СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Экономическая сущность функциональных стратегий предприятия

1.1 Экономическое содержание маркетинга и корпоративных стратегий предприятия

1.2 Функциональные стратегии: типы и общая характеристика

2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОО «АКМОЛИНСКИЙ ЛОКОМОТИВНЫЙ ЗАВОД»

2.1 Анализ организационной структуры предприятия

2.2 Анализ маркетинговой среды предприятия

2.3 Функциональные стратегии предприятия

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях жесткой конкуренции каждое предприятие, независимо от его размеров и вида деятельности, для успешного функционирования и удовлетворения спроса рынка использует определенные инструменты маркетинга. Актуальность темы данной курсовой работы заключается в том, что стратегическое управление развитием организации заключается в умении моделировать ситуацию, способности выявлять необходимость изменений, разработке самой стратегии, а также в способности воплощать стратегию в жизнь, что жизненно необходимо для функционирования предприятия в условии конкурентных рыночных отношений.

Вместе с тем стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов. Кроме того, стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и из действий, которые являются реакцией на непредвиденное развитие событий.

Каждая фирма, выступая на рынке, разрабатывает свою систему целей (древо целей), которая закладывается в основу маркетинговой стратегии. Выделяются конечные цели (обычно это или захват некоторой доли рынка, или сбыт какого-то объема товара, или получение определенной суммы прибыли), а также промежуточные цели. Достижение первых обусловливает развитие фирмы, ее коммерческий успех, место, которое она займет на рынке. Вторые - представляют собой средства, обеспечивающие возможность осуществления конечных целей.

Стратегия – это последовательность действий для достижения определённых показателей предприятия (повышение ликвидности, платежеспособности, кредитоспособности предприятия, рентабельности, финансовой устойчивости).

Маркетинговая стратегия – это стратегия промышленных предприятий, ориентированных на рыночные ценности.

В общем виде стратегия маркетинга состоит из четырех этапов:

* анализ соотношения «потребитель – товар»;
* определение общей маркетинговой стратегии в отдельных сегментах рынка;
* создание стратегий «marketing – mix» (своеобразного маркетингового «стратегического набора);
* совершенствование и контроль.

Маркетинговая стратегия имеет два основных ориентира – рынок и продукт.

Для обеспечения эффективной производственной и непроизводственной деятельности предприятия в условиях конкуренции и рынка необходимы обоснованные, просчитанные, легитимные (т.е. соответствующие законодательству) управленческие решения. При законодательном несовершенстве и нестабильности многие предприятия отдают приоритет прибыли и доходам акционеров. Но, если предприятие хочет в будущем остаться на рынке и быть конкурентоспособным, оно также должно работать на достижение долгосрочных целей: рыночные позиции, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, управленческая деятельность и ее развитие, трудовая деятельность и установки сотрудников, обязательства перед обществом.

Внутренний анализ проводится службами предприятия, и его результаты используются для планирования, контроля и прогнозирования финансового состояния. Его цель – установить планомерное поступление денежных средств и разместить собственные и заемные средства таким образом, чтобы обеспечить нормальное функционирование предприятия, получения максимума прибыли и исключение банкротства.

Внешний анализ осуществляется инвесторами, поставщиками материальных и финансовых ресурсов, контролирующими органами на основе публикуемой отчетности. Его цель – установить возможность выгодно вложить средства, чтобы обеспечить максимум прибыли и исключить риск потерь.

Проблема функционального стратегического планирования будет рассматриваться на примере ТОО «Акмолинский локомотивный завод».

Целью данной курсовой работы является изучение функциональных стратегий предприятия на примере ТОО «Акмолинский локомотивный завод».

В соответствии с вышепоставленной целью были поставлены и решены следующие задачи:

1. Рассмотреть экономическую сущность функциональных стратегий;
2. Проанализировать функциональные стратегии предприятия на примере ТОО «Акмолинский локомотивный завод»;
3. Предложить меры по совершенствованию организации и разработки процесса функционального стратегического планирования.

Объектом данной курсовой работы являются функциональное планирование на ТОО «Акмолинский локомотивный завод», предметом – процесс функционального стратегического планирования на предприятии.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ
   1. Экономическое содержание маркетинга и корпоративных стратегий предприятия

Теория маркетинга была создана в Америке в 10-е - 20-е гг. ХХ в. Маркетинг возник как реакция на негативные проявления бурно развивающегося "дикого" рынка: чрезмерную стихийность, непредсказуемость развития, неупорядоченную конкуренцию с тягой к вседозволенности, стремлением производителя диктовать свою волю потребителю тенденциями к росту монополизации и т.п., грозившими серьезными экономическими и социальными потрясениями. Создатели теории, получившей, название маркетинга, исходили из тезиса, что человечество не нашло лучшего механизма распределения, чем рынок. Необходимо найти способ смягчить отрицательные проявления действия рыночного механизма, подчинить производство и распределение интересам потребителя.

Маркетинг (от английского market - рынок) - система управленческой, регулирующей и исследовательской деятельности, направленной на эффективное, доведение товаров от сферы производства до сферы потребления. Цель маркетинга - удовлетворение потребностей покупателя и за счет этого получение прибыли продавцом. На цивилизованном рынке складывается механизм, который обусловливает получение прибыли удовлетворением спроса. Предприниматель, стремящийся увеличить свою прибыль, должен стимулировать спрос и привести производственно-сбытовую программу в соответствие с интересами потребителей.

Маркетинг - любая деятельность, направленная на доведение товара от сферы производства до сферы потребления, т.е. по удовлетворению потребностей в соответствии с покупательским спросом.

Маркетинг вписывается в рыночный механизм, позволяя оптимизировать взаимный поиск продавца и покупателя, стимулировать спрос, использовать в качестве регулятора рыночных процессов цену и другие рыночные инструменты, ориентировать производство на интересы рынка. Тем самым маркетинг снижает степень стихийности развития рынка. Он формирует систему изучения и прогнозирования рынка обеспечивая его ''прозрачность" и предсказуемость развития.

Современная концепция маркетинга заключается в ориентации предпринимателя на потребителя.

Производить и продавать все, что пользуется спросом и может быть продано, - вот главный принцип маркетинга.

Маркетинговая деятельность может быть представлена в форме постоянно возобновляющегося маркетингового цикла. [1, с. 205]

Любая маркетинговая деятельность начинается с информационно-аналитического исследования, на основе которого осуществляется стратегическое и текущее планирование, разрабатывается программа создания и вывода на рынок нового товара, формируются каналы движения товара от производителя до потребителя с участием торговых посредников (дистрибьюторов), организуется рекламная кампания и осуществляются другие действия по продвижению товара на рынок, наконец, на заключительном этапе оценивается эффективность маркетинговых мероприятий (рисунок 1).

Существует отраслевая дифференциация маркетинга, которая, сохраняя единство его целей и принципов, позволяет решать специфические задачи, присущие каждой отрасли экономики и сфере социальной жизни. Естественно, сказываются особенности продукта, создаваемого в отрасли, и форм его потребления.

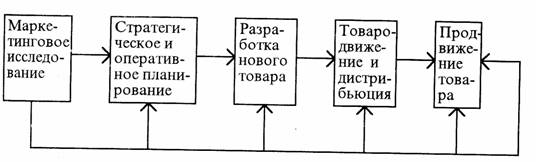


Рисунок 1 - Этапы маркетингового цикла

Общая цель маркетинга заключается в том, чтобы обеспечить удовлетворение спроса потребителей, предъявляемого на рынке, и за счет этого получить максимально возможную прибыль. К глобальным целям маркетинга как составной части рыночного механизма относятся следующие требования:

• сделать рынок упорядоченным (подчиняющимся определенным правилам), "прозрачным" (позволяющим оценивать его состояние, параметры и тенденции развития) и предсказуемым (обеспечивающим возможность прогнозировать его изменения);

• ограничить стихийность рынка путем регулирования некоторых рыночных процессов;

• сделать конкуренцию упорядоченной, подчиняющейся определенным ограничениям, исключить возможность недобросовестной конкуренции;

• подчинить производство и торговлю требованиям рынка, т.е. интересам потребителя;

• разработать и внедрить в рыночную деятельность принципы научно обоснованной технологии товародвижения и распределения (дистрибьюции);

• обеспечить высокую эффективность рекламной и другой маркетинговой деятельности по влиянию на рынок и формированию привлекательного образа товара в представлении потенциальных и фактических покупателей.

Каждая фирма, выступая на рынке, разрабатывает свою систему целей (древо целей), которая закладывается в основу маркетинговой стратегии. Выделяются конечные цели (обычно это или захват некоторой доли рынка, или сбыт какого-то объема товара, или получение определенной суммы прибыли), а также промежуточные цели. Достижение первых (как, вероятно, заметил читатель, связанных между собой) обусловливает развитие фирмы, ее коммерческий успех, место, которое она займет на рынке. Вторые - представляют собой средства, обеспечивающие возможность осуществления конечных целей.

Маркетинг - активная форма предпринимательской деятельности. Конечно, маркетинг предполагает, что предприниматель должен поступиться частицей своего рыночного суверенитета, но он снижает уровень риска, позволяет использовать коллективно накопленный опыт и, в конечном счете, дает определенные гарантии успеха.

Роль маркетинга в бизнесе показана на рисунке 2.

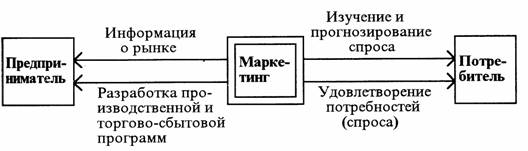


Рисунок 2 - Место маркетинга в рыночных взаимоотношениях "предприниматель - клиент"

Роль маркетинга в бизнесе определяется тем, что маркетинг раскрывает потенциальные возможности производства и сбыта товара, разрабатывает оптимальную товарную политику, определяет направления конкурентной борьбы и завоевания рынка, предлагает набор инструментов для стимулирования спроса, создает эффективную систему товародвижения, позволяет изучить и спрогнозировать состояние и развитие рынка. Как известно, исторически, по мере концентрации и специализации производства, предприниматель все более отдалялся от потребителя и строил свою производственную программу не слишком эффективным методом проб и ошибок. Маркетинг поставил взаимоотношения производителя и потребителя на научную основу, играя роль звена, соединяющего предпринимателя и потребителя. В этом взаимоотношении обе стороны получают выгоду: предприниматель - прибыль, потребитель - товар, посредством которого он удовлетворяет свою потребность.

Маркетинг - наука, изучающая, какие товары и в каком количестве следует производить, как выгоднее и быстрее сбыть (продать) товар с меньшим риском, оптимальными затратами и максимально возможной прибылью. [2, с.300]

Формирование рыночных отношений в экономике Казахстана предопределяет возникновение таких явлений, как свобода экономической деятельности, многообразие форм собственности, развитие конкуренции. Одновременно формируются многочисленные ФПГ, крупные корпоративные объединения, вертикально-интегрированные компаний, что следует рассматривать как реакцию казахстанского бизнеса на вхождение страны в мировое пространство и господствующие в нем условия жесткой конкуренции. В этих условиях для эффективной деятельности предприятий представляется необходимым обеспечение конкурентоспособности. Между тем для создания системы обеспечения конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции необходимо формирование стратегии.

При выборе стратегии необходимо выяснить, о каком уровне стратегии идет речь, поскольку в настоящее время в условиях нестабильной внешней среды предприятий при наличии широких возможностей для диверсификации действуют многоуровневые корпорации, осуществляющие одновременно несколько видов деятельности на многих рынках и действующие во многих отраслях. Для таких корпораций существуют три уровня стратегии: корпоративная стратегия, деловые стратегии, функциональные стратегии (рисунок 3).



Рисунок 3 - Уровни стратегии

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. [3, с. 296]

Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

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

- изменение структуры корпорации;

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

- единую стратегическую ориентацию подразделений.

Если организацию рассматривать как открытую систему, взаимодействующую с внешней средой, из которой она получает ресурсы и в которую затем передает произведенные продукты, то графическая модель структуры политики выглядит так, как это представлено на рисунке 4.

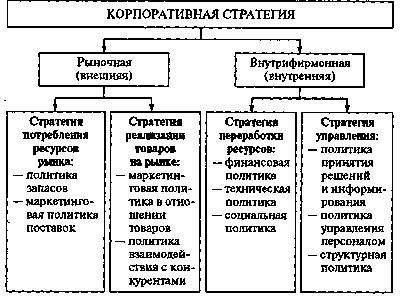


Рисунок 4 - Схема детализации корпоративной стратегии

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

1.2 Функциональные стратегии: типы и общая характеристика

Функциональная стратегия – тип обеспечивающей стратегии в стратегическом наборе, который определяет стратегическую ориентацию определенной функциональной подсистемы управления предприятием, которая обеспечивает ей достижение поставленной цели, а также (при наличии взаимосвязанных обоснованных функциональных стратегий) управляемость процессами выполнения общих стратегий и миссии фирмы.

Стратегическое управление развитием организации заключается в умении моделировать ситуацию, способности выявлять необходимость изменений, разработке самой стратегии, а также в способности воплощать стратегию в жизнь. Вместе с тем стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов. Кроме того, стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и из действий, которые являются реакцией на непредвиденное развитие событий.

Стратегические проекты, равно как и стратегические программы и функциональные стратегии (чаще называемые политикой), построены на корпоративной стратегии организации, т.е. представляют собой подсистему общей стратегической системы развития организации.

В некоторых крупных организациях наблюдается тенденция проникновения стратегического управления на уровень функциональных подразделений. Кроме того, функциональные стратегии формируются как в связи с переходом организаций на самостоятельное бюджетирование, так и в связи с подготовкой к выделению отдельных подразделений из состава организации в рамках аутсорсинга.

Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (в частности, логистической), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

В явном виде политика не имеет целевого начала, а может рассматриваться как детализация стратегии организации по выполняемым ею функциям, поэтому функциональные стратегии носят предписывающий характер. Тем не менее совокупность функциональных стратегий образует систему, поскольку они как элементы взаимосвязаны, обособлены от внешней среды и взаимодействуют с ней как нечто целое.

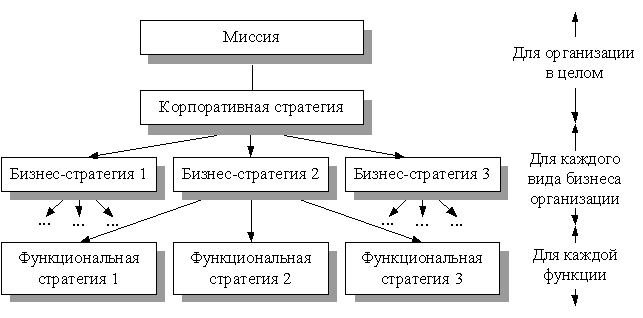


Рисунок 5 - Типы стратегических решений

Функциональные стратегии необходимы для распределения ресурсов отделов и служб организации, поскольку приток ресурсов происходит обычно на функциональном уровне. [4, с. 149]

В зависимости от особенностей функционирования предприятия в большей или меньшей мере на предприятии могут разрабатываться следующие функциональные стратегии: маркетинговая, НИОКР, производственная, финансирования и др.

Маркетинговая стратегия. Для многих предприятий маркетинговая стратегия является важнейшей функциональной стратегией, поскольку она обеспечивает обоснованность рыночной направленности предприятия.

Маркетинговая стратегия – это стратегия промышленных предприятий, ориентированных на рыночные ценности.

В общем виде стратегия маркетинга состоит из четырех этапов:

* анализ соотношения «потребитель – товар»;
* определение общей маркетинговой стратегии в отдельных сегментах рынка;
* создание стратегий «marketing – mix» (своеобразного маркетингового «стратегического набора);
* совершенствование и контроль.

Маркетинговая стратегия имеет два основных ориентира – рынок и продукт.

Стратегия НИОКР – это стратегия создания и использования нововведений различного типа, что, в конечном итоге, и обеспечивает предприятию стратегическое развитие.

Стратегия НИОКР базируется на научно-технических прогнозах и формируется с учетом возможных технологических прорывов и открытий в различных областях в тот период, на который разрабатывается стратегия.

Производственная стратегия – существует в виде разработки и управления процессом создания необходимых для потребителей продуктов и услуг на предприятии.

Определение производственных стратегий связано со скоростью и масштабами изменений, которые необходимо произвести на предприятии.

Производственная стратегия — стратегии эффективного использования факторов производства «труд», «собственность» и «капитал»;

Параметры, которые необходимо учитывать при определении производственной стратегии:

* объёмы продукции, которые необходимо обеспечить;
* масштабы производственного потенциала, уровень его гибкости;
* расхождения между существующими и необходимыми характеристиками производственных процессов для обеспечения выпуска продукции в соответствии со сформированным «портфелем»; и т.д.
* Производственная стратегия формируется с учетом следующих показателей:
* объёмы капитальных вложений, необходимые для совершения преобразований в производственном процессе;
* время, необходимое для своевременного перехода к выпуску новой продукции;
* оценка относительной потребительной стоимости существующей и новой продукции; и т.д.

Финансовая стратегия заключается в прогнозировании финансовых результатов деятельности организации и расходования финансовых ресурсов.

Стратегия управления персоналом направлена на эффективное использование фактора производства «труд» во всех его проявлениях. С её помощью решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, оптимизации численности работающих по категориям и другие.

Инновационные и инвестиционные стратегии - проявляются в активизации деятельности организации. В этом же ряду может находиться учетная, организационная, структурная, социальная, корпоративная и внешнеторговая политика организации.

Стратегия информатизации. В последнее время ей придаётся большое значение. Она предусматривает внедрение на фирмах новых эффективных способов управления, таких как реинжиниринг.

Кроме указанных выше существуют следующие функциональные стратегии:

* стратегия материально-технического обеспечения;
* стратегия развития общего управления.

Можно выделить также стратегию безопасности с учётом её внешних и внутренних аспектов.

В качестве самостоятельной целесообразно выделить и такую специфическую для казахстанских предприятий стратегию – стратегию выживания. Стратегия выживания предприятий – это способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности хозяйствующего субъекта в условиях переходного состояния российской экономики. Основными её целями являются:

- адаптация к формирующемуся рынку;

- отказ от неэффективных методов хозяйствования;

- сохранение ресурсного потенциала.

Стратегия выживания включает в себя: общий (организационный), производственный, рыночный (маркетинговый), финансовый и кадровый компоненты.

В целом для стратегии выживания характерен переход от упрощённых представлений и пассивных ожиданий управляющих к пониманию сложного и многообразного характера деловой среды предприятия и способов хозяйственного поведения. [5, с. 119]

Нельзя сказать, что функциональные стратегии не связаны между собой и реализуются независимо одна от другой. Напротив, важно получить синергический эффект от их совместной реализации или, как говорят специалисты в области теории систем, использовать такое свойство систем, как эмерджентность. Выстраивая совокупность необходимых и достаточных для достижения стратегической цели отношений между функциональными стратегиями, мы можем построить модель, которая будет носить название модели структуры системы.

Вслед за функциональными стратегиями разрабатывают соответствующие им мероприятия и определяются ресурсы, необходимые для их реализации.

Наряду с политикой, точнее, вместо функциональных стратегий в организациях чаще всего создают программы и проекты, направленные на достижение стратегических целей и детализирующие функциональные стратегии. Например, кадровая политика организации может включать в себя программы повышения квалификации и проекты аттестации отдельных категорий работников.

Вошедшее в 80-е годы XX в. в научный оборот словосочетание «целевая комплексная программа» {совокупность мероприятий, объединенных общей целью) в настоящее время утратило былое значение.

Всякая программа (по определению) представляет собой план намеченных действий по решению какой-нибудь проблемы. В программах детализируются выработанные стратегии и определяются не только необходимые действия по достижению поставленных целей, но и необходимые для этого ресурсы. Программы и стратегии соотносятся как часть и целое, т.е. стратегию можно представить системой программ.

Чтобы построить модель трансформации стратегии в программы, рассмотрим состав программ.

В структурировании программ могут быть использованы разные способы группировок. Например, возможна классификация программ по таким показателям, как:

- степень важности (программы федеральные, президентские, региональные, муниципальные);

- функциональная направленность (программы экономические, социальные, инвестиционные);

- совокупность отдельных объектов (программы реконструкции памятников, заботы о детях).

По сути, любой проект — это замысел, описанный по определенной форме. В определениях проекта обычно фигурируют сформулированные цели и средства их реализации: объекты, документация, мероприятия и всевозможные ресурсы для их выполнения. Под проектом понимается и некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами, которые обусловливают способ ее решения. Таким образом, проект в рамках стратегического управления можно рассматривать как систему реализации стратегии с помощью модели черного ящика, на входе которого имеются результаты анализа внешней и внутренней для организации ситуации, а на выходе — результат достижения стратегических целей.

Однако следует предостеречь от соблазна любой проект начинать со стадии замысла и определения целей, минуя этап разработки стратегии и предшествующие ему этапы. Поскольку даже с блеском разработанная концепция проекта, сам проект и его реализация могут не дать ожидаемого максимального результата. [6, с. 104]

При проектном подходе прогноз часто сводится к прогнозу путей решения стоящей перед организацией задачи для получения требуемого локального результата, а не к прогнозу конечного состояния организации в целом. В отношении выбора целей заметим, что он осуществляется из числа возможных целей, а это уменьшает амбиции работников организации и занижает уровень самих целей. Концепция разработки проекта, как правило, формируется функциональными специалистами, что негативно сказывается на результативности проекта на всех стадиях его жизненного цикла. Возникают проблемы и в связи с взаимной увязкой нескольких проектов, выполняемых одновременно или имеющих один и тот же объект воздействия.

Сам по себе проектный подход больше ориентирован на результат, чем на исполнение функций. С этой точки зрения у него больше шансов вписаться в стратегическое управление, чем у функционального подхода вписаться в управление организацией. Тем не менее проекты целесообразно разрабатывать в рамках единой стратегии организации, отдельных функциональных стратегий или отдельных межфункциональных (комплексных) программ.

Дальнейшая декомпозиция (детализация) политики, программ и проектов должна осуществляться в зависимости от конкретных задач разработчиков декомпозиции. Этим стратегическое управление и отличается от программного или проектного управления.

Конкретизация политики, программ и проектов заключается обычно в разработке планов организованных действий, т.е. бизнес-планов, а также планов мероприятий и в определении ресурсов, необходимых для их выполнения. Как и в любых планах, в планах мероприятий необходимо наметить цели, содержание, объем и методы работ, а также их последовательность и сроки выполнения.

Что касается ресурсов, то самым значительным является мотивационный ресурс, который не только приводит в движение все другие виды ресурсов, но и сам создает такие уникальные виды ресурсов, как интеллектуальный и деятельйостный.

Для предприятий малого бизнеса стратегия развития зачастую связана с идеей производства или реализации нового товара (новой услуги), для обоснования целесообразности освоения которой необходим план нового бизнеса или бизнес-план. В этом случае «стратегия» и «бизнес-план» могут выступать синонимами.

Как утверждают специалисты, источники бизнес-идей — это отзывы потребителей; продукция, выпускаемая конкурентами; мнения работников отдела маркетинга (сбыта) или торговых отделов; публикации органов власти, а также результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, для реализации которых необходимы инвестиции.

Цели организации, как любой системы, формируются под воздействием многих факторов, о чем свидетельствуют данные рисунке 6.

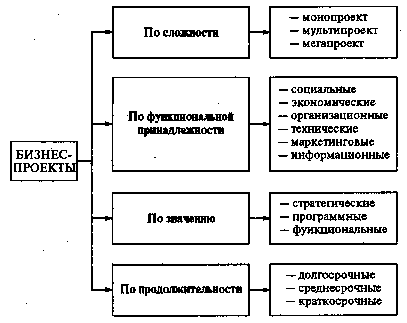


Рисунок 6 - Типология бизнес-проектов

Стратегические бизнес-проекты, содержащие бизнес-идеи и требующие составления бизнес-плана для обоснования целесообразности их реализации, могут быть классифицированы по разным признакам.

Важным этапом в разработке концепции проекта выступает этап определения цели проекта. Для каждого проекта может быть построено множество взаимосвязанных целей, отражающих структуру самого проекта и целеполагание основных его участников. [7, с. 231]

Как мы видим, цели могут различаться по времени достижения и ориентации, субъектам целеполагания и направленности в пространстве; они могут быть объективными, как свойства любой системы, и субъективными, как образ, к которому стремится организация. Степень достижения цели определяется критериями, выбранными для конкретного решения.

Цели проекта должны быть определены так, чтобы они имели ясный смысл, а результаты, получаемые при их достижении, были бы измеримыми при заданных ограничениях и критериях оценки степени достижения.



Рисунок 7 - Распределение факторов, влияющих на формирование целей

Переход от стратегических целей организации к целям проектов, а затем и к целям бизнес-плана, осуществляется методом декомпозиции, или каскадирования, как это принято говорить при разработке сбалансированной системы показателей реализации стратегии в целом и стратегических проектов в частности.

Реальная стратегия фирмы, как правило, содержит стратегии разных уровней в различных комбинациях и пропорциях. Кроме того, хотя набор компонентов в реальной стратегии и не велик, однако, перестановок и комбинаций может быть значительно больше, соответственно, и количество сценариев для достижения тех или иных целей значительно возрастает.

При формировании каждого вида стратегии фирма сталкивается с некоторыми объективными ограничениями.

1. Уровень наличных финансовых ресурсов. Даже при оптимально выбранной стратегии фирме нужно серьёзно подумать об источнике необходимых финансовых средств. Если у фирмы слишком мало собственных средств, она идёт на неоправданно высокий риск, занимая деньги под солидный процент. Это подрывает интересы акционеров в получении дивидендов даже в случае высокой прибыли.

2. Размер приемлемого риска. Многие фирмы готовы принять только весьма умеренный, даже зачастую минимальный риск. Это существенно снижает диапазон выбора стратегий.

3. Потенциальные навыки и способности фирмы. Хорошие стратегии часто требуют навыков и способностей свыше тех, которыми обладает фирма. Иногда это связано с плохой подготовкой и низкой квалификацией специалистов фирмы.

Часто приобретённые фирмой навыки хороши для одного рынка (например, отечественного), но недостаточны для зарубежных рынков. Приобретение новых навыков требует времени, а стратегия предполагает быстрые действия.

4. Отношения в рамках рабочих связей фирмы. Зачастую поставщики или участники каналов распределения не могут обеспечить приемлемые условия и готовность работать так, как это нужно для реализации выбранной стратегии.

5. Противодействие конкурентов. Часто замечательные стратегии перечёркиваются действием конкурентных сил. Например, стратегия предполагает снижение цен для стимулирования краткосрочного спроса. Конкуренты могут отреагировать на такую стратегию ведением «ценовых войн», которые являются слишком дорогостоящими и не позволяют фирме удерживаться в запланированном русле длительное время.

Когда стратегия сформулирована, фирма определяет политику, которая превращает разработанную стратегию в открытую и подробную декларацию основных направлений деятельности фирмы. Затем разрабатываются правила и процедуры действий, необходимые для реализации стратегии.

Таким образом, стратегический план фирмы должен включать:

- видение, миссию и общие цели;

- стратегию фирмы: общую, деловую, функциональную;

- политику действий фирмы. [8, с. 361]

2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОО «АКМОЛИНСКИЙ ЛОКОМОТИВНЫЙ ЗАВОД»

2.1 Анализ организационной структуры предприятия

На заводе 3 основных уровня управления:

* генеральный директор;
* коммерческий, технический директора, производственный и тд.;
* руководители отделов и цехов.

Вертикальные связи соединяют эти иерархические уровни в организации. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния, т.е. реализуется «вертикальная загрузка» работы. Они дополняются горизонтальными связями, которые способствуют наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих проблем между ними. Делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. Горизонтальные связи экономят время и повышают качество взаимодействия, также развивают у руководителей самостоятельность, инициативность и мотивированность, ослабляют боязнь риска.

Организация современного производства предусматривает формирование управленческой структуры, которая порождает мощные потоки информации. Эффективное управление во многом зависит от степени рационального управления этими потоками. Необходимым условием для рационального управления является использование современных технологий, позволяющих автоматизировать учет и анализ информационных потоков.

Использование все более сложных информационных технологий в управленческой деятельности приводит к радикальным изменениям самой деятельности. Комплексные системы автоматизации позволяют перейти к единой регистрации всех факторов хозяйственной деятельности, а затем выполнять агрегирование их разными способами в соответствии с различными критериями. Формируется единый комплекс первичных документов и набор первичных аналитических признаков.

Ввод в эксплуатацию такой системы позволил бы усовершенствовать многие внутренние процессы. На данный момент самыми развитыми системами такого рода являются ERP (enterprise resource planning) системы, которые обеспечивают управление не только производством и некоторыми учетными функциями, но и управление людскими, финансовыми ресурсами, производственными планами, помогают организовывать маркетинг, наладить продажи и поддерживают все необходимые предприятию функции логистики. Поэтому на предприятии после длительного процесса изучения рынка систем автоматизации был выбран путь ориентации на отечественные компании, которые активно совершенствуют возможности своих систем по управлению производственными предприятиями и приближаются к классу ERP систем.

2.2 Анализ маркетинговой среды предприятия

Маркетинг играет особую и исключительно важную роль в стратегическом управлении. Пронизывая все его процессы, маркетинг делает возможной ориентацию фирмы на запросы потребителей и тем самым обеспечивает более гибкое и адаптивное включение фирмы в окружающую среду.

Маркетинг выполняет в стратегическом управлении две функции:

• это средство сбора и обработки информации для разработки и определения стратегий фирмы;

• это средство осуществления стратегий фирмы.

Продукция пользуется устойчивым спросом, потому что:

- предприятие более 70 лет работает на рынке;

- продукция ХЗ ПТО – это качество, надежность, гарантия, сервис;

- при производстве продукции используются комплектующие высокого качества из Германии, Венгрии, Болгарии, России;

- существует гибкая система скидок;

- постоянно организуются встречи, семинары по проблемам эксплуатации локомотивов.

Продукция предприятия пользуется повышенным спросом не только В Казахстане, но и в странах ближнего и дальнего зарубежья. Покупателями являются предприятия Украины, России, Болгарии, Венгрии, Белоруссии. Качество продукции отвечает международным стандартам, и предприятие оценивается заказчиками как «надежный поставщик».

Стимулирование сбыта включает проведение торговых ярмарок, на которых возможны встречи покупателя и продавца при удобных для них обстоятельствах. Продавец может организовать экспозицию, где не только будет представлена его продукция, но и создана обстановка радушия для покупателя. В таких располагающих условиях у покупателя может сформироваться благоприятное впечатление о предприятии.

Персональная продажа. Завод ежегодно участвует в ярмарках, где представляет свой ассортимент продукции, также организовывает свои выставки. Предприятие часто выполняет индивидуальные заказы.

Предприятие занимает около 30% рынка локомотивов. При этом вся продукция обладает достаточной конкурентоспособностью. Поэтому в дальнейшем с этой точки зрения организация может увеличивать свою долю рынка. Завод также проводит маркетинговые исследования рынка и разработки. ТОО использует различные способы продвижения продукции на рынок, проводит исследования, осуществляет политику ценообразования на основе количества клиентов и цен на сырье, материалы и комплектующие. Но все же работы в области рекламы и стимулирования сбыта являются слабыми местами в деятельности отдела маркетинга.

### 2.3 Функциональные стратегии предприятия

Изучение микросреды организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешний среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

* Поставщики организации.

Материально-техническое обеспечение сырьем, материалами и комплектующими производиться в основном с учетом сложившихся длительных хозяйственных связей. Постоянные поставщики – Петропавловский тяжелый машиностроительный завод, Усть-Каменогорское металлургическое предприятие, Завод-Евромаш - надежны, в сроки выполняют все поставки сырья и материалов. Завод доволен качеством предоставляемых ресурсов и ценой. Географически основные поставщики сконцентрированы в Восточном и Северном Казахстане, что является удобным для предприятия. Завод не зависит ни от одного из них. В случае возникновения проблем с данными поставщиками, организация без потерь может заключить контракты с другими поставщиками напрямую и через посредников.

* Клиенты организации.

Предприятие работает с индивидуальными заказчиками. Покупателями являются предприятия Украины, России, Казахстана, Болгарии, Венгрии, Белоруссии. Если цена на материалы и комплектующие для завода повысится, то возрастут и цены на продукцию предприятия. Однако это не повлечет за собой сильного понижения спроса, т.к. оборудование предприятия дешевле зарубежных аналогов и удовлетворяет потребности покупателей. Долговременный опыт работы на рынке, индивидуальный подход к каждому клиенту, высокое качество выпускаемой продукции, обязательность при выполнении контрактов позволили предприятию занять одно из ведущих мест на рынке подъемно-транспортного оборудования.

* Конкуренты организации.

На сегодняшний момент рынок подобных видов продукции уже сформирован, хотя появляются новые предприятия, но до их полноценного становления пройдет еще много времени. ТОО «Акмолинский локомотивный завод» занимает приблизительно 30% рынка локомотивов в Казахстане. Конкурентов немного, но в последнее время стала входить на казахстанский рынок финская фирма «Конэ». Поскольку данная отрасль является развивающейся, то в качестве будущих стратегий всех фирм, специализирующихся на данном виде продукции, может выступать проведение различных исследований по развитию новых видов продукции, более глубокое проникновение на рынок с помощью маркетинговых мероприятий, а также диверсификация производства. Поскольку у ТОО уже имеется достаточно широкий круг потенциальных клиентов и потребителей, а также предприятие реализует свою продукцию по цене, более низкой, чем у конкурентов, то применяемые конкурентами стратегии не приведут к ухудшению положения фирмы на рынке. Знание всех возможных альтернатив развития позволяет руководству фирмы перейти к следующему этапу стратегического планирования - выбору стратегии, целью которого является выбор альтернативы, которая максимально повысить долгосрочную эффективность организации.

Выбор стратегии осуществляется исходя из следующих аспектов:

1) Ассортимент выпускаемой продукции, оказываемых услуг;

2) Анализ рынка и отрасли;

3) Анализ положения фирмы в отрасли. [9]

Предприятие выпускает широкий ассортимент оборудования, рынок локомотивов Казахстана развивается, появляются новые предприятия, но конкуренция небольшая. ТОО «Акмолинский локомотивный завод» занимает устойчивую позицию на рынке.

При этом предпочтение можно отдать стратегии концентрированного роста: стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка и стратегия развития продуктов (разработка и выпуск на рынок новых видов оборудования). Факторами, свидетельствующими о правильности выбора стратегии, являются цели, которые не противоречат, и будут способствовать реализации выбранной стратегии, анализ внешних и внутренних факторов, показавший, что у предприятия нет существенных преград в достижении намеченных целей, и большинство факторов будет способствовать реализации выбранных стратегий. Предприятию нужно пересмотреть и перейти на более выгодную структуру капитала, уменьшить текущие обязательства и долги; искать способы привлечения инвестиций в сектор.

Необходима также последовательная смена устаревшего оборудования для возможности использования новых современных технологий, разработок и сокращения энергетических и материальных затрат, повышения эффективности производства. Это будет способствовать снижению себестоимости, и как следствие расширению рынков сбыта.

Выбранная стратегия дает лишь качественные рекомендации дальнейшего развития фирмы. Окончательно стратегия утверждается в стратегическом плане после расчета экономических результатов и последствий внедрения каждого из возможных вариантов развития предприятия, а также с учетом других факторов (интересы владельцев, приемлемость риска, заложенного в стратегии и т.д.). [10]

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Разработка системы стратегического планирования и управления должна осуществляется поэтапно:

- разработка и/или корректировка миссии организации;

- формулирование целей организации;

- анализ внутренних и внешних факторов с точки зрения сильных и слабых сторон, угроз и возможностей;

- разработка списка стратегических мероприятий (стратегий);

- детализация стратегий до конкретных мероприятий и действий, их увязка по срокам и подразделениям;

- корректировка организационной структуры путем внесения изменений в штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции;

- оценка эффективности предложенной стратегии;

- принятие соответствующих оперативных мер и корректировка стратегического плана в случае необходимости.

На данном этапе у предприятия нет миссии. Миссия – это предназначение компании. Она является неотъемлемым элементов в формировании стратегии и ее необходимо сформулировать для компании.

Миссия ТОО «Акмолинский локомотивный завод» – повышение эффективности бизнеса наших заказчиков за счет поставки высококачественного сырья. Данная миссия не противоречит целям компании и учитывает их.

К основным целям компании относятся:

- Увеличение и удержание доли на рынке;

- Увеличение прибыли;

- Увеличение количества постоянных клиентов и региональных компаний.

Для сохранения своих позиций, компания может воспользоваться следующими стратегиями: расширения первичного спроса, оборонительная стратегия, наступательная стратегия. На данном этапе развития компании на рынке лучше всего использовать оборонительную стратегию, целью которой является защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам, используя разработку новых технологий, интенсивный сбыт, ценовую или рекламную борьбу.

Основные типы стратегий состоят из трех основных блоков:

Эталонные стратегии - определяют главное направление развития всей компании;

Конкурентные стратегии - определяют направление и специфику взаимодействие с конкурентами;

Функциональные стратегии - отвечают на вопрос за счет изменения либо усиления, какого внутреннего направления (маркетинг, инновации, производство) компания будет успешно функционировать на рынке.

Для формирования эталонной стратегии предприятию необходимо, проанализировать какие возможности может дать та или иная стратегия, в случае ее применения. Стратегии концентрированного роста. Это типология стратегий, основанная на модели «продукт- рынок» Ансоффа. Сюда входят те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Стратегии интегрированного роста связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Возможности применения данного типа стратегий для ТОО «Акмолинский локомотивный завод» рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1 - Возможности и ограничения применения стратегий интегрированного роста для компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование стратегии | Возможности | Ограничения |
| Стратегия обратной вертикальной интеграции | Объединение с небольшими компаниями смешанного типа или компаниями чье положение на рынке угасает. | В основном, у данных компаний в портфеле заказов представлены заявки на небольшие поставки сырья с ограниченным ассортиментом. Помимо этого, в «слабые» компании придется оказывать дополнительные финансовые вложения для стабилизации их позиций на рынке, чего на данный момент Компания не может себе позволить. |
| Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции | Объединение с сильными государственными или региональными компаниями, получение дилерских полномочий с целью увеличения продаж. | В силу того, что компании интересно взаимодействовать с сильными игроками на федеральном и региональном рынке пищевых добавок, оно не сможет взять под контроль какую-либо сильную компанию. А объединение с таковыми повлечет за собой потерю самостоятельности компании в принятии решений, что нежелательно. |

Функциональная стратегия диверсифицированного роста реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Основные факторы, обуславливающие выбор данного типа стратегий:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли. [11, с. 906]

Владея данными о темпах роста рынка и темпах роста продаж компании, можно проанализировать ее поведение на рынке. В таблице 2 приведены основные соотношения данных показателей, позволяющие определить сложившуюся ситуацию компании на рынке.

Таблица 2 - Анализ развития компании в зависимости от темпов роста рынка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Соотношение показателей | темпа роста рынка > темпа роста продаж | темпа роста рынка ≈ темпа роста продаж | темпа роста рынка < темпа роста продаж |
| Сложившаяся ситуация | Отставание в развитии | Относительно стабильное положение | Компания активно развивается |
| Рекомендации | Необходимо стимулировать продажи, улучшать качество услуг | Необходимо постоянно отслеживать изменения на рынке | Необходимо рассматривать возможности развития на новых сегментах |

На рынке, где наблюдается усиление конкурентной борьбы, особенно важно правильно определить стратегию выстраивания отношений с конкурентами. К основным конкурентным стратегиям относятся стратегии лидерства по издержкам, дифференцирования, фокусирования. Стратегию лидерства по издержкам используют компании с целью завоевать рынок с помощью низких цен.

Стратегия дифференцирования становится привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами.

Стратегия фокусирования ориентирована на определенную узкую часть рынка. Целевой сегмент, или ниша, могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для данного сегмента. Возможности применения данного типа стратегий для компании относительно продвижения сырья, рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2 - Возможности и ограничения применения конкурентных стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование стратегии | Возможности | Ограничения |
| Стратегия лидерства по издержкам | Возможность снижения издержек компании двумя способами: - использование эффекта масштаба, за счет увеличении количества заказов на поставку сырья, привлечение крупных клиентов с долгосрочными контрактами. | Компания не может снизить стоимость товара, поскольку не является его производителем, а вынуждена сама закупать товар у иностранных партнеров. |
| Стратегия  Дифферен-циации | Из всего перечня товаров, предоставляемых компаниями-конкурентами в данной области, наиболее востребовано сырье для молочного, кондитерского (хлебобулочного) и мясного направления.  У компании есть возможность на данный момент полноценно развивать молочное и кондитерское направление, за счет предложения, помимо стандартных товаров, эксклюзивного сырья. | Спрос на эксклюзивные предложения невелик. |
| Стратегия фокусирования | У компании есть возможность усилить влияние на определенных сегментах рынка, а именно в рамках кондитерского (хлебобулочного) и молочного направления. | Компания четко ставит себе рамки, не рассматривает варианты продажи пищевых добавок для мясоперерабатывающей промышленности. Компания не готова на данный момент полноценно развивать это направление. |

Таким образом, рассмотрев все возможности конкурентного поведения компании на рынке необходимо придерживаться стратегии фокусирования, за счет которой удерживать сегмент на рынке, формировать положительный имидж компании, что позволит привлекать крупных платежеспособных клиентов. [12, с. 497]

Функциональная стратегия помогает обозначить направление деятельности той или иной функциональной службы или отдела в рамках развития компании. При выборе функциональной стратегии необходимо помнить, что она является планом действий фирмы в частных направлениях и должна поддерживать общую стратегию бизнеса.

**Эталонная**

Увеличение рыночной доли

**Конкурентная**

Стратегия сфокусированной дифференциации

**Функциональная**

Маркетинговая стратегия

**Стратегия Компании**

Рисунок 8 - Рекомендуемая стратегия развития ТОО «Акмолинский локомотивный завод»

Таким образом, при управлении развитием компании необходимо придерживаться стратегии развития предприятия, представленной на рисунке 8. В рамках данной стратегии компания будет увеличивать рыночную долю, в основном используя маркетинговую стратегию, которая позволит выявить новые конкурентные преимущества.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинг вписывается в рыночный механизм, позволяя оптимизировать взаимный поиск продавца и покупателя, стимулировать спрос, использовать в качестве регулятора рыночных процессов цену и другие рыночные инструменты, ориентировать производство на интересы рынка. Тем самым маркетинг снижает степень стихийности развития рынка. Он формирует систему изучения и прогнозирования рынка обеспечивая его ''прозрачность" и предсказуемость развития.

Современная концепция маркетинга заключается в ориентации предпринимателя на потребителя.

Общая цель маркетинга заключается в том, чтобы обеспечить удовлетворение спроса потребителей, предъявляемого на рынке, и за счет этого получить максимально возможную прибыль.

Формирование рыночных отношений в экономике Казахстана предопределяет возникновение таких явлений, как свобода экономической деятельности, многообразие форм собственности, развитие конкуренции.

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

Функциональная стратегия – тип обеспечивающей стратегии в стратегическом наборе, который определяет стратегическую ориентацию определенной функциональной подсистемы управления предприятием, которая обеспечивает ей достижение поставленной цели, а также (при наличии взаимосвязанных обоснованных функциональных стратегий) управляемость процессами выполнения общих стратегий и миссии фирмы.

Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (в частности, логистической), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

Функциональные стратегии необходимы для распределения ресурсов отделов и служб организации, поскольку приток ресурсов происходит обычно на функциональном уровне.

Нельзя сказать, что функциональные стратегии не связаны между собой и реализуются независимо одна от другой. Напротив, важно получить синергический эффект от их совместной реализации или, как говорят специалисты в области теории систем, использовать такое свойство систем, как эмерджентность. Выстраивая совокупность необходимых и достаточных для достижения стратегической цели отношений между функциональными стратегиями, мы можем построить модель, которая будет носить название модели структуры системы.

Вслед за функциональными стратегиями разрабатывают соответствующие им мероприятия и определяются ресурсы, необходимые для их реализации.

Разработка системы стратегического планирования и управления должна осуществляется поэтапно:

- разработка и/или корректировка миссии организации;

- формулирование целей организации;

- анализ внутренних и внешних факторов с точки зрения сильных и слабых сторон, угроз и возможностей;

- разработка списка стратегических мероприятий (стратегий);

- детализация стратегий до конкретных мероприятий и действий, их увязка по срокам и подразделениям;

- корректировка организационной структуры путем внесения изменений в штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции;

- оценка эффективности предложенной стратегии;

- принятие соответствующих оперативных мер и корректировка стратегического плана в случае необходимости.

Для сохранения своих позиций, компания может воспользоваться следующими стратегиями: расширения первичного спроса, оборонительная стратегия, наступательная стратегия. На данном этапе развития компании на рынке лучше всего использовать оборонительную стратегию, целью которой является защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам, используя разработку новых технологий, интенсивный сбыт, ценовую или рекламную борьбу.

рассмотрев все возможности конкурентного поведения компании на рынке необходимо придерживаться стратегии фокусирования, за счет которой удерживать сегмент на рынке, формировать положительный имидж компании, что позволит привлекать крупных платежеспособных клиентов.

В рамках данной стратегии компания будет увеличивать рыночную долю, в основном используя маркетинговую стратегию, которая позволит выявить новые конкурентные преимущества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 375 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/Пер. с англ. - СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристь, 2002. – 416 с.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2004. -328 с.
5. Винокурова В.А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия: Учебное пособие. – М. Проспект, 2007. – 324 с.
6. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко. –М.: Инфра-М, 2005. -237с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дело, 2007. - 448 с. : ил.
9. «Всё о маркетинге» Информационно-аналитический портал http://www.marketing-guide.ru
10. http://www.zarabotu.ru/
11. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В Вонг. – М.; СПб.; К.: Издат. Дом «Вильямс», 2005. – 1056 с.
12. Минцберг. Г., Куини Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куини, С.Гошал. – СПб.: Питер, 2006. – 617 с.