ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике грамотное стратегическое управление является важнейшим и основополагающим условием успеха любой организации. Усиление внимания к стратегическим аспектам управления является характерной чертой современного менеджмента организации, которое связано с решением проблемы постоянного развития организации в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения.

Стратегия управления – это план управления предприятием, который в свою очередь направлен на укрепление ее позиций, а также удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. На благополучие компании в значительной мере влияют разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий, а также выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов.

Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

Объектом курсовой работы является стратегическое управление предприятием, а предметом – определение стратегии предприятия.

Цель курсовой работы – рассмотреть понятие стратегического управления и изучить его основные аспекты. Для достижения поставленной цели необходимо выявить следующие задачи:

1. Рассмотретьсущность стратегического управления;
2. Выявить функции стратегического управления;
3. Изучить основные принципы стратегического управления;
4. Рассмотреть этапы стратегического управления;
5. Дать характеристику ООО «ISM Сomputers»;
6. Определить стратегию организации;
7. Разработать рекомендации и предложения по стратегическому управлению ООО «ISM Computers».

Курсовая работа основана на лекционной, базовой и другой учебно–развивающей литературе.

Структура работы включает в себя введение, две главы, заключение, список литературы и 2 приложения.

1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие стратегического управления

В условиях быстро меняющейся ситуации и жесткой конкурентной борьбы организации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит успевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Отсутствие стратегии в организации приводит к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что, во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Во-вторых, планирование начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. Исходя из вышесказнного - деятельность, которая направлена на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе проведения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации распределения ресурсов и является стратегическим управлением.

Стратегическое управление – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяет добиваться конкурентных преимуществ, которые в свою очередь позволяют организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [5, c.143].

Стратегическое управление также является обоснованием и выбором перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 1.1):

1) анализ среды

2) определение миссии и целей

3) выбор стратегии

4) выполнение стратегии

5) оценка и контроль выполнения

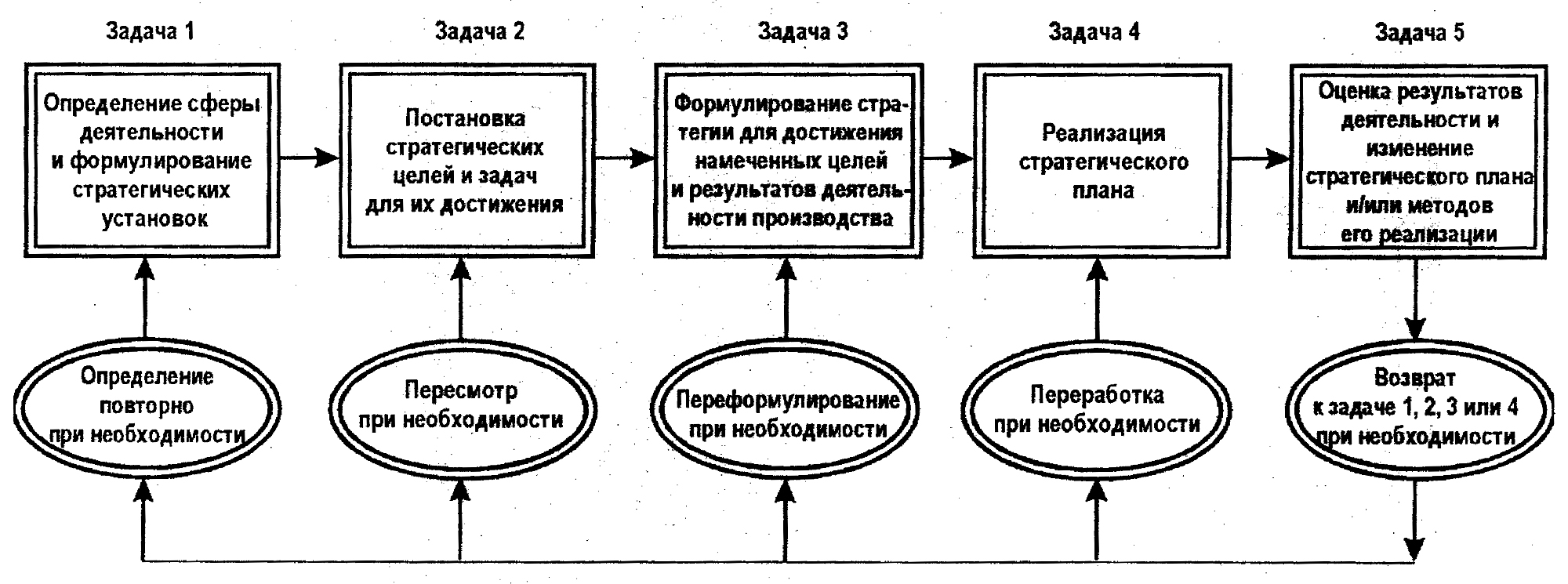


Рис. 1.1. Пять задач стратегического управления

Исходным процессом стратегического управления обычно считается анализ среды, поскольку обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения, конкурентной среды, внутренней среды [2,c.91].

* Анализ макроокружения, включает в себя изучение влияния следующих компонентов среды:

- состояние экономики;

- правовое регулирование и управление;

- политические процессы;

- природная среда и ресурсы;

- социальная и культурная составляющие общества;

- научно-техническое и технологическое развитие общества;

- инфраструктура и т. п.

* Конкурентная среда анализируется по следующим составляющим:

- конкуренты внутри отрасли;

- покупатели;

- поставщики;

- потенциальные новые конкуренты;

- производители возможной замещающей продукции.

Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции производится с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.

* Анализ внутренней среды, помогает раскрыть внутренние

возможности и потенциал фирмы, на который может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим работникам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п.

Анализ внутренней среды производится по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Одним из процессов стратегического управления является определение миссии и целей, которое включает в себя: определение миссии фирмы, определение долгосрочных целей, определение краткосрочных целей.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования – миссия предприятия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка мис­сии предприятия должна содержит:

1. выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
2. определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
3. выявление культуры фирмы.

Долгосрочнаяцель имеет срок планирования, пять лет. Краткосрочнаяцельпредставляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Если цели правильно сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению, то они будут значимой частью процесса стратегического управления.

Определение миссии и целей фирмы раскрывает смысл её функционирования и стремлений. Что помогает выбрать стратегию поведения.

Процесс анализа и выбора стратегии считается основой стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

От

конкретной ситуации, в которой находится фирма принципиально зависит определение её стратегии. Но существуют общие подходы к формулированию стратегии.

При определении стратегии необходимо рассмотреть три основных области. Первая область связана с лидерством в минимизации издержек

производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией

в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации

определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте[4,c.250].

Существует большое количество видов стратегий, которые в свою очередь основываются на нескольких базовых стратегиях, каждая из них

эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и

внешней среды.

Рассмотрим некоторые виды стратегий:

* Ограниченный рост

Эту стратегию применяет большинство орга

низаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При

стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от

достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия

.

* Рост

Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее харак

терно установление ежегодного значительного превышения уровня

развития над уровнем предыдущего года.

* Сокращение

Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры

не изменяют этой тенденции.

* Комбинированная стратегия

Эта стратегия представляет собой

любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста,

роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в

нескольких отраслях.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организа

ции.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников  с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности добиться выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии. Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

Каждый уровень руководства в процессе реализации стратегий решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Последним процессом, осуществляемым в стратегическом управленииявляется оценка и контроль выполнения стратегий. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и целями организации. Основными задачами контроля являются:

* определение того, что и по каким показателям проверять;
* оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами;
* выяснение причин отклонений, если они выявлены в результате проведенной оценки;
* корректировка, если она необходима и возможна.

При контроле выполнения стратегий эти задачи приобретают определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы, что принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как он сфокусирован на дальнейшей реализации принятых стратегий и реализации поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться стратегий, а так же целей фирмы.

1.2 Функции стратегического управления

Стратегическое управление предполагает реализацию следующих функций:

* определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;
* определение средств достижение этих целей;
* сегментация (разделение общей цели на подцели);
* разработка соответствующих перспективных планов и программ[1,c.275]**.**

Все виды менеджмента взаимосвязаны. Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения. Директор малого предприятия и тем более индивидуальный предприниматель сам выполняет все или большинство функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудниками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать виды менеджмента, поскольку для них характерны особые средства и методы управления, навыки и приемы.

Стратегический менеджмент - основа управления предприятием. Установление целей развития и средств их достижения определяет задачи всех видов менеджмента.

1.3Основные принципы стратегического управления

В современных условиях выделяют основные принципы и тенденции стратегического управления организацией.

Первым принципом является разделение управления имуществом и производством. Согласно российскому законодательству, в акционерном обществе только собрание акционеров-собственников может принимать решения об изменении уставного капитала, продаже, покупке, сдаче в аренду дорогостоящего имущества, распределении прибыли, эмиссии ценных бумаг, реорганизации предприятий, открытии и закрытии филиалов. В то же время собственник не вправе вмешиваться в управление производством. Арендодатель следит за изменением стоимости своего имущества, соотношением активов и пассивов, прибылей и убытков, внесением арендной платы, но не может указывать арендатору условия реализации продукции и распределения доходов.

Второй принцип, который можно выделить, является основой стратегии предприятия - планирование доходов и расходов.

В условиях кризиса или постоянного риска его развития, необходимо вкладывать средства в надежные и перспективные проекты, которые не только обеспечат заданный уровень доходности, но и укрепят рыночные позиции фирмы. Высокий уровень риска (зависимость ожидаемой выручки от изменения цен на ресурсы, ссудного процента, темпов инфляции, валютного курса и других независящих от предприятия факторов) компенсируется повышенной эффективностью вложений. В первом приближении для её оценки используется коэффициент окупаемости капиталовложений (КОК):

****

Результативность конкретных проектов и управления предприятием в целом, характеризует оценка эффективности производства, которая включает четыре основных этапа:

* исчисление производственных расходов;
* определение требуемых инвестиций (капиталовложений);
* прогнозирование ежегодных доходов с учетом износа активов;
* определение срока окупаемости капиталовложений и его соответствия нормативу.

Третий принцип - разделение функций стратегического и оперативного управления производством. Первые осуществляет руководитель и штаб, вторые - правление, директора по производству, маркетингу и сбыту, подчиненные им отделы управления.

К числу обязанностей руководителя относится определение общих целей на основе анализа и прогнозирования рыночных позиций фирмы, утверждение соответствующих планов и программ, структуры управления, концепции маркетинга, основных направлений НИОКР. Разработка кадровой, социальной, финансовой, инвестиционной, закупочной и производственной политики, координация работы структурных единиц и служб управления, подбор непосредственно подчиненных сотрудников. Вмешательство генерального директора в оперативное управление поставками, запасами, календарное планирование неприемлемо в рыночной экономике.

Управление имуществом включает контроль за стоимостью имущества, активами и распределением прибыли, определение стратегии маркетинга и обновления производства. Функция стратегического управления выполняется в штаб-квартире корпорации, а оперативного управления - остается на заводе, передается в низовые ячейки, в цеха, комплексные бригады и другие подразделения.

Усиливается роль финансовых подразделений в выработке стратегических целей. В условиях компьютеризации финансовая служба объединяется с бухгалтерией. При отсутствии электронно-вычислительной техники существенно возросшие объемы работ бухгалтерии начинают тормозить всю работу фирмы. По существу, внедряется полная компьютеризация этих процессов. Осуществляется также разделение задач перспективной и текущей максимизации прибыли.

К числу методов повышения рентабельности в долгосрочной перспективе относятся развитие инфраструктуры сбыта и технического обслуживания продукции, снижение серийности производства. Децентрализация управления, техническое содействие поставщикам, выделение структурных единиц в дочерние малые предприятия.

Четвертый принцип - многообразие стратегий управления в зависимости от рыночных позиций фирмы и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех.

Пятый принцип - Организация сотрудничества крупного и малого бизнеса.

Необходимо отметить, что малый бизнес имеет ряд существенных преимуществ:

* открывает большие просторы для самовыражения личности;
* способствует снижению экологической нагрузки;
* снижает транспортные расходы.

В настоящее время стратегическое управление учитывает развивающиеся виды кооперации, малого и крупного бизнеса.

Во-первых, это предпринимательская сеть, то есть объединение большого числа малых предприятий для производства определенной конечной продукции, которую не под силу произвести одному малому предприятию. Заключается соглашение, разделяются функции между участниками, каждый специализируется на том виде деятельности, который может выполнить наиболее эффективно.

Во-вторых, следует выделить франчайзинг - систему сотрудничества крупного и малого бизнеса, при которой крупная фирма имеет договоры с большим количеством малых компаний. При этом крупная корпорация предоставляет свой товарный знак, предоставляет свою технологию и оборудование, ведет обучение кадров, контролирует качество продукции.

2.ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрим подробно, что конкретно должен делать стратегический менеджер компании, какова последовательность его работы, в чем ему помогают консультанты (референты, помощники).

1 этап - выбор цели с учетом финансового положения фирмы. Здесь можно выделить следующие варианты:

* восстановление платежеспособности;
* увеличение массы и нормы прибыли;
* диверсификация, то есть освоение новых сфер деятельности;
* конверсия - полная смена профиля для оборонных заводов.

2 этап - уточнение, дифференциация цели. Исходя из рыночной ситуации намечается:

* проникновение на новый рынок - наступательная стратегия фирмы на основе вытеснения конкурентов с этого рынка или сотрудничество с ними;
* сохранение и развитие рыночных позиций - оборонительная стратегия;
* отступление, уход с неперспективных рынков.

3 этап - выбор типа маркетинговой, конкурентной стратегии.

Выделяют четыре варианта данной стратегии:

- неценовая конкуренция при широком ассортименте. Данный тип маркетинговой стратегии означает, что фирма конкурирует уникальным качеством, а не низкой ценой продукции. Это самый перспективный вид конкуренции. Он означает, что только данное предприятие умеет изготавливать определенные изделия и, не снижая цены, конкурирует качеством. Такой тип стратегии подходит только для крупных фирм, обладающих большим научно-техническим потенциалом;

- неценовая конкуренция при узком ассортименте;

- ценовая конкуренция при широком ассортименте. Предназначена для крупных фирм, которые обладают сравнительно дешевыми материальными ресурсами или рабочей силой;

- ценовая конкуренция при узком ассортименте .

4 этап - дифференциация целей в зависимости от этапов жизненного цикла изделия.

5 этап - сегментация рынка и выбор цели для каждого сегмента. Цели фирмы дифференцируются по различным сферам управленческой деятельности. К числу контролируемых показателей относят: сбыт, доходы, уровень конкуренции, динамику цены. Специфика выпускаемого товара и стратегическая цель, которая ставится в итоге, определяют объект особого внимания для стратегического менеджмента.

6 этап - разработка целевых программ, обеспечивающих достижение целей.

Базовая цель предприятия дифференцируется для отдельных областей его деятельности - стратегических зон хозяйствования. Они разделяются по следующим признакам:

* характер рынков сбыта (товары, предназначенные для массового потребителя, для экспорта в развитые страны и элитных групп в России, выпускаемые по индивидуальным заказам);
* общность используемого сырья;
* единство технологии и фазы научно-производственного цикла (необработанное сырье, полуфабрикаты, готовые изделия, научно-техническая продукция, услуги);
* патентная защита (выпуск по зарубежным лицензиям, на основе собственных изобретений и ноу-хау без патентов) и т.д.

По каждой из этих зон целесообразно провести анализ по нескольким направлениям:

- удельный вес данной зоны (сегмента) в общем доходе (объеме продаж) фирмы и его динамика. Этот показатель отражает значимость данной сферы деятельности предприятия. При этом выделяются «звезды» (группы товаров с максимальными темпами роста продаж), «дойные коровы» (товары, приносящие основной доход при стабильном объеме реализации), «загадки» (доля в выручке невысока, но спрос остается постоянным) и «собаки» (продажа снижается, перспектив нет).

- удельный вес данной группы товаров в общем объеме реализации на рынке и его динамика. При этом учитывается доля покупателей, которые приобрели товар фирмы (коэффициент проникновения на рынок), и отношение средней фирменной продажной цены к уровню рыночных цен на аналогичный товар (ценовой коэффициент).

- стадия жизненного цикла, на которой находится товар. Стадия внедрения на рынок начинается в процессе нововведения и заканчивается выпуском первых промышленных партий или образцов. На стадии роста быстро увеличивается объем продаж и прибыль в расчете на каждую единицу продукции (при переходе к массовому производству снижаются издержки). Фаза зрелости означает стабилизацию выручки при некотором росте общей суммы прибыли за счет дальнейшего снижения себестоимости. Наконец, спад начинается при устойчивом сокращении объема продаж в связи с переключением спроса на иные товары[3,c.395].

Фазы жизненного цикла могут различаться на разных рынках.

О различиях стратегии на разных этапах цикла дает представление табл.1.

Табл.1. Стратегия на различных этапах жизненного цикла товара

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ФАЗЫ ЦИКЛА  СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ | ВНЕДРЕНИЕ | РОСТ | ЗРЕЛОСТЬ | СПАД |
| СБЫТ | низкий | растущий | высокий | снижающийся |  |
| ДОХОД | минимальный (до убытка) | высокий | максимальный | низкий  (до убытка) |
| КОНКУРЕНЦИЯ | высокая | средняя | высокая | максимальная |  |
| ЦЕНА | невысокая | средняя | снижающаяся | низкая |
| ТОВАР | базовая модель | модификация базовой модели | модернизация | индивидуальные  заказы |
| СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ | сокращение сроков выхода на рынок | наращивание объема производства | стимулирование сбыта | смена ассортимента |
| ОБЪЕКТЫ ОСОБОГО УПРАВЛЕНИЯ | рынок НИР и ОКР | производство | маркетинг | НИР и ОКР |

На первом этапе особое значение имеет фактор времени, сокращение (без ущерба для качества) сроков разработки и освоения нововведения, интенсивная реклама нового товара, укрепление связей с поставщиками и потенциальными покупателями. После начала серийного выпуска главное - полное использование производственных мощностей, поддержание проектного, гарантируемого качества, достижение планового уровня издержек, формирование семейства изделии на базе основной модели с учетом запросов различных покупателей. Прекращение роста доходов требует смены ценовой стратегии (ориентация не на высокую цену и прибыль с каждой единицы товара, а на общую сумму прибыли за счет увеличения числа покупателей). Для стимулирования сбыта приходится идти на снижение цен, продажу в рассрочку и в кредит, оказание дополнительных льготных услуг по доставке, ремонту, оформлению (покупки и соответствующих товаров), модернизации базового образца, а при первых признаках спада - проводить уценку и распродажу остатков, ускорять внедрение на рынок новых товаров.

- общая конкурентоспособность и стратегическая уязвимость данной зоны хозяйствования (степень коммерческого риска).

3.СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ООО «ISM COMPUTERS»

3.1 Общая характеристика предприятия

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

ISM Computers в Нижнем Новгороде, является официальным дилером компании ISM Computers (Москва).  
 Компания ISM Computers работает на компьютерном рынке с 18 октября 2004 года. На Нижегородском компьютерном рынке ISM Computers уже 10 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.  
    
   Высокое качество и надежность компьютеров и серверов ISM гарантированы благодаря многоступенчатой системе проверки качества на каждом этапе производственного процесса. В 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 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 предлагает своим клиентам самые передовые достижения в области построения внешних локальных сетей, серверных технологий и комплексныъ 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.   
   Девизкомпании ISM «Живи в современном мире!» в полной мере отражает все те изменения, которые постоянно происходят в компании и призваны сделать взаимодействие с клиентами еще более продуктивным и позитивным для обеих сторон.

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

Миссиякомпании 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.

3.2 Определение стратегии ООО «ISM Сomputers»

На Нижегородском 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 тоже предлагает 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, прочно завоеванные позиции на рынке, увеличение числа корпоративных клиентов, укрепление имиджа организации, как надежного партнера.

Показатель стабильно увеличивающегося оборота положителен. К корпоративным клиентам относятся такие значимые организации города как Учреждение Юстиции по регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, Управление Юстиции, Банк Москвы, и некоторые другие организации.

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

3.3 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.

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 у фирмы ISM Computers уже достаточно много конкурентов. Следовательно, стратегия должна решать такие задачи как увеличение конкурентных преимуществ, разработка новых направлений деятельности.

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.

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

Правильно избранная и успешно претворенная в жизнь стратегия управления предприятием является залогом его плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики.

Хорошая стратегия в паре с удачным выполнением не гарантирует, что компании удастся полностью избежать периодов спада и неустойчивости. Иногда требуется время, чтобы усилия менеджеров привели к позитивным результатам.

Принятие стратегических решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Единой стратегии не существует, поэтому каждое предприятие, желающее выжить в жестких условиях рынка, вырабатывает свою собственную стратегию на основе анализа внешней среды, собственного потенциала, основываясь на целях и миссии организации. Выработка стратегии организации приобретает смысл случае, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, управлятьпроцессом.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы.

Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее структурой и качеством персонала. Не имея достаточно полной информацией о качестве персонала, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Что касается рассматриваемой организации стратегия управления выбранная в самом начале деятельности ,стратегия дифференциации привела к успеху компании. Но компания развивается, и данная стратегия изжила себя. Поскольку у фирмы ISM Computers достаточно много конкурентов, стратегия должна решать такие задачи как увеличение конкурентных преимуществ, разработка новых направлений деятельности. Поэтому компании рекомендуется применить стратегию роста, которая обеспечит наращивание конкурентных преимуществ за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производства, постоянного осуществления нововведений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. - 450 с.

ISBN 5-379-2605-6

2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы.-3-е изд.– М.: Финансы и статистика, 2003.- 248с.

ISBN 5-279-01679-9

3. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 610 с.

ISBN 987-2-5916-026-5

4.Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. - М.: Экономистъ, 2006. - 293 с.

ISBN 5-98118-055-2

5. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / М.Х. Мескон, М . Альберт., Ф .Хедоури . 3-е изд. - М.: Вильямс, 2008.- 665 с.

ISBN 978-5-8459-1060-8

6.Оуен, А. Как осуществлять стратегию. Хрестоматия «Управление изменением». - М.: ЛИНК, 2008. - 401 с.

ISBN 5-8459-0407-2

7.Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: Учебно-методическое комплексное пособие. – СПб.: МБИ, 2008. – 240с.

ISBN 5-7749-0235-8