

**Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Вергилес Э.В.

**Стратегическое
управление
организацией**

Москва, 2003

УДК 65
ББК 65.290-2
В 311

Вергилес Э.В. Стратегическое управление организацией: /
Московский международный институт эконометрики, информатики,
финансов и права. - М., 2003. – 17с.

© Вергилес Э.В., 2003

© Московский международный институт эконометрики, информатики,
финансов и права, 2003

Содержание

Введение	4
1. Общая характеристика стратегического управления	
1.1. Сущность стратегического управления	5
1.2. Система стратегического управления	7
2. Анализ среды	
2.1. Анализ внешней среды	8
2.2. Анализ внутренней среды	11
3. Миссия и цели организации	
3.1. Миссия организации	12
3.2. Цели организации	13
4. Стратегия фирмы	15
Заключение.	16
Литература.	17

Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня.

Питер Дракер

Введение.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

1. Общая характеристика стратегического управления

1.1. Сущность стратегического управления.

Термин " стратегическое управление " был введен в обиход на стыке 60 -х - 70 -х гг. Для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения -такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование

И своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Во - первых, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий, как в настоящем, так и будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается, что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить "на века", либо же приобретать " на долгие годы ", - все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы - очень важная составляющая управления. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя, при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться, т.е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних

возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Но объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком, какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать, точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации - это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Во - вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление - это, скорее, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по - своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом стратегическое управление - это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В - третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т.п. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическим бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана, пусть даже очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

1.2. Система стратегического управления.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рис.1.



Рис.1. Структура стратегического управления

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, т.к. он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1) макросреды; 2) непосредственного окружения; 3) внутренней среды.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов

стратегического управления, состоит из подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. 1) определение миссии фирмы. 2) определение долгосрочных целей. 3) определение краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

Процесс **выбора стратегии** по праву считается сердцевинной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, т.к. именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются следующие: 1) определение того, что и по каким показателям проверять; 2) осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; 3) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; 4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна. В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей фирмы, это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, т.к. его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

2. Анализ среды

2.1. Анализ внешней среды.

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Изучение *экономической* компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы.

Анализ *правового регулирования*, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания

своих интересов.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Изучение *социальной* компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографические структуры общества, рост населения, уровень образования и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, т.к. она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации.

Анализ *технологической* компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее большие угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, т.к. технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Проводя изучение различных компонентов макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых - это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Во-вторых — это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Изучение **непосредственного окружения** организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого

взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

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

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

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

Изучение *конкурентов*, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им был "убит" рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

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

2.2. Анализ внутренней среды.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В *производственный* срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. *Финансовый* срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организационной культурой*, которая так же, как вышеперечисленные срезы должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* таит в себе внешняя среда.

Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. *Сильные и слабые* стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление *угроз и возможностей*, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и *сильных и слабых* сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод swot является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод swot, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология swot предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

3. Миссия и цели организации

3.1. Миссия организации.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как *констатация философии и предназначения, смысла существования организации*. В том случае, если имеется узкое понимание, 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 ее подобных*.

Целевое начало в деятельности организации задается, в первую очередь, тем, что ее деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. Целевое начало в функционировании организации отражает интересы таких групп или совокупностей людей, как собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

Миссия организации должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов.

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- * история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности;
- * существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- * состояние среды обитания организации;
- * ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- * отличительные особенности, которыми обладает организация.

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 она в своей долгосрочной перспективе;

* **сфера деятельности** организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке она 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 ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются *know-how* и передовая техника.

Также при формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее. Очень важно, чтобы миссия была сформулирована 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 она исключала возможность разнотолкований, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

3.2. Цели организации.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации;

Наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Существует два типа целей: краткосрочные и долгосрочные. На практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два - три года. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как *кто, что* и *когда* должен выполнять.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

— **прибыльность**, отражаемая в показателях, либо величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;

— **положение на рынке**, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка и т.п.;

— **производительность**, выражающаяся в издержках на единицу продукции, отдаче с единицы производственных мощностей, материалоемкости и т.п.;

— **финансовые ресурсы**, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации и т.п.;

— **мощности** организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;

— **разработка**, производство продукта и обновление **технологии**, описываемые в таких показателях, как сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта и т.п.;

— **изменения в организации и управлении**, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений;

— **человеческие ресурсы**, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров и т.п.

— **работа с покупателями**, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей; — оказание **помощи обществу**, описываемое такими показателями, как сроки проведения благотворительных акции, объем благотворительности и т.п.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, т.к. она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня.

Неверное или плохое определение целей может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Можно выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

1. Цели должны быть достижимыми. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира.

2. Цели должны быть гибкими. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении.

3. Цели должны быть измеримыми. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

4. Цели должны быть конкретными, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации.

5. Цели должны быть совместимыми. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели - долгосрочным.

6. Цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и, в первую очередь, для тех, кому придется их достигать.

Установление целей предполагает прохождение четырех обязательных фаз: 1) выявление и анализ тенденций, наблюдаемых в окружении; 2) установлении общих для организации целей; 3) построение иерархии целей; 4) установление индивидуальных целей.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов, однако из требования обязательности целей никак не следует их вечность и неизменность. В силу динамизма среды цели могут меняться. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

4. Стратегия фирмы

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания стратегического управления. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, т.к. стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация. Однако существуют определенные подходы в выборе стратегии и определенные рамки, в которые вписываются стратегии.

Выбор стратегии связан с решением по поводу одного из следующих трех моментов функционирования фирмы: 1) прекращение определенного бизнеса; 2) продолжение определенного бизнеса; 3) переход в определенный бизнес. При этом фирма вырабатывает стратегию в следующих основных областях: 1) лидерство в минимизации издержек производства; 2) специализация в производстве продукции; 3) фиксация определенного сегмента рынка.

Существует несколько групп эталонных стратегий развития бизнеса. К первой группе относятся стратегии концентрированного роста, ко второй - стратегии интегрированного роста, к третьей - стратегии диверсифицированного роста, к четвертой-стратегии сокращения.

Выработка стратегии предполагает уяснение текущей стратегии и анализ профиля продукции. Выбор стратегии связан с состоянием ключевых факторов, к которым относятся сильные стороны отрасли и фирмы, цели фирмы, интересы высшего руководства, финансовые ресурсы фирмы, квалификация работников, обязательства фирмы, степень зависимости от внешней среды, фактор времени.

Оценка выбранной стратегии проводится по следующим направлениям:

1. Приводит ли стратегия к достижению целей фирмы;
2. Соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения;
3. Соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям фирмы;
4. Оправдан ли риск, заложенный в стратегии.

Выполнение стратегии связано с проведением стратегических изменений, которые должны привести к решению трех задач:

* установление приоритетности административных задач в соответствии с принятой стратегией;

* установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;

* приведение в соответствие с выбранной стратегией стиля лидерства и управления. Основными областями проведения стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура.

Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организационными изменениями. Задача руководства - постараться провести изменения так, чтобы при этом были разрешены возникающие в связи с сопротивлением конфликты. Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации.

Заключение.

Стратегическое управление - это управление, осуществляемое на высшем уровне. В условиях жесткой конкурентной борьбы, которая сейчас присутствует на рынках, организации должны переходить на стратегическое управление, являющееся важнейшим фактором успешного выживания. Конечно, наряду с явными преимуществами, стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения задач.

Список использованной литературы.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, "Экономика", 1986г.
2. Виханский О.И., Наумов А.И. Менеджмент. МГУ, 1995г.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебное пособие. Москва, 1997г.
4. Котлер П. Стратегический менеджмент. Москва, «Дело», 1988 г.