**Содержание**

Введение.

Задание 1 «Исследование внешней и внутренней среды организации. Оценка конкурентной позиции».

Заключение.

Задание 2 «Выявление ключевых компетенций бренд — менеджера».

Литература.

Задание 1.

Представить краткую характеристику организации, в т.ч.:

1. полное и сокращенное название организации;
2. миссию и цели деятельности;
3. охарактеризовать внутреннюю среду организации;
4. проанализировать внешнюю среду организации, особое внимание уделить конкурентному окружению, выделить сильные и слабые стороны данной организации, а также возможности и угрозы;
5. выполнить SWOT-анализ на основе количественной методики, по результатам расчетов сделать выводы; в процессе анализа предусмотреть не менее 3-х факторов каждой группы;
6. представить организационную структуру предприятия, определить ее тип, кратко охарактеризовать функционал каждого подразделения,
7. охарактеризовать продукцию, выпускаемую данной организацией,
8. оценить конкурентную позицию данной компании с помощью метода анализа иерархии (МАИ),
9. сделать выводы по результатам расчетов, предложить рекомендации по усилению конкурентной позиции.

**«Исследование внешней и внутренней среды организации. Оценка конкурентной позиции».**

Основные характеристики внешней среды.

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов.

Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода и необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь имеющую разветвленные связи с внешним миром.

Помимо системного подхода возникает примерно в тоже время концепция ситуационного подхода, согласно которому, наиболее подходящий в данной ситуации метод, определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем прежде. Даже если бы изменения не были столь значительными, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая относительно обособленная система, зависит от внешнего мира в отношении материальных потоков – поставок ресурсов, энергии, кадров, конкретного спроса потребителей и информационных потоков – законодательных актов, решений различных органов, ситуаций на рынке и т.д.

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды:

1. взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;

2. сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;

3. подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;

4. неопределенность внешней среды — соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Т.е. иначе говоря, найти методы, способствующие адаптации к условиям внешней среды. Безусловно, что учесть все существующие и оказывающие влияние на организацию факторы просто невозможно, в связи с этим возникает проблема определить именно те аспекты, от которых решающим образом зависит деятельность организации.

## Общие сведения о предприятии.

ОАО «Падун-Хлеб» создано на базе Братского хлебозавода № 2, который был введен в эксплуатацию в 9 августа 1959 года. Тогда хлеб выпекался совсем по-другому…  
В бачках из пекарни пос. Падун принесли опару для замеса теста. Всю работу по замесу теста, формовке и «выколачиванию» хлеба делали вручную. Печи топили углем. Через полгода пустили дрожжевой цех, а всего через 9 месяцев после начала работы предприятия в апреле 1961 г. открыли кондитерский цех. Первым директором был Фролов Георгий Георгиевич, начальником производства Киселева Тамара Васильевна.   
В 1986 году проводится реконструкция предприятия угольные печи заменяются на электрические, что позволило значительно улучшить условия труда персонала.  
19 августа 1989 г. на должность начальника производства назначается Рыбкин Дмитрий Николаевич. С приходом молодого, энергичного руководителя меняется жизнь предприятия. Хлебозавод № 2 выходит из состава хлебокомбината и становится самостоятельным предприятием. Проводится замена устаревшего оборудования на новое, более совершенное.  
В 1992 году производится акционирование предприятие, и хлебозавод № 2 переименовывается в ОАО «Падун-Хлеб».

Изучение факторов макросреды предприятия

Макроокружение создаёт общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями, как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Экономическая компонента

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает изучение ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платёжного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структуру населения, уровень образованности рабочей силы и величину заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для бизнеса это даёт. Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жёсткой связке. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных её составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку её состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряжённости конкуренции и уровень деловой привлекательности.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, даёт организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересует степень правовой защищённости, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля над деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации, или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Исходя из того, что «Падун — хлеб » является Открытым Акционерным Обществом, то ему присущи все пункты в законодательстве, относящиеся к ОАО.

Требования, предъявляемые к хлебозаводу органами гос. регулирования касаются в основном закона «О защите прав потребителей».

Политическая компонента

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба за власть. Власть же в свою очередь связана с регламентацией того, как обращаются деньги. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для функционирования организации.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Ещё одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьёзно отслеживать возможные социальные изменения.

Процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие как на вход организации, так и на её выход. Именно эта компонента оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

ОАО «Падун - хлеб» работает в основном на старом оборудовании. Замена действующих технологических линий на более усовершенствованные считается не рентабельной для предприятия. Установка новой современной технологической линии требует во–первых, значительных капитальных вложений, во-вторых, дополнительной территории. Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз её дальнейшему существованию.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объём продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое положение;

- демографические характеристики (возраст, образование, сфера - деятельности и т.п.);

- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);

- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность выбора продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться заменить данного покупателя другим, который имел бы меньше свободы в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа.

К числу таких факторов относятся:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;

- объём закупок, осуществляемых покупателем;

- уровень информированности покупателя;

- наличие замещающих продуктов;

- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;

ОАО «Падун — хлеб » выпускает продукцию массового потребления (хлебобулочные и кондитерские изделия). На сегодняшний день ОАО «Падун-Хлеб» является одним из ведущих предприятий города по обеспечению населения качественным хлебом, хлебобулочными и кондитерскими изделиями. На протяжении вот уже 45 лет предприятие выпускает разнообразную продукцию, отвечающую любым вкусам потребителей. Ежедневно грузовики, украшенные логотипами ОАО «Падун-Хлеб», развозят хлебобулочные и кондитерские изделия по городу Братску, Братскому району, в г. Железногорск, пос. Кежма и др. В фирменные магазины и многочисленные торговые точки города продукция доставляется при строгом соблюдении санитарных норм и температурного режима. Этому способствует то, что большая часть хлебобулочной продукции упаковывается в герметичную упаковку, что повышает срок реализации до 72 часов. Срок годности кондитерских изделий за счет герметичности упаковки тоже высок ( 2-4 месяца в зависимости от изделий), что само собой позволяет реализовывать продукцию по регионам.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьём, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализированности поставщика;

- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;

- степень специализированности покупателя в приобретении определённых ресурсов;

- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- Стоимость поставляемого товара;

- Гарантия качества поставляемого товара;

* Временной график поставки товаров;

ОАО "Падун-Хлеб" заинтересован в приобретении следующих материалов:

**• сырье:**

o мука пшеничная высшего сорта;  
o мука пшеничная 1 сорта;  
o мука ржаная обойная;  
o мука ржаная обдирная;  
o мука овсяная;  
o патока ферментированная ржаная;  
o солод;

**• упаковка:**

o коробка тортовая (пластик);  
o пленка пищевая (стрейч);

Выбор поставщиков хлебозавод осуществляет с учетом рационального соотношения цены и качества. Именно поэтому предприятие находится в постоянном поиске поставщиков, которые гарантируют стабильное качество своей продукции при умеренной цене. При данной ситуации хлебозавод осуществляет закупку сырья в небольшом объеме, ориентируясь на цену, а уже далее лаборатория оценивает как сырье будет сказываться на качестве продукции. Такая неопределенность приводит к тому, что качество вырабатываемых изделий может быть нестабильным, лаборатория постоянно должна корректировать технологические процессы с учетом качественных показателей поставляемого сырья.

Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

# Пути обеспечения эффективного взаимодействия организации со всеми субъектами внешней среды.

Для того, чтобы предлагать какие-либо нововведения для повышения эффективности проведения анализа внешней среды на ОАО «Падун — хлеб» необходимо рассмотреть то, как данный анализ проводится сейчас. Необходимо отметить тот факт, что теперь ни на одном из предприятий, успешно действующем на рынке, не игнорируется влияние воздействия внешней среды, и, следовательно, осуществляется данного рода анализ. Об этом говорит то, что результаты опроса руководителей разных рангов показали, что в целом сегодня руководство осознает важное значение внешней среды и большое влияние ее факторов на экономическое и социальное развитие их предприятий. При этом основное внимание обращается на факторы микросреды организаций, оказывающих прямое непосредственное воздействие. В то же время факторы микросреды, за исключением экономических условий в стране, получают довольно низкую оценку, хотя они могут иметь самое решающее значение для предприятия. В связи с этим можно сделать вывод, что еще не все руководители достаточно четко представляют значение для предприятий ряда факторов внешней среды.

В целом можно отметить, что на ОАО «Падун - хлеб» руководители предприятия и структурных подразделений находятся в курсе событий и изменений, происходящих во внешней среде, так как постоянно в своей повседневной деятельности ощущают ее влияние и получают информацию о ней из разных источников. Так, например, основным связующим звеном между организацией и внешней средой (преимущественно компонентами микроокружения) является отдел сбыта и отчасти отдел снабжения, которые изучают потребителей, посредников, конкурентов, транспортные организации, поставщиков, а также находятся в курсе изменений экономических условий в стране.

Однако анализ внешней среды не является доминирующей задачей этих структурных подразделений (аналогично обстоит дело и с другими службами), поэтому информация о факторах внешней среды у руководителей имеется в недостаточном объеме, она не всегда достоверна или поступает к ним несвоевременно. Кроме того, на ОАО «Падун - хлеб» существует еще один недостаток, так как сбор, анализ и передача данного рода информации в значительной мере осуществляется нецеленаправленно, спонтанно и случайно (за исключением разве что отдела маркетинга, но и он функционирует не столь эффективно как нужно). Поэтому на сегодняшний момент времени информация о внешней среде на ОАО «Падун - хлеб» в значительной степени разрознена и не дает о ней целостного представления, в результате чего можно заключить, что многие руководители представляют будущий характер внешней среды, полагаясь на интуицию, а некоторые вообще практически не имеют о ней должного представления.

Одной из главных причин подобного положения дел на ОАО «Падун — хлеб » является отсутствие четких методических рекомендаций по комплексному исследованию внешней среды. Кроме того, это обусловлено неудовлетворительным информационным и другими видами взаимодействия между различными подразделениями, недостатком квалифицированных кадров и, прежде всего, специалистов по маркетингу, а также отсутствием или нехваткой необходимых финансовых ресурсов.

По вышеизложенным причинам для повышения эффективности анализа внешней среды на ОАО «Падун — хлеб » необходимо использовать следующую методику комплексного исследования данной проблемы, использующую логическую последовательность этапов и процедур.Процесс анализа внешней среды ОАО «Падун - хлеб».

На первом этапе необходимо установить стратегическую цель анализа, в качестве которой должно быть регулярное и своевременное предоставление руководителям предприятия и структурных подразделений разнообразной информации о внешней среде для устранения или снижения уровня рисков при принятии управленческих решений, а также при разработке стратегии дальнейшего развития организации. Также конкретные цели могут быть определены и скорректированы высшим руководством, для решения какой-либо неотложной проблемы, не забывая о приоритете стратегической цели и не отдавая предпочтение одному из объектов анализа.

Затем должна быть разработана программа исследования, в которой определяется необходимая информация, источники и методы ее сбора и анализа, методы прогнозирования факторов внешней среды, а также конкретные исполнители исследований, календарный план и сроки предоставления полученных результатов. При реально сложившейся ситуации на ОАО «Падун — хлеб» данного рода анализ должен быть возложен на сотрудников отдела маркетинга, который, по моему мнению, имеет еще значительные внутренние резервы для осуществления этой задачи, в силу недоиспользования своего потенциала. При этом создание новой специализированной структурной единицы для такого предприятия является излишней, и могла быть оправдана только на очень крупных организациях.

Следующим этапом должен быть поиск и сбор информации о внешней среде для разработки и принятия стратегических решений. При этом необходимо использовать как можно большее количество источников информации, как внутренних, так и внешних, в целях получения более полной и достоверной картины о внешней среде . Сбор информации о компонентах макро- и микроокружения из внутренних источников следует проводить, как изучая различные документы и материалы подразделений предприятия, имеющих какие-либо контакты с внешней средой, так и проводя экспертные опросы их сотрудников. При сборе внешней «вторичной» информации необходимо использовать различные газеты, журналы, официальные издания, справочники, сборники, каталоги, другую печатную рекламу, справочно-правовые системы, электронную сеть Internet.

Для получения исчерпывающей информации о потребителях, конкурентах и других субъектах рынка, относящихся к микросреде предприятия, следует также собирать «первичную» информацию с помощью методов наблюдения, опросов и экспериментов. Параллельно со сбором информации о внешней среде для решения стратегических задач должен осуществляться мониторинг внешней среды. Он необходим для предоставления руководству оперативной информации для своевременного принятия управленческих решений уже при появлении «слабых сигналов» каких-либо изменений во внешней среде.

После сбора информации ее необходимо соответствующим образом обработать: вначале проверить на достоверность и непротиворечивость, затем систематизировать по отдельным факторам внешней среды так, чтобы ее было удобно анализировать и хранить.

На этапе анализа собранной информации при помощи методов экстраполяции, структурно-аналитических и экспертных методов следует определить состояние внешней среды и выявить открывающиеся для предприятия возможности и угрозы.

Для решения разовых, нетипичных задач по сбору и анализу информации о внешней среде (в том числе при первоначальной организации исследований и для формирования базы данных), а также при разработке прогнозов кроме постоянно действующих специалистов отдела маркетинга им могут оказать большую помощь специально созданные временные проблемные группы. Они должны работать в тесном контакте с отделом маркетинга, от которого должны получать необходимую методическую помощь и информацию.

Организация исследования внешней среды на комплексной и регулярной основе требует также соответствующего финансового обеспечения. При этом все затраты на проведение анализа следует рассматривать как инвестиции в информацию, способствующую выработке оптимальных стратегических решений, а также своевременному устранению опасностей и использованию возможностей, выгоды от которых могут иметь долговременный характер. Поэтому необоснованное сокращение финансовых ресурсов на этот вид деятельности может отрицательно сказаться на качестве стратегических и оперативных управленческих решений.

Надежным средством, позволяющим выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также оценить возникающие при этом возможности и угрозы, является SWOT-анализ, с помощью которого предприятие в процессе стратегического планирования может регулярно выявлять, оценивать и контролировать возможности, адаптировать свою деятельность с целью уменьшения потенциальных последствий угроз. От того, насколько серьезно менеджеры всех уровней подходят к проведению SWOT-анализа, зависит выбор стратегических направлений деятельности предприятия.

В мировой практике SWOT-анализ применяется в процессе стратегического планирования, начиная с 60-х годов. С появлением SWOT- модели аналитики получили набор экономических механизмов для анализа состояния предприятия и выбора его стратегии. В российских условиях SWOT-анализ позволит сформулировать известные, но разрозненные и бессистемные представления о предприятии и его конкурентном окружении в виде логически согласованной схемы взаимодействия факторов внутренней и внешней среды.

Анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем (рис. 1).- это акроним слов Strengts (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Тhreats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в О и Т.

Рассмотрим *алгоритм построения и анализа SWOT-матрицы*.

. Составляется список слабых и сильных сторон компании, а также список угроз и возможностей со стороны внешней среды.

. Оцениваются внутренние и внешние факторы. Сильным и слабым сторонам присваивается оценка Ai по шкале от 0 до 5 (максимальному баллу соответствует значимое проявление фактора). Для оценки внешних факторов используются два параметра:

вероятность достижения события рj по шкале от 0 до 1, где единице соответствует максимальная вероятность появления события;

значимость фактора Кj, характеризующая степень влияния фактора на деятельность компании по шкале от 0 до 5, где максимальным баллам соответствует высокая степень влияния.

. Формируется матрица оценок.

Таблица 1.Матрица оценок по факторам SWOT-анализа

. Необходимо увязать факторы внешней и внутренней среды (табл. 2).

Таблица 2.Матрица оценок по взаимодействию факторов SWOT-анализа

Для каждой пары факторов вводится балльная оценка их взаимодействия aij , (от -1 до 1): при прямой (обратной) зависимости оценка положительная (отрицательная) и чем сильнее зависимость, тем выше оценка по модулю.

. Оценки формируют комплексные параметры Aij (8.1):

, *(1)*

где Ai - бальная оценка сильной (слабой) стороны компании;

Kj - степень влияния возможности или угрозы;

pj - вероятность проявления фактора внешней среды;

aij - степень взаимодействия факторов парного анализа.

. Оценивается степень значимости каждого фактора с точки зрения формирования стратегии:

оценка уровня благоприятных возможностей для компании, (2)

оценка уровня конкретных угроз для фирмы, (3)

оценка сильных сторон компании , (4)

оценка слабых сторон компании, (5) Итоговая SWOT-матрица (табл. 4) содержит суммы взвешенных оценок. Выбор в пользу наиболее значимого с точки зрения стратегии квадранта делается исходя из максимальных по модулю количественных оценок.

Для каждой зоны матрицы получаем варианты стратегических действий. Таким образом, происходит переход от SWOT-матрицы к матрице стратегий компании для поля «Силы и Возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Например, лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж;

для поля «Слабости и Возможности», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся, в организации слабости. В данном случае оптимальны стратегии совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке. Альтернативный вариант - стратегия вертикальной или горизонтальной интеграции;

для поля «Силы и Угрозы» стратегия должна предполагать использование силы компании для нейтрализации угроз внешней среды. Эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации и интеграции;

для поля «Слабости и Угрозы» разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Вырабатывая стратегии, нужно помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную возможность в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу. Кроме того, SWOT-анализ необходимо дорабатывать в следующих направлениях:

определить при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами;

определить насколько сильные и слабые стороны сильны и слабы соответственно.

Стратегический подход к управлению деловыми организациями начал использоваться во всем мире еще в 20-30 г.г. ХХ столетия. Но особенно интенсивно процесс перехода к управлению на основе развития начался в 60-е, когда обострилась конкуренция европейского и американского бизнеса с Японией и компании вынуждены были перестраивать свою деятельность с учетом новых реалий. Вот тогда-то и потребовался подход, который бы обеспечил возможность компаниям своевременно адаптироваться к внешним как благоприятным, так и неблагоприятным условиям, прогнозировать альтернативные варианты развития компании и управлять этим развитием, используя новые методологии предвидения и моделирования тенденций изменений макро и микро окружения. Так в лексикон менеджмента вошло понятие *стратегического менеджмента* (или стратегического управления). Еще одним важным аспектом стратегического управления стало внимание к тенденциям изменения внутренней среды компании и, прежде всего, к интересам и устремлениям ее персонала.

По мнению большинства специалистов, современный стратегический менеджмент - "это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей и возможностей предприятия с интересами "всех заинтересованных в его деятельности сторон". Он предполагает не только определение генерального курса развития предприятия и организацию дела на этой основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.... Это предполагает постановку нового комплекса процессов, отражающих приоритетность целей и динамики развития, обеспечения своевременности решений и действий, предвидения будущего, анализа последствий управляющих воздействий и инноваций".

Очевидно, что как и любая современная методология управления стратегический менеджмент должен опираться на соответствующую информационную систему, только с помощью которой можно проанализировать и оценить тенденции - настоящие, прошлые и будущие, т.к. только имея четкое представление о том, на какой стадии развития находится компания и ее окружение, можно решить, куда двигаться дальше. Иными словами, необходима технология проведение постоянной диагностики как внутренних ресурсов и возможностей компании, так и внешней среды.

После формирования миссии, фирма разрабатывает для себя цели, которые должны дать ясное представление о направлении развития. По определению "стратегические цели - это основные направления деятельности организации, ведущие к выполнению ее миссии". Их может быть несколько, в зависимости от размера и уровня развития организации, имеющихся ресурсов и т. д. Они должны быть конкретными, по возможности количественно определенными, достижимыми и реальными. Цели должны соответствовать возможностям и устремлениям предприятия, выраженным в его миссии.

В настоящее время, у руководителей и консультантов занимающихся проблемой "миссии" компании преобладает интерес к ее внешнему выражению или "коммуникативной" функции миссии. Это заключается в поиске и формулировке некого послания обществу и внутрь организации, объясняющем ее цели и ценности. Несмотря на безусловную важность этого "литературного" аспекта миссии в стороне остается ее, так называемая, "внутренняя структура", которая в явном виде призвана декларировать намерения компании по отношению ко всем заинтересованным в ее успешной деятельности сторонам. Только потом, на "мифотворческом" этапе осуществляется "свертывания" этой суммы деклараций в обобщающее их коммуникативное послание - "миссию - образ".

Именно "конструирование" миссии, а не просто выбор "корпоративного слогана". позволит установить обоснованные, а не произвольные цели. При этом надо всегда иметь ввиду, что "нет ничего опаснее произвольно установленных количественных целей организации - потери от этого могут быть неисчислимы" (Э. Деминг). Поэтому во- многих случаях цели можно трактовать как желаемые "качественные" тенденции развития.

Но важно не только определить эти цели, но и выбрать, отраженный в наборе взаимосвязанных стратегий, образ действий, который гарантируют наиболее эффективный путь их достижения (далее, далее для простоты мы будем употреблять слово "стратегия"). Поэтому важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы, является *стратегический анализ*, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (и потребностям) внешней среды, в которой работает фирма. На основе этого анализа и должен происходить рациональный выбор стратегий из возможного множества вариантов.

В полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Однако, в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более "дешевых" вариантов выработки стратегий. Но и для крупных компаний "очень часто затраты на количественное обоснование выбора целей и стратегий, гораздо выше эффекта от их преимуществ, по сравнению с более простыми "качественными" методами" (Э. Деминг).

Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления многие компании выбирают матрицу "качественного" стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы)

Эта матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Самое привлекательное, в этом методе то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками компании на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

При этом отпадает необходимость в использовании мощных дорогостоящих систем "количественного" анализа и привлечении не менее дорогих экспертов, которые, хуже зная специфику конкретного рынка и конкретного предприятия, могут в условиях ограничений по времени и неполной информации "навязать" неоптимальное решение. Но и ценность любого тщательно просчитанного "оптимального" решения, если оно появляется слишком поздно, становится равной "нулю"!

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Отметим, что стратегические решения, не всегда связаны со большим временем планирования, а скорее характеризуются их влиянием на глубину перестройки бизнеса, его структуры, направлений развития, что может, например, в периоды кризисов или технологических "скачков", изменяться достаточно быстро.

Кроме того, стратегические решения связаны скорее с внешними, чем с внутренними проблемами компании - в особенности решения связанные с выбором номенклатуры продукции и сегментов рынка. Причем на эти "стратегические решения" могут сказываться как факторы ближнего, так и дальнего "окружения компании".

Поэтому внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, т.е. проводиться в соответствии с моделью *GETS*, что означает четыре группы внешних сил давления:- правительство; - экономика; - технология; - общество.

Процедуры внутреннего анализа могут и должны включать в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры и т.п.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует "...переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (*внутренние факторы*) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (*внешние факторы*)".

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные:

ВНЕШНЯЯ - ВНУТРЕНЯЯ

СИЛА - СЛАБОСТЬ,

ВОЗМОЖНОСТИ - УГРОЗЫ

Т.к. на результат может повлиять даже такая вещь, как последовательность заполнения клеток матрицы. Здесь надо иметь ввиду, что на рисунке приведена только общая схема матрицы. На практике число SWOT-факторов по каждой оси матрицы может быть значительным и существуют специальные процедуры их ранжирования и свертывания. Но еще более сильное значение имеет "субъективный фактор", привносимый участниками процесса (директор, специалисты, менеджеры) при обсуждении той или иной ситуации. За счет этого результат анализа пополняется еще и *философией стратегии*, которая присутствуя в рассуждениях, не вписывается ни в одну клетку матрицы, но объединяет их в единое целое. "Философия стратегии", как правило, непосредственно связана с тем "видением" (vision), которое легло в основу миссии компании.

Выбор эффективных стратегий, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке и, в целом, во внешней среде, производится путем построения матриц корреляционного SWOT - анализа.

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаем свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон компании за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке). Продолжая анализ, увидим, что для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней - самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Таким образом, "разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций". Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации и ничего не упущено!

стратегический менеджмент хлебозавод

Сущность этой структуры в следующем: четкие разделение труда способствуют появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле; строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим; выработка единых для каждого вида деятельности правил, норм и стандартов; формальная обезличенность руководителей, обязанных следовать инструкциям и предписаниям по занимаемой должности; найм на работу в строгом соответствии с квалификацией работника и его увольнение «строго по закону».

Положительным в такой структуре является высокая степень эффективности работы, ибо каждый знает свое дело: рабочий - станок или инструмент; финансист - формы учета, отчетности и движение финансовых средств; торговый работник - потребности рынка и т. д. Функциональная структура на ОАО «Падун - хлеб» способствует притоку кадров и продвижению по службе специалистов. Решения в таких организациях принимаются со знанием дела и высоким профессионализмом.

По отдельным направлениям производства достигает значительный рост. Так, по хлебобулочным изделиям он составил 2680 тонн, или 36% к объемам 2007 года. Особенно интенсивно шло увеличение объемов производства булочных изделий. И шло оно на протяжении ряда лет. С постоянным возрастанием темпов.

Анализ среды - обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. ОАО «Железногорский хлебозавод» вовлечен в три процесса:

получение ресурсов из внешней среды (вход);

превращение ресурсов в продукт (преобразование);

передача продукта во внешнюю среду (выход). Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в ОАО «Железногорский хлебозавод» нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

макроокружения;

непосредственного окружения;

внутренней среды ОАО «Падун - хлеб».

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) ОАО «Падун - хлеб» направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. Непосредственное окружение ОАО «Падун - хлеб» анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

ОАО «Падун - хлеб»специализируется на выпуске:

- выпуск хлебобулочных изделий;

выпуск кондитерских изделий;

-торгово-розничная, посредническая., коммерческая деятельность;

- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Сбыт продукции ОАО «Падун - хлеб» централизован и использует единую транспортную инфраструктуру. Основная часть продукции ОАО «Падун - хлеб» реализуется потребителям напрямую.

Анализ внутренней среды ОАО «Падун - хлеб» вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п. «SWOT-анализ» (первые буквы английских слов:Strengths - сильные стороны; Weaknesses - слабые стороны; Opportunities - возможности; Threats - опасности, угрозы), может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга. Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней среды ОАО «Падун - хлеб» . Внутренняя среда имеет несколько составляющих, каждая из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации (видов бизнеса), состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Внутренняя среда ОАО «Падун - хлеб» включает маркетинговую, финансовую, производственную и кадрово-организационную составляющие, каждая из которых имеет свою структуру.

**SWOT- анализ ОАО «Падун - хлеб»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1.Высокое качество   2.Достаточно устойчивое финансовое положение | 1.Малый опыт работы в отрасли  2.Ориентация не на самый массовый ценовой сегмент, по причине дороговизны выпускаемой продукции |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1.Тенденция роста регионального рынка  2.Низкая конкуренция на местном рынке в сегменте рынка  3.Повышение уровня жизни населения  4.Развитость банковской системы | 1.Ужесточение конкуренции  2.Постепенный переход потребителей в другой ценовой сегмент  3.Значительный уровень инфляции |

В таблице приводится пример возможной формы для анализа сильных и слабых сторон организации. Кроме того, внутренняя среда ОАО «Падун - хлеб» как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как и отдельные составляющие внутренней среды, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Так как организационная культура не имеет четкого проявления, то ее анализ на формальной основе весьма затруднен. Хотя, конечно, можно попытаться экспертно по приведенной форме оценить такие факторы, как наличие миссии, объединяющей деятельность сотрудников; наличие неких общих ценностей; гордость за свою организацию; система мотивации, четко увязанная с результатами работы сотрудников; психологический климат в коллективе и т. п.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического планирования состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое этих клеточках. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

Существенные события/факторы, которые могут в наибольшей степени негативно повлиять на возможность получения ОАО «Падун - хлеб» в будущем таких же или более высоких результатов, по сравнению с результатами, полученными за последний отчетный период, вероятность наступления таких событий, а также способы, применяемые ОАО «Падун - хлеб», и способы, которые ОАО «Падун - хлеб» планирует использовать в будущем для снижения негативного эффекта факторов и условий, влияющих на деятельность ОАО «Падун - хлеб» на момент окончания отчетного квартала:  
- существенное удорожание финансирования российскими и иностранными банками инвестиционных программ торговых сетей, сокращение финансирования оборотного капитала;  
- снижение темпов роста доходов населения (тенденция к их понижению) и как следствие снижение платежеспособного спроса;  
- высокий уровень инфляции, обусловленный девальвацией рубля, инфляция издержек на рынках питания на всех звеньях цепочки производитель-дистрибьютор-ритейлер;  
- обострение конкуренции, ценовой демпинг со стороны прямых и непрямых конкурентов, и, как следствие, снижение доходности бизнеса в целом;   
-снижение доли покупателей приезжающих за «недельными» покупками;  
-воровство технологий и know-how, Хедхантинг. Для предотвращения данного негативного эффекта в ОАО «Падун - хлеб» действует служба безопасности, деятельность которой нацелена на предотвращение данных негативных факторов.  
Существенные события/факторы, которые могут улучшить результаты деятельности ОАО «Падун - хлеб», и также вероятность наступления, а также продолжительность их действия. Сохранение стабильной политической обстановки и стабилизация экономической обстановки в России, рост экономики и создание законодательной базы, ориентированной на улучшение рыночных условий, снижение процентных ставок, повышение уровня доходов населения и соответственно культуры потребления, что ведет к росту сегмента рынка - увеличению объема покупательского спроса - рассматриваются ОАО «Падун - хлеб» как факторы, которые могут улучшить результаты его деятельности.   
 В настоящее время ОАО «Падун — хлеб» проводит огромнейшую работу по внутрифирменному планированию и разработке стратегий развития. ОАО «Падун - хлеб» очень грамотно подходит к стратегическому планированию. ОАО «Падун - хлеб», последовательно выстраивает маркетинговую стратегию развития бизнеса на основе комплексного изучения рыночной ситуации, непрерывного мониторинга деятельности конкурентов и исследованиях в изменении потребительского спроса. Ежегодно вносятся коррективы в планы стратегического развития компании с учетом рыночных факторов, что позволяет гибко реагировать на изменения конъюнктуры рынка.  
 На основании утвержденной в компании маркетинговой стратегии, ОАО «Падун - хлеб», удалось достичь значительного роста, за счет ведения своей деятельности: неизменно высокое качество продукции; оптимизации ассортимента товаров с учетом требований рынка. Проводятся мероприятия направленные на совершенствование системы оптимизации товарного ассортимента как наиболее точно отвечающего рыночному позиционированию ОАО «Падун - хлеб»; повышения качества продукции, в том числе за счет постоянного повышения квалификации персонала.  
 Для достижения целей стратегии по повышения конкурентных преимуществ ОАО «Падун - хлеб» использует: расширение клиентской базы; тщательная договорная работа; высокое качество обслуживания; расширение ассортимента; сохранения высокого качества продукции собственного производства.  
 На основании всестороннего изучения рыночной ситуации, приведенной выше, проведем SWOT-анализ, который позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны организации, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.   
 Самая опасная угроза - возрастающее конкурентное давление - должна быть обязательно и немедленно устранена. Угроза появления новых конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства фирмы и устраняться в первостепенном порядке. Что касается возрастания влияния покупателей и поставщиков на цены, то этой угрозе можно уделить меньше внимания. Рыночная власть покупателей ниже средней, это связано с тем, что ОАО «Падун - хлеб» выполняет почти всю номенклатурную позицию услуг, которая уже существует в отрасли. Все остальные организации в совокупности не производят 100 % номенклатурную позицию.

Определение миссии и целей ОАО «Падун - хлеб», рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцесоом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

В ОАО «Падун - хлеб» - чётко выраженная причина существования организации. Миссия - это ориентир, на который настроены все цели предприятия. Обычно определение миссии ОАО «Падун - хлеб» преследует решение следующих задач: 1. Выявить область активных действий организации и отсечь пути развития, которые ведут в никуда. 2. Определить основные принципы конкурентной борьбы. 3. Выработать общую базу для разработки целей организации. 4. Выработать концепцию деятельности, вдохновляющую сотрудников организации.

При разработке миссии ОАО «Падун - хлеб» учитываются следующие группы факторов: 1. Истории возникновения и развития организации, ее традиций, достижений и промахов, сложившийся имидж. 2. Существующий стиль поведения и способ действия собственников и руководителей. 3. Ресурсы, т. е. все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, признанные продуктовые марки, уникальные технологии, талант сотрудников и т. п. 4. Окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, которые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий. 5. Отличительные достоинства, которыми обладает организация. В то же время довольно часто миссия ОАО «Падун - хлеб» формулируется в несколько позиций, каждая из которых направлена на удовлетворение интересов различных групп влияния. Например, миссия организации может быть сформулирована в следующих направлениях: 1. Быть образцовым «гражданином» в регионах производства и сбыта. 2. Наиболее полным образом удовлетворять запросы потребителей. 3. Способствовать исполнению ожиданий потребителей. 4. Добиваться процветания и удовлетворения интересов её менеджеров. 5. Обеспечивать занятость персонала организации, его удовлетворённость своей работой и оплатой труда. 6. Соблюдать интересы внешних групп влияния, в частности, для кредиторов - получение требуемого процента и возврата капитала.

Миссия ОАО «Падун - хлеб»должна иметь мотивирующий характер. Максимизация прибыли, повышение стоимости акций, увеличение выпуска продукции не играют сильной мотивирующей роли для сотрудников организации - это, скорее, результат реализации определенных стратегий (подробнее об этом речь пойдет ниже в данной главе). Такую мотивирующую роль в большей степени играет четкое представление сотрудников о социальной важности своей работы. Так, если предприятие по выпуску минеральных удобрений сформулирует свою миссию в разрезе обеспечения лидерства по выпуску отдельных видов удобрения, вряд ли эта прозаическая миссия вдохновит сотрудников на созидательный труд. Другого эффекта можно ожидать, если миссия будет сформулирована как внесение посильного вклада в решение проблемы борьбы с голодом на земном шаре. Стратегическое планирование также предполагает постановку для определенного периода времени стратегических целей, которые должны быть достаточно конкретными и измеряемыми с помощью определенных критериев. Если формулирование миссии предполагает довольно широкие заявления, типа «быть лучшими в мире», то стратегические цели должны четко определить, что это означает. Можно выделить шесть типов целей: 1. Достижение определенных значений показателя рыночной доли. 2. Инновационные цели. Без разработки новых продуктов и предоставления новых услуг организация очень быстро может быть выбита конкурентами их борьбы. Примером цели данного типа может быть: 50% объема продаж должно быть обеспечено за счет продукции и услуг, внедренных за последние пять лет. 3. Ресурсные цели характеризуют стремление организации привлекать наиболее ценные ресурсы: квалифицированных сотрудников, капитал, современное оборудование. Эти цели имеют маркетинговый характер.

Так, организации конкурируют по привлечению наиболее способных выпускников вузов, розничные торговцы - за лучшее месторасположение торговых точек. Очевидно, что достижение данных целей создает предпосылки для выполнения других целей. 4. Цели повышения эффективности деятельности.

Очевидно, что если персонал, капитал и производственно-технический потенциал не используются достаточно эффективно, то или потребности потребителей будут удовлетворяться неудовлетворительно, или это будет достигнуто за счет чрезмерных затрат ресурсов. 5. Социальные цели направлены на снижение отрицательного воздействия на природную среду, на оказание помощи обществу в решении проблем занятости, в области образования и т. п.

Цели получения определенной прибыли могут быть установлены только после формулирования предыдущих целей. Прибыль является той необходимой «приманкой», которая может помочь привлечь капитал и стимулировать желание владельцев разделить риск. Прибыль поэтому лучше рассматривать скорее как ограничительную цель. Минимальная прибыльность необходима для выживания и развития бизнеса.

Выполнение, оценка и контроль реализации стратегии ОАО «Падун - хлеб»

Особенность процесса выполнения стратегии ОАО «Падун — хлеб» состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии- это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь. Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии ОАО «Падун - хлеб», достижения ее целей. Конкретные стратегии, выбираемые разными организациями, вследствие специфики внешних и внутренних условий, различных взглядов руководства на пути развития организации и др. причин могут существенно различаться. Однако все частные стратегии можно обобщить и вести речь о так называемых базисных, или генетических, стратегиях. Обычно для их формулирования используются две координаты: рынок и продукт, а результаты представляются в виде матрицы. Такие матрицы могут строиться для формулирования стратегий организаций как находящихся в стадии развития, так и в стадии спада. Стратегия расширения присутствия на освоенных рынках может быть весьма успешной, когда организация имеет технологические или производственные преимущества, которые позволяют увеличивать рыночную долю за счет конкурентов. Такие стратегии обычно являются высокозатратными, так как, помимо вложений в технологию и производство, сопровождаются использованием относительно низких, по сравнению с конкурентами, цен. Стратегия развития продукта предполагает разработку, производство и сбыт новых продуктов на освоенных рынках. Реализация такой стратегии прежде всего, предполагает наличие развитой научно-исследовательской и конструкторской базы и персонала, мотивированного на поиск и освоение новых идей. Применение данной стратегии может закончиться неудачей, если конкурент может легко скопировать продукт, сэкономив на НИОКР, производстве и сбыте. Стратегия развития новых рынков предполагает поиск новых рынков для сбыта освоенных продуктов. Такая стратегия подразумевает большие инвестирования в новые рынки; она, как правило, носит достаточно агрессивный характер и предполагает высокий накал конкурентной борьбы. Стратегия диверсификации заключается в поставках новых продуктов на новые рынки. Этот термин часто ассоциируется с экспансией в область, не связанную с текущей деятельностью организации. Такую стратегию, требующую для своей реализации больших инвестиций, могут проводить обычно только крупные организации. При ее реализации возникают большие трудности достижения эффективного управления. Как было сказано выше, организация СХЕ является ответом на эти трудности. Тенденции последних лет заключаются в том, что организации стараются диверсифицироваться в рамках своих компетенции, используя в полной мере свой накопленный опыт.

Выбор стратегий деятельности для организаций, находящихся в стадии спада, характеризуется своей спецификой. Когда ОАО «Падун - хлеб» уменьшает свою деятельность как с точки зрения продуктов, так и рынков, то она уменьшает инвестирования во все элементы комплекса маркетинга и стремится максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. Такая стратегия называется стратегией сбора урожая. Она часто используется при переходе на новую модель относительно заменяемой модели. Если ОАО «Падун - хлеб» не меняет номенклатуру выпускаемой продукции, но покидает некоторые рынки, то она проводит стратегию сокращения рыночного присутствия. Покидают рынки по разным причинам. Иногда организация не выдерживает конкуренции - возможно, изменилось законодательство, меняется профиль организации и т. п. Иногда ОАО «Падун — хлеб» остаются на традиционных рынках, но сокращают номенклатуру поставляемых туда продуктов, т. е. проводят стратегию сокращения продуктовой номенклатуры. Обычно это обусловлено низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке.

Стратегия вертикальной интеграции направлена на расширение деятельности ОАО «Падун - хлеб» посредством присоединения ею или компаний-поставщиков сырья, материалов и полуфабрикатов (стратегия обратной вертикальной интеграции), или сбытовых фирм (стратегия прямой интеграции). Когда одновременно реализуются обе эти стратегии, то разговор идет о создании вертикально интегрированной системы. Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

определение того, что и по каким показателям проверять;

оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

Планирование - это процесс определения целей и выбора способов их достижения. Алгоритм этого процесса в общем виде представляет собой три этапа: 1. Определение текущей ситуации и её анализ. Выражаясь военным языком стратегии, предприятие «изучает место дислокации», т. е. своё положение на местности. Стандартный инструментарий этого этапа - это STEP и SWOT-анализ. Задача этапа - определить сильные и слабые стороны предприятия. 2. Выбор целей. Продолжая использовать военную терминологию, можно сказать, что предприятие «обнаруживает цели». Задача этапа - исследуя возможности и угрозы внешней среды - «определить боевую задачу». 3. Определение способов достижения цели. Задача этапа - «Определить маршрут выдвижения на боевую позицию и средства поражения целей». Планирование - это не одноразовое событие, это циклический процесс.

Необходимость в постоянном планировании объясняется постоянным изменением внешней среды. А это значит, что еще в процессе реализации плана необходимо корректировать его, уточнять цели и задачи. А после окончательной реализации плана выявлять причины отклонения от заданных целей и опять корректировать его.

Любая организация не застрахована от негативных воздействий при осуществлении свой деятельности. Департамент экономики не является исключением. Рассмотрим ряд недостатков, которые существенно влияют на реализацию стратегического планирования. Главным образом, негативные стороны возникают не в самой методике осуществления стратегического планирования, а в рабочей среде госаппарата, образе мышления основного контингента руководителей.

Упрощенные решения. Ограниченность применения существующих стратегий и стратегических моделей обусловлена их чрезмерной упрощенностью. Они не отражают действительности во всей ее сложности. Наблюдается недостаток плодотворных идей. Причина заключается в классическом противостоянии между практиками и теоретически подкованными специалистами. Первые обычно предлагают слишком упрощенные ответы на вопросы, а теоретики, наоборот, слишком усложняют решения тех же проблем, из-за чего их трудно реализовать.  
Сложные организационные проблемы невозможно быстро проанализировать или исследовать с теоретических позиций в академических структурах. Решение, видимо, находится где-то посредине между мнениями теоретиков и практиков. Сложный организационный анализ не может быть просто сведен к исследованию отдельных элементов. И наоборот, охватывая ситуацию во всех деталях, можно получить излишне сложный ответ, который нельзя использовать на практике.   
 Стратегия должна быть более системной, учитывать по возможности все накопленные знания, носить инновационный характер. Предвзятые представления и оценки. Формирование стратегических планов и программ зависит от взглядов менеджеров на организацию и внешнюю среду. Наиболее негативно на разработку их в департаменте влияют следующие заблуждения и предвзятые представления: сохранение традиционного характера мышления; уверенность в рациональности решений и точности оценок затрат и выгод при достижении намеченных целей; убежденность в том, что стратегия может быть спланирована и реализована в соответствии с планами; уверенность в статичности и полной контролируемости организации и внешней среды; представление о том, что организация должна иметь только одну цель, а не несколько одновременно.

Традиционность мышления. Менеджерам следует отказаться от старых, ортодоксальных взглядов, коренящихся в истории ОАО «Падун - хлеб». Под сомнение должны быть поставлены сложившиеся представления об отрасли, методах работы, ее организации, стратегии и т.п. Позиция менеджеров базируется на представлениях, которые влияют на образ мышления и анализ обстановки, что и определяет характер стратегии.

Уверенность в рациональности решений и точности оценок затрат и выгод. Уверенность в том, что стратегический план или программа является продуктом рациональных анализа и решений, не имеет оснований хотя бы потому, что специалисты департамента не располагают полной информацией, чтобы осознать возможные альтернативы, проанализировать все последствия и выработать объективное решение. Человек иногда поступает рационально, принимая подтвержденные расчетами решения, иногда же он иррационален в своих действиях и его решения подсознательны. Кроме того, решения подвержены влиянию субъективных качеств лиц, ответственных за их принятие.

Убежденность в возможности планового внедрения стратегии.  
По мнению многих, формирование стратегии является рациональным, линейным процессом и обеспечивается плановой деятельностью менеджера, ищущего оптимальное решение проблемы. Однако в силу указанных обстоятельств стратегическое планирование базируется на решениях, подверженных влиянию разнообразных факторов, а потому не может быть линейным. Планирование в ОАО «Падун — хлеб», служит часто в качестве средств контроля над конкретными действиями. Многие его модели носят излишне предписывающий характер и являются нереалистичными. Большие проблемы возникают и при реализации планов и федеральных и областных программ. Это прежде всего игнорирование культурного аспекта и индивидуальности организации. Сюда же относятся недостаточная заинтересованность персонала в переменах, недооценка его сопротивления нововведениям, дефекты в коммуникации, неясная постановка целей, смешение сфер ответственности, непредвиденные трудности, неэффективное отслеживание работ и несвоевременная их корректировка, а также недостаточное взаимопонимание участников, объясняемое, в частности, ортодоксальными представлениями и невниманием к социальному аспекту.   
 Уверенность в статичности и полной контролируемости процесса стратегического планирования и внешней среды. При таком представлении не учитываются сложность, хаотичность, запутанность обстановки, наличие различных взглядов на нее, динамичность организации как системы. Уверенность некоторых управленцев в возможности их полного контроля со стороны высшего руководства иллюзорна. Нужно стремиться не контролировать, а разумно управлять подобной сложной системой.

Таким образом, рассмотрев ряд недостатков процесса стратегического планирования, необходимо предложит рекомендации по преодолению вышеперечисленных недостатков.

Рассмотрим пути устранения негативных моментов, возникающих при осуществлении процесса стратегического планирования. При устранении упрощенных решений необходимо использовать комплексный подход, охватывающий организационную динамику. Всесторонний анализ системы, которая порождает проблемы, играет ключевую роль в решении наиболее серьезных управленческих задач. Поэтому необходима разработка многовариантных моделей, которые учитывали бы динамическое взаимодействие всех переменных. Модель должна быть превращена в эффективный инструментарий, с помощью которого можно описать желаемое состояние. Динамика этого движения нуждается в заранее установленном наборе средств, однако результаты должны быть многовариантными.

Следует еще раз подчеркнуть, что внутрифирменные механизмы остаются теми же, но их действие зависит от стратегии, которая обеспечивает либо многомерный, либо одномерный результат.

Предвзятые представления и оценки. В этом случае работникам отдела, департамента и т.д. необходимо учитывать следующее: 1. Руководители должны отдавать себе полный отчет о предвзятых представлениях и нейтрализовать их влияние. Подготовительные семинары, в ходе которых анализируются мнения и оценки, сложившиеся в отрасли, помогают понять их воздействие на образ мышления, а, следовательно, на разрабатываемую стратегию. Это позволяет в конечном счете выйти за рамки устоявшейся парадигмы. 2. Отделу кадров следует привлекать менеджеров с международным и многоотраслевым опытом. Использование специалистов из других отраслей или с международным опытом работы обеспечивает более широкий и комплексный образ мышления. Опыт и знания других стран и отраслей помогает повысить инновационную активность.

Уверенность в рациональности решений и точности оценок затрат и выгод. Менеджерам следует эффективно использовать новую информацию и информационную технологию. Сегодня менеджеры благодаря системе Интернет и сетевому характеру многих организаций простым нажатием кнопки могут получить огромный объем сырой и обработанной информации. Мощные персональные компьютеры позволяют приспособить аналитическую обработку данных к специфическим потребностям. Хотя это не означает полной информированности менеджера, получаемая информация все же является релевантной для принятия решений. Квалифицированное и своевременное использование информационной технологии дает возможность лучше подготавливать прогнозы и принимать стратегические решения на базе большего объема информации.

Убежденность в возможности планового внедрения стратегии. Рекомендации:

Нужно повышать заинтересованность персонала в разработках. Уверенность в статичности и полной контролируемости процесса и внешней среды. В этом случае, при реализации процесса планирования департаменту надо упреждать события, а не следовать за ними. Руководители ОАО ««Падун - хлеб» должны предугадывать будущее, заранее распознавать намечающиеся тенденции на рынке и инициировать разработки новой продукции и услуг. Ориентация на будущее облегчает адаптацию к изменениям во внеорганизационной обстановке. Таким образом, благодаря вышеперечисленным направлениям по устранению отдельных недостатков, структурное подразделение администрации Вологодской области, т.е. департамент экономики, а также функционирующий в его составе отдел стратегического планирования, сможет достигать поставленные перед ним цели: реализация процесса стратегического планирования, анализа и прогнозирования, выработка стратегии по совершенствованию экономики, социально- культурную сферы.

**Заключение**

На сегодняшний день внешняя среда имеет важное значение для всех без исключения организаций. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее. Поэтому определяющее значение в рыночных условиях играет стратегическое управление, информационной основой которого является анализ макро- и микроокружения организации.

Сегодня практически все основные функциональные подразделения промышленных предприятий имеют определенное представление о внешней среде. Однако процедуры сбора, анализа и передачи информации о ней осуществляется в большинстве случаев нецеленаправленно, спонтанно и случайно, поэтому она не дает целостного представления о внешней среде и ее влиянии на результаты деятельности предприятия.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешней среды. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей предприятия при соответствующим кадровом, финансовым и техническом обеспечении. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

С момента основания предприятия главным принципом работы является качество и еще раз качество. Вся продукция выпускается с тщательным соблюдением технологии изготовления; на всех этапах производства от приема сырья до реализации проводится строгий контроль качества. На предприятии постоянно ведется исследовательская работа в направлении выпуска новых наименований продукции. Высокий уровень подготовки специалистов, многолетний опыт работы, компетентность специалистов все эти качества являются основой успеха работы данного предприятия и позволяют с успехом смотреть в будущее.

Главный риск прямого применения SWOT-анализа заключается даже не в том, что в реальной действительности невозможно учесть все факторы внешней среды и внутреннего состояния предприятия, чем обычно объясняют опасность прямого использования тех или иных моделей стратегического управления, а в том, что эти, на первый взгляд, очень простые модели рассмотрены западными специалистами утилитарно, на недостаточном уровне абстракции.

Поэтому необходимо учитывать следующее:

Не нужно буквально следовать рекомендациям авторов стратегических моделей, чтобы не «прогореть». Необходимо помнить, что предложенные модели придумали обычные люди, поэтому не следует ограничиваться прочитанным - нужно смелее развивать изученное, опираясь на свой практический опыт и здравый смысл.

В то же время для повышения эффективности использования таких инструментов, как SWOT-анализ, следует аккуратнее вникать в суть предлагаемых различными авторами технологических рекомендаций, пытаясь глубже осмыслить, что стоит за этими рекомендациями.

Следует иметь в виду, что аналитическая работа требует много сил и времени, в результате чего этих ограниченных ресурсов может не хватить на главное, без чего не могут родиться смелые варианты стратегических действий, - на свободную фантазию.

Даже если сотрудники уверены, что и так прекрасно обо всем осведомлены, все же стоит провести SWOT - анализ, так как в этом случае он поможет структурировать имеющуюся информацию о предприятии и рынке и по-новому взглянуть на текущую ситуацию и открывающиеся перспективы.

Другими словами, применение SWOT-анализа позволит систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», сотрудники смогут принимать взвешенные решения, касающиеся развития рассматриваемого бизнеса - анализ позволит выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы.

**Задание 2. «Выявление ключевых компетенций бренд — менеджера»**

Брэнд-менеджер (brand-manager) — это специалист, который руководит продажей определенной категории (группы) товаров, объединенных в своей классификации по брэнду (в зарубежной практике встречаются брэнд-менеджеры по закупкам, что для российских условий пока большая редкость). т.е. это сотрудник, от которого зависит успех любого товара на рынке. В нашей **должностной инструкции бренд-менеджера** прописаны обязанности этого специалиста, в которые входят: анализ рынка, разработка стратегии продвижения торговой марки, координация мерчандайзинга товара. Сегодня **бренд-менеджер** играет ключевую роль в успехе бизнеса.

Брэнд (от англ. «brand») — фабричная, торговая марка, клеймо. Другой вариант перевода, отражающий еще одно смысловое значение этого слова, — «отпечатываться в памяти, оставлять неизгладимое впечатление». Таким образом, под брэндом можно понимать торговую марку, в которой находит свое отражение имидж предприятия, а также отраслевая направленность товаров. Хорошо разрекламированный и обеспеченный устойчивым положительным имиджем предприятия брэнд позволяет не только стимулировать продажу товаров, но и сам может быть объектом торгового оборота, принося дополнительную выгоду правообладателю на основе лицензионных соглашений, договоров коммерческой концессии и др. Зачастую потребитель больше ориентируется именно на brand-name, а не на реальные характеристики товара, психологически ассоциируя известную марку с качеством. Задача брэнд-менеджера как раз и заключается в том, чтобы убедить покупателя приобрести продукт. Этот менеджер является последним звеном, непосредственно осуществляющим продвижение продукта (уже разработанный и разрекламированный брэнд) до покупателя. Это своего рода индикатор, позволяющий оценить качество креативной разработки брэнда и эффективность рекламных акций. Положительной оценкой будет являться стабильный спрос на товары. Конечно, не последняя роль в этом случае отводится и способностям самого менеджера. При продвижении продукта он в основном делает акцент не на саму техническую продажу (этим занимается менеджер по продажам), а на ее информационно-рекламное сопровождение, тем самым способствуя продвижению на рынок брэнда.

Брэнд-менеджер должен ориентироваться не столько в ценовых характеристиках товара, сколько в качественных и эксплуатационных параметрах, знать особенности, позволяющие при проведении сравнительного анализа с однородными товарами других брэндов выявить его преимущественные показатели. По сути, в данном случае он выступает представителем производителя товара и поэтому должен знать не только экономику и маркетинг, но и технологию производства продвигаемого товара. Брэнд-менеджер может работать как в структуре производителя, самостоятельно реализующего свой товар, так и торговом предприятии, являющемся дистрибъютором или дилером производителя на взаимовыгодной договорной основе.

К брэнд-менеджерам предъявляются следующие требования: коммуникативность, умение связно выражать свои мысли как в устной, так и письменной форме, целенаправленность, умение убеждать собеседника.

1. Брэнд-менеджер относится к категории руководителей.

2. На должность брэнд-менеджера назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное (экономическое) образование, дополнительную подготовку по менеджменту и маркетингу, стаж работы в области торгового менеджмента и маркетинга не менее 2 лет.

3. Брэнд-менеджер должен знать:

3.1. Законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности.

3.2. Рыночную экономику, предпринимательство и основы ведения бизнеса.

3.4. Конъюнктуру рынка.

3.5. Ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров.

3.6. Методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования.

3.7. Основы маркетинга (концепцию маркетинга, основы управления маркетингом, способы и направления исследования рынка).

3.8. Закономерности развития рынка и формирования спроса на товары.

3.9. Теорию менеджмента, макро— и микроэкономики, делового администрирования.

3.10. Основы рекламы, формы и методы ведения рекламных кампаний.

3.11. Основы и принципы PR-технологий.

3.12. Психологию и принципы продаж.

3.13. Особенности брэнда, технологию производства.

3.14. Порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров.

3.15. Торговое и патентное законодательство.

3.16. Этику делового общения.

3.17. Правила установления деловых контактов.

3.18. Основы социологии и психологии.

3.19. Иностранный язык.

3.20. Структуру управления предприятием.

3.21. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.

4. Назначение на должность брэнд-менеджера и освобождение от должности производится приказом руководителя предприятия по представлению или коммерческого директора; иного должностного лица

5. Брэнд-менеджер подчиняется непосредственно коммерческому директору; руководителю отдела маркетинга; иному должностному лицу.

6. На время отсутствия брэнд-менеджера (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

**Должностные обязанности брэнд-менеджера.**

Брэнд-менеджер:

1. Изучает особенности продвигаемого продукта, анализирует требования потребителей к продукту на основе результатов маркетинговых исследований.

2. Осуществляет анализ рынка, определяет целевые потребительские сегменты рынка для предложения продукта.

3. Разрабатывает стратегию продвижения продукта на рынок с учетом предложений подразделений маркетинга и рекламы по проведению рекламных кампаний, выставок, презентаций, иных PR-акций.

4. Организует проведение презентаций продукта потенциальным покупателям и потребителям, тематических семинаров (профессиональное консультирование о потребительских свойствах и качествах продукта).

5. Разрабатывает ценовую политику по продукту, определяет условия продажи товаров (системы скидок и льгот отдельным группам покупателей).

6. Прогнозирует объемы продаж.

7. Составляет бюджет по продукту, осуществляет расчет ожидаемой прибыли и рентабельности с момента внедрения продукта на рынок, определяет возможность убытков для предприятия на первых этапах продвижения продукта и разрабатывает предложения по их минимизации.

8. Разрабатывает схемы сбыта продукта (от создания новых сбытовых подразделений до реконструкции имеющихся каналов сбыта).

9. Организует договорную работу в подразделении, занимающемся продуктом, ведет учет платежных операций, анализирует оперативные данные об итогах продаж.

10. Координирует мерчандайзинг продукта.

11. Осуществляет наблюдение за положением продукта на рынке (ходом продаж продукта, спросе на него), определяет и анализирует отношение потребителей к продукту.

12. Выявляет неудовлетворительные параметры продукта, требования покупателей к продукту (не учтенные в продукте) и сообщает о них конструкторским, технологическим и производственным подразделениям для корректировки продукта, придания ему новых потребительских свойств.

13. Отслеживает ценовую политику и спрос на брэнды конкурентов, определяет позиции продукта относительно аналогичных или схожих продуктов конкурентов.

14. Координирует и контролирует работу подчиненных работников.

15. Подготавливает отчеты руководству предприятия о проделанной работе.

16 . Исполняет иные смежные обязанности по продвижению и продаже продукта.

**Права брэнд-менеджера.**

Брэнд-менеджер имеет право:

1. Самостоятельно определять формы и способы продвижения брэнда и установления деловых связей с потребителями.

2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

4. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

6. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

**Ответственность брэнд-менеджера.**

Брэнд-менеджер несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба предприятию — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

**Литература.**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ стратегии и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2009.
2. Алексеева М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2007.
3. Ансофф И. Стратегическое планирование. - М.: Экономика, 2009.  
   4. Боумен, Клифф. Основы стратегического менеджмента. - М.: ЮНИТИ.   
   Банки и биржи, 2008.
4. Винокуров В.А. Организация стратегического планирования на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2008.
5. Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2000 г. – 150 с.
6. Виханский О. С., «Стратегическое управление». М.: «ЭКОНОМИСТЪ», 2008 г. – 75 с.
7. Виханский О. С., А. И. Наумов. «Менеджмент». М.: «ЭКОНОМИСТЪ», 2007г. –15 с.