**Содержание**

1. Введение 2

2. Функции стратегического менеджмента 4

3. Этапы стратегического менеджмента 5

* 3.1. 1-й этап стратегического менеджмента 5
  + 3.2. 2-й этап стратегического менеджмента 5
  + 3.3. 3-й этап стратегического менеджмента 6
  + 3.4. 4-й этап стратегического менеджмента 7
  + 3.5. 5-й этап стратегического менеджмента 7
  + 3.6. 6-й этап стратегического менеджмента 8

4. Заключение 11

5. Список использованной литературы 12

**1. Введение**

Какого-то одного общепризнанного определения стратегии не существует. Часть ученых и практиков рассматривают процесс определения целей и задач как неотъемлемую часть стратегии, в то время как другие проводят между ними четкое разделение.

Наиболее распространенным является следующее определение стратегии: «Планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации».

Суть стратегии - военной, дипломатической, в бизнесе, спорте или политике - состоит в том, чтобы выстроить позицию, достаточно сильную (и потенциально глубокую) для того, чтобы организация достигла поставленных целей вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил.

Любая дискуссия о стратегии неизбежно заканчивается «вничью», потому что на каждое стратегическое преимущество найдется своя слабая сторона или недостаток:

1. «Стратегия задает направление»;

2. «Стратегия координирует усилия»;

3. «Стратегия характеризует организацию»;

4. «Стратегия обеспечивает логику».

Когда мы уверены в своих действиях, нам, как правило, удается добиться очень высоких результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии для организации.

Стратегический менеджмент - обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Самыми главными, перспективными вопросами должен заниматься непосредственно генеральный директор или хозяин фирмы, которому могут помогать референты (штаб). В противном случае ему придется, в конце концов, уступить место другому лицу, фактически выполняющему данные функции.

**2. Функции стратегического менеджмента**

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций: Ансофф И. Стратегия управления/ И. Ансофф - М.: Экономика, 1989 - 132с.

а) определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;

б) определение средств достижение этих целей;

в) сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;

г) разработка соответствующих перспективных планов и программ**.**

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

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

**3. Этапы стратегического менеджмента**

Рассмотрим, что конкретно должен делать генеральный директор как стратегический менеджер, какова последовательность его работы, в чем ему помогают консультанты (референты помощники). Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова - М.: ИНФРА- М, 2005 - 104с.

**3.1. 1-й этап стратегического менеджмента**

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

а) восстановление платежеспособности. Такая цель очень актуальна для нашей экономики, когда рабочие сидят без оплаты, а главная забота руководителя - избежать банкротства;

б) увеличение массы и нормы прибыли;

в) диверсификация, то есть освоение новых сфер деятельности. Например, Ижорский завод обычно ассоциируется с производством оборудования для АЭС, атомных реакторов прокатных станов, скальных экскаваторов. Однако сейчас он является учредителем примерно 20 компаний, занимающихся и финансовыми, и внешнеторговыми операциями, и туризмом. По существу, с резким уменьшением спроса на традиционную продукцию фирмы ее генеральной целью стала диверсификация;

г) конверсия - полная смена профиля для оборонных заводов.

**3.2. 2-й этап стратегического менеджмента**

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

а) проникновение на новый рынок - наступательная стратегия фирмы на основе вытеснения конкурентов с этого рынка или сотрудничество с ними.

б) сохранение и развитие рыночных позиций - оборонительная стратегия. К примеру, наша алюминиевая промышленность и некоторые другие отрасли вышли на мировой рынок неорганизованно, отечественные предприятия сами сбивали друг другу цены. В результате за три года объем экспорта по ряду позиций существенно вырос, а выручка, напротив, снизилась на 15-20 %. Очевидно, необходимо заключение картельных соглашений об урегулировании экспортных квот и цен. У нас подобные соглашения заключили пока только предприятия - экспортеры лесного комплекса;

в) отступление, уход с неперспективных рынков. Фирме не нужно цепляться за все виды деятельности, пытаться обязательно закрепиться на всех возможных рынках. Можно и уходить с рынка, но уходить достойно, путем нормального свертывания своей деятельности.

**3.3. 3-й этап стратегического менеджмента**

3 этап - выбор типа маркетинговой, конкурентной стратегии. Можно выделить четыре варианта такой стратегии.

a) Неценовая конкуренция при широком ассортименте.

Данный тип маркетинговой стратегии означает, что фирма конкурирует уникальным качеством, а не низкой ценой продукции. Это самый перспективный вид конкуренции. Он означает, что только данное предприятие умеет изготавливать определенные изделия и, не снижая цены, конкурирует качеством. Примером может быть мировое судостроение. Так, Япония - единственная страна, строящая крупнотоннажные танкеры более 100 тыс.тонн водоизмещением с уникальной степенью автоматизации.

Заметим, что такой тип стратегии подходит только для крупных фирм, обладающих большим научно-техническим потенциалом.

б) Неценовая конкуренция при узком ассортименте.

Например, судостроение Скандинавии специализируется на выпуске пассажирских лайнеров (их можно заказать в Швеции и Норвегии), а Финляндия специализируется на ледоколах, на платформах для бурения. Имеет место узкая специализация, когда, например, в Финляндии можно заказывать только 3-4 типа судов.

в) Ценовая конкуренция при широком ассортименте.

Ее могут избрать крупные фирмы, которые обладают сравнительно дешевыми материальными ресурсами или рабочей силой.

На наш взгляд, это возможная стратегия отечественного судостроения. В качестве примера можно привести судостроительный завод "Адмиралтейские верфи", который успешно вошел в рыночные отношения. Он нашел свою нишу, заключив контракт со швейцарским бизнесменом. Завод может производить любые суда, кроме уникальных. При этом массовая продукция создается по цене на 20-30 % ниже, чем за границей (например, танкеры по 10-15 тыс. тонн водоизмещением, которые нужны, в частности, в арабских странах, в Греции для перевозки топлива на острова). В результате своих уси-лий в настоящее время фирма обеспечена заказами на 3 года вперед. Она не переходила на сокращенную рабочую неделю и заняла сейчас первое место по уровню зарплаты работников в машиностроении Санкт-Петербурга.

г) Ценовая конкуренция при узком ассортименте (например, при производстве каботажных судов).

**3.4. 4-й этап стратегического менеджмента**

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

**3.5. 5-й этап стратегического менеджмента**

5 этап - сегментация рынка и выбор цели для каждого сегмента.

Цели фирмы дифференцируются по различным сферам управленческой деятельности. К числу контролируемых показателей можно отнести: сбыт (объем реализации); доходы; уровень конкуренции; динамику цены. Специфика выпускаемого товара и стратегическая цель, которая ставится в итоге, определяют объект особого внимания для стратегического менеджмента.

**3.6. 6-й этап стратегического менеджмента**

6 этап - разработка целевых программ, обеспечивающих достижение целей.

Базовая цель предприятия дифференцируется для отдельных областей (сегментов) его деятельности - стратегических зон хозяйствования.

Они могут выделяться по следующим признакам: Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика/ А.Т. Зуб - М.: Аспект Пресс, 2008 - 143с.

- характер рынков сбыта (товары, предназначенные для массового потребителя, для экспорта в развитые страны и элитных групп в России, выпускаемые по индивидуальным заказам);

- общность используемого сырья;

- единство технологии и фазы научно-производственного цикла (необработанное сырье, полуфабрикаты, готовые изделия, научно-техническая продукция, услуги);

- патентная защита (выпуск по зарубежным лицензиям, на основе собственных изобретений и ноу - хау без патентов) и т.д.

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

1. Удельный вес данной зоны (сегмента) в общем доходе (объеме продаж) фирмы и его динамика.

Этот показатель отражает значимость данной сферы деятельности предприятия. При этом выделяются (по американской терминологии) "звезды" (группы товаров с максимальными темпами роста продаж), "дойные коровы" (товары, приносящие основной доход при стабильном объеме реализации), "загадки" (доля в выручке невысока, но спрос остается постоянным) и "мертвые собаки" (продажа снижается, перспектив нет).

2. Удельный вес данной группы товаров в общем объеме реализации на рынке и его динамика.

При этом учитывается доля покупателей, которые приобрели товар фирмы (коэффициент проникновения на рынок), и отношение средней фирменной продажной цены к уровню рыночных цен на аналогичный товар (ценовой коэффициент). Благодаря последнему автомобильные компании России и Украины проникают на рынки Латинской Америки, Восточной Европы и других стран.

3. Стадия жизненного цикла, на которой находится товар.

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

Фазы жизненного цикла могут различаться на разных рынках. При спаде выручки в Москве и Санкт-Петербурге товар нередко лишь входит в моду в других регионах и государствах СНГ.

О различиях стратегии на разных этапах цикла дает представление табл.1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ А.А. Томпсон - М.: Банки и биржи, 2003 - 485с.

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

|  |
| --- |
|  |
| **Фазы цикла**  **Стратегические**  **условия** | **Внедрение** | **Рост** | **Зрелость** | **Спад** |  |
| Сбыт | низкий | растущий | высокий | снижающийся |  |
| Доход | минимальный (до убытка) | высокий | максимальный | низкий (до убытка) |  |
| Конкуренция | высокая | средняя | высокая | максимальная |  |
| Цена | невысокая | средняя | снижающаяся | низкая |  |
| Товар | базовая модель | модификация базовой модели | модернизация | индивидуальные заказы |  |
| Стратегическая цель | сокращение сроков выхода на рынок | наращивание объема производства | стимулирование сбыта | смена ассортимента |  |
| Объект особого управления | рынок НИР и ОКР | производство | маркетинг | НИР и ОКР |  |
|  |  |  |  |  |  |

4. Общая конкурентоспособность и стратегическая уязвимость данной зоны хозяйствования (степень коммерческого риска).

**4. Заключение**

После разработки стратегии организации и ее закрепления в стратегическом плане начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании.

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей.

Т.е., выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Таким образом, последовательность работы генерального директора как стратегического менеджера должна состоят из:

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

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

3 этап - выбор типа маркетинговой, конкурентной стратегии. Можно выделить четыре варианта такой стратегии;

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

5 этап - сегментация рынка и выбор цели для каждого сегмента;

6 этап - разработка целевых программ, обеспечивающих достижение целей.

**5. Список использованной литературы**

1. Источники

Материалы по ссылкам сайта**:**www.rambler.ru

2. Литература

Ансофф И. Стратегия управления/ И. Ансофф - М.: Экономика, 1989 - 132с.

Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика/ А.Т. Зуб - М.: Аспект Пресс, 2008 - 143с.

Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент/ В.С. Кабаков- Л.: Лениздат, 1990 - 103с.

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова - М.: ИНФРА-М, 2005 - 104с.

Менеджмент. Экзаменационные ответы. - М.:»Буклайн»,2006 - 231с.

Мескон М., Амберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ М. Мескон - М.: Дело, 1992 - 232с.

Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США/ А. СТерлин - М., 1990 - 156с.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ А.А. Томпсон - М.: Банки и биржи, 2003 - 485с.