**Федеральное агентство по образованию**

**Российской Федерации**

**БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

### Кафедра «Экономика, организация производства, управление»

## ***Стратегический менеджмент***

#### Контрольная работа

**Зачетная книжка № 10.1794**

Выполнила:

ст. гр З10-АУ

Трошина Н.И.

Проверил:

Панченко В.М.

**Брянск 2011**

**Содержание:**

№4 Модель стратегического управления……………………………………3

Составляющие стратегического управления…………………………3

Этапы стратегического управления…………………………………...3

№34 Конкурентные преимущества: понятие, виды, стратегия создания….6

Понятие конкурентных преимуществ…………………………………6

Виды конкурентных преимуществ…………………………………….7

Стратегия создания конкурентных преимуществ…………………….7

Список использованной литературы…………………………………………10

№ 4 Модель стратегического управления.

**Составляющие стратегического управления*.***

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений.

1. Видение — это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2. Сфера бизнеса — вид деятельности, связанный с конкретной, хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.

3. Миссия, или общественно значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.   
4. Стратегия — интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.   
5. Программы и планы — это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

**Этапы стратегического управления.**

Основные этапы стратегического управления:   
- анализ среды; определение миссии и целей организации; формирование и выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации.

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:   
- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования; определение долгосрочных целей;

-определение среднесрочных целей.

Формулирование и выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;

- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления.

Как видно из схемы, процесс разработки стратегии является итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа. Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений и планов.

# №34 Конкурентные преимущества: понятие, виды, стратегия создания.

**Понятие конкурентных преимуществ**

Как же организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, что должно быть ей присуще, чтобы она могла справляться со своими задачами? Ответ на этот вопрос совершенно очевиден: организация должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупа­телю более чем аналогичный или схожий по потребительским ка­чествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет конкурентные преимущества.

Следовательно, фирма успешно существовать и развиваться может только в том случае, если ее продукт обладает конкурентны­ми преимуществами. Создавать же конкурентные преимущества призвано стратегическое управление.

Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды.   *Первый   субъект*   — это «наша» фирма, производящая определенный продукт.   *Второй    субъект*    — это покупатель, который может этот продукт купить, а может и не купить.   *Третий    субъект*   — это конкуренты, которые готовы продать покупате­лю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потреб­ность, что и продукт, производимый «нашей» фирмой. Главным в этом рыночном «любовном» треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта — это заключен­ная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить. Конкурентные преимущества отнюдь не обяза­тельно возникают из сравнения продукта «нашей» фирмы с про­дуктами конкурентов. Может быть так, что на рынке нет фирм, предлагающих конкурентный продукт, тем не менее, продукт «нашей» фирмы не продается. Это значит, что у него нет достаточ­ной ценности для покупателя или конкурентных преимуществ.

**Виды конкурентных преимуществ**

Что же создает конкурентные преимущества? Считается, что для этого есть две возможности.

Во-первых, конкурентные преимуще­ства может иметь сам продукт. Один вид конкурентных преиму­ществ продукта — это его *ценовая характеристика*. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле дру­гих товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойст­вами. Иногда продукт покупается только потому, что он очень де­шевый. Такие покупки могут происходить, даже если продукт не имеет потребительской полезности для покупателя.

Второй вид конкурентных преимуществ — это *дифференциация*. В данном случае речь идет о том, что продукт обладает отличитель­ными особенностями, делающими его привлекательным для поку­пателя. Дифференциация совсем не обязательно связана с потреби­тельскими (утилитарными) качествами продукта (надежность, про­стота использования, хорошие функциональные характеристики и т.п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки.

Во-вторых, кроме того, что фирма создает конкурентные пре­имущества в продукте, она может пытаться создать своему продук­ту конкурентное преимущество в его положении на рынке. Достига­ется это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка. В принципе такая ситуация про­тиворечит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора. Однако в реальной практике многим фирмам удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго.

**Стратегия создания конкурентных преимуществ**

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ. Первая стратегия — это *лидерство в цене*. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продук­та являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

• рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;

• экономия на масштабе за счет снижения издержек на едини­цу продукции при росте объема производства;

• экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;

• оптимизация внутрифирменных связей, способствующая сни­жению общефирменных затрат;

• интеграция распределительных сетей и систем поставки;

• оптимизация деятельности фирмы во времени;

• географическое размещение деятельности фирмы, позволяю­щее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

Проводя в жизнь ценовую стратегию создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее про­дукт в то же время должен соответствовать определенному уровню   дифференциации.   Только в этом случае ценовое лидерство может принести существенный эффект. Если же качество продукта ценового лидера существенно ниже качества аналогичных продук­тов, то для создания ценового конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, что оно может привести к отрицательным последствиям для фирмы. Тем не менее, следует иметь в виду, что стратегия лидерства в цене и стратегия дифференциации не должны смешиваться и уж тем более не следу­ет пытаться реализовывать их одновременно.

*Дифференциация* является второй стратегией создания конку­рентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается при­дать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифферен­циации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выхо­дить за пределы функциональных свойств продукта.

Фирмы совсем не обязательно используют дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способст­вовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных продуктов либо же за счет стабилизации потребле­ния вне зависимости от колебаний спроса на рынке.

В случае реализации стратегии создания конкурентных преиму­ществ посредством дифференциации очень важной является кон­центрация внимания на потребительские приоритеты и интересы покупателя. Ранее говорилось, что стратегия дифференциации предполагает создание продукта по-своему уникального, отличного от продуктов конкурентов. Но важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность продукта, его новизна или уникальность имели ценность для поку­пателя. Поэтому стратегия дифференциации предполагает в каче­стве исходной точки изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:

• достаточно четко представить не просто то, кто является по­купателем, а то, кто принимает решение по вопросам покупки;

• изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гаран­тии, срок поставки и т.п.);

• определить факторы, формирующие представление покупате­ля о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж и т.п.).

После этого, исходя из возможностей создания продукта соот­ветствующей степени дифференциации и соответствующей цены (цена должна позволять покупателю приобрести дифференциро­ванный продукт), фирма может приступить к разработке и произ­водству этого продукта.

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для со­здания в своем продукте конкурентных преимуществ, является *концентрация внимания на интересы конкретных потребителей*. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкрет­ных покупателей. Концентрированное создание продукта связано с тем, что либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система до­ступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преиму­ществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым при­влечением покупателей, так и дифференциацией.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преиму­ществ имеют существенные отличительные особенности, позво­ляющие сделать вывод о том, что фирма должна для себя достаточ­но четко определять то, какую стратегию она собирается реализо­вывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. В то же время следует отметить, что есть определенная связь между этими стратегиями, и это также должны учитывать фирмы при создании конкурентных преимуществ.

# Список использованной литературы:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник – 2-е изд., переработанное и дополненное. – М.: Гордарики, 2000,296с
2. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент.: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002 – 446 с.
3. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. - 464 с.
4. Марков В.Д. и др. Стратегический менеджмент. Курс лекций, «ИНФРА-М» - Сибирское соглашение, 1999, 286 с.