функционирования фирмы и филиалов. Стратегию филиалов по основным направлениям, таким как разработка новых видов продукции, повышение конкурентоспособности и т.д. определяет материнская компания.
* ***Стратегия поглощения*** предполагает приобретение акций других компаний, которые быстро развиваются и применяют НТП, с целью повышения эффективности деятельности фирмы путем проникновения в новые отрасли, транснационализации капитала.
* ***Стратегия зарубежного инвестирования*** направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий.
* ***Стратегия на расширение экспортной деятельности*** предполагает разработку мер, которые бы привели к успешному развитию такой деятельности, снизить возможные риски и оценить выгоды. Стратегия экспорта предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей.
* ***Стратегия внешнеэкономической экспансии*** предполагает по всем видам деятельности создание зарубежного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

Выбор стратегии делается на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности. Если те виды деятельности, которыми занимается фирма, перестают удовлетворять ее, определяются новые виды деятельности, к которым следует перейти.

Источником стратегических идей служит высший уровень управления, поскольку именно там сосредотачивается информация. Выявление стратегических проблем и выработка стратегических идей на ранних стадиях долгосрочного планирования осуществляется «сверху-вниз», то есть высшим звеном управления и плановым аппаратом во взаимодействии.

Стратегическо-управленческие решения во многом зависят от принципов управления фирмой, перспектив ее развития и принятых методов развития.

Стратегию фирмы «КримАрт» можно классифицировать как продуктово-рыночную, так как данная фирма постоянно разрабатывает новые виды продукции, способы повышения конкурентоспособности выпускаемых изделий и продвижения их на рынок.

Например, в 2003 году данное предприятие выпустило 12 новых видов продукции, а именно: цветной картон формата А4, цветной картон формата А5, белый картон формата А4, белый картон формата А5, цветную бумагу формата А4, цветную бумагу формата А5, альбом 120 г./м² 30 листов, альбом 120 г./м² 40 листов, альбом 120 г./м² 50 листов, канцелярскую книгу 60 листов из газетной бумаги, дневник в твердом переплете 48 листов, бумагу для записей 100 листов.

Каждые три месяца обновляется ассортимент обложек на тетради, блокноты и альбомы. Проводится опрос постоянных клиентов и дилеров для разработки обложек на продукцию, которая будет соответствовать требованиям и вкусам конечных потребителей. Изучая ассортимент и номенклатуру продукции конкурентов, в том числе и зарубежных, проводится сравнительный анализ и на основании этого разрабатывается стратегия на 3 месяца, то есть ряд плановых мер, которые будут проводится на данном предприятии для увеличения объемов продаж и повышения конкурентоспособности продукции. Например, в плане на последний квартал 2003 года были запланированы и осуществлены следующие меры:

1. разработаны новые виды продукции;
2. снижены издержки производства газетных тетрадей за счет использования более дешевого отечественного сырья, что позволило снизить цену на данный продукт на 5%;
3. введены в эксплуатацию 2 новых печатных офсетных машины, которые позволяют увеличить объем и улучшить качество отпечатанной продукции;
4. расширен штат переплетного цеха на 10%, что также увеличило объем выпуска готовых изделий;
5. разработаны и запущены в производство 15 новых видов обложки на общие и школьные тетради;
6. привлечены еще 2 новых оптовых покупателей;
7. проведены рекламные меры для увеличения объемов продаж: разработаны и отпечатаны рекламные буклеты для распространения их в определенной среде, обучены специалисты для работы с полиграфическими заказами, запущена реклама в сети Интернет, газетах «Харьковский курьер» и «Премьер»;
8. вся готовая продукция пакуется в полиэтиленовую упаковку, что увеличило объем продаж на 15%.

Стратегия данного предприятия включает в себя также разработку мер контроля за качеством выпускаемой продукции, которая включает в себя: штатных контролеров, начиная от входного контроля сырья, на каждом этапе производственного процесса до приемки готовой продукции.

Для стабильного сбыта готовой продукции разработана и введена в действие система дилеров, которая заключается в следующем: дилер должен каждый месяц с сентября по май реализовать или положить себе на склад продукцию ЧП «КримАрт» на 5000 гривен. Работая по такой схеме. Дилер получает самые низкие цены, которые отличаются от прайсовых на 5 – 10%. Также в период сезонного всплеска (июнь – август) дилер гарантированно получает продукцию на 50% от суммы реализованного товара за 9 месяцев по зимним, то есть сниженным ценам и право на увеличение объема при условии превышения заданного объема реализации. Объемы заданной реализации дифференцируются в зависимости от оборота данного дилера и составляют от 5 до 15 тысяч гривен в месяц, что соответственно влияет на скидки в ценах и 7 разницу в объеме отпущенной продукции. Дилер также имеет право голоса при разработке новых видов продукции или обложек, изменениях используемого сырья (улучшения при повышении цены или удешевления за счет снижения качества сырья), изменениях в правилах доставки продукции, упаковки.

Одно из последних нововведений – уменьшенная полиэтиленовая упаковка готовой продукции, которая улучшает работу оптовых продавцов.

**2. Миссия и цели организации**

Миссия – это отражение социальной значимости предприятия как экономического субъекта, утверждение об удовлетворении потребностей клиентов путем выпуска товаров или услуг, максимально полезных потребителю. Формулировка миссии охватывает следующие компоненты: потребители товаров и услуг, наименование товаров, производимых фирмой, основную технологию предприятия, основные ценности, конкурентные преимущества, отношение к работникам.

Миссию ЧП «КримАрт» можно сформулировать так:

«Мы работаем для того, чтобы с пользой для себя удовлетворять желания и вкусы потребителей канцтоваров. Наши потребители – это и дети – школьники, и любое учреждение или фирма, которая пользуется товарами для школы и офиса. Поэтому спектр пожеланий наших клиентов очень широкий и нам приходится все время изучать постоянно меняющиеся вкусы покупателей. Мы стараемся использовать новейшее оборудование и технологии в производстве наших товаров, для высокого конкурентоспособного качества производимой продукции. Наши товары должны быть качественными, наш ассортимент должен постоянно обновляться, в каждом пожелании покупателя мы видим возможность изменить наши товары к лучшему. Мы работаем, как одна команда, мы все заинтересованы в результатах нашего труда. Каждый работник на нашей фирме должен понимать четкую связь между высокой прибылью предприятия и своим благополучием и стараться работать так, чтобы оправдать ожидания покупателей. Наши товары очень хорошо смотрятся рядом с товарами фирм – конкурентов, и по цене практически не отличаются. Зато дизайн наших обложек всегда привлекал внимание потребителей, даже при более высокой цене. Мы работаем для тех, кому это нужно. Пусть люди, покупая наши товары, с благодарностью вспомнят о нас и всегда будут покупать товары ТОЛЬКО нашей фирмы».

**Цели организации**

Исходя из выбранной миссии, ЧП «КримАрт» может выделить несколько основных целей:

1. делать все возможное для поддержания сети дилеров, которую данное предприятие организовало в 2003 году, наладить стабильные поставки и низкие конкурентоспособные цены для дилеров;
2. поддавать тщательному анализу качество продукции, особенно новой, и при необходимости принимать жесткие меры;
3. постоянно проводить опрос постоянных клиентов для улучшения и расширение ассортимента;
4. проводить постоянный анализ деятельности конкурентов, выявлять их недостатки и преимущества для корректировки собственной деятельности;
5. совершенствовать технологические достижения для увеличения производительности и снижение издержек производства;
6. стимулировать и совершенствовать профессиональных и наиболее старательных работников предприятия.
7. каждый год увеличивать объем производства не менее чем на 10%;
8. обучать персонал, повышать квалификацию всех работников, от административного персонала до производственных рабочих.

**3. Производственная деятельность ЧП «КримАрт»**

ЧП «КримАрт» – это издательство со своей производственной базой, то есть данное предприятие осуществляет весь комплекс полиграфических услуг, начиная от дизайна, верстки, цветоделения, заканчивая печатью и изготовлением конечного продукта широкой номенклатуры. Поэтому организация производственной деятельности такого многофункционального предприятия очень сложна и представляет собой постоянное обновление существующего типа управления с учетом возникающих проблем.

Издательство – это небольшой отдел, где работает 9 человек: редактор, 2 корректора, инженер по сертификации, 2 менеджера по рекламе и полиграфическим услугам, верстальщик и 2 дизайнера предпечатной подготовки. Здесь обрабатываются заказы на полиграфические изделия и услуги, изготовление книг и рекламную продукцию. Если заказчик принес уже изготовленный оригинал – макет, его заказ готовится на цветоделение, после чего передается в печать. Если оригинал – макет еще не изготовлен, дизайнеры по желаемым параметрам заказчика создают нужную программу, затем готовят и передают ее на цветоделение, и после она поступает в печать.

Типография – большая производственная структура, которая осуществляет все виды работ после предпечатной подготовки. Штат типографии состоит из 90 человек, которые распределены в двух производственных зданиях, в каждом из которых они разбиваются по цехам. В здании, которое находиться на улице Космической, есть следующие производственные цеха: цех размотки рулонной бумаги, цех порезки и подготовки бумаги к печати, копировально – монтажный цех, 2 цеха офсетной печати, и два цеха по изготовлению готовой канцелярской продукции, а также отдел маркетинга и реализации готовой продукции и полиграфических услуг. В здании, которое находится на улице Биологической уже работают цех размотки бумаги и порезки ее перед подачей на печать и цех офсетной печати и готовятся производственные цеха, где будет размещаться переплетные цеха, то есть цеха, где будет изготавливаться конечный продукт.

Производственная деятельность в типографии включает в себя много процессов, следующих друг за другом и связанных между собой. Бумага завозится в ролях, разных по форматам и по плотности. Наиболее используемая бумага – это офсетная бумага плотностью 60 г. / м ², и газетная или типографская бумага плотностью 45 г. / м ². Первичный процесс – это разфлатовка или размотка бумажных ролей на листы А1 формата. Их размер колеблется от размеров рулона и диаметра используемых шестерней. Для разных видов работ, при изготовлении различных форматов книг, тетрадей, блокнотов или альбомов, которые делаются из различных сортов бумаги, имеют разную плотность и размер рассчитываются и применяются соответствующие им сырье и предметы труда.

Бумага идет на размотку определенного размера, затем она должна пройти акклиматизацию, то есть около суток находиться в помещении, где она будет проходить через офсетные печатные машины, для нанесения на бумагу 10 определенных печатных знаков. Это может быть текст (при изготовлении книги), клетка (блок тетрадей, блокнотов), цветная картинка (количество нанесенных цветов может варьироваться от 2 до 10 на каждую сторону печатного листа в зависимости от сложности работ). Обычная цветная картинка – это 4 + 0, то четыре основных цвета, нанесенных на каждый лист. Главные цвета – это cyan, magenta, yellow, black; то есть черный (или контур), пурпур, желтый и синий. Именно из них всегда складывается цветное изображение, поэтому перед изготовлением печатных форм, которые также несут один из основных цветов, производится цветоделение, при котором изображение разбивается на 4 основных цвета. Бывают сложные цветные работы, при которых нанесение цветов превышает 4 (+ серебро, бронза, различные марки понтонов), в этом случае изготовление печатных форм также превышает 4 и каждый печатный лист проходит через машину именно столько раз, сколько цветов он буде изображать.

После того как нужное печатное изображение нанесено, печатные листы направляются в переплетные цеха, для изготовления из них конечной продукции. В переплетном цеху работает 50 человек, по 25 человек в каждой бригаде. Бригада состоит из различного рода специалистов: резчики, переплетчицы, швеи. Все они участвуют в процессе изготовления канцелярской и полиграфической продукции. Процесс изготовления этой продукции различен для разных видов товаров. Например, для изготовления книги применяется особая технология, так как в данной типографии не все процессы автоматизированы и во многих операциях применяется ручной труд. Из отпечатанных листов собирается макет, который отправляется на сверку редактору, после чего запускается в работу. Листы вручную фальцуются (то есть сгибаются пополам или вчетверо), затем собираются в тетради и в готовую книгу. Затем книга прошивается на полуавтоматической БШП, после чего на сшитую книгу наклеивается в двух сторон форзацы, которые служат для скрепления книги с переплетной крышкой. Затем блок книги обрезается с трех сторон. После чего на него наклеиваются каптал и флизелин или марля. На следующем этапе изготавливается переплетная крышка, которая состоит из обложечной бумаги, картонных сторонок и отстава. И только после этого готовый блок книги вклеивается в переплетную крышку. Затем книги запрессовываются в автоматическом прессе и отправляются на просушку. Изготовление школьных и общих тетрадей проходит меньше этапов и является более производительным, чем книги и блокноты (которые производятся по той же технологии, что и книги). Для того, чтобы изготовить тетрадь, режется стопа отпечатанной бумаги (клетки или линии), вручную считается нужное количество листов, фальцуется пополам, вкладывается в подготовленную обложку, прошивается на полуавтоматической ПМШ обрезается в трех сторон и упаковывается в пачки.

В производстве канцтоваров на предприятии ЧП «КримАрт» есть сильные и слабые стороны. Слабые заключаются в том, что сборка канцелярских товаров производится вручную, что не позволяет изготавливать достаточное количество продукции, особенно в периоды сезонного всплеска.

Сильной стороной является хорошая организация труда, позволяющая управленческому аппарату много внимания уделять качеству производимой продукции. «Только вместе мы – сила! Наша продукция не уступает по качеству, внешнему виду и по цене конкурентным аналогам!».

Притом, что по качеству продукция ЧП «КримАрт» не уступает, а по некоторым позициям превосходит конкурентов, данное предприятие не может держать цены выше, чем самая крупная типография Харькова – «Бриск». Для того чтобы отвоевать свою часть рынка, ЧП «КримАрт» приходится снижать цены до уровня конкурентоспособных, иначе уровень продаж неуклонно падает. При небольшом объеме производимой продукции на некоторых видах товаров рентабельность очень низкая. Кроме того недостаточность нужного оборудования не позволяет ЧП «КримАрт» изготавливать некоторую школьную продукцию, которая должна выпускаться строго по ГОСТам. Все это показывает необходимость увеличения парка нужного оборудования для повышения производительности и качества продукции.

**Управление качеством продукции**

Качество продукции (технический уровень, надежность в эксплуатации, отсутствие дефектов при исполнении), является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому фирмы разрабатывают систему управления качеством. Оценка качества продукции основана на следующих концепциях:

* качество конструкции – отражает уровень качества самой конструкции,
* качество исполнения – отражает ту степень, в которой товары фактически удовлетворяют нужды клиентов;
* качество соответствия – отражает ту степень, с которой продукция или услуги, представляемые фирмой, соответствуют внутренним спецификациям.

Обеспечение качества предусматривает разработку стандартов качества, распределение ответственности за качество и контроль качества работ.

Новый подход к управлению качеством – регулирование качества – включает три важнейших элемента: контроль, анализ и на этой основе регулирование технологического процесса, то есть выбор и осуществление действий, обеспечиваемых поддержание требуемого уровня качества.

В целях обеспечения высокого качества продукции формы устанавливают контроль на всех стадиях производственного процесса, начиная с контроля качества используемых сырья и материалов и заканчивая определением соответствия выпущенного продукта техническим характеристикам и параметрам не только в ходе его испытаний, но и в эксплуатации. А для сложных видов оборудования – с предоставлением гарантийного срока после установки оборудования на предприятии заказчика.

Одним из основных факторов достижения хорошего качества продукции – не только постоянный контроль за выпуском готовой продукции, а устранение дефектов во время промежуточных стадий изготовления, то есть бездефектного производства.

**Обеспечение конкурентоспособности фирмы**

Конкурентоспособность фирмы – комплекс экономических характеристик, определяющих положение фирмы на отраслевом рынке и включает в себя характеристики товара, определяемые сферой производства; а также факторы, определяющие в целом экономические условия производства и сбыта товаров фирмы.

На уровень конкурентоспособности предприятия важнейшее воздействие оказывают научно – технический уровень и степень совершенства технологии производства, современных средств автоматизации производства.

Анализ конкурентных позиций на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к фирме и ее продукции, которые влияют на долю фирмы в продажах на конкретном рынке.

Для товаров потребительского назначения эти факторы систематизируются так:

1. коммерческие условия: возможность фирмы предоставлять покупателям скидки, возможности заключения товарообменных сделок. Предоставление коммерческого или потребительского кредита;
2. организация сбытовой сети: расположение сети магазинов, доступность их широкому кругу покупателей, участие в выставках и ярмарках, использование рекламы в различных средствах информации;
3. организация технического обслуживания продукции: объем предоставляемых услуг, сроки гарантийного ремонта, стоимость послегарантийного обслуживания и др.
4. представление о фирме со стороны потребителей, ее авторитет и репутация, информированность потенциальных покупателей о фирме, ее продукции, сервисе; выяснения мнения покупателей путем опросов;
5. воздействие тенденций развития конъюнктуре на положение фирмы на рынке.

Фирмы должны придавать большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе, а также разработке мер и средств, за счет которых фирма могла бы повысить свою конкурентоспособность.

Фирма, имеющая более низкие издержки производства, имеет большую величину прибыли, что позволяет повышать его экономическую эффективность.

Меры, направленные на повышение конкурентоспособности:

* обеспечение технико-экономических и качественных показателей, позволяющих фирме занимать лидирующее положение на рынке;
* изменение качества продукции и его технико-экономических параметров с целью учета требований потребителя и его конкретных запросов;
* выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;
* выявление преимуществ и недостатков товаров – аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов применительно к продукции своей фирмы;
* изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которым они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;
* определение улучшения продукта путем повышения качественных характеристик;
* нахождение и применение возможных приоритетных сфер применения продукции, в особенности новой;
* приспособление продукции в работе в различных условиях;
* дифференциация продукции, обеспечивающая относительно устойчивое предпочтение покупателей, отдаваемое определенным видам взаимозаменяемых товаров; значение ценовой конкуренции в этих условиях снижается, так как покупатели отдают предпочтение привычному качеству продукции;
* воздействия на потребителя путем искусственного ограничения поступления на рынок новых и более прогрессивных товаров, проведения активной рекламной деятельности, предоставление товарного кредита, в частности, путем рассрочки платежа.

Следовательно, оценка конкурентоспособности фирмы основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей фирмы.

**4. SWOT – анализ деятельности ЧП «КримАрт»**

**Оценка производственной технологичности конструкции изделия**

Для этого берем некоторые технологические показатели производственного процесса данного предприятия и сравниваем с аналогичными показателями главного конкурента ЧП «КримАрт» – РПА «Бриск», которое является самой крупной типографией города Харькова.

Понятия и условные обозначения

Производственная технологичность конструкции изделия характеризуется системой показателей. Состав показателей технологичности зависит от назначения и конструктивных особенностей изделия и условий производства.

Для сравнения некоторых технологических показателей изготовления газетной тетради 48 листов ЧП «КримАрт» возьмем технологические показатели изготовления аналогичной продукции РПА «Бриск», который является самым 14 крупным конкурентом данного предприятия; и цены на продукцию которого диктуют цены всему полиграфическому рынку города Харькова.

Определение показателей технологичности.

Абсолютный технико-экономический показатель трудоемкости выражается суммой нормо-часов, затраченных на изготовление изделия:

Ти = ΣТi (4.1)

Тi рассчитываемого изделия (ЧП «КримАрт») далее «новое» = 0,5 час

Тi сравниваемого изделия (РПА «Бриск») далее «базовое» = 0,4 час

Технологичность конструкции по трудоемкости изделия Кут определяется как отношение достигнутой трудоемкости изделия к базовому показателю трудоемкости изготовления (к сравниваемому изделию):

К *ут* = Т*и* / Т*би,* (4.2)

К *ут* = 0,5 \ 0,4 = 1,25

Технологичная себестоимость изделия определяется как сумма затрат на единицу изделия при осуществлении технологического процесса изготовления рассчитываемого изделия:

Ст = См + Сз + Соб, (4.3)

где:

См – стоимость материалов и покупных изделий, затраченных на изготовление изделия

Сз – заработная плата основных рабочих (основная и дополнительная) с отчислениями

Соб – расходы по содержанию и эксплуатацию оборудования.

Технологическая себестоимость сравниваемого или базового изделия:

Ст. = 0,245 + (0,05 + 0.008 + 0,022) + (0,1 \* 300%) = **0,625**

Технологическая себестоимость рассчитываемого или нового изделия:

Ст = 0,257 + (0,123 + 0.013 + 0,052) + (0,081 \* 300%) = **0,688**

Уровень технологичности конструкции по технологической себестоимости К*ус* определяется как отношение достигнутой себестоимости изделия к базовому (сравниваемому) показателю технологичной себестоимости изделия:

К*ус* = С*т* \ С *бт,* (4.4)

К*ус* = 0,688 \ 0,625= 1,1

Аналогично Ку определяется по прочим показателям, рассчитываемым далее. Улучшение качества нового изделия по какому-либо показателю соответствует Ку >1.

Удельная трудоемкость изготовления изделия Тиу определяется как отношение трудоемкости изделия к номинальному значению основного технического параметра изделия:

Т*иу* = Т*и* \ Р, (4.5)

при Р = 33,8 см² (размер тетради)

### Удельная трудоемкость изготовления базового изделия

Т*иу* = 0,5 \ 33.8 = 0,0147

#### Удельная трудоемкость изготовления нового изделия

Т*иу* = 0,4 / 33,8 = 0,0118

Удельная технологическая себестоимость изделия определяется как отношение технологической себестоимости изделия к номинальному значению основного технического параметра изделия:

С*ту* = С*т* \ Р, (4.6)

Удельная технологическая себестоимость базового изделия:

С*ту* = 0,625 \ 33,8 = 0,0184

Удельная технологическая себестоимость нового изделия:

С*ту* = 0,688 \ 33,8 = 0,02

Удельная материалоемкость изделия К*ум* определяется как отношение сухой массы изделия к номинальному значению основного технического параметра изделия:

К*ум* = М \ Р, (4.7)

Удельная материалоемкость базового изделия:

Σ М = 0,41 + 0,06 + 0,1 = 0,57

К*ум* = 0,57 \ 33,8 = 0,0168

ΣМ*м* = 0,45 + 0,065 + 0,105 = 0,62

Удельная материалоемкость нового изделия:

# Σ М = 0,4 + 0,05 + 0,1 = 0,55

К*ум* = 0,55 \ 33,8 = 0,0162

ΣМ*м* = 0,44 + 0,055 + 0,105 = 0,6

Коэффициент использования материала К*им* определяется как отношение сухой массы изделия к массе материалов, необходимых для изготовления данного изделия (без учета массы покупных изделий):

К*им* =Σ М \ ΣМ*м*, (4.8)

Коэффициент использования материала К*им* базового изделия:

К*им* = 0,57 \ 0,62 = 0,919

Коэффициент использования материала К*им* нового изделия:

К*им* = 0,55 \ 0,6 = 0,916

Таблица 4.1 Показатели конкурентоспособности сравниваемых изделий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Обозначения | Изделие новое | Изделие базовое | Ку |
| Технологичность конструкции по себестоимости |  | 0,676 | 0,625 | 1,1 |
| Удельная трудоемкость |  | 0,0147 | 0,0118 | 1,2 |
| Удельная технологическая себестоимость |  | 0,02 | 0,0184 | 1,08 |
| Удельная материалоемкость |  | 0,0162 | 0,0168 | 0,964 |
| Коэффициент использования материала |  | 0,916 | 0,919 | 0,996 |

Анализ сравниваемых показателей показал следующее:

1. себестоимость данного изделия дороже, поэтому ЧП «КримАрт» должно провести меры по снижению издержек производства, чтобы удешевить изготовление изделия;
2. трудоемкость данного изделия превышает базовое на 20%, за счет недостаточной автоматизации процесса изготовления, поэтому, чтобы увеличить производительность и за счет этого снизить трудоемкость изготовления изделия, нужно инвестировать средства в новое, автоматизированное оборудование;
3. материалоемкость данного изделия по показателям использования материала ниже базового, но это является причиной того, что данное изделие нестандартного размера, то есть не по всем параметрам соответствует ГОСТу; увеличение размеров тетради приведет к повышению себестоимости, но будет соответствовать требованиям СанПин.

**Анализ финансовой деятельности:**

Анализ рынка сбыта

Годовая емкость рынка (Е) по изделию производственного назначения может быть выражена следующим образом:

Е = В + Ои + Оп,

где

В-общий выпуск изделия;

Ои – остаток товарных запасов на складах изготовителя и базах снабжения

(5% от В);

Оп – снижение или увеличение запасов изделия на складах потребителя – 1%;

А – 1 000000 шт. (годовой выпуск изделия)

А = В

Ои = 1 000000 \* 0.05 = 50 000

Оп = 1 000000 \* 0.01= 10 000

Е = 1 000000 + 50 000 + 10 000 = **1 060 000 шт.**

Калькуляция себестоимости изделия

Рассматриваемое в данной работе предприятие выпускает более 50 наименований различной канцелярской продукции. Для примера расчета себестоимости приведем расчет себестоимости тетради 48 листов из типографской бумаги:

1. Материалы и полуфабрикаты собственного производства – 0,259

2. Основная заработная плата производственных рабочих – 0,123

3. Дополнительная заработная плата производственных рабочих относится на себестоимость пропорционально сумме прямой заработной платы производственных рабочих в размере 16% от нее –

0,081 \* 16% = 0,013

4. Отчисления на социальные программы рассчитываются в размере 38.02% от суммы основной и дополнительной заработной платы производственных рабочих

(0,123 + 0,013) \* 38.02% = 0,243

5. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования распределяются на себестоимость в размере 300% от суммы прямой зарплаты производственных рабочих

0.081 \* 300% = 0,243

6. Цеховые расходы принимаются в размере 200% от суммы прямой зарплаты производственных рабочих

0.081 \* 200% = 0.162

7. Общезаводские расходы принимаются в размере 100% от суммы прямой заработной платы

0,081 \* 100% = 0,081

8. Производственная себестоимость (без прочих производственных расходов)

0,259 + 0,123 +0,013 +0,052 + 0,243 +0,162 + 0,081= 0,933

Прочие производственные расходы включаются в себестоимость пропорционально сумме производственной себестоимости (без прочих производственных расходов) в размере 4%-

0,933 \* 4% = 0,037

Производственная себестоимость –

0,933 + 0,037 = 0,97

9. Внепроизводственные расходы включаются в себестоимость в размере 3% от производственной себестоимости –

0,97 \* 3% = 0,029

Сумма производственной себестоимости и внепроизводственных расходов составляет полную себестоимость изделия –

0,97 + 0,029 = 0,999

10. Прибыль устанавливается в размере 25% от полной себестоимости

0,999 \* 25% = 0,249

Сумма нормативной прибыли и полной себестоимости составит оптовую цену предприятия –

0,999 + 0,249 = 1,248

11. Налог на добавленную стоимость – 20% от оптовой цены

1,248 \* 20% = 0,249

12. Сумма оптовой цены и НДС составляет расчетную отпускную цену нового изделия - 1,248 + 0,249 = **1,497**

Таблица 4.2 – Калькуляция себестоимости изделия

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование статьи | **Себестоимость тетради** сумма, грн. |
| 1. Материалы и полуфабрикаты собственного производства | 0,259 |
| 2. Основная заработная плата производственных рабочих | 0,123 |
| 3. Дополнительная заработная плата производственных рабочих | 0,013 |
| 4. Отчисления на социальные программы | 0,052 |
| 5. Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования | 0,243 |
| 6. Цеховые расходы | 0,162 |
| 7. Общезаводские расходы | 0,081 |
| 8. Прочие производственные расходы | 0,037 |
| **Производственная себестоимость** | **0,97** |
| 9. Внепроизводственные расходы | 0,029 |
| Полная себестоимость | **0,999** |
| 10. Прибыль | 0,249 |
| Проектируемая оптовая цена | **1,248** |
| 11. Налог на добавленную стоимость (НДС) | 0,249 |
| **12. Отпускная расчетная цена** | **1,497** |

**Определение затрат на материалы и покупные изделия**

Материальные затраты Змат. В соответствии с перечнем калькуляционных статей (таблица 4.1) включают в себя три составляющие – затраты на сырье и основные материалы (См), стоимость полуфабрикатов собственного производства (Мп\ф) и полуфабрикаты покупные (Спок)

Затраты на основные материалы См, полуфабрикаты собственного производства Спф., изделия и полуфабрикаты покупные Спок определяются по следующим формулам:

m

С*м* = (1 + Р*тр*\100) \* Σ Ц*i* \* Н *рi* – С*отх*, (4.9)

# m I=1

С*пф* = Σ С*прi \** Н *рi* (4.10)

I=1 m

С*пок* = (1+ Р*тр*\100)\* Σц*i* \* N *покi*, (4.11)

I=1

Где Цi, Цi, – оптовая цена i-го материала и типоразмера покупного изделия соответственно;

Спрi – производственная себестоимость единицы i-го полуфабриката собственного производства;

Нрi, Нрi – норма расхода на единицу изделия i-го материала и полуфабриката собственного производства (в принятых для них единицах измерениям – м, кг, т, и др.) соответственно;

Nпокi – количество покупных изделий i-го типоразмера на единицу изделия в штуках;

Ртр, Ртр – процент транспортно-заготовительных расходов на материалы и покупные изделия (соответственно);

m – число видов материалов, полуфабрикатов собственного производства и покупных изделий;

Сотх – стоимость возвратных реализуемых отходов.

Основные материалы, затраченные на изготовление изделия:

типографская бумага – 0,185

картон – 0,07

металлические скобы – 0,001

Всего материалы: – 0,257

Транспортно-заготовительные расходы (3%.) – 0,0077

Стоимость возвратных реализуемых отходов (2%) – 0005.

См = (1 + 3%\100) \* 0,257 – 2% = 0,259 грн. (4.12)

**Расчет основной заработной платы производственных рабочих**

Основная заработная плата складывается из прямой заработной платы основных производственных рабочих за работу, выполняемую непосредственно по изготовлению продукции Зпр (по тарифу), и доплат по сдельно-премиальным системам оплаты труда, а также различных доплат за отработанное время Зд прем

Зо = Зпр + Зд прем, (4.13)

Прямая заработная плата на одно изделие рассчитывается по формуле:

b

Спр = Σ К рi \* ti, (4.14)

m=1

где:

Срi – часовая тарифная ставка среднего разряда i-го вида работ, грн.\час;

ti – трудоемкость i-го вида работ на одно изделие в н-ч;

m – число видов работ, оплачиваемых по различным тарифным ставкам.

Так как оплата труда рабочих, занятых на отдельных работах (станочные, прочие холодные, горячие и вредные), производится по различным тарифным ставкам, то расчет ведется по этим видам работ отдельно. А прямая заработная плата определяется как сумма заработной платы, выплачиваемой по станочным, холодным, горячим и вредным работам:

Зпр = Зпр.ст + Зпр.хол + Зпр.гор, (4.15)

21 Прямая заработная плата на одно изделие по видам работ рассчитываемого изделия (так как оплата сдельная, то все виды работ считаются по ставкам за единицу продукции):

а) станочных (прошивка на ПШП и обрезка):

Спр = 0,014 грн. за ед.

б) холодных (сборка)

Спр = 0,017 грн.за ед.

в) вредных (офсетная печать)

Спр = 0,05 грн. за ед.

Общая прямая заработная плата по всем видам работ:

Зпр = 0,014 + 0,017 + 0,05 = **0,081 грн**.

Доплаты по сдельно-премиальным системам оплаты труда и другие доплаты за отработанное время принимаются в размере 40% к прямой заработной плате для станочных и холодных работ и 60% для горячих и вредных работ:

а) станочная

0,014 \* 40% = 0,0056

б) холодная

0,017 \* 40% = 0,0068

в) вредная

0,05 \* 60% = 0,03

Сумма доплат (станочная, холодная, вредная) для рассчитываемого изделия:

0,03 + 0,0068 + 0.0056 = 0,042

Всего основная заработная плата на новое изделие:

Зосн = Зо + Здоп

Зосн = 0,081 + 0,042 = **0,123**

#### Таблица 4.3 Калькуляция по статьям затрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Тетрадь** |
| 1 | Сырье и материалы | 0,257 |
| 2 | Полуфабрикаты кооперированных предприятий | - |
| 3 | Транспортно-заготовительные расходы | 0,0077 |
| 4 | Полуфабрикаты собственного производства | - |
| 5 | Возвратные отходы (вычитаются) | 0,005 |
|  | ИТОГО материальных затрат | **0,259** |
| 6 | Основная заработная плата | 0,123 |
| 7 | Дополнительная заработная плата | 0,013 |
| 8 | Отчисления на социальное страхование | 0,052 |
| 9 | Расходы, связанные с подготовкой и освоением производства | - |
| 10 | Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования | 0,243 |
| 11 | Цеховые (общепроизводственные) расходы | 0,162 |
| 12 | Заводские расходы | 0,081 |
| 13 | Потери от брака | 0,019 |
| 14 | Прочие расходы | 0,0095 |
|  | ИТОГО производственная себестоимость | **0,961** |
| 15 | Административные расходы | 0,0576 |
| 16 | Расходы на сбыт | 00288 |
| 17 | ВСЕГО полная себестоимость Накопления (прибыль) | **1,047**  0,262 |
| 18 | НДС | 0,262 |
| 19 | Отпускная цена | **1,571** |

#### Анализируем цены на аналогичную продукцию главных конкурентов в данной среде:

#### РПА «Бриск» – 1,5 (доля – 20% объема реализации на рынке полиграфической продукции);

### ООО «Мицар» – 1,48 (5% рынка);

ООО «Полиграфсервис» – 1,48 (11% рынка);

ЧП «Талант» – 1,5 (5% рынка).

Расчетная отпускная цена за единицу рассчитываемого изделия ЧП «КримАрт» – 1,57 грн. В условиях жесткой конкуренции данное предприятие вынуждено снижать цену для того, чтобы она была конкурентоспособной, то есть не выше 1,5 грн. за единицу. Изучая спрос на рынке, в периоды ажиотажа данное предприятие может держать отпускную цену на уровне расчетной, а в периоды застоя – наоборот, снижать ее до уровня конкурентов и ниже.

Показатель плотности клиентуры ЧП «КримАрт» достаточно невысокий, так как основными покупателями являются дилеры. Но это дает более стабильные показатели нормального уровня продаж, возможность запускать в производство крупных серий изделий, что дает сокращение административных и внепроизводственных расходов.

Анализ влияния внешней среды организации

Анализ влияния факторов макросреды:

1. Экономическая среда.

За 2003 год в Украине курс национальной валюты не увеличивался более чем на 5%, что способствовало сохранению стабильных цен на сырье и, соответственно, снижению цен на готовый продукт. Это повысило покупательскую способность населения, что увеличило объемы продаж на 10%.

2) Политико-правовая среда.

В июне 2003 года был принят закон об отмене налогов на прибыль с деятельности производителей детской книги, что благоприятно сказалось на уменьшении издержек производства данного предприятия. Были введены обязательные санитарные нормы на производство товаров для детей, что оказало огромное влияние на качество производимой продукции типографий и ЧП «КримАрт» в том числе. Обязательная сертификация всех наименований производимой продукции сводит к минимуму использование некачественного сырья и комплектующих в производстве школьных товаров.

3) Научно-техническая среда.

В производстве полиграфической продукции одним из главных факторов производства высококачественных товаров является наличие дорогостоящей современной техники и технологий, позволяющей увеличивать объем производимой продукции, снижать издержки производства, поддерживать качество производимой продукции на конкурентоспособном уровне. В Харькове, где рынок полиграфии чрезвычайно насыщен, крупные типографии 24 постоянно обновляют свое оборудование, заменяя его более современным и более скоростным и высокопроизводительным.

Анализ влияния факторов микросреды ЧП «КримАрт»

1) Поставщики организации.

За 10 лет работы на рынке полиграфии ЧП «КримАрт» приобрело постоянных поставщиков сырья и комплектующих. Это позволяет данной организации получать скидки при покупке сырья, а также доверять качеству поставляемой бумаги, картона, клея, краски, и всех остальных элементов производства изготовления канцтоваров. На каждый из перечисленных элементов производства ЧП «КримАрт» имеет по несколько конкурирующих между собой поставщиков, что позволяет данной организации получать умеренные цены и заданные сроки.

2) Посредники организации.

Посредниками данной организации являются дилеры, которые реализуют ее товары среди своего сегмента рынка. Зависимость ЧП «КримАрт» от своих дилеров очень высокая, так как основная политика сбыта построена именно на этой системе. Это позволяет организации планировать объем своего производства, независимо от сезонных всплесков получать прибыль от примерно равномерной реализации.

3) Клиенты организации.

Кроме дилеров, которые также являются клиентами данного предприятия, ЧП «КримАрт» имеет еще около 50 мелкооптовых клиентов, которые работают по более высокой цене, чем дилеры, поэтому объем и сроки их заказов не регламентируется. Кроме заказчиков на канцелярские товары, которые составляют основную часть производства данного предприятия, есть также заказчики на рекламную полиграфическую продукцию, такую как плакаты, рекламные листовки, книги, открытки и т.д. Месторасположение как дилеров, так и остальных клиентов, не ограничивается Харьковом. Это такие города как:

Одесса, Николаев, Херсон, Кривой Рог, Славянск, Луганск, Полтава, Сумы, Житомир, Хмельницкий, Черновцы, Чернигов, Нежин и др.

4) Конкуренты организации.

Главным и самым крупным конкурентом ЧП «КримАрт» является РПА «Бриск», доля рынка которого составляет не менее 20%. Это предприятие имеет широкую сеть дилеров и в Харькове, и в каждом областном городе Украины. Цены на продукцию канцелярского рынка устанавливает «Бриск» и всем остальным фирмам, желающим оставаться на этом рынке, приходится принимать их.

Кроме этого предприятия, конкурентами ЧП «КримАрт» являются:

ООО «Мицар» -5%,

ООО «Полиграфсервис» – 11%,

ЧП «Талант» – 5%,

Много более мелких производителей, чья доля в рынке незначительна.

Конкуренция в данной отрасли жесткая, поэтому производителям приходится учитывать все факторы в борьбе за потребителей, начиная от гибкости цен, заканчивая улучшением качества и упаковки и индивидуальными заказами. В оценке сильных сторон конкурентов можно назвать низкие цены при хорошем качестве, большие объемы производства, хорошую организацию производства и сбыта произведенной продукции. Слабые стороны – невысокая гибкость производства, снижение цен за счет ухудшения качества продукции, невыполнение обязательств по срокам.

Анализ сильных и слабых сторон ЧП «КримАрт»

Слабая сторона заключается в том, что сборка канцелярских товаров производится вручную, что не позволяет изготавливать достаточное количество продукции, особенно в периоды сезонных всплесков. При небольшом объеме производимой продукции на некоторых видах товаров рентабельность очень низкая. Кроме того недостаточность нужного оборудования не позволяет ЧП «КримАрт» изготавливать некоторую школьную продукцию, которая должна выпускаться строго по ГОСТам. Все это показывает необходимость увеличения парка нужного оборудования для повышения производительности и качества продукции.

Сильной стороной является хорошая организация труда, позволяющая управленческому аппарату много внимания уделять качеству производимой продукции. При том, что по качеству продукция ЧП «КримАрт» не уступает, а по некоторым позициям превосходит конкурентов, данное предприятие не может держать цены выше, чем самая крупная типография Харькова – «Бриск». Для того, чтобы отвоевать свою часть рынка, ЧП «КримАрт» приходится снижать цены до уровня конкурентоспособных, иначе уровень продаж неуклонно падает. Также развивается и совершенствуется отдел маркетинга, специалисты которого постоянно отслеживают изменения во вкусах потребителей и деятельности конкурентов. Расширяется ассортимент всех видов продукции, развивается система дилеров, которая позволяет ЧП «КримАрт» стабильно работать независимо от спадов на рынке канцтоваров.

Опасности (угрозы) на полиграфическом рынке для данного предприятия заключаются в следующем:

* опасность «ценовой войны» со стороны более сильных конкурентов;
* появление новых типографий, что влечет за собой усиление конкуренции;
* перебои в поставках качественных сырьевых материалов из-за повышенного спроса на них;
* цикличность данного вида производства.

Возможности данного предприятия таковы:

* усиление системы дилеров путем предоставления им дополнительных услуг, а именно (снижение цен, отпуск товара «под реализацию», доставка, 26 удобная упаковка, минимальные сроки изготовления, помещение их рекламы на продукцию предприятия, изготовление обложек под заказ, изготовление индивидуальных заказов, обеспечение продукцией в периоды повышения сезонного спроса);
* постоянное изучение деятельности конкурентов для корректировки собственной деятельности;
* снижение издержек производства путем более рационального использования сырья и человеческого труда, а также полной загрузки оборудования;
* улучшения качества выпускаемой продукции, используя систему постоянного контроля на всех этапах производственного процесса;
* расширение рынков сбыта;
* улучшение культуры и организации производства.

Основные пункты выбранной стратегии

Исходя из анализа слабых и сильных сторон организации, ее возможностей и опасностей, ЧП «КримАрт» может выделить основные пункты выбранной стратегии, которая может классифицироваться как продуктово-рыночная и маркетинговая:

1. делать все возможное для поддержания сети дилеров, которую данное предприятие организовало в 2003 году, наладить стабильные поставки и низкие конкурентоспособные цены для дилеров;
2. поддавать тщательному анализу качество продукции, особенно новой, и при необходимости принимать жесткие меры;
3. постоянно проводить опрос постоянных клиентов для улучшения и расширение ассортимента;
4. проводить постоянный анализ деятельности конкурентов, выявлять их недостатки и преимущества для корректировки собственной деятельности;
5. совершенствовать технологические достижения для увеличения производительности и снижение издержек производства;
6. стимулировать и совершенствовать профессиональных и наиболее старательных работников предприятия.
7. каждый год увеличивать объем производства не менее чем на 10%;
8. обучать персонал, повышать квалификацию всех работников, от административного персонала до производственных рабочих.

**Заключение**

В цели данной работы входило изучение деятельности предприятия с подробным анализом отдельных срезов деятельности ЧП «КримАрт». Основная цель данной работы – рассмотреть результаты деятельности этого предприятия, то есть изучение качественных характеристик изготавливаемого изделия и сравнение его с аналогичным изделием основного конкурента ЧП «КримАрт» – РПА «Бриск». В результате работы над данным проектом были просчитаны себестоимость данного изделия, некоторых другие технологических параметров для определения конкурентоспособности изделия. Изучение качественных и ценовых характеристик изделия данного предприятия показало, что нужно проводить ряд мер, чтобы данное изделие было конкурентоспособным на данном рынке, а именно:

* снижение цены до уровня конкурентоспособной;
* улучшение качественных характеристик выпускаемого изделия;
* снижение издержек производства для повышения прибыли с единицы изделия;
* изучение продукции, выпускаемой конкурентами;
* проводить жесткие меры по контролю за качеством продукта.

Повышение конкурентоспособности выпускаемого изделия – обязательное условие при функционировании организованной системы дилеров. Поддержание постоянных финансовых отношений в условиях жесткой конкуренции является сложной задачей, нужно постоянно изучать цены и выпускаемые изделия, особенно новые, конкурирующих фирм.

Также, повышая культуру и правильную организацию производства, можно добиться улучшения качества и увеличения объема выпускаемой продукции при неизменных затратах на его производство.

Кроме того, нужно постоянно развивать маркетинговую деятельность предприятия, находить новые рынки сбыта, расширять спектр услуг для постоянных клиентов и каждые 3 месяца полностью обновлять ассортимент обложек на тетради и блокноты.

Повышение квалификации работников, их обучение – также один из основных факторов успешной работы предприятия.

**Список использованной литературы**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент, М. – 2001

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1993 г.
2. Лозниця В.С. Психологiя менеджменту.
3. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є, Сiнiок Г.Ф., Менеджмент органiзацiй, К, – 2000