**СОДЕРЖАНИЕ**

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СУЩНОСТИ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ 4**

**1.1. Понятие миссии компании 4**

**1.2. Формирование миссии 5**

**1.3. Необходимость миссии 8**

**1.4. Стратегические цели миссии 10**

**1.5. Выбор миссии 12**

**1.5. Возможные трудности и проблемы разработки миссии организации в условиях рынка 13**

**ГЛАВА II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ 20**

**2.1. Понятие и сущность стратегии организации 20**

**2.2. Понятие и этапы стратегического планирования 21**

**2.3. Проблемы, возникающие при разработке стратегии организации в условиях рынка 25**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ 31**

**ВВЕДЕНИЕ**

**АКТУАЛЬНОСТЬ.** Понятие "миссия компании" возникло в то время, когда психологи серьезно задумались о коллективном разуме - о том, что большие группы человечества придерживаются иных законов поведения, чем индивидуумы. Лидер, который обладает умением, способен направить их силы в нужное русло - на поощрение или разрушение мира. Считалось, что индивидуум больше подвержен желаниям и инстинктам, а коллективом управляют идеи. Они нуждаются в правильной миссии.

Наиболее важная задача руководителя компании состоит в том, чтобы определить миссию и цели предприятия. Четкое определение миссии и целей, является первым и самым важным шагом на пути к корпоративному планированию и определяет всю дальнейшую работу по систематической разработке планов компании. Эти планы разрабатываются в соответствии с миссией и основными целями и должны соответствовать им на всех уровнях. Вот почему недостаточно серьезная разработка миссии и целей предприятия может привести к стратегическим просчетам в деятельности компании.

Сегодня руководители предприятий все больше задумываются о формулировании миссии и разработке структуры целей предприятия. Понимание и проработка фундаментальных предпосылок для определения миссии и стратегических целей предприятия подводит также и к вопросу об основном смысле существования предприятия, формулирование миссии предприятия в значительной степени оказывает влияние на его дальнейшую деятельность. Предприятие, которое утверждает, что его миссия - производство автомобилей, на самом деле ведет свою деятельность на другом рынке, нежели предприятие, миссия которого наземный транспорт.

В целом миссия выражает основной смысл существования предприятия. Если цели предприятия могут быть в буквальном смысле достигнуты или не достигнуты, то миссия предприятия содержит в себе весьма общие положения о смысле ее существования. В декларации миссии вы не найдете утверждения: увеличить продажи на 5% или, скажем, - сократить затраты на 8%. Здесь, как правило, определяется самое общее направление развития, видение компанией своего предназначения в рамках общества.

Стратегия бизнеса предприятия может быть определена как концептуализация, выражаемая и проводимая в действие ее высшим руководством в соответствии с существующими фундаментальными предпосылками.

**ЦЕЛЬ.** Исходя из темы данной контрольной работы, ее целью является теоретический анализ трудности и проблем разработки миссии и стратегии организации в условиях рынка.

**ОБЪЕКТ.** Объектом теоретического анализа в данной контрольной работе является миссия и стратегия организация.

**ЗАДАЧИ.** Исходя из темы контрольной работы, а также ее цели, был сформулирован ряд задач:

1. Изучить специализированную литературу по дисциплине «Менеджмент» на тему контрольной работы «Трудности и проблемы разработки миссии и стратегии организации в условиях рынка».
2. Теоретически обосновать понятие миссии организации.
3. Теоретически обосновать понятие стратегии организации.
4. Провести теоретический анализ трудности и проблем, возникающих при разработке миссии и стратегии организации в условиях рынка.
5. Подвести итог результатов выполненной работы.

**СТРУКТУРА РАБОТЫ.** Данная контрольная работа состоит из введения, двух теоретических глав, заключения и списка использованной литературы. Общий объем работы – 31 страница.

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СУЩНОСТИ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1. Понятие миссии компании**

Миссия представляет собой принцип построения бизнеса и производственного процесса в организации. От построения производственного процесса и бизнеса в организации зависит экономическая эффективность производства продукции на данном предприятии. Построение миссии осуществляется с учетом сильных и слабых сторон организации, с учетом анализа конкурентов данного предприятия.

Бизнес - это командный вид спорта, где победа достигается только совместными усилиями, поэтому предусмотрена тренерская работа. Но если в спорте цель спортсменам видна, и тренеру не нужно напоминать, куда кидать мяч, то в бизнесе ориентиры размыты. Нужно обозначить ворота, по которым следует бить. Как только наиболее успешные мастерские и конторы начали превращаться в гигантские корпорации, и формальному лидеру стало трудно лично влиять на каждого сотрудника, миссия стала необходимым инструментом управления.

В мире бизнеса на современном этапе большими темпами растет популярность создания миссии компании, которая позволяет, как минимум, положительно отразиться компании в глазах клиентов и продвигать ее бизнес еще успешнее. Ведущие специалисты в области менеджмента, серьезные консалтинговые компании, влиятельные субъекты в области психологии бизнеса уже сознательно придерживаются соответствующих принципов, а также критериев формирования, технологии разработки. Основательность подхода к разработке миссии, а также необходимость ее наличия никем особенно не оспариваются. В основном битва умов разворачивается вокруг формулировок, деталей, нюансов, процедур разработки и т. п.

 Становятся привычными термины  «предназначение», «видение», «цели», «принципы», «философия» применительно к тексту миссии компании. Представители  не только менеджмента, но и других сфер знания стремятся найти наиболее точные определения этих терминов и разработать технологии создания соответствующих текстов. При этом отсутствие видимых отрицательных эффектов использования миссии постепенно ведет к тому, что в ее формулировку нередко попадает все одновременно хорошее и глобальное (по возможности), что может компания сказать о себе, своем бизнесе и о своем отношении к социуму. Но «миссия компании» по-прежнему остается «одним из наиболее спорных и загадочных документов, как по своему назначению, так и по методике создания».

Миссия - это картинка желаемого будущего, и в ней может быть много деталей.

Главная причина бизнеса - получение прибыли, считается вульгарным и дажевредным.Крупнейшие корпорации сумели выйти в лидеры только из-за того, что стремились квысоким целям.

Миссия компании нужна, прежде всего,для координации работы младшего состава и кадрового резерва, не участвующих в планерках, на которых разрабатывается стратегия развития, а также - для клиентов.

**1.2. Формирование миссии**

Предназначение компании формируется ее лидером/лидерами на основе Видения с целью служения и созидания каких-либо благ для большей системы. Миссия — это вклад вашей компании в реализацию того самого Видения, которое вы создали ранее. Как вы помните, Циолковский, Форд, Дисней, Гейтс и другие не только нарисовали возможное будущее, но и прикладывали все возможные усилия, чтобы увлечь за собой последователей, приблизить это будущее и сделать его настоящим. Метафорой понимания миссии может служить следующая ситуация: допустим, вы смогли предсказать, что в ближайшие 10 лет системе (рынку, потребителям) захочется жить в совершенно новом городе с уникальным дизайном и инфраструктурой. Город в данной метафоре — это Видение, то есть то, что случится в будущем независимо от вас. Далее вы очень внимательно анализируете ваши ресурсы (способности, навыки, знания, технологии) и ценности для определения того, чем бы вы могли быть полезны системе при строительстве этого города и в чем лично вам было бы интересно участвовать при его возведении. Область перекрытия ваших возможностей и интересов и может стать миссией организации. Следуя аналогии, вы, например, скажете: "Хорошо осознавая свой потенциал, ради повышения удобства горожан, я готов взять на себя разработку и построение уникальных транспортных путей в новом городе". Далее вы разрабатываете систему целей по реализации вашей миссии и составляете соответствующий бизнес-план. Таким образом, из сочетания миссий разных компаний и будет складываться будущее системы, в данном случае — новый город. Я специально все продемонстрировал на простом материальном примере построения города, хотя миссия включает в себя и нематериальные стороны.
Главная мысль заключается в том, что компания берет на себя миссию, обязательство по созданию чего-то полезного для большей системы (потребителей разного уровня), за что благодарные потребители любят и финансируют такую компанию, а система заботится о ее существовании. И в этом принципиальная разница между здоровым бизнесом и "не очень здоровым". Здоровая бизнес-организация — это та организация, которую лидер создавал прежде всего ради личного удовольствия и саморазвития, а не ради единственного способа заработать на жизнь; организация, которая работает не ради получения сверхприбыли, а ради преумножения общего блага, и получаемая ей прибыль является всего лишь одной из форм благодарностей от потребителей. И здесь мы говорим не об альтруизме, а о возможности быть полноценным элементом современной системы взаимоотношений "потребитель - бизнес-организация".

Любой человек, понимая, что компания была создана ради наилучшего удовлетворения его потребностей, будет с легким сердцем отдавать собственные деньги в качестве адекватного вознаграждения за проделанную для него работу. И даже после этого он будет испытывать чувство глубокого уважения и благодарности к такой компании, предпочитая ее другим и строя с ней долгосрочные отношения.

Как известно, каждому герою дается соответствующая миссия — так и в бизнес-мире каждая компания выбирает собственное уникальное предназначение, отличающее ее от других компаний. И природа, и бизнес не терпят двух абсолютно идентичных "особей". Полное дублирование функций и потеря индивидуальности элементами системы приводит к усложнению взаимосвязей и трате лишних ресурсов. Вы наверняка знаете на личном опыте, что происходит с организацией, когда в одном отделе работают два сотрудника с пересекающимися функциями: сами толком не работают и другим не дают. В подобной ситуации остаться должен более способный и рентабельный элемент, а дублер будет вынужден покинуть систему. Отсюда мы можем сделать вывод, что копирование чужой индивидуальности: миссии, названия, имиджа, фирменного стиля, логотипа — допустимо только для изначально слабых компаний в качестве способа выйти на рынок. Говорить о долгосрочной реализации такой организации не представляется возможным. Если кампания строит свой бизнес на производстве продукта-подделки и пытается присвоить себе чужую славу и прибыль, то мы отнесем ее к "компаниям-паразитам". Если же ее продукт лучше предлагаемого кем-то на рынке, мы не видим смысла в подобной мимикрии. Раз уж вы производите для системы какие-то уникальные продукты и услуги, то позаботьтесь о том, чтобы потребители заметили вашу уникальность.

**1.3. Необходимость миссии**

Любая организация создается людьми, заинтересованными в эффективном функционировании этой организации. Целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация - это объединение людей, преследующих определенные цели, то есть организации создаются заинтересованными людьми для достижения определенных целей[[1]](#footnote-1). Возникает другой вопрос: как определить круг заинтересованных лиц, ограничен ли этот круг людьми, непосредственно заинтересованными в функционировании организации и в получении прибыли, то есть собственниками организации, или этот круг гораздо шире?

Работники заинтересованы в организации, так как она дает им возможность удовлетворять свои потребности как нижнего уровня (зарплата, условия работы, гарантия найма и др.), так и более высокие (развитие личности, карьера, власть и влияние и др.).

Потребители заинтересованы в организации, так как их привлекает продукция, производимая данной компанией (соответствие цена-качество, уровень обслуживания, сервис и т.д.).

Партнеры по бизнесу заинтересованы в организации, так как их интересуют связи с представителями данной организации, а также какая-либо помощь в рамках этого сотрудничества.

Интерес местного сообщества проявляется в рабочих местах, которые предоставляет организация жителям данного региона (города, округа, области), в развитии инфраструктуры, в охране окружающей среды. Компания может являться градообразующим предприятием, в этом случае интерес местного сообщества к организации значительно возрастает. Интерес профсоюзов проявляется в помощи при решении трудовых споров.

Организация не может ограничиться в своей деятельности только интересами собственников, она должна принимать во внимание интересы всех вышеперечисленных групп. А для того, чтобы эти интересы были учтены, прежде всего, необходимо определить смысл существования организации, то есть миссию организации.

Таким образом, миссия имеет огромное значение для организации, так как выражая смысл существования организации, она "ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне".

Хотелось бы привести ряд определений, которые дают данному понятию известные зарубежные и российские ученые в области стратегического управления организацией.

Миссия - это основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования, без определения миссии все решения в организации принимались бы только на основе индивидуальных ценностей руководителей. Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях[[2]](#footnote-2).

Итак, Миссия – это инструмент стратегического управления, способ выделения данной фирмы среди конкурентов, способ распознавания потребителями ее продукции.

Миссия-предназначение - узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия.

Миссия-ориентация - широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что хотя бы в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам.

Миссия-политика - концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и на перспективу, т.е. "видение" будущего состояния фирмы.

**1.4. Стратегические цели миссии**

Также практика разработки миссии развивается и распространяется в России. Главная проблема заключалась в том, что в холдинге было небольшое количество фирм, имеющих различное направление. Необходимость заключалась в том, чтобы предложить то, что одинаково бы подходило элитным магазинам, реализующим готовую одежду, заводу, перерабатывающему химическое сырье и агентству недвижимости, объединенных только тем, что эти имения были одного собственника. Директор при этом желал бы, чтобы лозунг подходил как его для возможной предвыборной кампании, так и для рекламы. И без труда переводился на английский язык, потому что фирма занималась импортом товаров и планировала заниматься экспортом.

Миссия определяет цель компании. Фирма часто начинает свой бизнес с определения четкой миссии, устанавливаемой ее учредителем. Однако с течением времени миссия постепенно затирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки. Миссия может оставаться четкой, но некоторые менеджеры о ней забывают. Проблемы могут возникнуть, когда миссия остается четко определенной, но уже не соответствует изменившейся среде.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии компании, которые предлагают готовые ответы на эти вопросы.

Миссия может включать следующее:

1. Провозглашение убеждений и ценностей.
2. Виды продукции или услуг, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять).
3. Рынки, на которых будет работать предприятие:
* Способы выхода на рынок;
* Технологии, которые будет использовать предприятие;
* Политика роста и финансирование.

Четко сформулированная миссия вдохновляет, и побуждают к действию, дает возможность сотрудникам предприятия проявить инициативу, формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на нее со стороны внешней и внутренней среды.

Формулировка миссии - это формулировка цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Каждое предприятие имеет определенную систему целей. Они возникают как отражение различных групп:

* Собственников предприятия;
* Сотрудников предприятия;
* Покупателей;
* Деловых партнеров;
* Общества в целом.

Если миссия – это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей (долгосрочные и краткосрочные цели) – желаемые результаты, соответствующие пониманию цели.

 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. Общеорганизационные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

**1.5. Выбор миссии**

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия – получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, организация, в конечном счете, сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, организации необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства[[3]](#footnote-3). Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили шесть ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: "Конечно, получать прибыль". Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему организации. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, организация должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могли привести к низкому уровню эффективности организации.

Итак миссия в общем понимании — это "конечная" цель создания и существования организации, иначе говоря, ее предназначение. Одна из целей компании по отношению к своим создателям может заключаться в формировании дохода и увеличении прибыли (иначе не было бы смысла создавать бизнес-организацию), но такая цель не может быть Миссией. Можно, конечно, не морочить себе голову всеми этими изысканиями и самозабвенно стремиться к зарабатыванию как можно большего количества денег, но тогда трудно быть уверенным, что созданный бизнес имеет шансы на долгосрочное процветание и почитание. Как я уже говорил выше, мне трудно увидеть другой смысл существования табачных компаний, кроме как в выкачивании денег из людей, приобретающих зависимость от курения.

**1.5. Возможные трудности и проблемы разработки миссии организации в условиях рынка**

# Часто в литературе указывается, что разработка миссии должна проводиться на основе анализа внешней и внутренней среды:

# Факторы, учитываемые при выработке миссии:

# история фирмы;

# существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

# состояние внешней и внутренней среды организации;

# ресурсы, которые фирма может привести в действие для достижения целей фирмы;

# отличительные особенности, которыми обладает организация».

# Это совершенно верно, однако представляется, что для анализа внешней среды необходимо иметь инструмент отсева ненужной информации (так называемой «нерелевантной» информации, то есть не имеющей отношения к поставленной задаче). Так как внешняя и внутренняя среда поставляют практически неограниченное количество информации, выделить из нее необходимую можно только с использованием так называемых «фильтров». Наиболее полезным из них является как раз миссия организации. Поэтому еще до начала целенаправленного анализа среды необходимо сформулировать предварительную формулировку миссии и затем уже уточнить ее в соответствии с результатами процесса разработки миссии. Предварительная формулировка может быть получена очень просто - необходимо сказать одним предложением то, чем занимается или хочет заниматься предприятие, например, «продает квартиры» или «выпускает стройматериалы».

# Иногда оказывается трудно, а подчас и невозможно сформулировать миссию организации. Это может свидетельствовать о том, что предприятие не сбалансировано, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма «разрывается» между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей.

Неправильное формулирование миссии и целей приводит к тому, что люди тратят время и силы на тщательное выполнение действий, которые не нужно было предпринимать вообще.

Миссия любой организации — это ее социальное предназначение, то есть то, чего общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно, разумеется, удовлетворения каких-либо своих потребностей[[4]](#footnote-4).

Однако, кроме этой внешней цели, у любой организации имеется внутренняя цель — это то, что члены данной организации хотят получить для себя в результате своей деятельности. Для любой организации она заключается, как минимум, в обеспечении своего выживания, а как максимум — в повышении собственного благосостояния. Это предполагает стремление коммерческой организации к увеличению получаемой прибыли, а некоммерческой — к увеличению своих доходов либо за счет усиления дозволенной коммерческой деятельности, либо же за счет усилий по наращиванию объема финансирования со стороны государства, меценатов и иных благотворителей. Неразличение миссии и внутренней цели ведет к путанице как в теории, так и в практике менеджмента.

Как же практический менеджмент определяет миссию и цели своих организаций?

В литературе можно найти много формулировок, взятых из годовых отчетов различных фирм. Так, менеджеры некоторых компаний считают, что их "миссия состоит в том, чтобы оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр". Но обществу в лице потребителей безразлично, является эта компания ведущей или нет, оно желает лишь того, чтобы данная фирма производила высококачественный и сравнительно дешевый сидр что и было бы правильной формулировкой ее миссии. А вот как компания определяет свои фирменные цели:

1. забота о росте британского и международного рынка сидра;
2. достижение самой низкой себестоимости продукции;
3. готовность соответствовать потребностям всех клиентов и т.д., всего - 10, но среди них нет цели «получение прибыли».

Такое похвальное бескорыстие демонстрируют и другие ведущие фирмы.

Вот, например, формулировки целей компании "Теско":

1. предоставление заказчикам максимальных благ;
2. удовлетворение потребностей заказчиков (интересно, намного ли эта цель отличается от первой?);
3. обеспечение акционеров высокими доходами;
4. повышение рентабельности;
5. развитие талантов сотрудников;
6. тесное сотрудничество с поставщиками;
7. участие в выработке политики национальной пищевой промышленности;
8. поддержание благосостояния общества;
9. защита окружающей среды.

Что тут можно сказать?

Во-первых, в этом списке перемешаны совершенно разнородные факторы: а) необходимое условие успешного бизнеса (соблюдение интересов акционеров, заказчиков и поставщиков); б) миссия фирмы, хотя и сформулированная слишком абстрактно (поддержание благосостояния общества); в) ограничительное условие для бизнеса — защита окружающей среды (нарушить экологическое законодательство — значит нарваться на весьма ощутимый штраф).

Во-вторых, при ознакомлении с подобными формулировками целей возникает впечатление, что работники фирмы — это святые люди, которые, ничуть не думая о собственной выгоде, озабочены исключительно тем, чтобы осчастливить человечество в лице акционеров, потребителей, заказчиков и поставщиков. И это странно — ведь стремление к прибыли законодательно закреплено в качестве главной цели коммерческих организаций. Трудности в процессе выбора и формулирования целей, на наш взгляд, обусловлены следующими причинами:

1. Отождествление миссии организации с ее главной внутренней целью. Вообще, миссии всех организаций (как коммерческих, так и некоммерческих) идентичны и сводятся к качественному удовлетворению тех или иных общественных потребностей. Внутренние цели организаций, в общем-то, тоже идентичны и сводятся к обеспечению своего выживания и/или достижению и удержанию определенного уровня прибыльности или доходности.
2. Желание показать всему миру свою социальную благонамеренность и благонадежность, вызвать к себе доверие общественности. Поэтому многие организации избегают таких выражений, как «стремление к прибыли», ведь иначе не создать себе имиджа бескорыстного служения обществу. При этом они почему-то забывают, что люди не настолько наивны, чтобы верить их декларациям.

Сведение главной внутренней цели организации к цели одной из заинтересованных групп — участников бизнеса.

3. Отказ от выделения главной внутренней цели и простое перечисление множества равнозначных целей, среди которых чаще всего называются следующие: прирост капитала акционеров, увеличение доли рынка, прибыльность, рентабельность, рост и расширение фирмы, выживание, предоставление услуг потребителям, увеличение производительности труда, удовлетворение потребностей работников фирмы, инновации, обучение персонала, короткие сроки поставок, сокращение длительности производственного цикла и т.д.

Попытка одновременно придерживаться многих противоречащих друг другу целей равносильна, по сути, полной дезориентации. Поэтому выделение главной цели — абсолютная необходимость.

Противоречивость множества параллельных целей не страшна, если каждая из них в отдельности не противоречит главной. Множество целей должно быть субординировано по отношению к главной в схеме "дерева" целей.

Если главная внутренняя цель определяется просто как "получение прибыли", то это неверная, слишком абстрактная формулировка. Ведь в таком случае получение одного рубля прибыли тоже должно считаться достижением цели, что вряд ли кого-нибудь устроит.

Неверна и формулировка "максимизация прибыли", так как существует много способов кратковременной максимизации прибыли. Представляется, что оптимальная конкретизированная формулировка главной внутренней цели может звучать так: обеспечение устойчивой прибыльности во столько-то процентов годовых. Такое определение, во-первых, не позволяет забыть о перспективе и увлечься сиюминутной выгодой, а во-вторых, содержит в себе критерий целедостижения в виде установленного процента.

Но не следует думать, что именно такая главная цель стоит перед организацией во всех случаях и на всех этапах ее развития. В кризисных ситуациях, например, главной целью станет выживание, а не получение прибыли.

На первоначальной стадии развития, когда бизнес только создается и еще нет уверенности в успехе предпринимаемого дела, главная цель формулируется осторожно и скромно: создание самоокупаемого бизнеса. Эта цель подразделяется на следующие подцели первого уровня, которые иначе называются задачами, или тактическими задачами:

1. выявление общественных (рыночных) потребностей;
2. разработка товара;
3. организация производства;
4. организация сбыта.

Эти подцели, в свою очередь, подразделяются на подцели второго уровня и т.д. Например, подцель "организация производства" предполагает решение следующих задач:

1. формирование штата производственных рабочих;
2. подготовка помещений;
3. закупка сырья, материалов, оборудования;
4. установка и наладка оборудования;
5. отладка технологической цепочки и т.д.

Именно так строится "дерево" целей.

Если делу сопутствует успех, то у фирмы появляются финансовые возможности для роста и расширения. На данном этапе развития внутренняя цель фирмы может быть сформулирована так: повышение прибыльности (дальнейшее процветание).

Однако далеко не все успешные организации могут расти и укрупняться. В частности, это относится к семейным фирмам. В развитии такой организации наступает момент, когда укрупнение бизнеса требует привлечения значительно большей суммы денег, чем семья в состоянии вложить в дело. Конечно, можно выпустить и продать акции фирмы, добыв таким образом необходимую сумму, но это чревато утратой контрольного пакета акций и, соответственно, контроля над собственной фирмой. Кроме того, укрупнение бизнеса вынудит владельца привлечь дополнительных менеджеров и поделиться с ними властью, что также приведет к снижению возможностей эффективного контроля над собственным бизнесом. Поэтому многие владельцы малых предприятий предпочитают ограничить свои амбиции и довольствоваться достигнутым уровнем. В данном случае внутренней целью организации становится сохранение достигнутого уровня прибыльности.

# ГЛАВА II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 2.1. Понятие и сущность стратегии организации

Стратегия представляет собой совокупность осознанного видения желаемого будущего организации и стратегического плана, включающего стратегические цели и приоритеты, бизнес-стратегию и функциональные стратегии, а также целевую комплексную программу основных мероприятий и проектов, направленных на достижение организацией поставленных перед ней стратегических целей[[5]](#footnote-5).

Стратегия обеспечивает возможность организации в условиях роста сложности и масштабности ее бизнеса, а также  обострения конкурентной борьбы, своевременно и адекватно реагируя на изменения рыночной ситуации, максимально эффективно использовать свои  ресурсы для оперативного и полного удовлетворения спроса потребителей.

Парадигма стратегии содержит:

* прогноз социально-экономического развития страны и на его основе выявление наиболее существенных особенностей рынка, определяющих возможный спрос и требования по его удовлетворению (PEST-анализ);
* анализ имеющихся у организации ресурсов и определение перечня основных качеств и свойств, которыми необходимо обладать, чтобы соответствовать требованиям рынка. Данные качества и свойства формулируются как конкурентные преимущества, на создание и развитие которых нацеливаются функциональные стратегии (SWOT-анализ);
* выбор деловой стратегии (бизнес-стратегии) организации как способа достижения поставленных стратегических целей;
* формирование функциональных стратегий, обеспечивающих генерацию ключевых факторов успеха и конкурентных преимуществ организации;
* разработку указаний по реализации стратегий в виде совокупности порядка и правил, определяющих действия функциональных подразделений и должностных лиц;
* разработку целевой комплексной программы мероприятий и проектов, реализующих деловую и функциональные стратегии;
* управление стратегическими изменениями в организации;
* организацию мониторинга процесса реализации стратегии, анализ ее эффективности, разработку и внесение необходимых поправок и изменений, обусловленных непредвиденными изменениями рыночной ситуации.

**2.2. Понятие и этапы стратегического планирования**

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения[[6]](#footnote-6).

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.
До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

**Стратегический анализ** или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.
Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц:

1. Табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.
2. Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.
3. Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

* внешней среды;
* непосредственного окружения;
* внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.
Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

**Выбор стратегии.** Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица BCG, Mc Kincey и др.).
Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.
Стратегия выбирается с учетом:

* конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
* перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
* в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

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

* цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
* руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
* в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

**Оценка выбранной (реализуемой) стратегии** заключается в ответе на вопрос: достигнет ли фирма поставленных целей при выбранной стратегии? Если цели фирмы соответствуют выбранной стратегии, то ее дальнейшая ее оценка проводится с учетом следующх направлений:

* соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
* соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
* приемлемость риска, заложенного в стратегии.

**2.3. Проблемы, возникающие при разработке стратегии организации в условиях рынка**

Анализ деятельности предприятий различных отраслей показывает, что, не смотря на обилие опубликованной информации, литературы практически ни одна организация не может продемонстрировать более или менее удачный пример организации стратегического управления.

По нашему мнению одной из основных проблем стратегического управления является степень обоснованности выбора того или иного направления развития. Не смотря на ограниченное количество целей, которое, как правило, преследует Компания, в выборе путей достижения этих целей всегда есть альтернативы. Подавляющее большинство известных решений в этой области сводится к удобному для размышления и обсуждения формату: всевозможные матрицы, диаграммы. Однако они не дают ни малейшего представления о реальных издержках и доходах Компании, о стоимости бизнеса Компании на тех или иных направлениях.

Безусловно, вовлеченность, понимание и мотивация сотрудников всех уровней управления компанией важна, но это не решает проблем стоимостной оценки рассматриваемых стратегий. И, кроме того, учитывая, своеобразный менталитет отечественных менеджеров, вряд ли стоит надеяться на корректный выбор стратегии развития. Да и экономика предприятий находится не на том уровне, что бы надеяться с помощью концептуальных «квадратиков» решить проблемы.

Другая проблема заключается в «одностороннем» подходе к разработке и реализации стратегии. Как известно, существует два уровня стратегий: корпоративная стратегия и бизнес стратегия. Корпоративная стратегия заключается в определении пути развития компании в целом.  С каким продуктом (услугой) и на каком рынке предстоит работать Компании. Бизнес стратегия содержит всю совокупность действий по организации производства продукта или услуги, с которыми компании предстоит работать на рынке. Связность этих двух уровней очевидна: чем более качественно реализуется бизнес стратегия (гибкость производства, высокая технологичность, низкие издержки и так далее), тем больше степеней свободы при принятии корпоративной стратегии за счет эффективной диверсификации производства, дифференциации продукции и так далее.

Относительно стабильная экономика, и прозрачность деятельности западных компаний дают возможность приблизительной оценки качества реализации бизнес стратегии по ряду признаков, и поэтому основной упор осуществляется на реализацию корпоративной стратегии. Аналогичный подход используют и отечественные предприятия. Но специфика связности корпоративной стратегии и бизнес стратегии для отечественных предприятий такова, что неиспользуемый, недооценённый производственный потенциал предприятия зачастую может перевернуть все представления о принятой, казалось бы, успешной корпоративной стратегии.

Ещё одна проблема заключается в банальной путанице долгосрочного и стратегического планирования. Главное различие между долгосрочным (его иногда называют корпоративным) и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся тенденций роста, изменений динамики финансовых показателей фирмы.

В системе долгосрочного планирования показатели, которых необходимо достигнуть – это скорее цель, в системе стратегического управления это ориентир. В первом случае в процессе деятельности предприятия степень достижения цели контролируется сравнением фактических и запланированных промежуточных показателей. Во втором случае так же, но каждый последующий шаг корректируется (через систему управленческих решений) по результатам предыдущего, ориентируясь на конечные показатели. В первом случае необходимость достижения цели однозначна. Во втором случае в процессе реализации ориентиры могут быть заменены.

Таким образом, в системе стратегического управления отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции.

Процесс стратегического управления предполагает, что на каждом отрезке времени будут выбираться альтернативы, позволяющие достигнуть целей с максимальным эффектом.

Следующая проблема возникает на стадии детализации стратегии. Это проблема «разорванности» стратегии по вертикали. Традиционно процесс разработки стратегии предусматривает прохождения нескольких этапов. Например, как представляют последовательность разработки стратегического плана большинство авторов: разработка миссии и целей организации, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование сильных и слабых сторон, анализ стратегических альтернатив, выбор, реализация и оценка стратегии.

Но, казалось бы, хорошо продуманная и понятная руководству стратегия развития терпит неудачу, как только дело доходит до ее реализации. И дело далеко не только в том, что плохо сформулированы и разработаны соответствующие функциональные стратегии. В подавляющем большинстве случаев, получив некую целевую установку (понятную на высоком уровне) начальник управления, менеджер, инженер производства, привыкший иметь дело с вполне конкретными техническими, технологическими параметрами, не понимает каким образом приступить к её реализации. Если при разработке стратегии обсуждались и решались задачи на уровне финансово-экономических показателей, то начальник производства должен ее решать на «техническом» уровне. Какое оборудование нужно менять в первую очередь, какое во вторую и вообще стоит ли его менять.

Другой не менее важной проблемой является «неустойчивость» принятых стратегических планов. Хорошо и глубоко проработанный план стратегического развития разваливается при первых изменениях транспортных тарифов, тарифов на энергетику, нарушении структуры поставщиков и условий их работы и так далее, не говоря об оперативной оценке отрывающихся возможностей. В какой степени, принимаемые в этих случаях, оперативные решения соответствуют принятой стратегии развития? А может, учитывая влияние внешних факторов, вообще перейти к другой стратегии? До какой степени, в условиях критического влияния внешних факторов, следует придерживаться принятой стратегии? И если обстоятельства вынуждают отказаться от принятой стратегии, то на какую и как следует переходить? Динамика развития бизнеса в современных условиях требует, что бы ответы на эти вопросы были даны «вчера».

Ещё одна проблема касается организационной стороны стратегического управления. Эту проблему можно рассматривать с двух точек зрения: с точки зрения  организационной структуры компании вообще и точки зрения подразделения стратегического управления.

Аспект 1. В настоящее время постоянно идет организация новых коммерческих структур: определенного набора ряда предприятий (иногда из различных отраслей), объединенных одной управляющей надстройкой. При этом управление осуществляется исключительно на основе финансово – экономических показателей. Естественно, что  целесообразность участия специалистов технологов, «технарей» в управлении крупными компаниями ставится под сомнение. На первый взгляд казалось бы правильное решение и вполне рыночное. Если одно из предприятий «залихорадило», то его надо или продавать, или пытаться «лечить», используя кардинальные меры.

Но анализ тенденций развития систем управления бизнесом, показывает, что все больше и больше появляется методик учитывающих и финансовые и нефинансовые показатели. Почему?

Разрабатывая стратегию, мы должны ответить на ряд вопросов, а именно: как потенциально может измениться рынок (и внешняя среда), на котором работает предприятие, и как предприятие должно прореагировать на это изменение? Как должен измениться продукт, его функциональные качества и стоимостные показатели в ответ на вероятные изменения рынка? Каким образом для изменения функциональных качеств продукта, должна измениться технология производства, объемы и структура ресурсного обеспечения? Как должны меняться бизнес процессы, система управления и организационная структура на предприятии, для обеспечения адекватной реакции на рынок?

В таком случае совершенно очевидно, что, переходя на управление Компанией на основе только финансово – экономических показателей владельцы рискуют упустить из вида один из  ключевых компонентов стратегического плана – использование новых современных технологий, техники и оборудования. В качестве примера можно привести недавнее заявление о прекращении выпуска пленочных фотоаппаратов. Учесть такой фактор, управляя стратегией на уровне только финансово-экономических показателей невозможно.

Это говорит о том, что в стратегическом управлении должны участвовать наравне с финансово-экономическими работниками должны участвовать и «технари» - специалисты способные увидеть и предусмотреть (спрогнозировать) последствия появления и развития новых технологий, техники, оборудования, а так же специалисты в области управления бизнесом.

Аспект 2. Стратегические планы разрабатываются и принимаются не чаще раза в год. Его разработкой в различной степени занимаются, как правило, подразделения различного уровня. Обеспечением разработки и подготовки стратегического плана занимается группа в количестве от 3 до 5 чел. При этом окончательное решение принимается руководством, собственниками компании. Но, однажды разработав план, группа остается незадействованной. Конечно же,  можно возразить, а контроль над реализацией плана? Для эффективного контроля необходимо иметь набор неких контрольных показателей, по которым можно оценить степень отклонения от первоначального плана. Но мониторинга мало, необходимо быстро отыскать решение, позволяющее с максимальной выгодой использовать сложившуюся ситуацию.

В качестве ещё одного препятствия к внедрению стратегического управления можно отметить проблему совместимости стратегического и оперативного планирования. Как правило, известные методики, за исключением подходов на основе планирования стратегий, требуют обработки дополнительной информации и отдельного учета, если такое вообще возможно.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, на основании выполненной контрольной работы можно сделать вывод: в современных условиях необходимость разработки, формулирования миссии и стратегии развития организации - общепризнанный факт. Время "экспромтов" прошло. На смену "реагирующей" организационной культуре и управлению по принципу "латания дыр" приходит стратегическое управление - целенаправленное движение вперед. Любая активно живущая организация на определенном этапе своего развития сталкивается с необходимостью стратегического самоопределения: проявляется потребность разобраться в наиболее перспективных путях дальнейшего развития, повышения эффективности работы, укрепления корпоративного духа, найти ответы на вопросы "Для чего мы работаем? Каковы наши перспективные цели? Чем мы отличаемся от конкурирующих организаций?"

Стратегия и миссия - вещи взаимосвязанные. Миссия - это предназначение, основной смысл существования компании. Осмысление, а порой, и переосмысление миссии предприятия открывает для нас совершенно иные перспективы и возможности. Миссия организации всем своим содержанием направлена на внешнюю среду и служит важнейшим фактором более точного позиционирования компании на рынке. Это отправной пункт для выработки стратегической линии развития компании. Когда миссия прояснена, можно формулировать основные стратегические цели, принципы взаимодействия, анализировать ресурсы, сильные и слабые стороны, ценности, нормы. Становится понятным, какой должна быть структура организации: какие подразделения основные, а какие вспомогательные; какие люди должны работать на ключевых позициях, а с кем, может быть, вовсе не стоит иметь дело.

Четкое определение миссии и целей - первый и самый важный шаг на пути к корпоративному планированию. Планы разрабатываются в соответствии с миссией и основными стратегическими целями, они должны соответствовать им на всех уровнях.

Разработка стратегии и миссии организации достаточно сложный процесс, соответственно, в ходе этого процесса возникает множество трудностей и проблем. Каждая организация или фирма по своему уникальна, поэтому возникновение этих трудностей и проблем всегда существенно.

В результате выполнения данной контрольной работы поставленная ель была достигнута, исходящие из цели задачи были выполнены.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. – 2005.
2. Грузинов В. П. Экономика предприятия: Учебно6е пособие для ВУЗов. М. Финансы и статистика – 2007.
3. Деревоева М. М. Миссия организации. М. Финансы и статистика. – 2009.
4. Коротков Э. М. Антикризисное управление: Учебное пособие для ВУЗов. М. Студент. – 2005.
5. Лапыгин Ю. Н. [Стратегическое развитие организации](http://www.bankreferatov.ru/db/B/68DAF25EE6761785C325710B00701684). М. – 2006.
6. Маховикова Г. Г. [Стратегическое планирование](http://www.bankreferatov.ru/db/B/F3DD8E1AA101F966C325715D006662F3). СПб. – 2005.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. — СПб. Питер. – 2000.
8. Мескон М. Основы менеджмента. М. Дело. – 2008.
9. Молотков А. А. Разработка миссии и стратегии организации. К. Татарстан. 2008.
10. Томсон А. Стратегический менеджмент. СПб. – 2008.
1. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. – 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон. Э. Основы менеджмента. М. Дело. – 2006. [↑](#footnote-ref-2)
3. Деревоева М. М. Миссия организации. М. Финансы и статистика. – 2009. [↑](#footnote-ref-3)
4. Лапыгин Ю. Н. [Стратегическое развитие организации](http://www.bankreferatov.ru/db/B/68DAF25EE6761785C325710B00701684). М. – 2006. [↑](#footnote-ref-4)
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. — СПб. Питер. – 2000. [↑](#footnote-ref-5)
6. Молотков А. А. Разработка миссии и стратегии организации. К. Татарстан. 2008. [↑](#footnote-ref-6)