

[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

**Профессиональная  
помощь  
в написании  
всех видов  
работ  
для  
студентов  
вузов**



## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

#### 1. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

1.1. Классификация стратегических управленческих решений

1.2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

1.3. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений.

1.4. Основы анализа управленческого решения

#### 2. АНАЛИЗ МАКРО- ОКРУЖЕНИЯ (ПЭСТ-АНАЛИЗ), НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ, SWOT-АНАЛИЗ

2.1. Краткая характеристика исследуемого предприятия

2.2. Анализ факторов внешней среды

2.3. Анализ внутренней среды предприятия

2.4. Разработка стратегии коммерческой организации и проведение SWOT-анализа

#### 3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Миссия предприятия «Дом быта»

3.2. Целевая программа на 2006-2007 гг.

#### 4. МАТРИЦА БКГ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Матрица БКГ

4.2. Формирование товарной стратегии

4.3. Формирования ценовой стратегии

4.4. Формирование стратегии распределения

4.5. Формирование стратегии продвижения

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### ПРИЛОЖЕНИЯ

## ВВЕДЕНИЕ

Ни один человек не может не познать на практике процесс принятия решений. Каждый из нас в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни и тысячи решений. Некоторые из них весьма индивидуальны: где пообедать? что делать? и т.п. Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или не хотим, все мы принимаем решения. Однако для менеджера принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они- реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает ряд стадий: выработку и постановку цели; изучение проблемы; выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений; рассмотрение вариантов решений; выбор и окончательное формулирование решения; принятие решения; доведение решений до исполнителей; контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть

приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие опросы: Для чего делать (реализация идеи, решение проблемы); Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности) ? Как делать (по какой технологии)? С какими производственными затратами делать? В каком количестве? В какие сроки? Где (место, производственное помещение, персонал)? Кому поставлять и по какой цене? Что это даст инвестору и обществу в целом?

Комплексные проблемы следует формализовывать, то есть количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по актуальности, масштабности, степени риска.

Курсовая работа на тему: Разработка стратегического управленческого решения, имеет своей целью разработать стратегию развития организации «Дом быта». Задачами является: описать теоретические аспекты стратегических управленческих решений; провести анализ макро окружения, миссии и целей объекта исследования; представить матрицу БКГ; разработать проект мероприятий по принятию стратегических решений в организации.

Объект исследования-компания «Дом Быта». Предмет исследования-стратегии развития организации «Дом Быта». Информационный период исследования 2006-2007гг. Структурно работа состоит из введения, заключения и основной части. Основная часть поделена на четыре главы, первая является теоретической, вторая и последующие главы-аналитические и проектные.

Для написания использовались учебные пособия по изучаемой проблематике, а также данные статистической и бухгалтерской отчетности предприятия «Дом Быта».

# 1. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

## 1.1. Классификация стратегических управленческих решений

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т.д.);
- сфера действия (технические, экономические и др. решения);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы, формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. Познакомимся с каждым из них в отдельности .

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на

собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

**Уравновешенные решения** принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

**Импульсивные решения**, авторы которых легко генерируют самые

разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в достоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются "с наскока", "рывками".

**Инертные решения** становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

**Рискованные решения** отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

**Осторожные решения** характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу.

Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

## **1.2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений**

Качество управленческого решения - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов

менеджмента;

- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;

- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры "выхода", "входа", "внешней среды" и "процесса" системы разработки решения;

- применение методов функционально—стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;

- структуризация проблемы и построение дерева целей;

- обеспечение сопоставимости (сравнимости), вариантов решений;

- обеспечение многовариантности решений;

- правовая обоснованность принимаемого решения;

- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;

- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;

- наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно, и это дорого стоит. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.



### 1.3. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:

- 1) фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
- 2) фактор качества объекта;
- 3) фактор масштаба (объема) производства объекта;
- 4) фактор освоенности объекта в производстве;
- 5) метод получения информации для принятия управленческого решения;
- 6) условия применения (эксплуатации) объекта;
- 7) фактор инфляции;
- 8) фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным восьми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менеджмента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно—технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии), а также развитие обеспечивающей, функциональной или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- 1) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;

2) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант решения. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;

3) формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;

4) для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

При разработке вариантов управленческого решения следует пользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов, так как в противном случае в исходную информацию будут привноситься разные по величине погрешности по данному фактору.

Например, если по одному альтернативному варианту будут применяться методы экстраполяции, по другому — экспертные, а по третьему — параметрические методы прогнозирования, то эти варианты не будут сопоставимыми в связи с разными подходами и прочностью прогнозов.

Условия применения (потребления, эксплуатации) объекта для обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения включают:

- режим работы потребителя анализируемого объекта;
- тип производства у потребителя (единичный, мелкосерийный, серийный, крупносерийный, массовый);
- особенности выпускаемой с применением данного объекта продукции (габариты, масса, сложность, количество, качество и т.п.);
- организационно-технический и социальный уровень производства у потребителя (уровень автоматизации производства, (Прогрессивность технологии, условия труда и отдыха работников и т.п.);
- имидж потребителя и культуру производства у него, географическое расположение.

Перечисленное многообразие отличительных характеристик потребителя (потребителей) анализируемого объекта весьма трудно учесть количественно. Глубина анализа и точности расчетов определяется повторяемостью результатов управленческого решения. Если повторяемость будет незначительной (например, для разового применения, или для мелкосерийного производства), нет необходимости изготовителю объекта тщательно изучать условия потребления объекта. Пусть этим занимается покупатель, пусть он изучает адаптивность покупаемого объекта к своим условиям. Для условий высокой повторяемости управленческого решения и значительной программы выпуска объекта его изготовитель должен тщательно изучать условия применения объекта на основных рынках и реализовывать меры по обеспечению его адаптивности к этим рынкам (требованиям потребителей). Без обеспечения адаптивности объекта трудно рассчитывать на его коммерческий успех.

Методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения по этому фактору идентична по содержанию ранее рассмотренным методикам: параметры более старого варианта решения приводятся в сопоставимый вид с параметрами нового варианта при помощи корректирующих коэффициентов.

**Фактор инфляции** учитывает обесценивание денег, проявляющееся в форме роста цен на товары и услуги без повышения их качества.

Фактор инфляции не следует путать с фактором времени. Последний учитывает "работу" денег, получение прибыли от их вложения в проект независимо от темпов инфляции (которые теоретически могут быть равны нулю). Безусловно, при определении процентной ставки учитывается и прогноз темпов инфляции. Однако при экономическом обосновании управленческих решений (инвестиционных проектов) фактор времени в смысле "работы" денег и фактор инфляции в смысле их обесценивания следует учитывать отдельно. Неправомерно в условиях переходной российской экономики применять подход к учету фактора времени, действующий в некоторых странах с развитыми рыночными отношениями, где вследствие незначительной инфляции не

разделяются фактор времени и фактор инфляции, где действует качественная законодательная база управления инфляцией.

#### **1.4. Основы анализа управленческого решения**

Анализ — разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией решения по развитию объекта.

##### **Принципы анализа:**

1) принцип единства анализа и синтеза предполагает разделение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости;

2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов) предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено, применяя методы факторного анализа;

3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, методом, получения информации и условиям применения объектов анализа;

4) принцип оперативности и своевременности;

5) принцип количественной определенности.

## **2. АНАЛИЗ МАКРО- ОКРУЖЕНИЯ (ПЭСТ-АНАЛИЗ), НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ, SWOT-АНАЛИЗ**

### **2.1. Краткая характеристика исследуемого предприятия**

Предприятие «Дом быта» г. Брянска расположено по адресу: г. Брянск, пр. Ленина , дом 67. Оно является коммерческим предприятием, осуществляющим свои бытовые услуги. В частности предприятие имеет 4 этажное здание, на котором расположены различные цеха и магазины . В основном оно специализируется на оказании услуг населению. А именно спектр оказываемых услуг представлен разнообразными видами, рис.1. (прил.1).

Кроме предоставляемых услуг в Доме быта работают небольшие мини магазинчики, а именно: продуктовый отдел, Спортмастер (одежда для спорта и отдыха), Отдел «книги и канцелярия», отдел сложнобытовой техники и т.д.

Дом быта- это очень удобный выбор для потенциальных потребителей, т.к.здесь оказываются практически все виды услуг (за исключением немногих). Очень удобное месторасположение предприятия (в центре города), очень удобно расположены остановки (рядом).

### **2.2. Анализ факторов внешней среды**

В анализ факторов внешней среды входит изучение внешней среды организации, а именно конкуренты, поставщики, покупатели, заказчики и др. , т.е. все то, что оказывает воздействие на организацию с внешнего окружения. Анализ внешней среды организации представлен в табл. 2.1(прил.2).

Данные табл. 2.1. показывают, что имеется множество конкурентов , которые расположены в разных уголках города. Преимущество «Дома быта» заключается в том, что в одном месте оказывается множество услуг, в отличие от ниже перечисленных предприятий, которые занимаются только оказанием одной какой-либо услуги.

### **2.3. Анализ внутренней среды предприятия**

Оценка потенциала внутренней среды представлена разнообразными ее видами, табл.2.2 (прил.3).

Данные табл.2.2 (прил.3) показывают, что у предприятия имеются как сильные так и слабые стороны. Так, сильными сторонами является- получение прибыли, имеется четкая структура управления, выполнение всех этапов бизнес-процесса происходит точно в установленные сроки. Но слабыми сторонами на предприятии являются то, что не создаются в полном объеме условия для выполнения поставленных целей, а также слабое взаимодействие между отделами. Что касается технологии, персонала, управления и маркетинга, также видим как положительные, так и отрицательные стороны. Поэтому руководству предприятия необходимо принять все меры для решения слабых сторон организации.

### **2.4. Разработка стратегии коммерческой организации и проведение SWOT-анализа**

Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы, является стратегический "анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, в которой работает фирма.

Проводят первичный стратегический анализ с помощью составления матрицы SWOT (табл. 2.3. прил.4).

На основании представленного анализа, можно сделать вывод:

Состояние внутренней среды достаточно стабильное, воздействие факторов внутренней среды не настолько велико, чтобы помешать коллективу достичь поставленных перед ними целей.

Согласно составленному профилю внешней среды наибольшую угрозу представляет поставщики материалов и комплектующих, банки (сильная

зависимость от банковских кредитов для пополнения оборотных средств, завышенные цены на комплектующие). Потребители и конкуренты подстегивают компанию к более эффективной работе, к появлению новых методов работы с потребителями.

Контроль за постоянно изменяющимися факторами внешней среды и адекватное и оперативное регулирование позволит предприятию улучшить свою деятельность по оказанию услуг, найти наиболее перспективные направления и повысить объем и качество оказываемых услуг.

### 3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 3.1. Миссия предприятия «Дом быта»

Миссия заключается в том, чтобы войти в десятку лучших предприятий по оказанию услуг населению и удовлетворения покупательского спроса, посредством:

разработки, производства и реализации более сильных, чем у конкурентов технических решений, способствующих повышению эффективности производственных процессов потребителей по приемлемым для них ценам;

регулярного пересмотра технологических процессов, что позволит снизить издержки производства;

установления прочных связей с поставщиками материалов и комплектующих для производства оборудования;

обеспечения полного материального благосостояния и всестороннего развития рабочих и служащих;

развития профессионального менеджмента, ориентированного на маркетинг;

Миссия в лозунговой форме:

1. Мы работаем для Вас!
2. Эффективность! Качество! Цена!
3. Долгосрочные решения Ваших задач!
4. Сильные решения сложных задач!
5. Эффективные решения по приемлемым ценам!

#### 3.2. Целевая программа на 2006-2007 гг.

Процесс разработки общекорпоративных целей «Дома быта» г. Брянска с помощью технологии целевого управления (построение «дерева целей»)

Дерево целей предприятия на 2006-2007 гг. выглядит следующим образом, (табл.3.1 прил.5)



## 4. МАТРИЦА БКГ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 4.1. Матрица БКГ

Матрица БКГ- матрица Бостонской консалтинговой группы, представлена на рис. 2. На основе этой матрицы сравниваются относительные позиции разных компаний.

Относительная доля рынка	
Высокая	низкая
<p><b>«звезды»</b></p> <p>Темп роста отрасли высокий (выше, чем в целом в экономике)</p>	<p><b>«вопросительные знаки» или «трудные дети»</b></p> <p>Темп роста отрасли высокий (выше, чем в целом в экономике)</p>
<p><b>«дойные коровы»</b></p>  <p>Темп роста отрасли низкий (ниже, чем в целом в экономике)</p>	<p><b>«Собаки»</b></p> <p>Темп роста отрасли низкий (ниже, чем в целом в экономике)</p>

Рис.2. Матрица БКГ на примере «Дом Быта»

Предприятие Дом Быта относится к «дойным коровам», т.к. относительная

доля рынка высокая (услуги предприятия пользуются спросом, и ремонт бытовой техники и парикмахерские, и ремонт обуви, и д.р.- такие услуги всегда нужны населению). Но темп роста отрасли низкий, т.е. спрос на оказываемые услуги населению- перешли в стадию зрелости. Т.к. это уже давно известные виды услуг, которые уже давно существуют на рынке. «дойные коровы» это можно сказать вчерашние «звезды». В данном случае предприятие может хорошо функционировать и развиваться (доить деньги) не вкладывая больших инвестиций в развитие бизнеса. Все усилия предприятия должны быть направлены на поддержания предприятия в процветающем состоянии. Т.е. необходимо разрабатывать маркетинговые стратегии для улучшения функционирования предприятия, чтобы услуги всегда пользовались спросом и для привлечения большего количества потенциальных потребителей.

#### **4.2.Формирование товарной стратегии**

В целях сохранения устойчивого положения на рынке предприятие «Дом быта» должно проводить следующие мероприятия:

- улучшение качества оказываемых услуг;
- снижение цены на оказываемые услуги;
- улучшение сервисного обслуживания потребителей ;
- привлечение потенциальных потребителей с помощью усиленной рекламы;
- повышение конкурентоспособности оказываемых услуг;
- закрепление имиджа предприятия.
- расширить количество предоставляемых услуг.

#### **4.3.Формирования ценовой стратегии**

Цена для предприятия «Дом быта» является важным показателем, влияющим на величину выручки и прибыли, жизнедеятельность, структуру

производства, долю предприятия на рынке. Варьируя свои цены, предприятие стремится удержать имеющихся и привлечь новых потенциальных потребителей. Цена является важным инструментом маркетинга предприятия и действует в тесной взаимосвязи с другими его элементами. Дом быта ведет активную политику цен, используя свою цену, предприятие пытается реализовывать все рыночные возможности и гибко реагировать на изменение цен; конкурентами.

Цель предприятия Дом быта заключается в достижении увеличения прибыли на 30% к 2007 году. В связи с этим предприятие пытается установить такую цену и проводить такую маркетинговую программу, чтобы достичь поставленной цели. Для достижения своих целей предприятие «Дом быта» устанавливает средние цены на свои услуги

Предприятие «Дом быта» прибегает к стратегии средних цен так как заинтересовано в стабильности и сохранении благополучного климата для своей деятельности на рынке и рассматривают получение прибыли как долгосрочную политику. К тому же данная стратегия считается наиболее

справедливой, так как она исключает возможность «войны цен». Кроме того, эта стратегия не приводит к появлению нового конкурента, не позволяет отдельным фирмам наживаться за счет потребителей, и вместе с тем дает возможность получить справедливую прибыль на вложенный капитал.

Назначая цену ниже цены фирм-конкурентов, предприятие «Дом быта» может рассчитывать на некоторое увеличение объема продаж. С другой стороны, если предприятие повысит цену на свои услуги, какая-то часть потребителей предпочтет более дешевые услуги конкурентов.

Одним из наиболее важных показателей, характеризующих деятельность предприятия и его результаты, является себестоимость продукции.

Одним из факторов снижения себестоимости является увеличение объема оказания услуг. В этом случае доля условно-постоянных расходов, приходящихся на единицу продукции уменьшится и себестоимость снизится. Минимально возможная цена включает в себя лишь покрытие всех затрат на производство. В этом случае продукция продается по себестоимости.

Максимально возможная цена определяется уровнем спроса. Установление

цены выше этого уровня нецелесообразно, так как спрос в этом случае снизится еще больше.

Вследствие этого предприятие будет вынуждено значительно сократить объем оказываемых услуг, а это отрицательно скажется на финансовых результатах деятельности предприятия.

Предприятие «Дом быта» для расчета цен используют затратный метод: «прямые издержки + прибыль»

Для корректировки исходных цен таким образом, чтобы поощрить определенную ответную реакцию со стороны потребителей, следует использовать систему скидок и льгот:

1. Скидка за количество оказываемых услуг;
2. Сезонные скидки летом;
3. Бесплатное сервисное обслуживание (гарантия при ремонте сложнobyтовой техники, теле и видео- аппаратуры и т.д.);
4. Поставка запасных частей и материалов по сниженным ценам.

#### **4.4.Формирование стратегии распределения**

Прямой канал сбыта дает предприятию исключительно сильный контроль за ценами на свои услуги. «Дом быта» имеет доступ к информации о рынке и потребителях. Отсутствие наценки, возникающей при наличии посредников, дает возможность предприятию устанавливать более низкие цены на услуги.

#### **4.5.Формирование стратегии продвижения**

Цели в области рекламы и продвижения определяются исходя из необходимости формирования у потребителей определенного образа предприятия, формирование имиджа надежного партнера, стимулирование сбыта , ускорение товарооборота, завоевание доли рынка на длительный период.

Для формирования бюджета на рекламу наиболее целесообразно использовать смешанный подход: в начале подсчитать максимальную

сумму на мероприятия по продвижению, а затем полученная сумма регулируется руководством предприятия путем установления процента от объемов сбыта.

С учетом специфики работы Дома быта по оказанию услуг основной упор нужно сделать на следующие виды рекламы и методы продвижения:

Создание собственного Internet-сайта;

Рассылка по электронной почте;

Рекламные сообщения в специализированной прессе;

Предложения скидок и льгот;

Прямая рассылка.

В первую очередь необходимо издать буклеты, плакаты, календари, каталоги, которые можно использовать при переговорах с клиентами.

Прямая рассылка должна осуществляться преимущественно по отраслевому принципу. При этом можно подготовить предложения льгот и скидок, а также приложить буклеты о предприятии ассортименту предоставляемых услуг.

В качестве мер по стимулированию сбыта можно предложить сезонные скидки, количественные скидки, сувениры для улучшения процесса взаимодействия между предприятием «Дом быта» и клиентами. Информационные материалы о скидках и льготах наиболее целесообразно распространять через специализированные журналы, а также специализированные издания для оптовиков.

Новым видом рекламы для предприятия «Дом быта» является рассылка по электронной почте информации о ценах, скидках, услугах. Можно предположить, что предприятие получит наибольший отклик со стороны всевозможных посредников, что может дать в некоторых случаях неожиданно серьезный эффект и способствовать развитию системы сбыта продукции (оказания услуг).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Состояние внутренней среды предприятия «Дом быта» достаточно стабильное, воздействие факторов внутренней среды не настолько велико, чтобы помешать коллективу достичь поставленных перед ними целей.

Согласно составленному профилю внешней среды «Дома быта» наибольшую угрозу представляет поставщики материалов и комплектующих, банки (сильная зависимость от банковских кредитов для пополнения оборотных средств, завышенные цены на комплектующие). Потребители и конкуренты подстегивают предприятие к более эффективной работе, к появлению новых методов работы с потребителями.

Контроль за постоянно изменяющимися факторами внешней среды и адекватное и оперативное регулирование позволит предприятию «Дом быта» улучшить свою деятельность по оказанию услуг населению; найти наиболее перспективные направления и повысить объем и качество предоставляемых услуг.

В целях сохранения устойчивого положения на рынке предприятие «Дом быта» должно проводить следующие мероприятия: улучшение качества оказываемых услуг; снижение цены на оказываемые услуги; улучшение сервисного обслуживания потребителей; привлечение потенциальных потребителей с помощью усиленной рекламы; расширение ассортимента оказываемых услуг; закрепление имиджа предприятия.

Цена для предприятия «Дом быта» является важным показателем, влияющим на величину выручки и прибыли, жизнедеятельность, структуру производства, долю предприятия на рынке. Варьируя свои цены, предприятие стремится удержать имеющихся и привлечь новых потребителей. Цена является важным инструментом маркетинга предприятия и действует в тесной взаимосвязи с другими его элементами. «Дом быта» ведет активную политику цен, используя свою цену, предприятие пытается реализовывать все рыночные возможности и гибко реагировать на изменение цен; конкурентами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин В.Р. «Основы менеджмента»// учебник.-М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада Лтд», 2003 г.
2. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» /Минск «Экономпресс»/, 1998 г.
3. Маркетинг : учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005 г.-560 с.
4. «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2006г.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2005 г.-704 с.
6. Фатхутдинов Р.А. «Инновационный менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2006 г. 600 с.
7. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. -М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2006 г.416 с.
8. Фатхутдинов Р.А. «Разработка управленческого решения/ учебник для вузов.-М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004 г.

