Федеральное агентство по образованию

Оренбургский государственный институт менеджмента

Факультет экономики

Кафедра менеджмента

**Анализ стратегического управления на**

**ООО «ISM COMPUTERS»**

Курсовая работа

по дисциплине «Менеджмент»

Выполнил: Бурая О.И.

студентка гр. ЭУ-22

Научный руководитель:

Оренбург.-2006 г.

Содержание:

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

1. Стратегическое управление: структура и содержание…………………5

1.1. Процесс стратегического управления…………………………….5

* 1. Основные виды стратегий…………………………………………11

2. Стратегическое управление на **ООО «ISM COMPUTERS»**…………..14

2.1. Общая характеристика предприятия……………………………...14

2.2. Определение стратегии **ООО «ISM COMPUTERS»**…………...17

3. Разработка рекомендаций и предложений по стратегическому управлению **ООО «ISM COMPUTERS»**……………………………………...19  
Заключение……………………………………………………………………….21  
Список использованной литературы…………………………………………...22  
Приложение

#### Введение

Характерная черта современного менеджмента организации – это усиление внимания к стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблемы постоянного развития организации в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения.[[1]](#footnote-1)

Стратегический менеджмент играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью. Практика показывает, что лишь 5% существующих фирм разрабатывают стратегию, но именно они получают прибыль выше среднеотраслевой.[[2]](#footnote-2)

Актуальность стратегического управления состоит в том, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности. В прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу , на внутренние проблемы , связанные с повышением эффективности использования трудовых ресурсов в текущей действительности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала, в текущей действительности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию предприятия к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса.[[3]](#footnote-3) Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции , появление новых достижений науки и техники , развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий , изменение роли человеческих ресурсов, а так же ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.[[4]](#footnote-4)

### Поэтому целью исследования является анализ стратегического управления на ISM Computers.

Задача исследования состоит в определении целей, задач, миссии и стратегии предприятия, разработка предложении и рекомендаций по выбору и реализации стратегий.

### Объектом исследования является компьютерная фирма ISM Computers.

1. Стратегическое управление: структура и содержание
   1. Процесс стратегического управления

Слово «стратегия заимствовано» из военной науки, произошло от греческого *strategos*  - «искусство полководца». Другими словами *стратегия – это концепция достижения победы*. Многие проблемы полководческого искусства, главная из которых – находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемы управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной среды.[[5]](#footnote-5)

Понятие *стратегии как обобщающей модели действий, необходимых для достижения поставленных целей*, вошло в число управленческих терминов, когда проблема реагирования организации на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

*Стратегия организации – это совокупность ее главных целей и основных способов их достижени.*Она большей частью формируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.[[6]](#footnote-6)

# Разработать стратегию организации – значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она прежде всего является функцией направления.

Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации:

рост, стабилизация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типа конкурентного преимущества.[[7]](#footnote-7)

*Стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план,* направленный на осуществление миссии и достижение целей организации с максимальной эффективностью. Основная задача такого плана – обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.[[8]](#footnote-8)

Реальная стратегия организации состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (*проактивная стратегия*) и адаптированных реакций на возникшую ситуацию (*реактивная стратегия*).

**Реальная стратегия = проативная стратегия + реактивная стратегия.[[9]](#footnote-9)**

*Стратегия необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо, абсолютно определенности относительно будущего нет.* Современный темп изменений во внешней среде, увеличение количества знаний и информационных потоков настолько велики, что планирование стратегии представляется единственным способ формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Она является основой создания плана развития организации на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации возможностях организации или о внешней среде. При выборе стратегии можно добиться большей определенности; организация сможет предвидеть события во внешней среде и быстрее на них реагировать. Судя по результатам исследования, именно те организации, которые давно существуют, быстрее всего реагируют на изменение внешних факторов.[[10]](#footnote-10)

*Сформулированная стратегия* – *это комплекс решений, принимаемых менеджментом на базе основополагающих принципов и правил.* Другими словами, стратегия – это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим. Недостаточно иметь только стратегический план; нужен ещё набор основополагающих принципов и правил поведения персонала всех уровней с учетом деятельности в постоянно изменяющихся условиях.

По своему существу сформулированная стратегия и есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, т.е. стратегию можно считать зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.[[11]](#footnote-11)

*Успех организации обеспечивается хорошо продуманной стратегией и высоким качеством ее выполнения.* Сформулированная стратегия сама по себе не гарантирует успеха. Так же как самолет с великолепной конструкцией двигателей не сможет летать, если он заправлен топливом низкого качества, так и организация, разрабатывающая стратегию развития, может потерпеть неудачу из-за ошибок в других управленческих функциях (организации, мотивации, контроле и т.д.) и/или неэффективных действий. Хорошая стратегия и ее умелая реализация за счет эффективных действий – вот что необходимо для достижения намеченных результатов. Можно разработать сильную стратегию, но не претворить ее в жизнь, или удачно осуществить посредственную стратегию. В обоих случаях организация не использует все имеющиеся возможности. Путь к успеху – блестяще выполненная блестящая стратегия. Влияние воздействия стратегии и действий на успех организации (см приложение 1).

**Определяющими элементами стратегии** являются решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

*Размещение ресурсов* – это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (таких как фонды, технологический и управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

*Адаптация к внешней среде* – охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии организации к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей.

*Внутренняя координация* является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

*Основой спеха в бизнес деятельности* является создание устойчивого конкурентного преимущества, которое определяет способность организации предложить товар или услугу, превосходящей по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов. [[12]](#footnote-12)

**Стратегическое управление** – это деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе проведения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации распределения ресурсов.

*Стратегическое управление* можно отнести к философии или идеологии бизнеса и менеджмента, где значительное место отводиться творчеству высшего руководства и персонала организации.[[13]](#footnote-13)

Когда раскрыты основные понятия «стратегия», «стратегия организации», можно перейти к рассмотрению самой идеи стратегического управления (см приложение 2). По своей сути стратегический подход к управлению предлагает ответ на три основных вопроса, рассматриваемых далее.

1. *Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности?* (Модель желаемого состояния).

Здесь речь прежде всего идет о *постановке целей*, исходя из *видения* руководством фирмы своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать организации в достижении своих целях.

2. *Кто мы в настоящее время?* (Модель реальной ситуации).

### Оценивая потенциальные возможности компании в частности организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового и т.п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей.

3*. Как перейти из состояния, в котором находиться в настоящее время организация, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных в будущем целей.*

Когда поставлены цели с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности организации, нужно определить путь достижения цели. Другими словами, руководители организации должны как в общих чертах, так и конкретно решить, что должно быть следовательно для выполнения поставленных целей. По сути, это и есть понятие стратегии как совокупности главных целей организации и основных способов их достижения.[[14]](#footnote-14)

* 1. Основные виды стратегий.

Стратегии можно классифицировать по многим основаниям, поэтому рассмотрим лишь главные.

По *степени сложности* стратегии делятся на простые и сложные. Первые имеют в качестве объекта один хозяйственный процесс, вторые связаны с несколькими.

По *направленности* выделяют стратегии *предпринимательского типа*, ориентированные на использование внешних возможностей, и стратегии *рационалистического типа*, сконцентрированные на развитии внутреннего потенциала.

По *сфере осуществления* стратегии можно классифицировать на финансовые, кадровые, производственные, маркетинговые и проч.[[15]](#footnote-15)

Исходя из *содержания* говорят о стратегиях функционирования (конкурентных) и стратегиях развития. Ввиду особой важности остановимся на них подробнее.

Конкурентные стратегии обуславливают действия организации на *рынке* с целью достижения конкурентных преимуществ. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий.

1. Стратегия ***лидерства в низких издержках*** встречается чаще всего. Она ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах.

Стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является преобладающей, выпускаемый продукт стандартен или однороден, покупатели в основном крупные, спрос по цене эластичен.

Реализация этой стратегии на практике осложняется:

* инфляцией, удорожающей ресурсы, обесценивающей получаемую прибыль;
* отсутствием сегодня однозначной связи между масштабами деятельности и уровнем издержек;
* привлекательностью стратегии для конкурентов, находящих собственные методы уменьшения затрат.

Поэтому фирмы, использующие такую стратегию, должны тщательно отслеживать изменения ситуации и быть готовыми быстро осуществлять модернизацию производства, вносить коррективы в ассортимент, обеспечивать гибкость рыночного поведения и цен.[[16]](#footnote-16)

2.***Стратегия дифференциации*** связана с производством уникальных видов товаров, что позволяет установить высокую цену на них. Рост числа модификаций приводит к увеличению затрат, но одновременно к объему реализации, а следовательно к прибыли, частью которой можно делиться с поставщиками, привязывая их к себе.

Дифференциация уместна, если может осуществляться многими способами, покупателей не удовлетворяет стандартная продукция; они стремятся к эксклюзивности, привязаны к фирме и торговой марке, мало чувствительны к цене, (они имеют существенно различающиеся вкусы и потребности).

Все это создает высокие входные барьеры для конкурентов и товаров-заменитлей.

Стратегия дифференциации в некотором роде противоречит предыдущей, так как из-за незначительного размера партий выпускаемой продукции полностью нельзя использовать эффект экономии на масштабах производства.

Предпосылками ее внедрения являются широкая известность фирмы, высокое качество продукта, интенсивная работа с потребителями, умелая политика ценообразования.

В то же время у такой стратегии немало слабых мест:

* дифференциация не безгранична;
* покупатель не всегда может должным образом оценить уникальность товара или она окажется мнимой;
* существует опасность снижения привлекательности продукции в результате изменения системы ценностей, появления импортных или аналогичных товаров и т.д.

Поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.[[17]](#footnote-17)

3. ***Стратегия фокусирования*** предполагает обслуживание *узкого сегмента* потребителей с особыми запросами, где можно достичь конкурентных преимуществ путем реализации одной из описанных выше стратегий или обеих вместе.

Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности сравнивать легкого проникновения в сегмент конкурентов с более низкими издержками.

Стратегия целесообразна, когда существуют лица с особыми запросами, четко выделяющиеся на фоне остальных (например, территориально), а ресурсы фирмы невелики и не позволяют обслуживать большие группы покупателей со стандартными потребностями.

Считается, что для крупных фирм в целом предпочтительнее придерживаться стратегии дифференциации, для мелких – фокусирования.[[18]](#footnote-18)

1. Стратегическое управление на **ООО «ISM COMPUTERS»**.

2.1. Общая характеристика предприятия.

В данной курсовой работе объектом исследования является компьютерная фирма **ООО «ISM COMPUTERS».**

Место расположения: Оренбургская обл., г.Оренбург, пр.Победы, 129  
тел.: (3532) 75-88-88 факс: (3532) 75-10-20  
web-сайт: www.ismcomp.ru  
e-mail: info@ismcomp.ru , dima@ismcomp.ru  
Место расположения довольно выгодное, т.к. здание находиться около догори, и яркая реклама привлекает к себе внимание потенциальных клиентов и партнеров.



ISM Computers в Оренбурге, является официальным дилером компании ISM Computers (Москва).  
Компания ISM Computers работает на компьютерном рынке с мая 1995 года. На оренбургском компьютерном рынке ISM Computers уже 7 лет. За это время компания успела стать одним из крупнейших и динамично развивающихся поставщиков компьютеров и компьютерной техники на российском рынке. На сегодняшний день компания имеет более сотни постоянных партнеров в России и странах СНГ, а также четыре розничных магазина в Москве.  
Основные направления деятельности ISM Computers:   
\* Производство персональных компьютеров и серверов под торговой маркой ISM  
\* Работа с корпоративными заказчиками. Реализация комплексных проектов автоматизации предприятий.  
\* Розничная торговля компьютерной техникой в Москве (сеть фирменных магазинов).  
  
Высокое качество и надежность компьютеров и серверов ISM гарантированы благодаря многоступенчатой системе проверки качества на каждом этапе производственного процесса. В сборочном цеху компании работают только высококвалифицированные инженеры и технические специалисты, сборка производится из высококачественных, прошедших тестирование, комплектующих. Все это позволяет предоставлять двухлетнюю гарантию на производимую компанией технику.  
  
Сеть региональных сервисных центров по обслуживанию техники ISM позволяет покупателям произвести ремонт и обслуживание приобретенных у нас компьютеров прямо на месте, что значительно снижает расходы и время на ремонт.   
  
Еще одним перспективным направлением деятельности компании является работа с корпоративными заказчиками. ISM Computers готова предложить своим клиентам самые передовые достижения в области построения внешних и внутренних (локальных) вычислительных сетей, серверных технологий и комплексных решений по созданию современных информационных систем масштаба предприятия.  
  
С самого начала деятельности на компьютерном рынке компанию связывали тесные партнерские отношения с корпорацией Intel. В настоящее время ISM Computers обладает статусом Intel Premier Provider (Авторизованный поставщик решений Intel для конечных потребителей). Этот статус позволяет компании пользоваться полной технологической и интеллектуальной поддержкой Intel при разработке и внедрении сетевых и серверных решений.  
  
Лицом компании для розничного покупателя являются ее магазины. Отличительными особенностями фирменных магазинов ISM является чуткое отношение к клиентам и их потребностям, широкий ассортимент предлагаемого оборудования, а также высокая квалификация продавцов-консультантов. Более половины покупателей, единожды обратившись к нам, становятся постоянными клиентами магазинов ISM Computers.[[19]](#footnote-19)  
  
***Девиз*** компании ISM \"Живи в современном мире!\" в полной мере отражает все те изменения, которые постоянно происходят в компании и призваны сделать взаимодействие с нашими клиентами еще более продуктивным и позитивным для обеих сторон.

##### Целью компании ISM является получении максимальной прибыли.

***Миссия*** компании ISM состоит в постоянном развитии бизнеса, улучшения качества обслуживания и поддержания низкого уровня цен, для удовлетворения запросов клиентов. Это позволяет процветать бизнесу фирмы и обеспечивать высокий доход сотрудникам фирмы.

2.2. Определение стратегии **ООО «ISM COMPUTERS»**

На оренбургском компьютерном рынке компания ISM Computers существует около 6 лет. Рассмотрим стратегии, которые компания выбрала для осуществления своих целей, задач, миссий.

С самого начала, владельцем фирмы была выбрана одна из конкурентных стратегий – стратегия дифференциации.

Этот выбор связан с тем, что такой вид стратегии подразумевает производство уникальных видов товаров, что позволяет устанавливать высокую цену на них. А продажа компьютеров, комплектующих к ним, периферийных устройств, обслуживание и сборка компьютеров и являются именно этим уникальным товаром. Выбранная стратегия акцентирует внимание именно на тех моментах, которые важны для успешной деятельности компании ISM Computers. Ими являются: качество, дополнительны услуги, ориентация на конкретные нужды потребителя, система продаж.

Для ISM Computers приоритетным являемся качество продукции. Для этого управленцы компании уделяют большое внимание поставщикам периферийных устройств, оргтехники, аксессуаров. Из возможного числа поставщиков выбираются самые надёжные, те, кто поставляет товар во время, по доступным ценам, прочно закрепил свои позиции на рынке.

Что касается дополнительных услуг, то здесь компания предлагает опять же уникальный вид услуг – обслуживание компьютеров и периферийных устройств на дому. Здесь приоритетным для ISM Computers является быстрота и качество оказываемых услуг.

Все эти приоритетные моменты для компании может помочь осуществить стратегия дифференциации. Это ещё одна причина, почему для успешной деятельности данной компании была выбрана эта стратегия как базовая.

Формируя стратегию для своей фирмы владелец пользовался предпринимательской моделью формирования стратегии, которая предполагает, что стратегия формируется на основе интуитивного понимания логики данного бизнеса, хорошего знания ситуации, глубокого личного видения проблемы и путей ее решения.

По замыслу владельца фирмы стратегический план должен дать результаты через пять лет после внедрения. Критериями, по которым можно судить об успехе стратегии ISM Computers владелец определил как динамику стабильно увеличивающегося оборота (см приложение 3), прочно завоеванные позиции на рынке, увеличение числа корпоративных клиентов, укрепление имиджа организации, как надежного партнера.

Показатель стабильно увеличивающегося оборота положителен (см приложение 3). К корпоративным клиентам относятся такие значимые организации города как Учреждение Юстиции по регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним Оренбургской области, Управление Юстиции, банк «Русь», Банк Москвы, банк « Фордштадт» и некоторые другие организации.

По всем показателям стратегия дифференциации была выбрана правильно, так как принесла рост, прибыль, успех, положительный имидж и репутацию.

3. Разработка рекомендаций и предложений по стратегическому управлению **ООО «ISM COMPUTERS».**

Проанализировав стратегию компании ISM Computers, мною были сформулированы следующие выводы, рекомендации и предложения.

Следует сказать, что выбранная в самом начале деятельности организации стратегия дифференциации привела к успеху компании. Об этом свидетельствует реализация критериев, нужных для успеха стратегии и которые владелец организации определил сам. Один из важнейших, на мой взгляд, критериев - это динамика стабильно увеличивающегося оборота. Согласно отчету предприятия за последние 5 лет деятельности, этот показатель положителен (см приложение 3).

Все свидетельствует о правильности выбора стратегии.

Однако компания развивается, и данная стратегия изжила себя. Компании требуется новая стратегия, разработанная в соответствии с нынешнем положением фирмы на рынке, уже имеющимися успехами, новыми и приобретенными ресурсами.

В связи с этим, предлагаю разработать и внедрить новую стратегию.

Следует сказать, что ISM Computers сравнительно молодая фирма (около 6 лет на рынке), но у неё уже достаточно много конкурентов. Следовательно, стратегия должна решать такие задачи как увеличение конкурентных преимуществ, разработка новых направлений деятельности проч.

Самым удачным вариантом в данном положении фирмы считаю выбор одной из стратегий развития – стратегию роста, так как эта стратегия присуща, прежде всего, молодым фирмам, стремящимся к лидерству в своей области. Данная стратегия обеспечит наращивание конкурентных преимуществ за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производства, постоянного осуществления нововведений.

Все это компания в состоянии осуществить, так как обладает достаточными ресурсами. Например, расширить сферу деятельности и начать продажу оборудования для наружного и внутреннего наблюдения, а в дальнейшем и обслуживание этого оборудования. Данное направление в настоящее время является очень популярным и перспективным. Так же, в соответствии с этой стратегией компания должна осуществлять постоянные нововведения. К ним я предлагаю отнести новые акции, распродажи, новые услуги. ISM Computers имеет опыт в подобных мероприятиях.

Например, одна из акций компании.

**27 апреля 2006**

ISM Computers предлагает любой 17 дюймовый ЖК монитор по ценам, которых еще не было в городе Оренбурге.  
Всего 5500 рублей при покупке с компьютером ISM Home или ISM Professional.  
Спешите приобрести 17 дюймовый ЖК монитор по цене простого обычного монитора!  
Количество мониторов, участвующих в акции ограничено.[[20]](#footnote-20)

А что касается услуг, то нововведением может стать обслуживание компьютеров, комплектующих и периферийных устройств на дому. Возможны системы скидок для корпоративных клиентов, пенсионеров, работников бюджетной сферы, студентов.

Но нужно учитывать, что все действия, связанные с внедрением новой стратегии, могут оказаться малоэффективными или даже напрасными, если не подкрепить их сильной рекламной компанией.

В случае успешной реализации данной стратегии компания ISM Computers получает высокие темпы развития, измеряемые десятками процентов в год.

Заключение

В данной курсовой работе раскрыты такие понятия как стратегия и стратегическое управление. Выполнены цели и задачи работы, поставленные во введении, а именно: проанализирована система стратегического управления на предприятии, определены цели, задачи, миссии и стратегии предприятия, разработаны предложения и рекомендации по выбору и реализации стратегий.

### В качестве примера в работе выбрана компания ISM Computers, дана ее краткая характеристика и характеристика хозяйственной деятельности.

### Предложен новый вариант стратегии, который выведет компанию на новый уровень. Рассмотрены основные положения, на которые компании следует обратить внимание при реализации новой стратегии, определены основные критерии, позволяющие судить об успешности новой стратегии, сформулированы основные направления внедрения стратегии на практике.

Стратегический менеджмент играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью.

Стратегическое управление строится не на рутинных процедурах, а на творческом подходе: теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач. [[21]](#footnote-21)

Поэтому так важно показать теоретическую основу стратегического управления и её практические результаты.

Список использованной литературы.

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 265 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: «Питер», 1999. - 458 с.
3. Булгаков Ю.В. и др. Стратегия хозяйственного уравления. – Хабаровск, 1994. – 669 с.
4. Виханский О.С. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: «ГАРДАРИКИ», 2000. – 592с.
5. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями: Хрестоматия «Управление изменением». – М.: «ЛИНК», 1996. – 240с.
6. Электронные данные с компакт-диска “Всё для студента”.
7. Забелин П.В., Основы корпоративного управления концернами. – М., 1998. – 160с.
8. КарлофБ. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: «Экономика», 1991. – 248с.
9. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. – М.: «Прогресс», 1982. – 378 с.
10. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: «Наука», 1996. – 267с.
11. Оуен А. Как осуществлять стратегию. Хрестоматия «Управление изменением». – М.: «ЛИНК», 1996. – 217с.
12. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества / Пер. с англ. – М.: «Международные отношения», 1993. – 215с.
13. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам / Пер с финского. – М.: «ЛИНК», 1996. – 236с.
14. Семь нот менеджмента. 5-е издание, доп. – М.: «ЭКСМО», 2002. – 153с.
15. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: «ТАНДЕМ», 1998. –394 с.
16. Шифрин М.Б. Нетрадиционный поход к оценке экономической привлекательности рынка. – СПб.: Изд. ГУЭФ, 1999. – 295с.
17. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: Учебно-методическое комплексное пособие. – СПб.: Изд. МБИ, 2004. – 324с.
18. http://inform.od.ua/index.shtml
19. http://www.dis.ru/slovar/management
20. http://www.hi-ed.ru
21. http://kabluk88.nm.ru/biznes-planirovanie-selnozpredpretiy.html
22. www.ismcomp.ru

Приложение

Приложение 1

Влияние стратегии и действий на успех организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Действия** | Стратегия | |
|  | определенная | **неопределенная** |
| Эффективные | Успех в прошлом, и обеспечен успех в будущем | Успех в прошлом, успех в будущем проблема­тичен |
| Неэффективные | Некоторый успех в про­шлом, в будущем серьезные проблемы | Неудачи в прошлом, такой же результат ожидается в будущем |

Приложение 2



Приложение 3

**Динамика оборота за последние годы**

оборот в млн. руб

45

40

35

30

25

**17,0 млн**

20

**14,8 млн**

15

**13,0 млн**

10

**7,1 млн**

5

2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010

1. 2 Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: Учебно-методическое комплексное пособие. – СПб.: Изд. МБИ, 2004. –5с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шифрин М.Б. Нетрадиционный поход к оценке экономической привлекательности рынка. – СПб.: Изд. ГУЭФ, 1999. – 7с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. – М.: «Прогресс», 1982. – 27с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: «Наука», 1996. – 14с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Булгаков Ю.В. и др. Стратегия хозяйственного уравления. – Хабаровск, 1994. – 20с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Виханский О.С. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: «ГАРДАРИКИ», 2000. –39с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: «Питер», 1999. - 67 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: «Наука», 1996. – 49с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Оуен А. Как осуществлять стратегию. Хрестоматия «Управление изменением». – М.: «ЛИНК», 1996. – 39с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Семь нот менеджмента. 5-е издание, доп. – М.: «ЭКСМО», 2002. – 53с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями: Хрестоматия «Управление изменением». – М.: «ЛИНК», 1996. – 58с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: «ТАНДЕМ», 1998. –167 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. – М.: «Прогресс», 1982. – 78 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Забелин П.В., Основы корпоративного управления концернами. – М., 1998. – 60с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества / Пер. с англ. – М.: «Международные отношения», 1993. –172с. [↑](#footnote-ref-15)
16. http://www.dis.ru/slovar/management [↑](#footnote-ref-16)
17. Электронные данные с компакт-диска “Всё для студента”. [↑](#footnote-ref-17)
18. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества / Пер. с англ. – М.: «Международные отношения», 1993. – 180с. [↑](#footnote-ref-18)
19. www.ismcomp.ru [↑](#footnote-ref-19)
20. www.ismcomp.ru [↑](#footnote-ref-20)
21. http://kabluk88.nm.ru/biznes-planirovanie-selnozpredpretiy.html [↑](#footnote-ref-21)