**Содержание**

Введение

1. Стратегия организации

1.1. Понятие стратегии организации

1.2. Два понимания стратегии

1.3. Формирование стратегии

1.4. Элементы стратегического выбора, которые лежат в основе разработки стратегии

1.5. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации

1.6. Группы базовых стратегий в стратегическом управлении

1. Миссия организации

2.1. Отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении

2.2. Роль миссии в деятельности и развитии организации

2.3. Цели формирования миссии

2.4. Формирование миссии организации

2.5. Понятие миссии

2.6. Носители интересов

2.7. Факторы выработки миссии

2.8. Ошибки, наиболее часто встречающиеся на практике при формировании миссии организации, ее стратегических задач

Заключение

Список использованной литературы

Практическая часть

**Введение**

Необходимость рассмотрения данной темы возникла при осуществлении в России рыночных реформ. Появилась проблема выработки такой хозяйственной политики и стратегий организации, которые позволяют им поддерживать свою конкуренцию в обозримой перспективе. Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованного предвидения, регулирования, приспособления к миссии и целям организации, изменяющимся внешним условиям.

Актуальность изучаемой в данной работе темы заключается в исследовании современных инструментов управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенностью является установление правильной миссии для организации и выбор эффективных стратегий, и устойчивый механизм их апробации.

Целью данной работы является изучение и теоретическое рассмотрение формирования и применения миссии и стратегий в российской организации в условиях рыночного развития экономики Федерации.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью. Старая мудрость о том, что не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет, образно иллюстрирует это положение. Но целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении.

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

Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и, соответственно, о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического управления.

Теоретической и методической базой выступают: работы отечественных и зарубежных ученых в области практического и теоретического стратегического менеджмента; публикации по теме курсового проекта, относящиеся к ресурсам Internet, методические рекомендации по структуре курсового проекта, материалы периодической печати.

**Глава 1**

**Стратегия организации**

## 1.1. Понятие стратегии организации

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою». Но в течение последних 30 лет оно широко вошло в обиход специалистов в области управления, теорию и практику менеджмента и стало общепризнанным понятием. Под стратегией, как правило, понимают набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план развития организации, обеспечивающий осуществление миссии и достижение стратегических целей организации. Стратегия формируется исходя из стратегических целей, она предлагает основные методы их достижения таким образом, чтобы организация приобрела единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений в зависимости от конкретных условий производственно-хозяйственной деятельности.

На практике, говоря о стратегии, руководители компаний часто имеют в виду деятельность, направленную на изменение конкурентоспособности выпускаемой продукции (оказываемых услуг) и/или модификацию бизнес-целей, которым следует управленческий персонал компании. Однако такое понимание стратегии ориентировано на оперативную деятельность, связанную с временным улучшением рыночной позиции компании. В более широком понимании, стратегия - это долгосрочные управленческие «правила игры», направленные на то, чтобы удовлетворить потребности потребителей лучше остальных конкурентов; укрепить позицию компании в выбранном рыночном сегменте за счет роста имиджа организации; успешно конкурировать по ассортименту и качеству, ценам и сервису в своей отрасли; добиться хорошего исполнения бизнес-функций (внутрифирменной эффективности, качества и своевременности выполнения работ, хорошей управляемости организации).

Таким образом, стратегии необходимо разрабатывать, чтобы:

* эффективно сформулировать условия реализации бизнеса компании;
* взаимоувязать необходимые действия и решения менеджеров и всего персонала, придать всем производственным и управленческим процессам общую направленность, создать единый для всей компании план действий.

Следует иметь в виду, что для достижения одних и тех же стратегических целей и задач можно разработать несколько стратегий, выбор которых осуществляется в зависимости от условий внешней среды: рыночной конъюнктуры, конкуренции, политических и социальных событий и др. Во многом стратегия определяется внутренним стратегическим потенциалом организации и особенностями стратегического видения топ-менеджмента. «Стратегия позволяет руководителю долгосрочно управлять бизнесом компании. Разработка и реализация стратегии компании является общим делом руководства и рядовых сотрудников» [7., с.23]. При изменении состояния среды, смене руководящего состава организации, других изменениях внутренней и внешней среды происходит переход от одной стратегии к другой.

Таким образом, стратегия организации - это генеральная программа развития организации, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая сложившемуся состоянию внутренней и внешней среды.

Главная задача в стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Реальные стратегии базируются на целях и задачах, конкретизирующих миссию организации. Они представляют собой план действий или путеводитель для организации, обеспечивающий ее стратегическое развитие. При разработке стратегий определяющим является стратегическое видение высшего руководства, которое заключается в способности не только определять пути и методы достижения поставленных целей, но и интуитивно предугадывать развитие событий во внешней среде. Однако в реальности предвидение не всегда оказывается оправданным: для обеспечения реализации стратегических задач необходима адекватная реакция на изменение условий рынка, свежие решения конкурентов, новые технологии, модификацию предпочтений потребителей, политические и нормативно-правовые новации, появление новых возможностей.

## 1.2. Два понимания стратегии

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. Первое понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии - это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

Такой подход, бесспорно, основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна даже для плановой экономики. Тем более она совершенно неверна в экономике рыночной. Более того, развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений.

При втором понимании стратегии, которое и используется в стратегическом управлении, 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.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем, виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, сколько и чего производить в каждом конкретном временном промежутке и сколько и чего будет производиться в конечный период.

Примерами стратегий второго типа, т.е. тех, с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии:

* увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;
* начать производство определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта;
* проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами;
* осуществить переход на групповую форму организации труда.

**1.3. Формирование стратегии**

Формирование стратегии развития организации на практике чаще всего связано с процедурой ответа на три основных вопроса, позволяющих определить текущее состояние организации, целевые ориентиры и способы их достижения:

1. Где в данный момент находится организация, чем характеризуется текущая ситуации для организации?
2. Какой стремится стать организация, какое положение на рынке и в обществе занять в будущем, каким для себя видит «идеальное состояние»:

* бизнес (виды бизнеса), в котором организация хотела бы находиться, и рыночная позиция, которую хотела бы контролировать;
* потребности покупателей и группы потребителей, которые организация хотела бы обслуживать (целевая группа);
* конкретные результаты, которых хотела бы достичь организация?

3. Как организация может достичь желаемого руководством состояния, что необходимо предпринять, чтобы соответствовать стратегическому идеалу?

Ответ на эти три основных вопроса составляет основное содержание деятельности по стратегическому управлению организацией, что позволяет в дальнейшем принять следующие стратегически важные решения;

* создать «путеводитель» развития компании: важные этапы и альтернативы реализации стратегических целей, критерии эффективности развития и текущей деятельности организации, предполагаемые угрозы и возможности в долгосрочной перспективе, сценарии развития отдельных бизнес-единиц и организации в целом;
* определить, какие позиции бизнеса на рынке собирается контролировать организация в долгосрочной перспективе: усиление или сохранение текущих рыночных позиций, определение неперспективных видов бизнеса и подготовка к выходу из них, добавление новых привлекательных видов деятельности;
* мотивировать следование персонала долгосрочным принципам развития;
* придать ярко выраженную индивидуальность организации.

Формирование стратегии базируется на развитии стратегического видения и миссии организации, что включает в себя назначение на ключевые должности людей, обладающих не только глубокими теоретическими знаниями и/или богатым практическим опытом в своей профессиональной области, но способных интуитивно определять рыночные тенденции конъюнктурной динамики и приоритеты внутреннего развития организации, а также находить творческие, нестандартные и неожиданные конкурентные решения. Формирование команды единомышленников, обладающих общим стратегическим видением, позволяет организации разработать непротиворечивую миссию организации, сформулировать генеральную цель организации в соответствии с ее миссией, выработать согласованные стратегические установки, определить стратегические задачи соответствующих хозяйственных подразделений, - т. е. выстроить всю стратегическую вертикаль управления.

Формирование стратегии логически предопределяется теми стратегическими целями и задачами, которые поставлены перед организацией с целью развития стратегического видения и миссии. Если цели и задачи определяют результаты производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, то стратегия - методы, формы и условия достижения стратегических ориентиров. Следует иметь в виду, что в отличие от миссии, целей и задач, которые остаются стабильными в долгосрочной перспективе, стратегии сочетают в себе общее стратегическое направление и адаптивную реакцию на изменение внешних условий. Таким образом, стратегии представляют собой гибкий инструмент текущей реализации стратегических целей и задач. Обеспечение стратегической гибкости достигается разработкой нескольких вариантов сценариев развития организации - стратегических альтернатив, из которых реализуется та из них, которая в наибольшей степени соответствует текущей ситуации, а также состоянию внутренней и внешней среды организации. Кроме того, реальная стратегия организации дополняется оперативными решениями, которые принимаются в случае возникновения непредвиденных ситуаций. Таким образом, стратегия организации отличается определенной динамичностью (относительно стратегического видения, миссии, целей и задач): в нее вносятся изменения по мере развития внутренней и внешней среды на основе фактических результатов реализации запланированных действий. «По результатам опроса двухсот успешных компаний более чем в 20 странах мира, проведенного английской компанией Business Intelligence, 57% руководителей крупных предприятий при управлении используют систему сбалансированных показателей (ССП). ССП позволяет воплотить видение будущего (перспектив) предприятия и принятия стратегических решений в набор взаимосвязанных ключевых показателей результативности. Интерес к этой методике в нашей стране возрос, но он носит дискуссионный характер» [10., с.12].

Рассмотрим механизм разработки стратегии, который наиболее часто встречается в литературных источниках. Формирование стратегии включает в себя разработку стратегического плана, главным назначением которого является обеспечение реализации поставленных стратегических целей и задач. В стратегическом плане представлены миссия, цели и задачи организации, определены принципы принятия управленческих решений (операционная политика подразделений), критерии эффективности выполнения поставленных целей и задач, закрепление системы ответственности и распределение всех видов ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами. Как правило, стратегическая программа (план) разрабатывается на период 1-3 года, однако периодически в нее вносятся корректировки по мере развития организации и изменения внешней среды.

##### «А разработка глобальной стратегии компании начинается с анализа институциональной среды, тенденции развития рынка конкурентов, а также несколько сценариев работы компании» [3., с.13].

Определение стратегии организации предполагает принятие принципиальных решений по следующим проблемам организации:

* пути увеличения бизнеса;
* наиболее полное удовлетворение потребителей;
* принятие определенных мер в соответствующих областях с целью превзойти конкурентов;
* реакция на изменение рыночных условий;
* стратегические цели и задачи каждой функциональной подсистемы и каждого вида бизнеса, дальнейшее развитие производственных мощностей;
* обеспечение достижения стратегических и финансовых целей.

1.4. Элементы стратегического выбора, которые лежат в основе разработки стратегии

Важнейшей отличительной чертой процесса разработки стратегии является альтернативность, связанная с необходимостью осуществлять постоянный стратегический выбор - обосновывать и понимать стратегические решения. Основными элементами этого выбора являются миссия и цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы и способы их распределения.

Понимание взаимосвязи элементов стратегического выбора важно для осознания сложности процесса разработки стратегии и необходимости создания системы стратегического управления, помогающей преодолеть эти сложности.

В основании пирамиды лежат ресурсы, необходимые для достижения генеральной и локальных целей организации, реализации стратегии, а также для выполнения отдельных программ и проектов. Поэтому в процессе стратегического планирования и управления необходимо, во-первых, определить необходимые для достижения поставленных целей и реализации выбранной стратегии финансовые, материальные, трудовые, информационные и другие ресурсы и, во-вторых, распределить их между стратегическими хозяйственными подразделениями, задачами, программами и проектами.

1.5. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации

Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т. е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Видение - это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации.

Стратегическое видение концентрируется на будущих аспектах бизнеса фирмы:

* Какой фирма стремится стать?
* Какие потребности потребителей фирма собирается обслуживать?

Носителем видения является генеральный менеджер организации: это его личное представление о будущем организации и ее положении в окружающей среде. Именно видение расположено в вершине стратегической пирамиды, от него в конечном итоге зависят состав и содержание элементов стратегического выбора. Неслучайно со сменой высшего руководства организации, как правило, во все элементы корпоративной стратегии вносятся существенные коррективы. Известны случаи, когда смена лидера приводила к полному перепрофилированию деятельности компании и выходу из первоначального бизнеса: по сути, под известной маркой создавалась новая компания, соответствующая представлениям высшего руководства об эффективном и стабильном бизнесе.

Видение во многом субъективно и неотъемлемо от личности лидера. Широко распространено мнение, что видение - это особый дар, талант, индивидуальные ментальные особенности руководителя. В некоторых публикациях утверждается, что «видению нельзя научиться, можно только совершенствовать свои способности и повышать эффективность их применения». Такая позиция позволяет объяснить феномен успеха даже в тех организациях, где стратегическое управление формировалось стихийно и неформально, без проведенного по всем правилам стратегического анализа внутренней и внешней среды и обоснования выбора стратегических альтернатив. Подтверждением субъективности видения является тот факт, что, получая одно и то же образование в области стратегического управления, менеджеры достигают различных результатов в своей деятельности.

**1.6. Группы базовых стратегий в стратегическом управлении**

Часто организация разрабатывает стратегию исходя из нескольких возможных вариантов. Так, если организация хочет увеличить свою долю на рынке, она может достичь цели несколькими путями: понизить цены на продукцию, продавать товар через большее число магазинов, представить на рынок новую модель, через рекламу создать более привлекательный образ товара и др. Каждый путь открывает разные возможности. Таким образом, организация может столкнуться с большим числом возможных альтернативных стратегий.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, представлено различными модификациями нескольких базовых (генерических) стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды.

Можно выделить четыре базовые стратегии, отражающие возможные подходы к росту организации:

1. Ограниченный рост. Эту стратегию выбирает большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия. Если руководство в основном удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

2. Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются организации, стремящиеся к диверсификации с тем, чтобы покинуть затухающие рынки. Различают стратегии интенсивного (концентрированного), интеграционного и диверсификационного роста.

1. Сокращение, или стратегия последнего средства. Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

4. Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Так, организация может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других. В таком случае будет иметь место сочетание двух базовых альтернативных стратегий - сокращения и роста.

В процессе развития теории стратегического менеджмента предпринимались многочисленные попытки создать достаточно полную классификацию стратегий, используемых разными компаниями в конкурентной борьбе. Однако эта задача оказалась весьма сложной в силу двух обстоятельств: во-первых, компании, конкурирующие на рынке, демонстрируют такое множество разнообразных типов организационного поведения, что их все просто невозможно описать и формализовать; во-вторых, практически любая стратегия одновременно может быть отнесена к различным классификационным группам. Вместе с тем следует отметить, что существует и другой подход, к выделению базовых стратегий исходя из общих черт конкурентных стратегий, которые при всем своем многообразии основываются либо на политике сокращения издержек и снижения цен, либо на улучшении потребительских свойств товаров и услуг. Кроме того, в подобных классификациях немаловажная роль отводится целевому сегменту на рынке: организация может ориентироваться на удовлетворение широкого круга потребителей или фокусироваться на узкой рыночной нише с более благоприятными условиями конкуренции.

**Глава 2**

**Миссия организации**

2.1. Отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении

Миссия фокусируется на текущей предпринимательской деятельности организации и определяет направления развития компании. Нередко в миссии не формулируются конкретные количественные значения важнейших показателей, определяющих конкурентоспособность организации. Она представляет собой констатацию стратегического видения руководства относительно конкурентной позиции организации и характеризует положение и взаимодействие организации с внешней средой. Миссия определяет общее направление развития организации. Стратегические установки ориентированы вовнутрь организации, они нацелены на мобилизацию персонала для достижения целей и задач. По сравнению с миссией формулировки целей более конкретны и имеют количественные оценки.

В стратегическом управлении определение целей складывается из следующих этапов:

1. Преобразование видения в специфические исполнительские цели (как правило, с помощью what-if анализа).
2. Создание критериев контроля достижения целей в виде конкретно и однозначно определяемых количественных и качественных показателей-индикаторов успешности реализации поставленных целей и задач. При этом следует иметь в виду, что если не удается найти конкретных критериев достижимости цели, возникает необходимость пересмотра стратегических целей, уточнение их формулировок и интерпретации.
3. Стимулирование организации к тому, чтобы она могла стать изобретательной и сфокусированной при реализации стратегии, т. е. при неизменности курса стратегического развития организации ее реальные стратегии Должны быть достаточно оригинальны, при этом необходимо обеспечить их соответствие текущей ситуации на рынке и внутри организации.

4. Разработка процедур (внутрифирменных правил принятия решений), направленных на предотвращение чрезмерного роста издержек, если цели требуют гибкости и адаптации к изменению ситуации.

Стратегические задачи связаны с проблемами, которые возникают как во внешней сфере организации, так и внутри нее при реализации выбранной организацией стратегии.

Стратегическая задача - это проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри нее, которое может повлиять на способность организации достигать поставленных целей. В литературе стратегические задачи разделяют на задачи, связанные с новыми открывающимися возможностями или сильными сторонами фирмы, которые важно использовать, и задачи, связанные с внешними угрозами или слабыми сторонами организации.

Задачи имеют конкретное измерение и временную привязку. В системе стратегического контроля по каждой задаче определяется ответственность, а за ее исполнение отвечает конкретный работник или подразделение.

План-программа - это комплекс мер, направленный на реализации выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированный по срокам, исполнителям и ресурсам. Каждая программа включает различные проекты или работы, в ходе которых решается общая задача.

«Приведем пример некоторых миссий организаций:

1. Эффективное управление производством;

2. Эффективная система логистики;

3. Рост капитализации компании;

4. Построение эффективных отношений взаимодействия с клиентом;

5. Создание эффективной системы управления персоналом» [3., с.13].

## 2.2. Роль миссии в деятельности и развитии организации

На вершине иерархической пирамиды вслед за видением располагается миссия (генеральная цель) организации. Она детализирует общественный статус организации и создает ориентиры фирмы для определения целей и стратегий на различных уровнях управления. В стратегическом управлении миссия (генеральная цель) организации не идентична заданию или плану, какую следует получить прибыль в течение 10-15 лет, а представляет собой определение - что надо сделать, чтобы получить прибыль в запланированном объеме.

В современной теории и методологии стратегического управления нет однозначного подхода к формулированию миссии организации. Миссия может формулироваться в одном из следующих направлений:

* миссия-политика - определяет основополагающие, применяемые в настоящем и сохраняющиеся в перспективе принципы деятельности организации, долгосрочные правила принятия управленческих решений, направления формирования отношений с внешней средой (партнерами, клиентами, стейк-холдерами, государством и общественностью); миссия-политика призвана сформировать имидж организации, ее место и роль в обществе, она наделяет организацию своей собственной индивидуальностью и определяет курс ее развития;
* миссия-ориентация - объединяет цели и задачи организации, выстраивает их в едином направлении; преимущественно миссия-ориентация разрабатывается для определения внутренней деятельности организации, задача ее формулирования - развивать организационную культуру в компании, способствующую стабилизации и усилению конкурентной позиции; миссия-ориентация представляется как методическое обеспечение принятия управленческих решений, совокупность слоганов и лозунгов, побуждающих персонал проявлять лояльность компании и подготовляющих компанию для будущей деятельности;
* миссия-предназначение - характеризует положение организации во внешней среде: конкурентную позицию в отрасли, вклад в развитие экономики страны, региональный статус, влияние на глобальные экономические процессы, значение для общества, социальную роль, имидж, вклад в развитие цивилизации, место в системе экологической безопасности и др.; при формулировании миссии-предназначения перед высшим менеджментом главной является задача идентификации организации во внешней среде, ее восприятие всеми участниками экономической и предпринимательской деятельности;
* бизнес-идея - конкретизирует виды деятельности, которые развивает организация: предпринимательская деятельность, которой придерживается организация в настоящем и к которой стремится в будущем, текущая и будущая рыночные позиции, текущая и будущая группы потребителей, тип организации, который стремится сформировать лидер; для формирования бизнес-идеи необходимо: 1) установить потребности, которые удовлетворяет или собирается удовлетворять организация; 2) выделить целевую группу клиентов (потребителей), чьи потребности определяют отрасль деятельности организации; 3) создать технико-технологическое обеспечение, позволяющее наиболее эффективно и качественно работать организации в выбранной отрасли и с определенной группой клиентов. При формулировании миссии организации также возможно отражение нескольких или всех вышеперечисленных ее аспектов.

### 2.3. Цели формулирования миссии

Давайте рассмотрим, для чего же все-таки формулируется миссия, что она непосредственно дает для деятельности организации.

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

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

* миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;
* миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;
* миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее 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 организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;
* дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;
* 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 в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Однако далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы, сформулированные в положении о миссии утверждения разделились если не всеми, то большинством сотрудников организации. Поэтому формирование миссии - это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

## 2.4. Формирование миссии организации

Формулирование миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и основные цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

На основании миссии разрабатываются основные цели, которые определяют направления деятельности для ее обеспечения.

Формулирование миссии - краеугольный камень формирования стратегии организации. Иногда возникает необходимость корректировки и уточнения миссии организации, поскольку меняются условия внешней среды, изменяется внутренняя ситуация и в отрасли, и в компании. Разработка миссии требует превосходного знания отрасли, в которой действует компания или в которую она собирается войти, понимания происходящих макроэкономических и политических процессов в стране и регионе, определяющих условия предпринимательской деятельности, а также учета особенностей внутренней среды организации. В то же время миссия во многом определяется интуицией руководителя организации. Она формализует и актуализирует его стратегическое видение. Миссия основная задача каждого топ-менеджера компании. Современный топ-менеджер – явление многофункциональное. В первую очередь – он уже не пешка, не тура, а ладья. Он – игрок» [5., с.80].

Миссия организации определяет настоящие и будущие виды бизнеса организации и определяет долгосрочные стратегии развития компании, миссия выражается в высоком и вдохновенном стиле. Миссия может быть сформирована в виде одного предложения (или даже отдельного слогана), но нередко миссия представляет собой многостраничный программный документ. Как правило, чем более крупной является компания, тем более детально разрабатывается ее миссия. При формулировке миссии вновь создаваемой компании в нее полезно включить:

указание на вид бизнеса, которым компания намерена заниматься, и/или какие потребности каких групп клиентов она собирается удовлетворять;

определение характера взаимоотношений с внешней средой, которые необходимо сформировать в процессе становления деятельности организации;

характеристика формируемых взаимоотношений с персоналом организации.

В России миссия организации включается в ее Устав.

## 2.5. Понятие миссии

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Существует широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия - это философия и предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии, с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования.

В узком понимании миссия - это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Далее речь пойдет о миссии в узком понимании.

## 2.6. Носители интересов

Как уже говорилось, целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а, следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

* собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет 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 (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
* деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны организации;
* местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;
* общество в целом, в первую очередь в лице государственных органов, 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 пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна составлять интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо от того, что организация из себя представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

## 2.7. Факторы выработки миссии

Миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

* история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место рынке и т.п.;
* 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 ее расшифровке должны быть отражены:

* целевые ориентиры организации, отражающие то, на решения каких задач нацелена 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 ее 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.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация.

2.8. Ошибки, наиболее часто встречающиеся на практике при формировании миссии организации, ее стратегических целей и задач

При формулировании миссии организации руководители некоторых организаций в России руководствуются действующим российским законодательством, согласно которому главной (генеральной) целью коммерческой организации является прибыль. Однако следует иметь в виду, что это справедливо для всех организаций, занимающихся предпринимательской деятельностью, и при подобном подходе компании становятся неразличимы одна от другой. Тогда как «одна из основных назначений миссии - индивидуализация организации, выделение ее во внешней среде, придание ей исключительных свойств, обеспечивающих конкурентный статус. Поэтому специалисты по стратегическому управлению при формулировании миссии организации не рекомендуют выделять прибыль в качестве главной (генеральной) цели деятельности.

Другой методический аспект, который иногда не принимается в расчет при формировании стратегии организации, - смешение стратегических и финансовых целей: финансовые цели фокусируются на улучшении финансово-экономических аспектов деятельности, тогда как стратегические цели направлены на рост конкурентоспособности фирмы и долгосрочное улучшение ее позиции в отрасли. Смешение финансовых и стратегических целей неизбежно ограничивает возможности руководителей разрабатывать и реализовывать оригинальные стратегии хотя бы вследствие того, что они более рискованны и поэтому менее привлекательны с финансовой точки зрения. Кроме того, финансовая оптимизация приводит к ограниченному и упрощенному перечню стратегий, что также снижает эффективность стратегического управления.

**Заключение**

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя, производимого организацией продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, исходя из возможностей и их силы, примут различные решения по поводу того, как они будут решать эту задачу. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Одной из ключевых задач управления является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

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

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении, развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

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

**Список использованной литературы**

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000.
2. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004.
3. Каширин М. Эффективный инструмент управления компанией // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2004. - №2. – 12-15.
4. Локминов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
5. Пазовский А. М. Топ-менеджер российский // ЭКО – 2004. - №2. – 80-81.
6. Попов А. И. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
7. Смирнов А. А. Бренд – простой и понятный. Инструмент стратегического менеджмента // Консультант директора – 2000. - №1. – с. 22-27.
8. Турусин Ю. Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – М: ИНФРА-М, 2003.
9. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и перераб и доп. - М.: Дело, 2001.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

ВАРИАНТ 311

###### Таблица 1

Характеристика продуктового портфеля фирмы «Фарма-мебель»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Объем реализации  (тыс. руб.) | | Емкость рынка, 2004  (тыс. руб.) | Реализация конкурента,  2004  (тыс. руб.) |
| 2003 | 2004 |
| 1 | Кресла для актовых залов | 8711 | 9011 | 112311 | 24311 |
| 2 | Кресла театральные | 17411 | 19711 | 86311 | 11511 |
| 3 | Барная мебель в ассортименте | 11311 | 9711 | 78311 | 8411 |
| 4 | Школьные парты | 9311 | 7911 | 48911 | 14511 |
| 5 | Матрацы пружинные | 11111 | 6311 | 117311 | 10111 |
| 6 | Столешницы | 7911 | 8411 | 81311 | 14111 |
| 7 | Тумбы предкроватные | 6311 | 8311 | 39311 | 4611 |
| 8 | Журнальные столы | 5011 | 5711 | 114311 | 9011 |
| 9 | Раскладушки | 4611 | 3211 | 108311 | 7711 |

Определим долевое соотношение рынков конкурента и исследуемой фирмы. Полученные данные представим в таблице 2.

Таблица 2

Долевое соотношение рынков

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Наименование продукции | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Фирма | 8,02 | 22,84 | 12,40 | 16,17 | 5,38 | 10,34 | 21,14 | 5,00 | 2,96 |
| Конкурент | 21,65 | 13,38 | 10,74 | 29,67 | 8,35 | 17,35 | 11,73 | 7,88 | 7,12 |

Далее определим:

* темп роста рыка для каждого предприятия через индекс темпов роста;
* относительную долю рынка;
* долю продукта в общем объеме.

1. Расчет темпов роста рынка (РР). Размер темпов РР характеризует изменение объема реализации и рассчитывается по каждому продукту через индекс темпов роста. В свою очередь индекс темпа роста определяется отношением объема реализации за текущий период, к объему реализации за прошлый период.

РР = Vреал. 2004 / Vреал. 2003

РР - темп роста рынка;

Vреал 2003 - объем реализации в 2004 году;

Vреал 2004 - объем реализации в 2003 году.

2. Расчет относительной доли, занимаемой фирмой на рынке (ОДР). ОДР рассчитывается как отношение доли фирмы на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы.

ОДР = ДРФ / ДРК

ОДР – относительная доля рынка;

ДРФ – доля рынка фирмы;

ДРК – доля рынка конкурента.

3. Расчет доли в процентах каждого вида продукции в общем объеме реализации.

Полученные путем расчета данные сведены в таблицу 3.

Таблица 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Наименование продукции | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| РР | 1,03 | 1,13 | 0,85 | 0,84 | 0,57 | 1,06 | 1,32 | 1,14 | 0,70 |
| ОДР | 0,37 | 1,71 | 1,54 | 0,54 | 0,64 | 0,59 | 1,80 | 0,63 | 0,41 |
| Доля продукта в общем объеме | 11,57 | 25,17 | 12,40 | 10,10 | 8,06 | 10,74 | 10,61 | 7,29 | 4,10 |

Общий объем реализации (2004 год) = 78299.

Средний индекс РР = 0,96.

Среднее значение ОДР = 0,91.

4. На основе рассчитанных данных построим матрицу Бостонской консалтинговой группой (БКГ) – Boston consulting Group.

Матрица БГК позволяет организации классифицировать каждое из своих видов продукции по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпами годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой вид продукции организации занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между различными видами продукции. Матрица строится на известной предпосылке, - чем больше доля одной продукции на рынке (больше объем производства), тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ НА РЫНКЕ

НИЗКАЯ

ВЫСОКАЯ

ТЕМП РОСТА - ОБЪЕМ СПРОСА

ВЫСОКИЙ

НИЗКИЙ

«ДИКИЕ КОШКИ» (ТРУДНЫЕ ДЕТИ», «ВОПРОСИТЕЛЬНЫЙ ЗНАК»)

«ЗВЕЗДЫ»

«СОБАКИ»

(«ХРОМЫЕ СОБАКИ», «СОБАЧЬЯ БУДКА»)

«ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»

Рисунок 1. Матрица Бостонской консультационной группы

Матрица БКГ соответствует классификации на основе анализа:

* скорости роста сегмента рынка;
* захваченной доли сегмента.

Использование для анализа всего лишь двух факторов, конечно, не может охватить всей полноты ситуации, однако является удобным и, что самое важное, наглядным. Классификация дает возможность оценить упомянутые факторы с точностью до «большая» или «незначительная».

Предполагается, что товары с большой долей сегмента рынка имеют хорошую финансовую отдачу, а товары с незначительной долей сегмента рынка проигрывают лидерам в масштабе или аккумулированном опыте.

Матрица БКГ (рисунок 1) построена следующим образом. Горизонтальная ось показывает долю рынка, которую занимает каждый продукт организации. Доля рынка измеряется в частях относительно объема аналогичной продукции, реализуемой лидером. Т.е. если фирма продает данного продукта меньше, чем лидер, то продукт попадает в левую часть матрицы и будет помещен напротив соответствующей доли, если больше - то в правой части матрицы. Вертикальная ось показывает годовой темп роста продукта в данной отрасли. Нанесенные на матрицу кружки показывают положение продукта на осях рост - доля рынка. Диаметр круга пропорционален объему продаж данного продукта. Квадранты матрицы отражают различные ситуации с движением денег.

Матрица предлагает следующую классификацию типов продукции в соответствующих зонах организации: «звезды», «дикие кошки» («вопросительный знак», «трудные дети»), «собаки» («хромая собака», «собачья будка») и предлагает соответствующие стратегии для них.

«Звезда» - товар, имеющий значительную долю покупателей на быстрорастущем сегменте рынка.

«Звезда» является перспективным товаром, т.к. быстрорастущий рынок позволяет привлекать множество новых покупателей и таким образом расширять свою долю рынка. Успешное проведение политики расширения позволяет занять и сохранять лидирующие позиции. Такая политика требует постоянных финансовых вливаний, поэтому вся прибыль от продаж «звезды» идет на расширение доли рынка и удержание доли рынка, и удержание лидирующей позиции.

Не принося положительных финансовых потоков в настоящее время, «звезда» обещает после стабилизации рынка стать финансовой «дойной коровой». Однако, если при проведении политики расширения прибыли допущены ошибки, приводящие к конкурентному проигрышу, «звезда» имеет все шансы потерять лидирующие позиции и стать «собакой».

Стратегия работы со «звездой» заключается в привлечении новых и удержании старых покупателей.

«Дойная корова» - товар, имеющий значительную долю покупателей на незначительно растущем сегменте рынка. Название сегмента объясняется тем, что трудно приобрести или потерять покупателей на стабильном сегменте рынка. Значительная доля покупателей предполагает наличие у производителя таких характеристик, как лидерство в экономии на масштабе в позиции на кривой аккумулированного опыта.

Эти предпосылки создают все условия для рассмотрения товара как источника поступления наличных денег, что оправдывает название «дойная корова». Итак, «дойная корова» - товар, который приносит наличность.

«Дикая кошка» - товар, имеющий незначительную долю покупателей на быстрорастущем сегменте рынка. Незначительная доля сегмента рынка не позволяет получать конкурентные преимущества ни за счет экономии на масштабе, ни за счет аккумулирования опыта. Не будь сегмент быстрорастущим все было бы понятно - перед нами «собака», не оставляющая нам никаких надежд. Однако высокая скорость роста меняет дело, позволяя значительно увеличить долю покупателей. Такая двойственность позиции и «определяет знак вопроса».

«Собака» - товар, имеющий незначительную долю покупателей на практически стабильном сегменте рынка. Незначительная доля рынка не позволяет получать такие же выгоды от использования экономии на масштабе и аккумулированного опыта, какие могут получать более удачливые и занимающие большие доли рынка конкуренты. Конкурентный проигрыш приводит к получению незначительной или отрицательной прибыли. Итак, «собака» скорее съедает наличность, чем ее дает. Но, несмотря на это «собака» вполне оправдывает название, защищая свою территорию и покупателей фирмы, предупреждая вторжении конкурентов и таким образом охраняет «дойных коров» и «звезд».

РР (среднее значение) = 8,64 / 9 = 0,96

ОДР (среднее значение) = 8,23 / 9 = 0,91

1,92

**РР**

**0,96**

**0,91**

2

**ОДР**

Рисунок 2. Матрица Бостонской консультационной фирмы «Фарма-мебель»

Таблица 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сегмент | Номер  товара | Стратегия |
| «звезда» | 2,  7 | Данная позиция отражает высокий уровень спроса на товар и высокую долю рынка. Данные товары находится на пике своего жизненного цикла. Эта стратегия направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Продукт дает достаточно денег для поддержания своего существования, но иногда наблюдаются финансовые сложности.  Основная задача заключается в поддержании отличительных преимуществ продукции данной фирмы в условиях растущей конкуренции. Необходимо разрабатывать и внедрять мероприятия по поддержанию данного товара на рынке (рекламные акции, участие в выставках, ярмарках и т.д.). |
| «дикая кошка»  («вопросительный знак», «трудный ребенок») | 1,  6,  8 | Данные товары находятся в процессе внедрения на рынок и занимают не значительную, но быстрорастущею его долю.  Прибыль от данного вида товаров не высока. Требуются большие денежные вливания для разработки рекламных акций, методов стимулирования сбыта, привлечения новых потребителей и поддержания уже имеющихся.  Для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. |
| «дойная корова» | 3 | Данный товар обеспечивает высокую прибыль. На данном этапе маркетинговые усилия излишне. Основные задачи сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической «напоминающей рекламе» и новым ценовым скидкам.  Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то эта продукция приносит прибыли больше, чем требуется средств для поддержания ее доли на рынке. И эта стратегия направлена на поддержание существующего положения как можно дольше и оказание финансовой поддержки развивающимся продуктам. |
| «собака»  («хромая собака», «собачья будка») | 4,  5,  9 | Данной группе товаров свойственно низкий спрос и низкая доля рынка. За длительное время пребывания на рынке этим товарам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателя.  Можно попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки, но лучше постепенно сокращать объемы производства и уменьшать запасы на складах. |

Построив, матрицу Бостонской консультационной группы (рисунок 2) видно, что в ассортиментном портфеле анализируемой фирмы преобладают товары таких групп как «дикая кошка» и «собака», что говорит о неустойчивости предприятия и об ошибках в работе с товарами группы «звезды» (2, 7). К «дойным коровам» относится только один товар (3), что может привести к нехватке денежных средств для поддержания товаров «дикая кошка».

В таблице 4 предложены стратегии по каждому анализируемому продукту для поддержания фирмы в конкурентоспособном состоянии.

Внешняя среда, окружающая фирму характеризуется постоянной изменчивостью. Поэтому такой важный стратегический момент, как формирование организацией портфеля выпускаемой продукции, нуждается время от времени в определенных коррективах, которые могут проводиться и обычно, проводятся на основе сопоставления и новых данных, полученных на рынке, с имеющейся о портфеле продукции, осуществляемого на фирме.

В данной фирме для анализа портфеля выпускаемой продукции применяется агрегированный показатель, который с различными весами учитывает размер рынка, его потенциал и темпы роста, качество рынка (рентабельность, стадии жизненного цикла, интенсивность конкуренции). Также он рассматривает возможность дифференциации, качество и структуру потребителей, барьеры входа, стабильность и защиту конкурентной структуры и технологии, капиталоемкость, зависимость от внешних факторов (общеэкономическая конъюнктура, законодательство, общественное мнение, движение в защиту окружающей среды). Конкурентная позиция в этой матрице - это также агрегированный показатель, учитывающий с различными весами рыночную позицию (доля рынка, темпы роста, рентабельность, размер компании и ее финансовые ресурсы), фирменную культуру, квалификацию персонала и руководства, маркетинговую позицию и производственный потенциал.

Рассмотрим несколько стратегических портфелей выпускаемой продукции для данной фирмы.

1. «Звезды» + «Дойная корова».

В данном случае возьмем товары из квадранта «звезды» и товары из квадранта «дойная корова».

«Звезды» в основном прибыльны и перспективны, т.е. дают достаточно денег для поддержания своего существования, но иногда для более эффективного состояния они требует значительных инвестиций в свое развитие для поддержания высокой доли на рынке, т.е. должен обеспечиваться дополнительный поток наличности в эти продукты от продуктов с другого квадранта.

Для правильного стратегического портфеля, который будет обеспечивать рентабельность, интенсивность конкуренции и правильную маркетинговую позицию, следует скооперировать товары из квадранта «звезды» с товаром из квадранта «дойная корова», ведь в основном «дойная корова» является основным поставщиком наличности в фирме. Ведь за счет большой доли рынка «дойная корова» дает большую прибыль, т.е. их денежные средства пойдут на выращивание товаров находящихся в квадранте «звезды». А в отношении продукта из квадранта «дойная корова», рекомендуется вкладывать в него умеренные инвестиции для поддержания его доминирующей позиции на рынке.

И единственная оптимальная стратегическая траектория для этих продуктов, позволяющая продлить положение данной фирмы в качестве проспектора, такова: развитие уровня технологических и маркетинговых компетенций. Под технологическим уровнем понимается производственный потенциал, выраженный в преимуществах за счет новизны технологии производства товаров «звезды». Также преимущество выражается в экологичности производства, инновационного потенциала и уровня собственных НИОКР. Маркетинговые компетенции заключаются в качестве, сервисе, цене, имидже, местоположении фирмы, логистике.

Стратегический портфель «звезды» и «дойные коровы» - это сочетание, направленное на увеличение объемов продаж продуктов и прибыли.

2. «Дойная корова» + «Дикие кошки».

Здесь будем рассматривать товар из квадранта «дойная корова» и товары находящиеся в квадранте «дикие кошки».

Если анализировать в перспективе, то прибыль, получаемую от «дойной коровы» можно вкладывать в развитие продуктов из квадранта «дикие кошки», которые в последствии должны перейти в «звезду», т.е. средства пойдут на проработку «диких кошек».

Для структурного развития товаров из квадранта «дикая кошка» следует проводить сегментацию рынка, т.е. поиск устойчивых групп потребителей, имеющих определенные потребительские предпочтения, которые должны составить определенную долю в объеме продаж. Рекомендуется назначить цены на товары находящиеся в квадранте «дикие кошки» значительно превышающие обычные «бюджетные возможности» данной фирмы, и значительно снижать удельные издержки, т.е. будет обеспечиваться обратный отток инвестиций.

Характерными особенностями фирмы в данном случае должны выступить ключевые компетенции и умеренные издержки, дающими фирме возможность быть конкурентоспособной в различных сегментах рынка.

Стратегическими траекториями здесь выступают, во-первых, расширение своего присутствия на всех новых сегментах рынка в отношении товаров из квадранта «дикие кошки», и, во-вторых, постоянное совершенствование системы координации и контроля за товарами, в обоих квадрантах, при изменении удельных издержек.

3. «Дойная корова» + «Собаки».

«Собаки» является «черной дырой» для капитала компании, т.к., имея относительно маленькую рентабельность, требуют инвестиций для поддержания своей позиции на рынке. В отношении данных продуктов разумной стратегией является концентрация на нишах, где этот продукт пока еще сильнее конкурентов. Но для поддержания данной стратегии требуются значительные средства, которые рекомендуется извлекать из «дойной коровы».

Для данного рынка должно быть характерно высокое качество и обширные ключевые компетенции, позволяющие назначить высокие цены на продукт из квадранта «дойная корова» при умеренных издержках, чтобы обеспечить увеличение доли рынка, темпа роста рынка, рентабельности и размера финансовых ресурсов для товаров из квадранта «собаки».

В конце необходимо оценить эффективность каждого стратегического портфеля предложенного в данной курсовой работе для фирмы «Фарма-мебель».

Успешное проведение политики расширения позволяет занять или сохранить лидирующее положение продуктов «звезда». Такая политика требует определенных финансовых вливаний, но они намного меньше, чем при вложении средств для развития «диких кошек», т.к. все таки «звезды» добились пика жизненного цикла товаров и вложения будут оправдываться, и будет обеспечиваться минимальный финансовый риск.

А, если рассматривать стратегический портфель, объединяющий товары из «диких кошек» и товар «дойная корова», то для развития «диких кошек» требуются значительная финансовая наличность, превышающая финансовые вливания в «звезды». И инвестиции в них не всегда могут быть обратными, т.е. развитие товаров из квадранта «дикая кошка» стоит под знаком «вопрос». Вследствие этого увеличивается риск потери финансовых средств при вложении их в развитие «диких кошек» и может возникнуть нехватка денежного капитала, который извлекается из «дойной коровы», вкладываемого в совершенствование «диких кошек».

В стратегическом портфеле объединяющим товары «собаки» и товар «дойная корова» можно попытаться увеличить прибыль от «собак» за счет проникновения на специальные ниши. Также можно извлекать некоторые финансовые средства от «дойной коровы» для повышения доли на рынке продуктов из квадранта «собака», за счет вложения их в определенную маркетинговую политику в отношении этих продуктов. Таким образом, можно вкладывать в собаку определенные средства, ведь «собака» вполне оправдывает название, защищая свою территорию и покупателей фирмы, предупреждая вторжении конкурентов и таким образом охраняет «дойную корову» и «звезд».

Отсюда видно, что самым эффективным является первый портфель, т.е. кооперация стратегий «звезда» и «дойная корова». На втором месте можно расположить стратегический портфель «дойная корова» и «дикие кошки», а на третьем, «дойная корова» и «собаки». Остальные стратегические портфели, не рассмотренные в данной курсовой работе, даже не стоит анализировать, т.к. они не конкурентоспособны.