**Министерство культуры Российской Федерации**

**Федеральное государственное образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«Санкт-Петербургский государственный**

**университет кино и телевидения»**

Кафедра управления экономическими и социальными процессами

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент»

на тему: «Разработка стратегии развития предприятия»

**Выполнила:**

**Студентка** Кравченя Ю.

644, 3 курс, ФУ, ДО

**Руководитель:**

 к. э. н., доцент Губченкова А. С.

Санкт-Петербург

2009

**Содержание:**

Введение………………………………………………………………………………….3

Глава 1. Теоретические основы стратегического управления

* 1. Сущность стратегического управления и его ключевые понятия……..4
	2. Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия..11

Глава 2. Анализ технико-экономических данных

2.1. Анализ факторного воздействия внешнего окружения на организацию.17

2.2. Анализ внутренней среды организации…………………………………..20

Глава 3. Выбор и обоснование стратегии развития организации

3.1. Разработка и оценка вариантов решения по определению предпочтительного направления развития…………………………...………..24

3.2. Составление плана работ и организация его выполнения…………...…..36

Заключение…………………………………………………………………..…..37

Список литературы…………………………………………………...…………38

**Введение**

 Тема данной работы: «Разработка стратегии развития предприятия ». В современных условиях выработка и реализация стратегических планов развития предприятия, является одним из приоритетных направлений управленческой деятельности.

 Актуальность разработки стратегических планов развития сегодня не вызывает сомнения на всех уровнях управления хозяйственно-экономической деятельностью, в нашей стране.

 Целью этой работы является изучение стратегического управления в деятельности хозяйствующих субъектов, его особенности и ключевые понятия. В моей работе будет выработана стратегия развития предприятия.

 Для достижения вышеуказанных целей будет рассмотрено ателье «Zолушка». На основе анализа хозяйственно-экономической деятельности, и в соответствии с теоретическими положениями будут выбраны перспективные направления деятельности фирмы.

**Глава 1. Теоретические основы стратегического управления**

* 1. **Сущность стратегического управления и его основные понятия**

Термин "стратегическое управление" был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hat-ten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Стратегический менеджмент – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.
Предметом стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. [1]

Ознакомившись с некоторыми источниками экономической литературы, в которых рассматривается стратегический менеджмент, следует отметить то, что авторы по-разному подходят к раскрытию его сущности.  Разработка идей стратегического управления первоначально нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger, 1971, Ansoff, 1972, Schendel and Hatten, 1972, Irwin, 1974, и др..

Например определения, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как "процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям". По Хиггенсу, "стратегическое управление - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением" (Higgens, p. 3), Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление "как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации" (Pearce and Robinson, p. 6). Р. Л. Акоффа: «Если победа важнее игры, то игра превращается в работу. Если же работа интереснее победы, она становится игрой...» творческих сил человека (основная идея - умении разрабатывать стратегии с опорой на творческий потенциал всего коллектива). Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от "обычного" управления. [2]

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из девяти шагов[3]. Это выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.

А.Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия - “это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей”. Определение стратегии Чандлера дополняется требованием экономичности для принимаемых курсов действий “Стратегическая альтернатива определяется путём сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учётом приемлемого уровня риска”. В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

Обобщая приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом:

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

[Стратегия](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F) - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Пять элементов стратегии ([Г. Минцберг](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3)):

- Стратегия как план

- Стратегия как позиция

- Стратегия как "ловкий приём"

- Стратегия как принцип поведения

- Стратегия как перспектива.

При выборе стратегии необходимо выяснить, о каком уровне стратегии идет речь, поскольку в настоящее время в условиях нестабильной внешней среды предприятий при наличии широких возможностей для диверсификации действуют многоуровневые корпорации,  осуществляющие одновременно несколько видов деятельности на многих рынках и действующие во многих отраслях. Для таких корпораций существуют три уровня стратегии: корпоративная стратегия, деловые стратегии, функциональные стратегии (рис.1).

Рис.1 Уровни стратегии

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

-         распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

-         решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;

-         изменение структуры корпорации;

-         решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;

-         единую стратегическую ориентацию подразделений.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия НИОКР и персонала. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижение сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции. Стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом. Три уровня стратегии образуют их иерархическую структуру: корпоративная стратегия состоит из ряда деловых и функциональных стратегий. Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.[4]

Любое предприятие для поддержания своего существования, реализации корпоративных целей выполняет различные виды деятельности, называемые функциями. Впервые основные виды управленческой деятельности описал и формализовал А. Файоль. Он утверждал, что управлять - это значит планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. В дальнейшем состав этих функций был дополнен. Выделение функций менеджмента происходит в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Применяются различные классификации функций управления.

Дадим определение основным функциям менеджмента.

1. Планирование - это вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения. Результатом процесса планирования является система планов, включающая корпоративные, функциональные планы, планы работников и т. п.

2. Организовывание (организация) - это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.

3. Мотивация - это вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющая определенную целевую направленность.

4. Контроль - это вид управленческой деятельности по обеспечению достижения организацией своих целей.[3]

Определение стратегических целей  очень важный этап планирования, так как достижению этих целей будет подчинена вся последующая деятельность организации.

Цель  конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели организации определяются после получения формулировки миссии, то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой, отсекает часть возможных целей. Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

У разных авторов существуют различные классификации. Примерно совпадает только классификация по времени, на которое устанавливаются цели. Обычно выделяют долгосрочные и краткосрочные цели. Разделение целей на краткосрочные и долгосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Иногда между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются промежуточные цели, их называют среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели.

Рыночные цели (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например:

- Объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении.

- Число клиентов.

- Доля рынка.

Производственные цели (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов):

- Обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы);

- Построить цех (объем капитального строительства);

- Разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР);

Организационные цели  все, что касается управления, структуры и персонала организации:

- Принять на работу трех маркетологов;

- Довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;

- Внедрить систему управления проектами.

Финансовые цели  увязывают между собой все цели в стоимостном выражении:

- Чистый объем продаж (из «рыночных целей»);

- Величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей);

- Валовая и чистая прибыль;

- Рентабельность продаж и т.п.

Можно устанавливать цели и в другом порядке: от финансовых - к рыночным и производственным.[5]

**1.2. Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия**

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития компании можно условно разбить на следующие крупные блоки (этапы):

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли;

- pазработка сценарного прогноза развития отрасли;

- прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках; анализ конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);

- финансовая оценка стратегических альтернатив; формирование образа будущего компании; разработка стратегических целей и задач; комплекс работ по внедрению стратегии.

**Анализ уровня инвестиционной привлекательности отрасли**

Алгоритм проведения анализа инвестиционной привлекательности отрасли включает в себя два этапа: оценку уровня интенсивности конкуренции и оценку стадии ее развития. Ключевое место в анализе инвестиционной привлекательности отрасли отводится изучению конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил. Для этих целей используется модель движущих сил конкуренции, автором которой является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. В соответствии с этой моделью, на уровень интенсивности конкуренции в отрасли влияют такие факторы (движущие силы конкуренции), как угроза входа в отрасль новых производителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя со стороны покупателей, давление на производителя со стороны поставщиков сырья и материалов, угроза со стороны продуктов-заменителей, макросреда и государственная политика. Оценка влияния каждой движущей силы (фактора) на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе балльно-экспертной шкалы. Следующий этап анализа инвестиционной привлекательности отрасли - определение стадии ее развития. К числу основных критериев при этом относятся показатели, характеризующие темпы роста, потенциал отрасли и эволюцию продуктов и технологии. И наконец, на базе сопоставления результатов, полученных на первом и втором этапах анализа, оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли.

**Анализ конкурентной позиции компании в отрасли**

Инвестиционная привлекательность отрасли - это первая контрольная точка для стратега. На следующем этапе оценивается конкурентная позиция компании в анализируемой отрасли. Часто для этих целей используется инструментарий SWOT-анализа. Не вдаваясь в детали, отметим, что результатом проведения SWOT-анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды, представленная в следующем формате:

- <возможности - сильные стороны> (определение ориентиров стратегического развития);

- <возможности - слабые стороны> (определение ориентиров внутренних преобразований);

- <угрозы - слабые стороны> (выделение существенных ограничений стратегического развития);

- <угрозы - сильные стороны> (выделение потенциальных стратегических преимуществ).

SWOT-анализ позволяет сформулировать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие. Для оценки конкурентной позиции компании также используется методический инструментарий под названием <бенчмаркинг>. Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

- рыночная доля;

- качество продукции;

- цена продукции;

- технология производства;

- себестоимость выпускаемой продукции;

- рентабельность выпускаемой продукции;

- уровень производительности труда;

- объем продаж;

- каналы сбыта продукции;

- близость к источникам сырья;

- качество менеджерской команды;

- новые продукты;

- соотношение внутренних и мировых цен;

- репутация фирмы.

Мой опыт показывает, что результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли и получить в итоге вторую ключевую (реперную) точку на стратегической карте. Напомним, что первая реперная точка была получена на этапе оценки инвестиционной привлекательности отрасли, описанном выше.

**Финансовая оценка стратегических альтернатив**

Важным этапом комплекса работ по разработке стратегии развития компании является оценка стратегических альтернатив ее развития. Крайне важно, находясь еще <на берегу>, хотя бы укрупненно оценить последствия, в том числе финансовые, наиболее вероятных направлений своего развития.

Обычно финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений.

Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты различных сценариев корпоративного развития компании и реализации отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, объемы дополнительных финансовых ресурсов, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности.

**Формирование образа будущего компании. Разработка стратегических целей и задач.**

Стержнем системы стратегического планирования является комплекс работ по разработке стратегии развития компании с использованием большой гаммы формализованных процедур. Эти процедуры направлены на построение как образа будущего компании (<как хочется>), так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. Образ будущего должен быть реалистичным.

При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны компании, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Следующим этапом комплекса работ по разработке стратегии развития компании является этап стратегического целеполагания. На этом этапе происходит качественная конкретизация образа будущего и формируется перечень долгосрочных ориентиров (5-10 лет) развития предприятия, которые могут включать в себя следующие направления:

- целевые долгосрочные ориентиры по снижению издержек производства и обращения;

- увеличение (удержание) доли на внутреннем и внешнем рынках;

- рост капитализации компании (рыночной стоимости акций);

- повышение уровня инвестиционной привлекательности компании;

- снижение давления поставщиков сырья и материалов (в случае если итоги анализа свидетельствуют о серьезных угрозах, исходящих от поставщиков сырья, материалов и комплектующих);

- стратегические ориентиры организационного развития (например, выделение стратегических бизнес-единиц, переход с линейной на дивизиональную оргструктуру управления и т. д.).

Помимо перечисленных, стратегические ориентиры устанавливаются в отношении социальной ответственности компании (особенно в случае ее градообразующего характера), индивидуальных целей и ожиданий крупных акционеров и др. Как правило, стратегические ориентиры (цели) носят комплексный характер, и их реализация возможна лишь на основе целевых комплексных программ.

Разработка стратегии - это длительный и трудоемкий процесс. Но сама по себе стратегия - это только верхушка айсберга. Очень много времени отводится непосредственно на комплекс работ, связанных с внедрением стратегии. Сегодня объективно назрела необходимость в расширении горизонта планирования, в увязке кратко-, средне- и долгосрочных целей развития, в создании своего рода <мостика> между перспективными целями развития предприятия и текущим планированием на год. На среднесрочном уровне планирования (3-5 лет) качественные долгосрочные стратегические ориентиры трансформируются в укрупненные финансовые (индикативные), а на оперативном (годовом) уровне - в детализированные показатели развития. Наиболее часто для этих целей используется технология, имеющая на Западе название Balanced Score Cards. [7]

**Глава 2. Анализ технико-экономических данных**

**2.1. Анализ факторного воздействия внешнего окружения на организацию.**

Организации полностью зависимы от окружающего мира – внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь. факторы внешней среды целесообразно делить на две группы:

1. Прямого действия, то есть те, что непосредственно влияют на деятельность организации и зависят от этой деятельности:

-поставщики (материалов, капитала, трудовых ресурсов, оборудования, энергии);

-законодательные акты (сложность, подвижность, часто неопределенность);

-государственные органы власти (обеспечивают принудительное выполнение законов, вводят собственные требования);

-потребители (существование организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы);

-конкуренты (влияние этого фактора неоспоримо);

-система экономических отношений в государстве;

-профсоюзы, партии и другие общественные организации

2. Косвенного действия, то есть они влияют не непосредственно, а через определенные механизмы и взаимоотношения:

-технология, НТП (одновременно внутренняя переменная и внешний фактор);

-состояние экономики (состояние мировой экономики влияет на стоимость всех ресурсов и покупательную способность);

-социокультурные факторы (установки, жизненные ценности, традиции общества – карьера женщины, уплата налогов и т.п.);

-политические факторы (политическая стабильность, система налогообложения – отношение к бизнесу);

-особенности экономических отношений с местной властью (благотворительная деятельность);

-международное окружение.

Для организаций, которые действуют за пределами внутреннего рынка (на международном уровне), особое значение приобретает группа факторов международного окружения. [8]

Результаты изучения воздействия факторов на деятельность фирмы мы оформили в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1.

Факторы воздействующие на деятельность ателье «Zолушка»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование фактора | Характер влияния фактора на деятельность организации (вероятная угроза или дополнительные возможности) |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Поставщики |  |
| 1.1. | Поставщики энергии | Повышение тарифов на электроэнергию, цен на бензин и т.п. повлечет не только рост себестоимости услуг, но и может изменить платежеспособность фирмы. |
| 1.2. | Поставщики материалов | Задержки поставок ткани и фурнитуры могут привести к ухудшению качества обслуживания и к снижению прибыли. |
| 2. | Законы игосударственные органы | Государство должно создавать условия для нормального функционирования малого бизнеса.  |
| 3. | Потребители | Потенциальными потребителями фирмы является население Санкт-Петербурга. Данная услуга пользуется спросом всегда, причём у разных слоев населения. |
| 4. | Научно-технический прогресс | За счет модернизации имеющегося оборудования улучшается качество и скорость обслуживания. |
| 5. | Международные события | Международные события могут повлиять на экономическую ситуацию страны, что может привести к изменению потребления услуги как в большую, так и в меньшую сторону. |
| 6. | Политические факторы | Политические факторы имеютнепосредственное влияние, так как благодаря этому фактору изменяется законодательство, которое создает благоприятные условия для развития малого бизнеса. |
| 7. | Состояние экономики | Это сфера услуг зависит от состояния экономики. С ростом благосостояния население увеличится количество заказов. |
| 8. | Социально-культурные факторы | Все социальные слои заинтересованы в услугах ателье. |

Результаты изучения воздействия прямого фактора-конкуренты на деятельность фирмы мы оформили в виде таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Анализ прямых конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы конкурентоспособности | «Zолушка» |  | «Швейка» |  | «№1» |  |
| 1. | Месторасположения | м. Пионерскаяг Санкт-Петербург, Испытателей пр-кт, 11 ТК Аэродром | 5 | м. Пионерская, Санкт-Петербург, Байконурская ул., д. 14-А, ТРК "Континент 2" | 5 | ст.м. Пионерская, ул. Аэродромная д.7 корп. 4 | 4 |
| 2. | Время работы | Ежедневно 9-23 | 5 | 9-21 | 4 | 9-20без обеда и перерыва | 4 |
| 3. | Уровень обслуживания |  | 4 |  | 5 |  | 4 |
| 4. | Качество продукции |  | 5 |  | 4 |  | 5 |
| 5. | Реклама | интернет | 4 | интернет | 4 | интернет | 4 |
| 6. | Время исполнения заказа |  | 5 |  | 4 |  | 3 |
| 7. | Разнообразие услуг |  | 5 |  | 5 |  | 4 |
|  | ИТОГО |  | 33 |  | 31 |  | 28 |

В данной таблице рассмотрены три конкурирующие между собой фирмы и поставлены объективные оценки экспертов (от 0 до 5), характеризующие наличие и уровень данного показателя у каждой организации. Проанализируем основные показатели.

Все три ателье имеют удобное месторасположения рядом с метро, фирмы «Zолушка» и «Швейка» находятся в торговых комплексах, что позволяет им иметь большее количество клиентов. Слабыми сторонами проектирующей фирмы являются недостаточная реклама и уровень обслуживания.

Все три фирмы располагают достаточно большим выбором и качеством продукции, работ и услуг.

Просуммировав все оценки по фирмам, мы получаем, что наиболее сильным конкурентом выступает магазин «Швейка», хотя интегральная оценка проектируемой фирмы выше, что связано с качеством продукции, временем исполнения заказа и графиком работы магазина.

**2.2. Анализ внутренней среды организации**

Внутренняя среда организации определяется внутренними переменными, то есть ситуационными факторами внутри организации.

основными внутренними переменными в любой организации являются цели, структура, задачи, технология и люди (работники).

Цели - это конкретное, конечное состояние или ожидаемый результат организации (группы). Существует много разновидностей целей в зависимости от характера организаций (коммерческие фирмы – прибыль, государственные органы, учебные институты, больницы – затраты на услуги в рамках бюджетных ограничений).

Структура - это взаимоотношения уровней управления и видов работ (функциональных областей), которые выполняют службы или подразделы. Здесь объединяются горизонтальное и вертикальное разделение труда в организации.

Задачи - это виды работ, которые необходимо выполнить определенным способом и в обусловленный срок. Это работа с предметами и орудиями труда (машинами, сырьем, инструментами), информацией и людьми. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. В соответствии со структурой организации, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология - это способ преобразования входных элементов (материалов, сырья и т.п.) в исходные (продукт, изделие). Задачи и технология тесно связаны между собой: выполнение задачи включает использование конкретной технологии. Исторически технология формировалась в процессе трех переворотов: промышленной революции; стандартизации (массовое производство, возможности для применения не- и малоквалифицированного труда – повышение специализации); механизации и автоматизации с применением конвейерных сборочных систем. [9]

Ателье планирует предоставить следующие виды услуг:

1. Пошив корпоративной одежды и униформы для персонала;
2. Ремонт одежды любой сложности (перекрой, подгонка по фигуре, реставрация и т.д.) ;
3. Работа с мехом и кожей;
4. Продажа готовой продукции;
5. Пошив изделий (вечерние платья, костюмы, блузы и т.д.);
6. Пошив чехлов для мебели, штор.

Планируется следующая схема управления фирмой:

Время работы ателье с 9.00 до 23.00. без выходных и перерывов на обед.

 Очень важное место в деятельности любой фирмы играет персонал. Персонал исследуемого нами ателье: Директор, бухгалтер на пол ставки, администратор, две закройщицы 3 швеи и уборщица

Организационная структура «Zолушка»:

Схема 1. - Организационная структура управления предприятием

Директор

Бухгалтер

Администратор

Уборщица

3 Швеи

2 Закройщицы

Бухгалтер, администратор и уборщица – это вспомогательный персонал. Швеи и закройщицы основной.

Директор фирмы осуществляет руководство фирмой, решает финансовые и организационные вопросы.

Бухгалтер осуществляет ведение бухгалтерского и налогового учета, подготавливает различного рода отчетности финансовой деятельности фирмы.

Администратор – принимает заказы у клиентов.

Закройщицы снимают мерки, обсуждают модель и детали изделия, раскраивают изделие.

Швеи выполняют заказы.

Анализ экономических данных фирмы представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **1 квартал****(январь, февраль, март)** | **2 квартал****(апрель, май, июнь)** | **3 квартал****(июль, август, сентябрь)** | **4 квартал****(октябрь, ноябрь, декабрь)** |
| **Доход** | 1700000 | 1750000 | 1900000 | 1980000 |
| **Расход** | 1130000 | 1100000 | 1200000 | 1210000 |
| **Прибыль** | 570000 | 650000 | 700000 | 770000 |
| **Рентабельность** | 57,9% |

По данным экономического анализа можно сделать вывод, что посещаемость магазина в разные периоды времени разная. Это прежде всего связанно с праздниками, когда и цены на товар выше, и спрос больше. Самый не прибыльный для ателье квартал это I. В III квартале летние свадьбы и 1 сентября-день знаний что позволяет значительно поднять количество заказов. В IV квартале продажи значительно выше по сравнению с другими периодами.

Рентабельность магазина составляет 57,9%. Следовательно фирма окупает себя, приносит прибыль, соответственно, есть смысл продолжать функционировать и развиваться на рынке. Но, так как посещаемость магазина колеблется, то колеблется и прибыль предприятия, а, следовательно, и изменяется рентабельность.

**Глава 3. Выбор и обоснование стратегии развития организации**

**3.1. Разработка и оценка вариантов решения по определению предпочтительного направления развития**

Цель деловой стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат компании высокую рентабельность. А главной целью фирмы «Zолушка» является повышение рентабельности. Следовательно стратегия нашей фирмы-«деловая». Она представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании.

Процесс разработки стратегии включает:

* определение корпоративной миссии;
* конкретизацию видения корпорации и постановку целей;
* формулировку и реализацию стратегии, направленной на их достижение.

В соответствии с вышесказанным строим дерево целей:

Повышение рентабельности

1.

2.

1.1

1.2

1.3

2.1.

2.2

2.3

1.1.1

1.1.2

1.1.3

1.2.1

1.2.2

1.2.3

1.3.1

1.3.2

1.3.3

2.1.1

2.2.2

2.2.1

2.1.3

2.1.2

2.2.3

2.3.1

2.3.2

2.3.3

Рис. Дерево целей «Zолушка»

1.Привлечение большего числа клиентов

2.Оптимизация расходов

* 1. реклама

1.1.1. реклама в СМИ (радио, печатные издания)

1.1.2. раздача листовок

1.1.3. установка яркой электронной вывески, привлекающей внимание

1.2. выгодное месторасположение

1.2.1.близость к метро

1.2.2.большое количество жилых домов и бизнес центров, находящихся по близости

1.2.3.расположение в крупном торговом комплексе

1.3. увеличение ассортимента услуг и товаров

1.3.1

2.1.оптимальная ценовая политика

2.1.1. незначительное общее снижение цен

2.1.2. предоставление льгот ( пенсионерам и оптовым покупателям)

2.1.3. накопительная система скидок

2.2.снижение рисков

2.2.1. страхование

2.2.2. заключение долгосрочного договора на аренду помещения

2.2.3. набор квалифицированного персонала

2.3.улучшение качества обслуживания

2.3.1.модернизация имеющегося оборудования

2.3.2.закупка нового, более усовершенствованного оборудования

2.3.3. квалифицированное обучение обслуживающего персонала

Построив дерево цели, руководство «Zолушка» пригласило двух независимых экспертов для проведения сопоставления целей по методу парных сравнений с целью дальнейшего выявления оптимальной стратегии, которой будет следовать организация для достижения своей генеральной цели.

 Матрицы предпочтений для двух экспертов:

***Сопоставление целей по методу парных сравнений***

Матрицы предпочтений.

 **Эксперт №1.**

Матрица №1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1 | 2 |
| Привлечение большего числа клиентов | 1 | 1 | Х | 0,3/1 |
| Оптимизация расходов | 1 | 2 | 1/0,3 | Х |

*Относительная* *Нормирование относительных важностей:*

*предпочтительность*

*движения к генеральной цели по цепочкам*

 *путей дерева целей по каждому уровн:.*

**α1** = 1 / (1 + 1/0,3) = 0,231 **α1** = 0,231 / 1 = 0,231

**α2** = 1 / (1 + 0,3/1) = 0,769 **α2** = 0,769 / 1 = 0,769

Матрица №2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1.1 | 1.2 | 1.3 |
| Реклама | 1 | 1.1 | Х | 1/0,9 | 0,7/1 |
| Выгодное месторасположения | 1 | 1.2 | 0,9/1 | Х | 1/0,4 |
| Увеличение ассортимента товара и услуг | 0,6 | 1.3 | 0,7/1 | 0,4/1 | Х |

**α1.1** = 1 / (1 + 0,9/1 + 0,7/1) = 0,385 **α1.1** = 0,385/0,986=0,390

**α1.2** = 1 / (1 + 1/0,9 + 0,4/1) = 0,398 **α1.2** = 0,398/0,986=0,404

**α1.3** = 1 / (1 + 1/0,7 + 1/0,4) = 0,203 **α1.3** = 0,203/0,986=0,206

Матрица №3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 2.1 | 2.2 | 2.3 |
| Оптимальная ценовая политика | 0,8 | 2.1 | Х | 1/0,9 | 0,8/1 |
| Снижение рисков | 0,9 | 2.2 | 0,9/1 | Х | 0,7/1 |
| Улучшение качества обслуживания | 0,8 | 2.3 | 1/0,8 | 1/0,7 | Х |

**α2.1** = 1 / (1 + 0,9/1 + 1/0,8) = 0,317 **α2.1** = 0,317/1= 0,317

**α**2.2 = 1 / (1 + 1/0,9 + 1/0,7) = 0,283 **α2.2** = 0,283/1= 0,283

**α2.3**= 1 / (1 + 0,8/1 + 0,7/1) = 0,400 **α2.3**= 0,4/1 = 0,400

Матрица №4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1.1.1 | 1.1.2 | 1.1.3 |
| Реклама в СМИ (радио, печатные издания) | 0,9 | 1.1.1 | Х | 1/0,6 | 1/0,4 |
| Раздача листовок | 0,9 | 1.1.2 | 0,6/1 | Х | 1/0,5 |
| Установка яркой электронной вывески, привлекающей внимание | 0,7 | 1.1.3 | 0,4/1 | 0,5/1 | Х |

**α1.1.1** = 1 / (1 + 0,6/1 + 0,4/1) = 0,500 **α1.1.1** = 0,5 / 0,998= 0,501

**α1.1.2** = 1 / (1 + 1/0,6 + 0,5/1) = 0,316 **α1.1.2** = 0,316/ 0,998 = 0,317

**α1.1.3** = 1 / (1 + 1/0,4 + 1/0,5) = 0,182 **α1.1.3** = 0,182/ 0,998 = 0,182

Матрица №5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1.2.1 | 1.2.2 | 1.2.3 |
| Близость к метро | 0,9 | 1.2.1 | Х | 1/0,5 | 1/0,9 |
| Большое количество жилых домов и бизнес центров, находящихся по близости | 0,9 | 1.2.2 | 0,5/1 | Х | 1/0,4 |
| Расположение в крупном торговом комплексе | 0,6 | 1.2.3 | 0,9/1 | 0,4/1 | Х |

**α1.2.1** = 1 / (1 + 0,5/1 + 0,9/1) = 0,417 **α1.2.1** = 0,417 / 0,928 = 0,449

**α1.2.2** = 1 / (1 + 1/0,5 + 0,4/1) = 0,294 **α1.2.2** = 0,294 / 0,928 = 0,317

**α1.2.3** = 1 / (1 + 1/0,9 + 1/0,4) = 0,217 **α1.2.3 =** 0,217 / 0,928 = 0,234

Матрица №6

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1.3.1 | 1.3.2 | 1.3.3 |
| Выполнение заказов по пошиву униформы | 0,7 | 1.3.1 | Х | 0,6/1 | 0,8/1 |
| Работа с изделиями из кожи и меха | 1 | 1.3.2 | 1/0,6 | Х | 1/0,9 |
| Продажа готовых изделий | 0,9 | 1.3.3 | 1/0,8 | 0,9/1 | Х |

**α 1.3.1 =** 1 / (1+ 1/0,6 +1/0,8) = 0,26 **α1.3.1=**0,26/1=0.26

**α 1.3.2 =** 1 / ( 1+ 0,6/1 +0,9/1) = 0,4 **α1.3.2=**0,4/1 = 0,4

**α 1.3.3 =** 1/ (1+ 0,8/1 + 1/0,9) = 0,34 **α1.3.3=**0,34/1 = 0,34

Матрица №7

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 2.1.1 | 2.1.2 | 2.1.3 |
| Накопительная система скидок  | 1 | 2.1.1 | Х | 0,9/1 | 0,7/1 |
| Предоставление льгот ( пенсионерам и оптовым покупателям) | 0,7 | 2.1.2 | 1/0,9 | Х | 0,6/1 |
| Незначительное общее снижение цен | 0,9 | 2.1.3 | 1/0,7 | 1/0,6 | Х |

**α 2.1.1=** 1 / ( 1+ 1/0,9 + 1/0,7 ) = 0,28 **α2.1.1=**0,28/0,99 =0,282

**α 2.1.2=** 1 / ( 1+ 0,9/1 +1/0,6) = 0,28 **α2.1.2=**0,28/0,99 = 0,282

**α 2.1.3=** 1 / ( 1+ 0,7/1 +0,6/1) = 0,43 **α2.1.3=**0,43/0,99 = 0,434

Матрица №8

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 2.2.1 | 2.2.2 | 2.2.3 |
| Страхование | 0,8 | 2.2.1 | Х | 0,8/1 | 0,7/1 |
| Заключение долгосрочного договора на аренду помещения | 1 | 2.2.2 | 1/0,8 | Х | 1/0,9 |
| Набор квалифицированного персонала | 0,6 | 2.2.3 | 1/0,7 | 0,9/1 | Х |

**α 2.2.1=** 1 / ( 1+ 1/0,8 + 1/0,7 ) = 0,27 **α2.2.1** **=** 0,27/0,99= 0,272

**α 2.2.2=** 1 / ( 1+ 0,8/1 +0,9/1) = 0,37 **α2.2.2 =** 0,37/0,99=0,373

**α 2.2.3=** 1 / ( 1+ 0,7/1 +1/0,9) = 0,35 **α2.2.3 =** 0,35/0,99=0,353

Матрица №9

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 2.3.1 | 2.3.2 | 2.3.3 |
| Модернизация имеющегося оборудования | 0,7 | 2.3.1 | Х | 1/0,9 | 1/0,8 |
| Закупка нового, более усовершенствованного оборудования | 1 | 2.3.2 | 0,9/1 | Х | 1/0,6 |
| Квалифицированное обучение обслуживающего персонала | 0,6 | 2.3.3 | 0,8/1 | 0,6/1 | Х |

**α 2.3.1 =** 1 / ( 1+ 0,9/1 + 0,8/1 ) = 0,37 **α2.3.1=**0,37/0,99=0,373

**α 2.3.2 =** 1 / ( 1+ 1/0,9 + 0,6/1) = 0,37 **α2.3.2=**0,37/ 0,99=0,373

**α 2.3.3 =** 1 / ( 1+ 1/0,8 +1/0,6) = 0,25  **α2.3.3=**0,25/0,99=0,252

**Эксперт №2**

Матрица №1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1 | 2 |
| Привлечение большего числа клиентов | 0,9 | 1 | Х | 1/0,8 |
| Оптимизация расходов | 1 | 2 | 0,8/1 | Х |

**α1** = 1 / (1 + 0,8/1) = 0,556 **α1** = 0,556/ 1 = 0,556

**α2** = 1 / (1 + 1/0,8) = 0,444 **α2** = 0,556 / 1 = 0,444

Матрица №2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1.1 | 1.2 | 1.3 |
| Реклама | 1 | 1.1 | Х | 1/0,9 | 0,7/1 |
| Выгодное месторасположения | 0,9 | 1.2 | 1/0,9 | Х | 1/0,8 |
| Увеличение ассортимента товара и услуг | 0,7 | 1.3 | 0,7/1 | 0,8/1 | Х |

**α1.1** = 1 / (1 + 0,9/1 + 0,7/1) = 0,385 **α1.1** = 0,385/0,986=0,390

**α1.2** = 1 / (1 + 1/0,9 + 0,8/1) = 0,398 **α1.2** = 0,398/0,986=0,404

**α1.3** = 1 / (1 + 1/0,7 + 1/0,8) = 0,203 **α1.3** = 0,203/0,986=0,206

Матрица №3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 2.1 | 2.2 | 2.3 |
| Оптимальная ценовая политика | 0,9 | 2.1 | Х | 1/0,6 | 1/0,4 |
| Снижение рисков | 0,9 | 2.2 | 0,6/1 | Х | 1/0,5 |
| Улучшение качества обслуживания | 0,7 | 2.3 | 0,4/1 | 0,5/1 | Х |

**α 2.1** = 1 / (1 + 0,6/1 + 0,4/1) = 0,500 **α2.1**= 0,5 / 0,998= 0,501

**α2.2** = 1 / (1 + 1/0,6 + 0,5/1) = 0,316 **α2.2** = 0,316/ 0,998 = 0,317

**α2.3** = 1 / (1 + 1/0,4 + 1/0,5) = 0,182 **α2.3**= 0,182/ 0,998 = 0,182

Матрица №4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1.1.1 | 1.1.2 | 1.1.3 |
| Реклама в СМИ (радио, печатные издания) | 0,8 | 1.1.1 | Х | 1/0,9 | 0,8/1 |
| Раздача листовок | 0,9 | 1.1.2 | 0,9/1 | Х | 0,7/1 |
| Установка яркой электронной вывески, привлекающей внимание | 0,8 | 1.1.3 | 1/0,8 | 1/0,7 | Х |

**α 1.1.1** = 1 / (1 + 0,9/1 + 1/0,8) = 0,317 **α1.1.1н**= 0,317/1= 0,317

**α 1.1.2** = 1 / (1 + 1/0,9 + 1/0,7) = 0,283 **α1.1.2**= 0,283/1= 0,283

**α1.1.3**= 1 / (1 + 0,8/1 + 0,7/1) = 0,400 **α1.1.3**= 0,4/1 = 0,400

Матрица №5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1.2.1 | 1.2.2 | 1.2.3 |
| Близость к метро | 0,9 | 1.2.1 | Х | 1/0,5 | 1/0,9 |
| Большое количество жилых домов и бизнес центров, находящихся по близости | 0,9 | 1.2.2 | 0,5/1 | Х | 1/0,4 |
| Расположение в крупном торговом комплексе | 0,6 | 1.2.3 | 0,9/1 | 0,4/1 | Х |

**α1.2.1** = 1 / (1 + 0,5/1 + 0,9/1) = 0,417 **α1.2.1** = 0,417 / 0,928 = 0,449

**α1.2.2** = 1 / (1 + 1/0,5 + 0,4/1) = 0,294 **α1.2.2** = 0,294 / 0,928 = 0,317

**α1.2.3** = 1 / (1 + 1/0,9 + 1/0,4) = 0,217 **α1.2.3 =** 0,217 / 0,928 = 0,234

Матрица №6

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 1.3.1 | 1.3.2 | 1.3.3 |
| Выполнение заказов по пошиву униформы | 0,9 | 1.3.1 | Х | 1/0,6 | 0,8/1 |
| Работа с изделиями из кожи и меха | 0,8 | 1.3.2 | 0,6/1 | Х | 0,9/1 |
| Продажа готовых изделий | 1 | 1.3.3 | 1/0,8 | 1/0,9 | Х |

**α 1.3.1 =** 1 / ( 1+ 0,6/1 + 1/0,8) = 0,35 **α1.3.1=**0,35/0,99=0,353

**α 1.3.2 =** 1 / ( 1+ 1/0,6 +1/0,9) = 0,27 **α1.3.2=**0,27/0,99=0,272

**α 1.3.3 =** 1 / ( 1+ 0,8/1 +0,9/1) = 0,37 **α1.3.3=**0,37/0,99=0,373

Матрица №7

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 2.1.1 | 2.1.2 | 2.1.3 |
| Накопительная система скидок  | 0,7 | 2.1.1 | Х | 1/0,9 | 1/0,6 |
| Предоставление льгот ( пенсионерам и оптовым покупателям) | 1 | 2.1.2 | 0,9/1 | Х | 1/0,7 |
| Незначительное общее снижение цен | 0,6 | 2.1.3 | 0,6/1 | 0,7/1 | Х |

**α 2.1.1=** 1 / ( 1+ 0,9/1 + 0,6/1) = 0,4 **α2.1.1** **=**0,4/1=0,4

**α 2.1.2=** 1 / ( 1+ 1/0,9 +0,7/1) = 0,35 **α2.1.2=**0,35/1=0,35

**α 2.1.3=** 1 / ( 1+ 1/0,6 + 1/0,7) =0,25 **α2.1.3=**0,25/1=0,25

Матрица №8

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 2.2.1 | 2.2.2 | 2.2.3 |
| Страхование | 0,6 | 2.2.1 | Х | 0,7/1 | 1/0,9 |
| Заключение долгосрочного договора на аренду помещения | 0,7 | 2.2.2 | 1/0,7 | Х | 1/0,8 |
| Набор квалифицированного персонала | 1 | 2.2.3 | 0,9/1 | 0,8/1 | Х |

**α 2.2.1=** 1 / ( 1+ 1/0,7 + 0,9/1) = 0,3 **α2.2.1=**0,3/1=0,3

**α 2.2.2=** 1 / ( 1+ 0,7/1 +0,8/1) = 0,4 **α2.2.2=**0,4/1=0,4

**α 2.2.3=** 1 / ( 1+ 1/0,9 +1/0,8) = 0,3 **α2.2.3=**0,3/1=0,3

Матрица №9

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование целей | β | №№ целей | 2.3.1 | 2.3.2 | 2.3.3 |
| Модернизация имеющегося оборудования | 0,7 | 2.3.1 | Х | 1/0,9 | 1/0,7 |
| Закупка нового, более усовершенствованного оборудования | 0,9 | 2.3.2 | 0,9/1 | Х | 1/0,6 |
| Квалифицированное обучение обслуживающего персонала | 1 | 2.3.3 | 0,7/1 | 0,6/1 | Х |

**α 2.3.1 =** 1 / ( 1+ 0,9/1 + 0,7/1 ) = 0,38 **α2.3.1=**0,38/0,99=0,383

**α 2.3.2 =** 1 / ( 1+ 1/0,9 +0,6/1) = 0,37 **α2.3.2** **=**0,37/0,99=0,373

**α 2.3.3 =** 1 / ( 1+ 1/0,7 +1/0,6) = 0,24 **α2.3.3=** 0,24/0,99=0,242

*Определим осредненные возможности:*

**α1сред**=(0,231\*1+0,556\*0,9)/(1+0,9)=0,385

**α2сред**=(0,769\*1+0,444\*1)/(1+1)=0,6065

**α1.1сред** =(0,390\*1+0,390\*1)/(1+1)=0,39

**α1.2сред** =(0,404\*1+0,404\*0,9)/(1+0,9)=0,404

**α1.3сред** =(0,206\*0,6+0,206\*0,7)/(0,6+0,7)=0,206

**α2.1сред** = (0,317\*0,8+0,501\*0,9)/(0,9+0,8)=0,414

**α2.2сред** =(0,283\*0,9+0,317\*0,9)/(0,9+0,9)=0,3

**α2.3сред** = (0,400\*0,8+0,182\*0,7)/(0,8+0,7)=0,298

**α1.1.1сред** = (0,317\*0,8+0,501\*0,9)/(0,8+0,9)=0,414

**α1.1.2сред** = (0,283\*0,9+0,317\*0,9)/(0,9+0,9)=0,3

**α1.1.3**сред = (0,400\*0,8+0,182\*0,7)/(0,8+0,7)=0,298

**α1.2.1сред** = (0,449\*0,9+0,449\*0,9)/(0,9 +0,9)=0,449

**α1.2.2сред** = (0,317\*0,9+0,317\*0,9)/(0,9+0,9)=0,317

**α1.2.2сред** = (0,234\*0,6+0,234\*0,6)/(0,6+0,6)= 0,234

**α1.3.1сред** = (0,26\*0,7+0,353\*0,9)/(0,7+0,9)=0,312

**α1.3.2сред** = (0,4\*1+0,272\*0,8)/(1+0,8)=0,343

**α1.3.3сред** = (0,34\*0,9+0,373\*1)/(1+0,9)=0,357

**α2.1.1сред** = (0,282\*1+ 0,4\*0,7)/(1+0,7)=0,331

**α2.1.2сред** = (0,282\*0,7+0,35\*1)/(0,7+1)=0,322

**α2.1.3сред** = (0,434\*0,9+0,25\*0,6)/(0,9+0,6)=0,3604

**α2.2.1сред** = (0,272\*0,8+0,3\*0,6)/(0,8+0,6)=0,284

**α2.2.2сред** = (0,373\*1+0,4 \*0,7)/(1+0,7)=0,384

**α2.2.3сред** = (0,353\*0,6+0,3\*1)/(0,6+1)=0,320

**α2.3.1сред** = (0,373\*0,7+ 0,383\*0,7)/(0,7+0,7)=0,378

**α2.3.2сред** = (0,373 \*1+0,373\*0,9)/(1+0,9)=0,373

**α2.3.3сред** = (0,252\*0,6+0,242\*1)/(0,6+1)=0,245

О*пределим относительную предпочтительность движения к цели:*

**P11** (2.2.2-2.2-2) =0,6065\*0,3 \*0,384 = 0,0698688

**P10** (**2.2.1-2.2-2) =**0,6065\*0,3 \*0,284 = 0,080851302

**P9** (2.1.2-2.1-2) =0,6065\*0,414 \*0,322 = 0,080851302

**P8 (2.1.1-2.1-2) =0,6065\*0,414\*0,331= 0,083111121**

**P7** (1.3.2-1.3-1) =0,385\*0,206\*0,343= 0,02720333

**P6** (1.3.1-1.3-1) =0,385\*0,206\*0,312= 0,02474472

**P5** (1.2.2-1.2-1) =0,385\*0,404\*0,234 = 0,03639636

**P4 (**1.2.1-1.2-1) =0,385\*0,404\*0,449= 0,06983746

**P3** (1.1.3-1.1-1) =0,385\*0,39\*0,298= 0,0447447

**P2** (1.1.2-1.1-1) =0,385\*0,39\*0,3= 0,045045

**P1** (1.1.1-1.1-1) =0, 385\*0,39\*0,298= 0,0447447

**3.2. План организационно-технических мероприятий для ателье «Zолушка»**

Таблица 1.4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Содержание мероприятий | Ответственный за исполнение | Предельно допустимые затраты | Ожидаемый результат | Ранг |
| 2.1.1 | незначительное общее снижение цен | Бухгалтер | На 3- 5% | Приток клиентов | 1 |
| 2.1 | оптимальная ценовая политика | Бухгалтер |  | Приток клиентов, прибыль | 2 |
| 1.2.3 | расположение в крупном торговом комплексе | Директор |  | Приток клиентов, прибыль | 3 |
| 1.1.3 | установка яркой электронной вывески, привлекающей внимание | Директор |  | Привлечение внимания, приток клиентов | 4 |
| 2.1.3 | накопительная система скидок | Директор |  | Приток большего числа клиентов | 5 |
| 2.1.2 | предоставление льгот | Директор |  | Привлечение большего числа клиентов | 6 |
| 2.3.2 | закупка нового, более усовершенствованного оборудования | Директор |  | Улучшение качества обслуживания | 7 |

**Заключение**

 В первой главе данной работы рассмотрены ключевые понятия стратегического управления: функции, виды, цели. Показана актуальность стратегического планирования хозяйственно-экономического развития предприятий.

 Во второй главе работы произведён анализ факторов воздействующих на деятельность организации.

 В третей главе этой работы, на основе вышеприведённого анализа и в соответствии с современными теоретическими положениями, произведён выбор стратегии фирмы. В процессе написания работы я пришла к выводу, что для повышения рентабельности ателье «Zолушка» необходимо оптимизация расходов: а именно оптимальная ценовая политика и незначительное общее снижение цен.

**Список литературы**

1. http://ru.wikipedia.org/wiki/
2. <http://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0002/>
3. <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0015/>
4. <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-3/14.htm>
5. <http://bigc.ru/publications/other/strategy/opred_mission_target.php>
6. <http://www.megaresearch.ru/info/itemid/195631/>
7. <http://quality.eup.ru/MATERIALY4/psrp.htm>
8. <http://oodri.narod.ru/man3.html>
9. http://oodri.narod.ru/man2.html