

image not found or type unknown



Значение стратегии, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации. стратегия миссия планирование

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно, гибкими, чтобы, при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

## **Глава 1. Внешняя среда организации и ее характеристики**

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.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны, причём не только у авторов научных публикаций по вопросам менеджмента, но и у каждой фирмы. Обычно фирма в процессе управления сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты её деятельности в настоящий период и на будущую перспективу, вывода проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причём прежде всего выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации,

находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

И так для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углублённое представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденции развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрывать те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при их достижении. И поскольку каждая фирма, действующая в условиях рыночных отношений, постоянно подвержена воздействию внешней среды, наблюдение и анализ за состоянием среды требуют постоянного внимания и ведутся на систематической основе с применением методов системного анализа и компьютерной техники.

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 важных вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчёркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опубликованных связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счёт разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на неё соответствующим образом.

Системный и ситуационный взгляды на вещи привлекли внимание как реакция на изменения, в возрастающей мере влияния на успешность действий организации. Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду ещё большее внимание, чем когда-либо. Как пишет Эльвар Эльбинг: «Внешнее окружение организации всё больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций - деловых, образовательных, государственных - под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на

быстро изменяющейся среде и её воздействиях на внутреннее строение организации».<sup>1</sup>

Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям всё равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют не его организацию. Более того он должен предложить подходящие способы, регулирования на внешнее воздействия.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выживали потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспособляться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен использовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Штейнер и Майнер указывают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако частные изменения установок людей социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учёта внешних воздействий».<sup>2</sup>

Отсюда следует, что между факторами внешней среды существует некая взаимосвязанность. Эта взаимосвязанность определяется как уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Также, как изменение любой внутренней переменной может сказаться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Например, в 70-е годы снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлёк за собой общее повышение цен почти на всё. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций, например, попыток регулирования температуры в общественных местах распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федерального проекта по преодолению

энергетической зависимости от других стран.

До того, как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсации в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например, выпускавшие автомобили для загородных путешествий и крупные модели, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей. Но в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы, разрабатывающих синтетические топлива и выпускающих электромобили и устройства работающие от солнечной энергии. В тоже время в этих секторах возросла конкуренция, поскольку многие фирмы решили добиваться своей доли в развивающихся отраслях производства.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают Эмери и Трист, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся.<sup>3</sup> Они приводят в пример провал одной английской фирмы по производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что ряд внешних событий становится настолько взаимоувязанным, что это ведёт к необратимым общим изменениям».<sup>4</sup> Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом связанным с уровнем знаний организации о её окружении».<sup>5</sup>

Внешняя среда обладает определённой сложностью. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Если брать во внимание число внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на неё давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идёт о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должен считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многообразные и разные технологии, претерпевшие более быстрое

развитие, чем организация, чем организация, которой всё это не касается.

Наравне с ранее перечисленными характеристиками, внешняя среда также обладает подвижностью.

Подвижность среды - это скорость с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают прежде всего такие отрасли, как фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров, биотехнологии, а также телекоммуникации. Здесь оказывают воздействие прежде всего такие факторы, как изменения технологии и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В тоже время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной среды. Учитывая способность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или её подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказывается на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации

на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчётах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, даёт возможность учитывать конкретное условие внешней среды путём применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР - производство - сбыт.

Существует ещё одна характеристика внешнего окружения, которую следует выделить - это её неопределённость. Неопределённость внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной. Поскольку бизнес всё более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в её точности снижается. Таким образом, чем неопределённее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

## **Глава 2. Внутренняя среда организации**

Изучение внутренней среды организации является важным и значимым условием, определения внутренних возможностей и потенциала, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации.

«Внутренняя среда - это все то, что находится внутри организации. К внутренней среде относятся ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации».

«Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые здесь процессы. Именно они предопределяют структуру предприятия, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды».

Все вышперечисленное составляет среду, в которой осуществляется функционирование фирмы. Среда воздействует на это функционирование. Для эффективного управления фирмой нужно понимать действие факторов среды, уметь не только определять влияние на организацию множества факторов, но и

предвидеть это влияние. Факторы среды принято называть переменными. Эти факторы действуют как внутри организации, так и вне её.

Главными переменными внутренней среды организации являются цели, структура, задачи, технология и люди.

Внутренние переменные в большинстве своем являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием. Внутренние переменные - это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи сложной системы - организации.

«Состав представляет собой совокупность элементов, образующих систему. В него включаются только элементы данной системы, являющиеся компонентами первого уровня. Однако обстоятельное исследование системы предполагает также и углубленное изучение составляющих ее элементов. Этим объясняется использование понятия состава в широком смысле, т.е. в него входят и составляющие самих элементов системы - компоненты второго, а затем третьего и других уровней. В этом смысле состав предприятия может включать и цехи, и участки, и бригады».

Таким образом, состав включает в себе декомпозицию системы, расчленение единого целого на составляющие элементы.

«Очевидно, что определенный состав организации предопределяет возможные варианты формирования ее структуры. В свою очередь определенной структуре соответствуют и конкретные варианты компонентного состава организации».

Однако соответствие между составом и структурой организации не является полным, отсутствует жесткая закреплённость конкретной структуры за определенным составом организации. При одном и том же составе могут быть разные, иногда значительно различающиеся структуры.

Структура является одной из важнейших, но не единственной, характеристикой организационной системы. Поэтому выделяют различные факторы внутренней среды организации: структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и некоторые другие параметры.



«Одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик, параметров - это наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа». В этом смысле данные факторы можно сгруппировать следующим образом (табл. 1.).

Таблица 1. Группировка факторов внутренней среды организации

Критерий классификации	Наименование фактора
1. Наличие общих целей	Цели, совместные ценности
2. Преобразование ресурсов	Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы
3. Зависимость организации от внешней среды	Стиль организации, стратегия
4. Разделение труда	Навыки персонала, задачи
5. Образование подразделений	Структура
6. Необходимость и наличие управляющего органа	Власть
7. Прочие	Культура организации

Анализ табл. 1 позволяет сделать вывод, что исследователи делают акцент в основном на один критерий - преобразование ресурсов. Это связано с тем, что организация и создается для преобразования ресурсов в конечный результат. Кроме того, необходимо отметить определенную взаимосвязь и взаимообусловленность факторов, что не позволяет каждый из них жестко отнести

только к одной группе. Показанная в табл. 1. группировка факторов внутренней среды основана на системном и ситуационном подходах и характеристике организации как единого целого, имеющего свои общие со всеми организациями специфические черты.

### **Глава 3. Миссия, стратегия, цели и структура организации**

Для того чтобы, понять какое, положение в организации занимают цель и миссия, необходимо иметь представление о природе и характеристиках организации, как она возникает и как живет и развивается.

Так что же такое организация? Можно ли указать на какие-либо общие черты, характернее для всякой организации независимо оттого, какого она размера, в какой сфере она функционирует, и какие задачи она решает?

Отвлекаясь от отдельных частных аспектов, можно сказать, что основными составляющими любой организации являются люди, входящие в данную организацию, задачи, на решение которых направлена деятельность данной организации, цели, на достижение которых направлена деятельность организации, миссия, раскрывающая смысл существования организации, управление, которое формулирует задачи и приводит в движение потенциал организации для решения этих задач. Опираясь на данное понимание основных составляющих организации, её можно определить, как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих посредством решения задач, стоящих перед организацией, достижение определенных целей. Организация возникает и продолжает своё существование потому, что она позволяет отдельным людям решать свои проблемы, достигать свои личные цели.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в организации продукт.

Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

Получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;

Изготовление продукта;

Передача продукта во внешний мир.

Все эти три процесса являются жизненно важными для организации. Если хотя бы один из процессов прекращается, организация далее не может существовать

В реальной жизни существуют различные организации. Эти организации обладают различными свойствами. Одно из таких свойств - сохранение цельности организации и установление взаимодействия организации с внешней средой. Все организации имеют общие характеристики, знание которых помогает понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять:

Наличие цели;

Территориальная обособленность;

Саморегулирование;

Наличие внутри организации одного центра;

Организационная культура.

Организация - это система, т. е. некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Любую организацию можно представить в виде трех взаимосвязанных подсистем: экономической, социальной, технической.

Экономическая подсистема - это экономический смысл создания и существования организации, её предназначение, причина существования.

Техническая подсистема - это все «неодушевленные» ресурсы и системы в организации: здания, сооружения, системы бухгалтерского учета, стимулирования, принятие решений, подбор кадров, организационная и технологическая структуры.

Социальная подсистема включает в себя взаимодействие и сотрудничество людей в организации. Это «двигающая» подсистема. Именно в этой среде работает руководитель, главной задачей которого становится интегрирование экономической и технической подсистем внутри конкретной организации для достижения её целей.

Никакая организация не может выживать в конкурентной среде. Если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности. Целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что её нужно

иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация - это объединение людей, преследующих определенные личные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации присуща, определенная целевая ориентация. Люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придет организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т. п.) так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в организации, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают её существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации.

Когда речь идет о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых, направлена её деятельность. Основная общая цель организации - четко выраженная причина её существования описывается как миссия. Цели вырабатываются для достижения миссии. Миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл её существования, а конкретное конечное состояние, к которому должна стремиться организация, фиксируется в виде её целей.

Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией поставленных перед ней целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет важную часть стратегического управления.

Управление организацией предстает в виде процесса, осуществления определенного типа взаимодействия действий по установлению целей, а также по формированию и использованию ресурсов организации для решения, стоящих перед ней задач.

Определение миссии и цели, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс

состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, её предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и на достижение каких результатов ориентирована её деятельность. И зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения. В определении стратегии как плана управления деятельностью организации раскрывается сущность концепции стратегии. Рассматриваются четыре ключевых элемента для понимания концепции стратегии:

- 1) определение миссии как сердцевины стратегии;
- 2) выработка долгосрочных и краткосрочных целей;
- 3) выделение различных уровней стратегии;
- 4) учет факторов (внешних и внутренних), влияющих на стратегию. Для этого проводится анализ всех перечисленных элементов.

Миссия определяется как совокупность ответы на вопросы: кто мы? что мы делаем? В каком направлении движемся? Разработка миссии компании включает три аспекта: формулирование вида деятельности организации; принятие решения, когда это необходимо, об изменении миссии и стратегического курса; доведение миссии до каждого сотрудника компании. При определении вида деятельности учитываются три фактора: потребности клиентов, групп потребителей и технологическое исполнение. Рассматривается трехмерная модель Абея для установления связи между этими факторами и определения бизнеса организации. Модель Абея позволяет определить нишу компании на рынке оптимальным образом.

Существуют различные уровни стратегии: корпоративный, бизнес - уровень, функциональный, оперативный. Корпоративная стратегия связана с общей позицией компании в различных отраслях промышленности. Она вырабатывает стратегический план по различным направлениям деятельности компании. Бизнес - стратегия формируется менеджерами, подразделение по производству какой - либо одной продуктовой линии. Бизнес - стратегия состоит из набора функциональных различных стратегий (например, маркетинга, производства, организации финансовой деятельности). Функциональная стратегия поддерживает бизнес - стратегию и формулируется менеджерами функциональных различных

отделов, относящихся к данной продуктовой линии. Оперативная стратегия представляет собой узкий и наиболее детализированный план, касающийся закупок материалов и комплектующих, организацией складов, технического обслуживания, рекламных компаний и формируется самостоятельными организационными единицами.

На стратегию влияют следующие факторы: внешние и внутренние.

Внешние факторы включают в себя

Социальные,

экономические,

политические;

Привлекательность данного сектора экономики, условия конкуренции; возможности компании и подстерегающие её опасности.

Внутренние факторы включают в себя:

Сильные организационные и слабые стороны, конкурентоспособность товаров;

Персональное честолюбие, философия и этическое поведение менеджеров;

Политика, традиции, поведение, способы достижения целей в данной компании.

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Доступность и обеспечение в транспортировке груза для каждого потребителя рынка.

Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Однако с течением времени, миссия постепенно затирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии. Формулировка миссии - это формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как "невидимая рука", которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Традиционно компании определяют род своей деятельности с точки зрения производимых товаров или используемой технологии. Но формулировка миссии компании должна быть ориентированной на рынок.

Определение деятельности с точки зрения рынка лучше, чем определения с точки зрения продукции или технологии. Товары или технологии рано или поздно все равно устаревают, а основные потребности рынка могут остаться прежними навсегда. Миссия, ориентированная на рынок, определяет деятельность компании с учетом его направленности на удовлетворение основных потребностей покупателей.

При определении миссии руководству компании следует избегать двух моментов: как чрезмерной конкретизации, так и излишней расплывчатости.

Миссия должна быть:

Реалистичной;

Конкретной;

Основываться на специфических особенностях;

Стимулировать.

Формулировка миссии компании должна отражать предвидение компании и направление ее развития на ближайшие десять-двадцать лет. Компаниям не стоит пересматривать свою миссию каждые несколько лет, реагируя на малейшие изменения рыночной среды. Однако компании следует переопределить свою миссию, если она не вызывает доверия потребителей или противоречит оптимальному пути развития компании. На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

Эти цели должны быть максимально конкретны. Таким образом, можно сделать вывод: миссия компании определяет философию предприятия и основное направление деятельности, а стратегические цели - это реально измеряемые задачи, стоящие перед компанией.

Миссия организации - набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление её деятельности.

Миссия влияет на имидж организации, привлекает потребителей, партнеров, акционеров, так как информирует о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности, какие средства готова использовать.

Миссия придает организации определенность и индивидуальность. Она является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет её организационную структуру, оказывает влияние на формирование организационной культуры, так как сотрудники организации должны разделять основную цель, осознавать и вносить свой вклад в её достижение, а также разделять ценности и принципы, которые часто отражаются в миссии. Она предъявляет требования к сотрудникам, позволяет отбирать определенный тип работников, необходимых для организации.

Существуют широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии предназначения, смысла существования организации. В философии организации проявляются ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеривается осуществлять свою деятельность.

Предназначение определяет действия, которые организация намеривается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеривается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в среде её функционирования.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация. То есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя она и имеет всегда общий философский смысл, обязательно несет в себе что-то, что делает её уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Миссия зависит от ряда внешних и внутренних факторов, так как отражает интересы различных групп людей различные услуги, связанных с деятельностью организации как внутри, так и за её пределами.



Чтобы правильно выбрать миссию организации, в её формулировке можно отразить:

Запросы, которые она призвана удовлетворять (потребителей, сотрудников, собственников, общества);

Главную цель, к которой она стремиться (быть лидером);

Продукт, который производит (услуги, работы);

Технологии, которые она использует;

На каких рынках работает;

Какие ценности проповедует организация;

Каковы принципы её деятельности.

Миссия организации, особенно крупной, может быть сформулирована очень широко, быть универсифицированной. На уровне подразделения или малой организации миссия формулируется более конкретно, четко и, как правило, отражает определенную сферу деятельности и производимый продукт. Так же миссия может быть сформулирована в виде девиза или лозунга. Так звучит девиз в компании «Грузов и К»: «Преодолевая испытания, становимся только сильнее».

После того, как руководство определило миссию, оно должно официально сформулировать смысл существования своей организации и сообщить об этом сотрудникам в доступной и понятной форме. Миссия может отражаться в таких документах, как бизнес-план, годовой отчет, в рекламных проспектах.

Целевое начало в деятельности возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс её функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а, следовательно, должны быть учтены при определенных её предназначениях, являются:

Собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;

Сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта, и продвижение

ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

Покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

Деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и деловых неформальных отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие за это либо компенсацию, либо аналогичные услуги со стороны организации;

Местное сообщество, находящееся с организацией в имеющем многогранное содержание взаимодействии, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

Общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести названных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из данных шести субъектов принципиально зависит от того. Какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т. д. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации независимо оттого, что организация собой представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов всех этих трех групп-людей. Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

Целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

Сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

Философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;

Возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем её отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

При формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация. Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней будет очень ясно отражен тот имидж, которым обладает организация.

Так для чего же все - таки формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

В - первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова её философия. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во - вторых, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

Миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая её миссию, ориентируют свои действия в едином направлении;

Миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;

Миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через неё до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В - третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она является базой для установления целей для организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы её функционирования;

Обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;

Расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации. Расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне нее.

Очень важно формулировать миссию предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы, с одной стороны, она исключала возможность разнотолков, а с другой стороны, оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

## **Заключение**

После того, как фирма выбрала стратегию, она должна приступить к следующему процессу - реализации стратегии.

Планирование и реализация стратегии -- вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Поскольку функцию реализации стратегии осуществляют люди, то, как отмечалось, этот процесс должен быть формализован и им нужно управлять. Управление реализацией стратегии должно осуществляться и через стимулирование должного к нему отношения руководителей и работников всех уровней. Особо здесь следует

отметить необходимость создания и постоянного поддержания хорошего организационно-психологического климата, важно привить сотрудникам мысль, что постоянные изменения -- естественное состояние развития организации и к этим изменениям нужно быть постоянно готовыми.

Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования -- это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение их доказать необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Такое внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации. После внедрения стратегического планирования и распространения его по всем подразделениям, после того, как оно подтвердит свою эффективность и число работников, осознавших его необходимость, возрастет, процесс управления во многом может быть структурирован, и в нем существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продукции, разработке новых рынков, системы планирования, выработке новой стратегии.