**КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ**

**Содержание**

1. Теоретическая часть

1.1. Ключевые элементы организации, их характеристика

1.2. Оценка наличия и использования ресурсов организации

2. Практическая часть

Список использованных источников

**1. Теоретическая часть**

**1.1 Ключевые элементы организации, их характеристика**

Схема ключевых элементов организации включает в себя:

- цели (задачи),

- структура организации,

- финансовые ресурсы,

- трудовые ресурсы,

- производственная деятельность,

- сбыт,

- исследования и разработки,

- системы и процедуры.

Рассмотрим содержание этих ключевых элементов детальнее.

Цели (задачи) часто определяются как эталонные точки для оценки показателей развития корпорации. Их характеристики: измеримость, достижимость, уместность и коммуникативность. Они должны сделать возможным измерение корпоративных показателей. Часто проводят разграничение между широкими и узкими, заявленными и реально существующими целями. В литературе по стратегическому менеджменту обычно под целями понимают жестко определенную последовательность действий для достижения узко конкретных, локальных целей. Однако есть и другое представление, трактующее цели широко, причисляя к ним, например, формулировку глобальных целей, которые могут быть более полезны для фокусировки стратегии, чем для использования в качестве средства измерения достижения целей. Нередко сделанные организацией заявления оцениваются по их внешней форме, эффектности. Поэтому важно проводить различие между поставленными и осуществимыми целями. Это положение подчеркивает тот факт, что заявленное - не эквивалент сделанному.

Деятельность организации должна рассматриваться с точки зрения иерархии целей. Она состоит из цепочки «конечная цель - средства ее достижения», в которую входит ряд конкретных и прагматически сформулированных целей. Цели более низкого порядка, таким образом, служат средством достижения желаемых целей более высокого порядка. Таблица 1 служит иллюстрацией, показывающей связь иерархии целей с областью применимости каждого типа целей и предназначением для решения конкретных организационных проблем.

Иерархия целей показывает, что они трансформируются в задачи более низкого порядка для функциональных служб или подразделений внутри организации. Между корпоративными и оперативными целями должна существовать внутренняя взаимосвязь.

Таблица 1. Иерархия целей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип цели | Приоритетные задачи | Примеры целей |
| Смысл существования организации | Первоочередное удовлетворение держателей акций первой очереди | Повышать благосостояние держателей акций с темпом, превышающим инфляцию |
| Декларация намерений для держателей акций | Удовлетворение держателей акций второй очереди | Выплачивать зарплату выше отраслевой нормы. Обеспечить хорошие условия работы |
| Решение проблемы сбыта | Создание собственного лица или психологии организации | Концентрироваться на качестве. Ориентироваться на покупателя |
| Корпоративные | Общая прибыльность и повышение стоимости компании | Конкретный уровень прибыли после налогообложения на собственный капитал, равный 10% |
| Стратегические | Долгосрочное финансовое и промышленное развитие продукции или рынка | Завоевать 3% рынка в последующие два года. Сформировать коллектив работников в течение 3 лет |
| Тактические | Целевые показатели подразделений | Уменьшить прогулы на 7%. Уменьшить процент брака на 15% |

Структура организации. Важнейшая цель внутреннего анализа - выявление соответствия между структурой организации и реализуемой ею стратегией, между которыми существует определенная связь. А. Чандлер (1962), например, обнаружил, что изменение в стратегии позднее приведет к определенному изменению структуры и выделил несколько важных предположений:

Организации с ограниченными рынками сбыта продукции и простыми операциями имеют тенденцию к формированию линейно-функциональной структуры и в вопросах стратегии централизованы.

По мере развития организации появляется тенденция к децентрализации ее структурных подразделений.

По мере того как организации становятся более дифференцированными в вопросах стратегии, они становятся более свободными в выборе своих структур, используют менее жесткий контроль и более ценят информированность и творчество.

Средствами решения таких задач является создание матричных и сетевых структур.

Процесс внутреннего анализа должен быть сосредоточен на вопросе, подходит ли структура организации следованию и реализации стратегии. Анализ организационной структуры - это, прежде всего, анализ результатов работы, которые тесно связаны со структурными проблемами. Для выяснения, в какой мере структура соответствует целям организации, целесообразно получить ответы на вопросы, подобные следующим:

На основе каких принципов выделяются подразделения компании?

Какой объем продукции производят отдельные подразделения?

Соответствуют ли результаты деятельности этих подразделений показателям эффективности и прибыли, получаемым компанией в целом?

Финансовые ресурсы, как и структура, являются основой обеспечения стратегии корпорации. В этом контексте работа финансовых служб состоит из действий, связанных с финансированием производства компании и порядком использования этих средств. Оценка финансовой деятельности сосредотачивается на следующих вопросах:

Какие виды решений по финансированию и инвестированию выполняются финансовыми службами?

Каков состав капитала и какие воздействия это будет иметь на будущие выплаты и дивиденды?

Какие методы оценки и модели доступны для оценивания инвестиционных решений?

Сбор какой информации осуществляется финансовыми службами и как они обеспечивают стратегический процесс?

Какая информация и кому предоставляется финансовыми службами?

Трудовые ресурсы. Важнейшая задача деятельности в области трудовых ресурсов состоит в обеспечении того, чтобы организация располагала требуемым количеством персонала необходимого уровня и чтобы персонал соответствовал потребности стратегии.

В контексте реализации стратегии организации необходимы работники, которые обладают следующими качествами, способностями, навыками:

- привержены целям организации, верят в ее ценности;

- компетентны в работе;

- обеспечивают экономию затрат;

- могут обеспечить стратегическое изменение;

- обладают навыками, которые являются источниками конкурентного преимущества организации.

Оценка работников должна определяться такими критериями, как прогулы, мораль, отношение к производству, активность работы в составе группы, освоение других специальностей и отношение к переменам.

Производственная деятельность является основной функцией любой организации и представляет собой превращение исходных материалов в товары и услуги, которые можно реализовать на рынке.

Стратегическая значимость производственной деятельности определяется следующим:

- гибкостью и готовностью к внесению изменений в производственную и оперативную деятельность;

- наличием и быстрым внедрением в производство высоких технологий и автоматизации;

- удовлетворением потребностей и ожиданий покупателей;

- обеспечением высокого качества при минимальных затратах, а также быстрой и надежной доставкой товаров или услуг.

Стратегический анализ производственного процесса сосредотачивается на следующих аспектах:

- удельная и общая эффективность оборудования предприятия и его производительность;

- структура производственных затрат;

- проблема (дефицит или избыток) производственных мощностей;

- местоположение предприятия;

- эффективность обслуживания, контроля качества, запасов и планирования производства;

- квалификация производственного персонала.

Сбыт. Важная роль отдела маркетинга в процессе стратегического управления определяется следующими функциями:

- деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей покупателя;

- ответственностью за позиционирование товара или услуги на рынке;

- предоставлением важной информации руководству для процесса обеспечения стратегии;

- ответственностью за осуществление маркетинговой стратегии организации, за функционирование всего маркетингового комплекса.

Маркетинговый комплекс (товар, цена, место и стимулирование) является уникальным для каждой организации и для потребностей каждого сегмента рынка. Использование в своей деятельности маркетингового комплекса позволяет организации добиться конкурентного преимущества.

Исследования и разработки. Наиболее успешные организации постоянно вводят прогрессивные новшества во все области деятельности. Собственные исследования и разработки являются одним из путей к этому. Необходимость исследований и разработок для организаций вызывают обстоятельства, когда исследования и разработки:

- подразумевают вложения, для которых необходимо найти соответствующий им уровень финансирования;

- обеспечивают другие стратегии или методы их обеспечения, касающиеся совершенствования продукции.

Ключевое стратегическое решение предполагает ответы на вопросы, сколько расходовать на исследования и разработки и как распределять эти ресурсы. Вопросы, которые нужно учитывать, когда оценивается подобная деятельность, включают следующие:

Имеют ли исследования и разработки четкую рыночную ориентацию?

Какова технологическая компетенция данной службы?

Каков уровень знаний и опыта тех, кто руководит и проводит исследования и разработки?

Пригодна ли структура исследований и разработок?

Насколько успешна деятельность службы по исследованиям и разработкам?

Системы и процедуры. Эта область ресурсов в организации часто не принимается во внимание, но она является важной их частью. Прежде всего, необходимо выделить наиболее важные системы: информационные, коммуникаций, составления сметы. Чтобы оценить стратегическое значение этих основных организационных систем, надо ответить на нижепоставленные вопросы.

1. Информационные системы.

Соответствуют ли они стратегическим потребностям организации?

В правильной ли форме предоставляется информация?

Обладает ли система способностью предоставлять информацию в реальном времени?

Доступна ли информация там и тогда, когда она необходима?

Гибка ли и приспособляема ли система?

Может ли она справиться с новыми данными и обработать их?

2. Системы коммуникаций.

Насколько действенно и эффективно работают системы коммуникаций?

Имеются ли в организации горизонтальные системы коммуникаций?

Имеются ли какие-либо структурные препятствия для эффективной коммуникации?

Насколько развита система неформальных коммуникаций?

Соответствует ли система коммуникаций стратегическим потребностям организации?

3. Системы составления сметы.

Позволяют ли они:

- устанавливать разумные цены на новую продукцию, заранее определить эффект предлагаемых изменений в продажах или ожидаемых изменений в затратах?

- оценить влияние решений об уровне обслуживания с точки зрения затрат?

-  определить воздействие решений о капиталовложениях на прибыль и убытки?

Дают ли они адекватные, точные и своевременные прогнозы?

Целью внутреннего анализа является устранение разногласий между системными и стратегическими задачами организации.

**1.2. Оценка наличия и использования ресурсов организации**

Основным вопросом при проведении внутреннего анализа является определение общего наличия ресурсов. Для его решения имеется несколько способов, в частности, портфельный, анализ навыков и анализ гибкости.

Портфельный анализ применяется, когда «в портфеле» фирмы имеется несколько бизнес-единиц и товарных линий. При разработке стратегии могут учитываться ситуации изменения «портфеля», т.е. добавления новых бизнес-единиц или производство новых товаров либо отказа от убыточных и неперспективных направлений ведения бизнеса. Портфельный анализ используется, когда каждое самостоятельное подразделение компании (стратегическая бизнес-единица - СБЕ) имеет миссию, собственные товарные линии, специфических для нее конкурентов и свои рынки сбыта. Стратегическому руководству корпорации предстоит решить, какие СБЕ поддерживать в первую очередь, за счет каких подразделений черпать средства для такой поддержки, а какие СБЕ оценивать как неперспективные.

Наиболее известным средством портфельного анализа является матрица «Бостон Консалтинг групп» (BCG). Эта матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой (рисунок 1).

Рисунок 1. Матрица «Бостон Консалтинг групп»

Показатель темпов роста бизнеса отражает развитие отрасли, в которой действует СБЕ, а показатель доли рынка - позиции СБЕ на рынке в сравнении с конкурентами. Матрица предполагает четыре сценария развития продукта, которые получили наименование «звезда», «денежная корова», «вопросительные знаки» и «собаки».

«Звезда» - продукт, который имеет значительную долю в растущем рынке. Компания с продукцией в этом квадрате обычно затрачивает значительные средства для ее поддержки, однако, благодаря воздействию кривой роста производительности труда, затраты с течением времени уменьшаются.

«Денежная корова» - продукт, имеющий большую долю в зрелом рынке. Потребность в расходах на сбыт меньше. Такой продукт является поставщиком средств для инвестирования в новый продукт.

«Вопросительные знаки» («трудные дети») существуют в растущем рынке, они страдают от незначительности своей доли в нем. Для увеличения доли необходимы большие средства. Однако в случае отсутствия перспективы продукт может быть снят с производства.

«Собаки» имеют небольшую долю на статичном или сокращающемся рынке, требуют непропорционально больших объемов затраты средств и «пожирают» ресурсы компании. Чаще всего корпорации ищут возможность освободиться от СБЕ этой группы.

С помощью портфельного анализа можно установить, подходит ли набор продуктов и услуг с точки зрения наличия средств и управления оборотным капиталом. Каждый кружок на рисунке представляет хозяйственную единицу (СБЕ) или стратегию. Центр каждого круга соответствует положению стратегии на матрице, а размер круга пропорционален доходу от продаж, создаваемому каждым видом хозяйственной деятельности, или же уровню предполагаемого дохода от продаж (в случае перспективных стратегических вариантов). Матрица BCG отражает также наличие средств для проведения исследований и разработок.

Анализ навыков. Трудовые ресурсы так же важны, как и финансовые. Если организация хочет добиться успеха, то ей необходима некоторая совокупность навыков персонала, которая определяется качеством человеческих ресурсов организации. Анализ навыков может концентрироваться на ряде аспектов, включая следующие:

1. Состав и навыки команды высшего руководства. В анализ могут быть включены такие атрибуты, как типы характера, управленческие навыки, способность решать неординарные проблемы, соотношение сил в команде.

2. Уровень квалификации исполнителей, в том числе определение их навыков и способности освоить другие профессии. Особую роль играет равновесие физических навыков и навыков общения.

Анализ гибкости. Важным атрибутом организации являются ее возможности реагировать на внешние изменения. Задача выяснения этой способности определяется как анализ гибкости. Он предполагает осуществление следующей последовательности действий:

1. Нахождение основных областей неопределенности: они могут быть внешними и внутренними.

2. Анализ наличных ресурсов в связи с этой неопределенностью.

3. Анализ уровня гибкости, необходимого для адекватной реакции на изменения параметров внешней среды.

4. Конкретизация некоторых действий в связи с этой неопределенностью.

Портер считает, что при проведении анализа внутренних ресурсов необходимо исследовать и использование ресурсов, которые определяются результативностью и эффективностью.

Результативность использования ресурсов определяется независимо от их назначения. Наиболее общие показатели результативности:

Прибыльность. Это обобщающий показатель результативности, подходящий для коммерческих организаций. Его следует использовать в тесной связи с другими финансовыми показателями, такими как оборачиваемость запасов и период погашения дебиторской задолженности. Прибыльность дает представление о результативности использования конкретных видов ресурсов.

Оборотный капитал. Исследование этого параметра результативности использования ресурсов может показать, как финансовые ресурсы используются с точки зрения стратегии организации. Важным является требование поддержания низкого уровня оборотного капитала.

Производительность труда. Показатель отражает результативность использования трудовых ресурсов организации. Специфическими индикаторами могут быть производительность в расчете на одного работающего, уровень прогулов и опозданий, относительная численность различных подразделений и соотношение между сотрудниками основного и неосновного производств.

Материалоемкостъ. Этот показатель выходит на первый план в случаях, когда сырье или энергия являются основными составляющими себестоимости.

Загрузка производственных мощностей. Этот показатель становится одним из основных в тех случаях, когда накладные расходы являются основными в себестоимости.

Эффективность использования ресурсов проявляет, используются ли ресурсы организации по целевому назначению. Выделим следующие показатели эффективности:

Использование капитала. Конкретные области анализа в этом случае включают в себя вопросы изменения структуры капитала компании, допустимые показатели прибыльности, а также степень сложности получения средств для запланированных инвестиций.

Использование трудовых ресурсов. Исследуются такие области, как гибкость трудовых ресурсов, характер системы оплаты труда, размеры рабочих бригад, типы систем контроля на местах, уровень руководства в критические моменты, уровни внутреннего соперничества и сотрудничества.

Использование финансовых систем. Области исследования включают соответствие нуждам компании системы калькуляции затрат, степени ее соответствия требованиям стратегии, способа составления сметы, применения методов оценки инвестиций.

Использование возможностей маркетинга. Конкретные показатели могут включать расходы на рекламу в процентах от оборота, объем продаж на одного продавца, затраты на распределение в процентах от оборота, эффективность рекламы и т.п.

Приведенные показатели всего лишь образец, и в каждом данном случае разработчики стратегии могут найти более подходящие параметры для решения конкретных задач, связанных с исследованием внутренней среды организации.

**2. Практическая часть**

Оцените стратегический потенциал предприятия, где вы работаете, по его основным составляющим. Выработайте рекомендации по усилению стратегического потенциала предприятия.

Анализ факторов успеха ОАО «Элема» был проведен работником отдела продаж, который имеет опыт в проведении исследований рынков. Результаты исследования систематизированы и представлены в таблицах 1 - 4.

Оценим факторы, которые определяют конкурентные преимущества ОАО «Элема» (таблица 1).

Таблица 1. Конкурентные преимущества (КП) ОАО «Элема»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели конкурентных преимуществ |  | Оценка |  |
| 1.Доля бизнеса компании в отрасли | Сильноесокращение | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Сильный рост |
| 2.Изменение уровня персонала | Сильноесокращение | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Сильный рост |
| 3.Наполнение портфеля заказами | Неудовлет-ворительное | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Удовлет-ворительное |
| 4.Приверженность потребителей к товарам организации | Низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокая |
| 5.Финансовое положение компании | Плохое | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Хорошее |
| 6.Состояние бизнеса у конкурентов | Хорошее | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Плохое |
| 7.Уровень деловых связей | Низкий | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокий |



Конкурентные преимущества ОАО «Элема» находятся на среднем уровне, поскольку оценка факторов конкурентных преимуществ составляет 3,43 при максимально возможных 6 баллах.

Далее оценим факторы, определяющие стратегический потенциал ОАО «Элема» (таблица 2).



Таблица 2. Стратегический потенциал (СП) ОАО «Элема»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели стратеги-ческого потенциала |  | Оценка |  |
| 1.Возожность выхода на новых клиентов | Сильно ограниченные | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Неограниченные |
| 2.Возможности определения и диагностики проблем клиента | Низкие | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокие |
| 3.Научно-исследовательский потенциал | Низкий | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокий |
| 4.Внедренческий потенциал, возможности поддержки и сопровождения | Низкие | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокие |
| 5.Уровень исследования и экспертизы проблем клиента | Неудовлет- ворительные | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Превосходный |
| 6.Уровень новизны идей и рекомендаций | Низкий | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокий |
| 7.Эффективность внедрения разработок | Низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокая |
| 8.Учебно-методический уровень | Низкий | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокий |

Стратегический потенциал ОАО «Элема» находится на среднем уровне, поскольку оценка факторов стратегического потенциала составляет 3,13 при максимально возможных 6 баллах.

Оценим факторы, определяющие условия бизнеса (таблица 3).

Таблица 3. Факторы, определяющие условия бизнеса (УБ) ОАО «Элема»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели условий бизнеса |  | Оценка |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Условия для внедрения новых технологий | Неудовлет-ворительные | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Очень хорошие |
| 2. Политические условия | Неудовлет-ворительные | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Очень хорошие |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Макроэкономи- ческие условия | Неудовлет- ворительные | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Очень хорошие |
| 4. Государственно-правовые условия | Неудовлет-ворительные | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Очень хорошие |
| 5. Социальные условия | Неудовлет-ворительные | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Очень хорошие |
| 6. Культурные и демографические условия | Неудовлет-ворительные | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Очень хорошие |
| 7. Географические и климатические условия | Неудовлет-ворительные | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Очень хорошие |



Факторы, определяющие условия бизнеса ОАО «Элема», находятся чуть выше среднего уровня, поскольку оценка факторов, определяющих условия бизнеса, составляет 3,71 при максимально возможных 6 баллах.

Оценим факторы, определяющие привлекательность отрасли (таблица 4).

Таблица 4. Факторы, определяющие привлекательность отрасли (ПО)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели привлекательности отрасли |  | Оценка |  |
| 1.Вероятность вытеснения товаров компании товарами других компаний | Высокая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низкая |
| 2.Уровень покупательной способности в данной отрасли | Низкий | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокий |
| 3.Способность покупателей ориентироваться в товарах, реализуемых организацией | Высокая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низкая |
| 4.Уровень спроса на данные товары на рынке | Низкий | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Высокий |
| 5.Вероятность появления в отрасли новых копаний-конкурентов | Высокая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низкая |
| 6.Требования предъявляемые потребителями к качеству товаров и услуг | Высокие | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низкие |
| 7.Степень соперничества между основными конкурентами | Высокая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низкая |



Факторы, определяющие привлекательность отрасли, находятся чуть выше среднего уровня, поскольку оценка факторов, определяющих привлекательность отрасли, составляет 3,14 при максимально возможных 6 баллах. Полученные результаты со средними оценками воздействия факторов, определяющих конкурентное преимущество организации, стратегический потенциал, условия бизнеса и привлекательность отрасли, наносятся на график SPACE метода.

Координаты X и Y определяются следующим способом:

X = (ПО + КП) - 6;

Х = (3,14 + 3,43) - 6 = 0,57

Y = (СП +УБ) - 6;

Y = (3,13 + 3,71) - 6 = 0,84

Полученные результаты наносятся на прямоугольную систему координат, в которой каждая из полуосей служит представлением общего критерия по группе. В координатах, характеризующих привлекательность отрасли и конкурентную позицию организации (рисунок 1), находят точку, которая соответствует позиции организации.

СП

1.Развитие сопутствующих услуг

2.Поиск нового товара на существующем рынке

3.Поиск дополнительных качеств товаров

1.Развитие продукта

2.Развитие рынка

3.Поглощение конкурентов

УБ

1.Развитие рынка

2.Поглощение дилеров, продавцов

3.Поглощение поставщиков

1.Развитие сопутствующих услуг

2.Поиск новых товаров на существующем рынке

1.Организация совместных предприятий

1.Поиск дополнительных качеств услуг

1.Захват рынка

2.Развитие продукта

по

1.Захват рынка

Широкая

комбинированная стратегия

Узкая

комбинированная стратегия

1.Сокращение

2.Ликвидация

1.Реорганизация

1.Сокращение

2.Ликвидация

+5

+4

+3

+2

+1

-1

-2

-3

-4

-5

-6

УБ

КП

1.Поглощение конкурентов, партнеров

2.Поиск дополнительных качеств услуг

-6 -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 +6

Рисунок 1. Возможные варианты стратегии бизнеса ОАО «Элема»

Позиция ОАО «Элема» соответствует стратегии концентрированного роста, которая направлена на расширение предлагаемых для продажи товаров и (или) позиции в отрасли. Необходимо улучшить оказываемые сопутствующие услуги (подгонка по размеру и т.д.) или расширить их перечень, не меняя при этом рынка, пытаясь, усилить свое положение в отрасли. Это приведет к увеличению числа покупателей, усиления их приверженности к продукции ОАО «Элема» путем предложения комплекса сопутствующих услуг, что в свою очередь увеличит продажи предприятия.

**Список использованных источников**

1. Волкогонова О. Д., Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Форум: Инфра-М, 2004. - 256 с.
2. Прокопчук Л.О. [Стратегический менеджмент](http://www.bankreferatov.ru/db/Z/2B801BBF27E5D762C3256FDE006B03CC). - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2004. - 510 с.
3. Риск-менеджмент: Учебник / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатернославский, Дж. Дж. Хэмптон под ред. И. Юргенса. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. - 512 с.
4. [Стратегический менеджмент](http://www.bankreferatov.ru/db/Z/AAA271FE902E37E9C3256FDE006C1A5A). Панов А.И., Коробейников И.О. - М.: Приор, 2004. - 285 с.
5. Стратегический менеджмент: курс лекций / Д. И. Кандрусев. - Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. - 95 с.