Оглавление

Введение

Глава 1. Роль и место видения в бизнесе

1.1 Видение бизнеса

1.2 Миссия в видении

1.3 Цели в бизнесе

1.4 Понятие стратегии.

Глава 2. Видение бизнеса на примере компании Hewlett-Packard

2.1 Миссия Hewlett-Packard

2.2 Цели НР

2.3 Целевое управление

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Когда создается любая компания, у ее владельцев есть некоторые цели и представлении о методах их достижения. Иногда четко осознаваемые, а иногда – нет. С усилением конкуренции и постоянными изменениями на рынке появляется необходимость в создании четкого образа того какие цели преследует фирма.

Никакая организация не может успешно выжить в конкурентной среде, если она не имеет четких ориентиров, направлений, которые определяют то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью.

И это важно не только для того, что бы фирма оставалась на плаву, но и для всех участников деятельности организации. Старая мудрость о том, что не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет, образно иллюстрирует это положение.

Данная тема является актуальной, так как невозможно принимать участие в современном бизнесе без картины того, что в итоге мы хотим достичь, чем наша компания является в настоящем и собирается стать в будущем. Этот некий образ является своего рода фундаментом, от которого необходимо отталкиваться и в пределах которого следует строить свой бизнес.

Значение видения для организации заключается в следующем: Видение придает смысл труду, становится средством мотивации работников, а также объединяет деятельность многих в одном направлении. Не выделяет желание получить прибыль, а объединяет индивидуальные идеалы. Оно обеспечивает преемственность следующих одна за другой целей организации и помогает выработать критерии их достижения.

Очень важно определить главные ценности и ориентиры, которые на всем протяжении существования и развития организации будут главными направляющими в любых действиях. Оно призвано связать все составные элементы компании, придав им осмысленность своей работы для эффективного взаимодействия.

Видение призвано сосредоточить в себе весь смысл существования организации. Поэтому главной целью моей работы было изучить составные части этого понятия, и определить каким образом и в каком виде они должны быть сформулированы для дальнейшего использования на практике.

В первой главе работы поставлены следующие задачи: выявить роль видения в современном бизнесе, рассмотреть сущность таких понятий как, миссия организации, ее цели, и руководящая стратегия, выявить их взаимоотношения.

Во второй главе главной задачей было провести анализ исследуемых понятий на примере какой-либо известной компании. Мною была выделена компания Hewlett-Packard.

Для написания данной работы использовались учебные пособия и книги по стратегическому менеджменту, стратегическому управлению, маркетингу, практике бизнеса, исследовательские статьи по поставленной проблеме и электронные издания, а так же Интернет ресурсы.

# Глава 1. Роль и место видения в бизнесе

### 

### 1.1 Видение бизнеса

Видение это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу. Иногда даже дата ставится условная или отсутствует совсем. Это именно образ желаемого будущего. Видение не есть ни проект, ни программа, хронологическое время заменяется временем социальным, где единица времени не год, месяц, день, а расстояние между двумя событиями.

Для формирования видения целесообразно пользоваться определенными стратагемами, выражающими ключевую идею, преимущества в образе желаемого будущего. Стратагема характеризует новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Стратагемы вырабатываются управленческой командой, нередко консультанты сами вводят подходящие к контексту обсуждений некоторые их варианты как ценных понятий[[1]](#footnote-1).

Разрабатывать видение могут главы фирм со своими управленческими командами либо в одиночку. Некоторые скрывают видение своего бизнеса, что неверно, так как видение обладает мощной мотивирующей силой. Эту его способность давно оценили идеологи и политики, начиная массовые, исторические движения колоссальных масштабов, воодушевляя образом желаемого будущего целые народы и континенты. Все помнят, какой мощной силой стал образ коммунистического общества, сколько жертв приносили люди, стремясь в это будущее. Получается, что видение отражает смысл жизни человека, организации, общества. В условиях высокой неопределенности будущего он дает и некоторое восполнение реальности, в максимально возможной мере структурируя ее.

Видение может отражать как место фирмы во внешней среде (на рынке, в обществе, в науке, в политике и пр.), так и может быть направлено внутрь фирмы. Скажем, она станет стратегически управляемой с простой структурой или будет иметь самую высокую ориентацию на клиента.

Иногда видение специально усиливают некоторыми лозунгами слоганами, если выражаться на профессиональном жаргоне. Этим они подчеркивали готовность сотрудников предлагать любому клиенту бесконечное разнообразие вариантов. И только сам клиент может отказаться от предложения компании.

### 

### 1.2 Миссия в видении

Видение определяет миссию организации — то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, т.е. определяет ее предназначение.

В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Под философией организации при этом понимается сочетание ценностей, верований, принципов, в соответствии с которыми организация планирует осуществлять свою деятельность, а предназначением определяется деятельность, которую организация собирается осуществлять, и то, какого типа организацией она собирается быть

Миссия придает фирме оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Миссия определяет сферу деятельности фирмы, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. «Миссия фирмы определяет ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя». Формулировать миссию своей фирмы надо не в технических терминах, а в общих понятиях, т. е. в терминах «решения», устраивающего покупателя.

Кроме того, для фирмы с рыночной ориентацией важно, определить свой бизнес в терминах рядовой потребности, а не терминах товара, так как для клиента покупка товара означает удовлетворение определенной потребности или решение определенной проблемы; одно и то же искомое решение могут дать различные технологии, которые, в свою очередь, быстро развиваются, тогда как базовые потребности остаются стабильными.

Миссия в стратегическом менеджменте это четко выраженная общая цель деятельности организации.

Миссия - это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние (например, повышение производительности), так и внешние (например, связанные с конкуренцией) ориентиры деятельности организации, выражая таким образом суть того успеха, которого должна добиться организация. Миссия дает общее направление деятельности организации.

У миссии есть своя финишная черта период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно невелик[[2]](#footnote-2).

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.

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 фирму, в которой она была выработана. В стратегическом менеджменте говорят о миссии в узком понимании.

Таким образом, миссией некоторые исследователи называют самую общую цель, хотя, вероятно, это и имеет определенное обоснование, однако, на наш взгляд, более правильно определять миссию как предназначение фирмы, определение ее роли в обществе, экономике; это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной фирмы от ей подобных.

Для высокоразвитого бизнеса формирование миссии является обычным явлением. В российской экономике в последнее время определением миссии начали заниматься вновь возникшие частные экономические фирмы, достигшие определенного роста и успеха. В небольших фирмах миссия включается в состав бизнес-плана, чему есть отдельные примеры на российских предприятиях.

Одной из главных задач менеджмента фирмы является согласование различных и отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является составление заявления о миссии фирмы, в котором описываются задачи фирмы и ее основные характеристики.

Узкое понимание миссии есть утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация и чем она отличается от других ей подобных. Здесь миссия трактуется как основная общая цель организации, как четко выраженная причина ее существования. Другими словами, «миссия — это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде»[[3]](#footnote-3).

К факторам, влияющим на формирование миссии, обычно относят: исторические особенности организации; стиль поведения работников организации; состояние внешней по отношению к организации среды; наличие ресурсов, необходимых для достижения стоящих перед организацией целей; специфические особенности организации. Миссия, кроме того, может определяться и кругом удовлетворяемых организацией потребностей общества, и совокупностью внешних сил, взаимодействующих с организацией.

В сопровождающих миссию тезисах обычно указывается целевая направленность организации; наименование того продукта, который организация предлагает внешней среде, и технологии его производства; социокультурные ценности, принятые в организации; собственное представление о себе (внутренняя концепция) и впечатление, которое организация хочет произвести во внешней среде (внешний образ).

Целью определения миссии предприятия является исследование и вычленение его назначения и «философии существования», что, в свою очередь, дает широкий набор направлений в собственно целеполагании. Для отечественных предприятий такая характеристика является принципиально новой, для фирм же промышленно развитых стран данный раздел стратегического плана является обязательным и разрабатывается очень детально[[4]](#footnote-4).

Миссия предприятия представлена в виде отдельных утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют ее экономическую, социальную и управленческую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества товаров, стиля поведения внутри организации, подбор и расстановку кадров и, наконец, такое понятие, как «имидж». Причем не обязательно миссия предприятия должна быть выражена явно и оформлена в виде конкретного документа. Это может быть и просто броский девиз.

Ясно изложенная и вычлененная миссия предприятия содействует улучшению качества стратегических решений. Как нам представляется, тому имеется несколько причин.

• Во-первых, деловая философия (так иногда в литературе называют миссию предприятия) в большинстве случаев формулируется, опираясь на изучение опыта основателя, и модифицируется под влиянием опыта последующих руководителей. Она является своеобразным изложением принципов успеха.

• Во-вторых, миссия предприятия в промышленно развитых странах включает в себя такое понятие, как социальная ответственность. По мере все большего отделения управления от собственности ослабевает необходимость стремления к получению краткосрочной прибыли, а руководители все больше хотят выполнять достойные задачи и стремятся связать функции компании с общественным благом. Другими словами, они становятся более организационно и социально ориентированными.

• В-третьих, миссия предприятия четко указывает направление усилий работников, а также смысл их работы и тем самым повышает чувство отождествления работников с предприятием.

• В-четвертых, в условиях стратегического выбора (например, диверсифицироваться или сконцентрироваться на специальной продукции) миссия предприятия является одним из стержней, позволяющих найти согласованное компромиссное решение, так как определяет единые принципы управленческой психологии, принятой в данной организации.

• В-пятых, миссия предприятия позволяет произвести более четкую ориентацию на рынке, т. е. определить, какие потребности покупателя удовлетворять в первую очередь, чтобы сбалансировать интересы предприятия и потребителей (как и общества в целом).

В наиболее упрощенном виде построение миссии может быть рассмотрено как «технологический системный взгляд с позиций бизнес-инжиниринга».

Остановимся подробнее на основных элементах, которые должны быть отражены в миссии предприятия.

Как правило, миссия предприятия имеет в своем составе ряд элементов.

Первый элемент миссии предприятия — базовые направления — включает в себя:

• базовые направления по системе продукт/услуга;

• базовые направления по системе покупатели/рынок;

• базовые направления технологических усилий.

Указанные направления могут или взаимодополнять, или взаимоисключать друг друга. Очевидно, что первый случай является оптимальным, хотя в практической деятельности предприятия это случается редко. Второй вариант (взаимоисключение) также маловероятен, поскольку предполагает неустойчивое положение предприятия на рынке, вытеснение его конкурентами, и в качестве элемента миссии первичного хозяйственного звена принят быть не может. Чаще всего выбирается компромиссный вариант, когда соотношение базовых направлений рассматривается как система из одного ведущего (приоритетного) критерия и двух локальных (выступающих в виде ограничений).

Второй элемент миссии предприятия — рост и прибыльность — является исключительно важным для предприятия. Экономический рост достаточно важен для любого предприятия, поскольку он может обеспечить сохранение позиций предприятия на рынке. Кроме того, для того чтобы поддерживать свою относительную конкурентоспособность, предприятие должно развиваться, по крайней мере, такими же темпами, как национальная экономика в целом[[5]](#footnote-5).

Прибыльность как составляющая миссии предприятия чаще всего рассматривается как обеспечение его устойчивого развития. Причем важными являются не количественные характеристики массы полученной прибыли, а обеспечение баланса между дивидендами и «затратами будущих периодов, который может обеспечить как сохранность позиций на рынке, так и его дальнейшее развитие.

Третий элемент миссии предприятия — уровень и структура предпринимательства. Во многом они определяются владельцами предприятия и его высшим руководством.

Под уровнем предпринимательства понимается то или иное состояние экономической и производственной деятельности, которое считается приоритетным для предприятия на рассматриваемый промежуток времени.

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача фирмы и любую деятельность фирмы подчинить ее решению. Значение миссии проявляется в следующем:

1) миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет фирма, 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 фирмы в представлении субъектов внешней среды;

2) миссия способствует единению внутри фирмы и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

Миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение фирмы. В результате сотрудники направляют свои действия в едином направлении;

Миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с фирмой. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с фирмой, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;

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

3) миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

Является базой для установления целей фирмы, обеспечивает непротиворечивость их, а также помогает выработке стратегии фирмы, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования фирмы;

* Дает общий подход к распределению ресурсов фирмы 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.
* Из всего сказанного можно выделить, что миссия фирмы предназначена для решения следующих основных задач:
* Представить в явном виде то, для чего существует фирма, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей;
* Определить, чем данная фирма отличается от других фирм, действующих на том же рынке;
* Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых на фирме;
* Согласовать интересы всех лиц, связанных с фирмой (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.);
* Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности[[6]](#footnote-6).

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная фирма, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности последней. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия или его коренной реорганизации.

### 1.3 Цели в бизнесе

Цели — это дальнейшая разработка видения, причем конкретная и измеримая. Цели указывают на желаемое состояние предприятия в будущем, к которому оно стремится, выполняя свои ежедневные функции. Основные цели организации формулируются для миссии, разрабатываются высшим руководством и направлены на выживание.

Примером цели может служить выдержка из миссии одной крупной голландской компании: «Вся наша деятельность подчинена тому, чтобы продолжить:

• формирование источников дохода для персонала и инвесторов;

• обеспечение служащих возможностями, необходимыми для их индивидуального развития».

Цели подразделяются на стратегические и оперативные и формируются руководителями различных уровней. Стратегические цели формируются руководителями высшего звена, оперативные — руководителями среднего и низшего звена. Стратегические цели являются долгосрочными, оперативные — среднесрочными и краткосрочными[[7]](#footnote-7).

Стратегические цели определяются миссией организации. При их формировании руководитель должен предвидеть состояние организации на несколько лет вперед. Стратегические цели распространяются на всю организацию, являются широкими и носят общий характер. Они определяют политику организации и вытекают из ее основных целей.

Оперативные цели разрабатываются и реализуются для достижения стратегических целей. Оперативная цель — это отдельная составляющая стратегической цели, разложенной на части. Оперативные цели позволяют осуществлять работу внутри организации в соответствии с принятой ею политикой. Примерами оперативных, целей могут служить цели развития маркетинга, финансов, человеческих ресурсов. Таким образом, оперативные цели являются специфичными, детально проработанными и имеют отношение к работе конкретного подразделения организации.

Кроме того, цели можно классифицировать на:

• проверяемые;

• качественные и количественные;

• логические и последовательные;

• как дополнение к видению будущего, не противоречащее убеждениям.

Подобная иерархия целей направлена на слаженную работу организации, которая обеспечивает направленность деятельности всех бизнес-единиц организации на достижение стратегических целей. При этом каждый отдел вносит свой вклад в общие результаты[[8]](#footnote-8).

Сроки достижения целей изменяются в зависимости от уровня должности, занимаемой сотрудником. Чем выше уровень должности, тем более длительными являются сроки.

Требования к целям при формировании целей полезно учитывая» «О общепринятые требования к ним

1. Конкретность — это свойство цели, которое четко фиксирует результат деятельности. Оно однозначно показывает, в каком направлении надо двигаться, чтобы достичь этой цели. Конкретно сформулированная цель не вызывает много вопросов о методах ее достижения. Они являются как бы продолжением цели.

2. Измеримость — это возможность количественного измерения цели, Бывает, что цель невозможно измерить количественно. Однако в этом случае она должна обладать свойствами, позволяющими легко оценить ее достижение. Возможные неопределенности в оценке достижения цели недопустимы.

3. Достижимость — это свойство цели, позволяющее реализовать ее в конкретных условиях. Цели не должны быть ни лёгкодостижимыми, ни невыполнимыми. Нереальные цели приводят к скептическому отношению не только относительно их самих, но и заставляют сомневаться в компетентности руководства и правильности выбранного пути. Все это плохо сказывается на деятельности организации в целом.

4. Реалистичность показывает наличие ресурсов для реализации целей. Помимо ресурсов необходимо учитывать также И другие влияния внутренней и внешней среды на реализуемость. Очень хорошие цели не могут быть реализованы, например, из-за недостаточного финансирования, недостаточной подготовки сотрудников.

5. Ограниченность временными рамками — это четко определенные сроки для достижения цели. Если сроки не определены, например, не ясно, когда будет повышена заработная плата, то такие цели, ничего, кроме вреда, не принесут.

6. Совместимость показывает связь стратегических и оперативных целей. Не должно быть больших противоречий между этими двумя типами целей.

Однако полностью избежать противоречий можно. Например, цели получения дохода противоречат целям расходования полученных средств. В общем случае противоречие между этими целями приводит к проблеме выбора на всех уровнях общества.

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным видам работы, с помощью которых фирма может добиться успеха. Определению целей предшествует не только выбор миссии, но и, как правило, формулировка принципов деятельности фирмы. Именно в это время определяется суть рыночной ориентации фирмы и закладывается база взаимоотношений с партнерами, включая конкурентов[[9]](#footnote-9).

Цель выступает как единство мотивов, средств и результатов. Это значит:

* Цель есть определенный мотив (потребность). Цель так относится к мотиву, как стакан воды к утолению жажды, сочинение поэмы к самовыражению и обладание властью к самоутверждению, а одна цель может удовлетворять несколько потребностей, как отдельная потребность может удовлетворяться через разные цели;
* Цель образуется при встрече мотива со средствами (ресурсами, условиями, возможностями), т. е. при оценке способов удовлетворения соответствующей потребности;
* Понятие «цель» не тождественно понятию «результат», ибо взаимодействие мотивов со средствами производит отнюдь не только потребное. Ведь даже при достижении цели в результат привносятся другие следствия, не совпадающие с начальным, предполагаемым результатом. Достигнутая цель способна быть только частью результата; важно, что выбор цели субъектом существенно предопределен и ограничен «встроенными» мотивами (индивидуальные предпочтения, влияние окружающей среды, побочные цели и т. п.). Поэтому целеполагание не есть лишь дело свободы, воли субъекта.

Цели организации конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности. Сложные, но достижимые цели помогают организации защититься от успокоенности, колебаний, внутрифирменного беспорядка, быть постоянно конкурентоспособной.

Цель выступает как идеальное описание результата деятельности, стратегия как средство или способ достижения цели. Аристотель говорил, что не цель бывает предметом решения, а средства к цели.

В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, прошлых решений, т. е. на основе заключений, выводов. Рассматриваются новые альтернативы: ведут ли они к достижению цели быстрее, что для этого дополнительно требуется. Если требования новых альтернатив высоки и в ближайшее время не могут быть удовлетворены, то устанавливаются краткосрочные, но достижимые цели. К достижению больших и сложных целей идут постепенно, начиная с тех, которые имеют наибольший приоритет. При этом фиксируют достижение промежуточных целей[[10]](#footnote-10).

Цели должны устанавливаться не только для фирмы в целом, но и для каждой товарной группы, функционального и обеспечивающего отдела. Процесс постановки целей становится завершенным только тогда, когда каждый руководитель от исполнительного директора до руководителя самого низшего уровня отвечает за достижение конкретных результатов в своих подотчетных структурных единицах. Постановка целей, как правило, происходит сверху вниз.

Цели определяются спецификой объекта управления. Если это коммерческая организация, то они могут заключаться в достижении конкретных рубежей в положении компании на рынке, в инновационной активности, в прибыльности собственной работы и эффективности использования ресурсов, в отношении своих работников к собственной деятельности, в качестве выпускаемой продукции, в степени социальной ответственности данной организации.

Так, торговые фирмы могут преследовать цели в следующих областях: объем продаж (рост, стабильность, завоевание определенной доли рынка), прибыль (уровень, рентабельность капитала, рентабельность продаж), удовлетворенность общественности (акционеров, потребителей, жителей обслуживаемого района), формирование имиджа (восприятие фирмы потребителями, общественностью, отраслью). Многие торговые фирмы во всем мире ставят цели во всех этих областях, но в нашей стране пока можно говорить о возможной постановке целей первой и второй групп, т. е. ставят своим главным приоритетом рост объема продаж. Вследствие чего все высвобождаемые средства вкладывают в открытие новых торговых точек, расширение объема закупок и ассортимента, расширение торговых площадей. Часть предпринимателей при этом достигает успеха, часть разоряется. Это связано в основном с неумелым управлением, недооценкой стратегических факторов[[11]](#footnote-11).

Цели, возможности и направления развития фирмы в значительной степени определяются стадией жизненного цикла, в которой оно находится. В теории рынка выделяют обычно шесть таких стадий: рождение, детство, юность, ранняя зрелость, окончательная зрелость, старение. В зависимости от стадий жизненного цикла выбирается определяющая стратегическая модель развития фирмы, в наибольшей степени соответствующая возможностям этого развития. Такими определяющими стратегическими моделями развития предприятия являются: ускоренный рост (на стадиях рождение, детство, юность), ограниченный рост (на стадии ранняя зрелость), сохранение позиции (на стадии окончательная зрелость), сокращение деятельности (на стадии старение)

Формирование системы стратегических целей производится с учетом избранной определяющей модели развития. Система этих целей, учитывая избранную определяющую стратегическую модель развития фирмы, должна быть направлена, прежде всего, на реализацию главной цели менеджмента возрастание конкурентной позиции фирмы на рынке.

Систему стратегических целей менеджмента следует формулировать четко и кратко, отражая каждую из целей в конкретных показателях, с тем чтобы впоследствии можно было легко оценить, приблизилось ли предприятие к стратегическим целям своего развития или отдалилось от них.

Цели фирмы определяются после получения формулировки миссии, т. е. миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность фирмы соответствовала его миссии, а с другой «отсекает» часть возможных целей.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития фирмы в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей. Возможны несколько подходов к проблеме изменения целей:

* цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства;
* упреждающее изменение целей. При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т. д.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижних уровней организации. На практике процесс установления целей в различных организациях происходит по-разному. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время[[12]](#footnote-12).

### 

### 1.4 Понятие стратегии

Установленные цели определяют, куда должна двигаться организация. Однако очень часто от выбора того, как идти к цели, зависит то, удастся ли организации благополучно добиться желаемых результатов. Правильное решение по стратегии движения к цели не менее важно, чем правильное решение по целям.

После того как стратегические цели предприятия или организации сформулированы, определяются пути их достижения, т. е. разрабатывается стратегия.

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 фирмой продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, 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 фирма 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 фирма будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи[[13]](#footnote-13).

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. Первый вариант понимания 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 варианте понимания стратегии, который 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 стратегии, позволяющие увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены.

По своему существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организации руководствуются в своей деятельности:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно показывают ориентиром, а количественное содержание заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым, устанавливаются отношения и процедуры внутри фирмы. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными, оперативными приемами»[[14]](#footnote-14).

Стратегия определяется как «набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений и как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации».

Стратегия определение основных и долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этой цели. Можно наложить ограничение по экономичности использования ресурсов и ограничение по приемлемости рисков».

Стратегия детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей». «Стратегия приоритетное направление деятельности предприятия, которое формируется на основе существующего поля проектов (пути решения проблем и оценки имеющихся потенциалов).

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние фирмы, как средства связи фирмы с внешней средой.

Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что фирма хочет достичь ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей[[15]](#footnote-15).

Бытует мнение, что «прописать» стратегию фирмы это лучший способ ее провалить. Именно поэтому известный теоретик стратегического управления Г. Минцберг разделяет пять понятий стратегии:

1) стратегия как план система последовательных действий. К примеру, в немецкой авиакомпании «Люфтганза» ежегодно разрабатывается «скользящий пятилетний план» развития всей компании и ее основных подразделений, содержащий показатели уровня эффективности деятельности подразделений и список конкретных мероприятий по достижению плановых показателей;

2) стратегия как позиция определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов. Например, компания «Газпром» контролирует не только основные российские месторождения природного газа, но и сеть магистральных газопроводов. Сохранение подобной позиции позволяет компании избегать конкуренции при экспорте газа;

3) стратегия как «ловкий прием». К примеру, фирма объявляет о крупномасштабной программе выхода на новый, крайне перспективный рынок. Проводятся многочисленные презентации, пресс-конференции, демонстрируются образцы новых товаров, предназначенных для данного рынка. Все это вызывает заинтересованность у конкурентов, которые вкладывают средства в развитие аналогичных товаров и рекламу для опережающего выхода на данный «привлекательный рынок». На самом деле фирма может действительно стремиться «потихоньку» укрепить свои позиции на совсем ином рынке, а активная «общественная кампания» лишь «отвлекающий маневр», призванный заставить конкурентов потратить время и средства;

4) стратегия как принцип поведения. К примеру, компания «Эппл» длительное время придерживалась принципа уникальности периферийного оборудования принтеры, сканнеры и другие устройства могли работать только с компьютерами «Макинтош»;

5) стратегия как перспектива. К примеру, основатель сети отелей «Мариотт» сформулировал принципы «пути Мариотт» предоставление любому потребителю чувства домашнего уюта по доступной ему цене.

Разделение понятия стратегии как плана с иными понятиями о стратегическом управлении имеет принципиальное значение. Стратегия как план предполагает, что руководство свободно в выборе направления движений и путей достижения поставленных целей. На практике многие факторы как вокруг фирмы, так и внутри слабо контролируются руководством. Более того, по ходу выполнения даже самого обдуманного плана обязательно возникнут непредвиденные обстоятельства, либо способствующие, либо препятствующие достижению поставленных целей. Таким образом, практически всегда реальная стратегия фирмы оказывается не свободно предполагаемой, а вынужденной последовательностью действий.

Стратегия должна стать «нитью времени», связывающей прошлое и будущее, одновременно обозначившей путь к развитию. В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.

Стратегия фирмы это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами, поставщиками и другими организациями микроокружения, а также на основе прогноза их изменения в будущем.

# Глава 2. Видение бизнеса на примере компании Hewlett-Packard

### 

### 2.1 Миссия Hewlett-Packard

НР – это компания из сферы высоких технологий, работающая в более чем 170 странах мира. Компания работает над тем, чтобы понять, как технологии и услуги помогают людям и компаниям решать возникающие проблемы, достигать желаемых результатов и реализовывать свои возможности и мечты. НР использует новые идеи и подходы для создания удобных в работе, более эффективных и надёжных технологий, чтобы с их помощью постоянно улучшать и делать удобнее жизнь всех своих заказчиков.

Миссия НР – предлагать технологии и услуги, которые повышают эффективность бизнеса, способствуют благополучию общества и улучшению качества жизни клиентов. Кроме того, компания стремится предоставить свою продукцию максимальному количеству людей.

Ни одна другая компания не может предложить такой широкий ассортимент технологических решений, как НР. Она предлагает инфраструктуру и продукты, начиная от карманных устройств и заканчивая одними из самых мощных в мире суперкомпьютеров. Кроме того, предоставляет широкий спектр продуктов и услуг для потребителей и для развлечения, от цифровой фотографии до компьютеров и устройств печати.

Широкий ассортимент выпускаемой продукции позволяет предлагать технологии и услуги, наиболее полно соответствующие индивидуальным потребностям наших клиентов.

HP не занимается простым производством оборудования. Компания производит только те продукты, в создание которых она внесла свой собственный вклад. Социолог Джим Коллинз, исследовавший ряд успешных компаний, опрашивая их собственников и топ-менеджеров, описывает следующую историю, произошедшую в HP:

«Молодой менеджер прибегает к своему начальнику с предложением срочно выйти на рынок карманных калькуляторов. Емкость рынка большая, технология новая. Очевидно, что на этом можно заработать. Более опытный начальник задает юному коллеге один единственный вопрос: каков наш технологический вклад в это изделие? – Никакого, отвечает герой истории. – Тогда мы не будем этим заниматься, - последовал ответ начальника.» Больше никакие аргументы не действовали. Коммерческие соображения ничто в сравнении с предназначением компании. НР не занимается подражанием – только уникальные разработки.

### 

### 2.2 Цели НР

С момента своего основания компания Hewlett-Packard руководствуется не только бизнес-целями, но и уделяет пристальное внимание корпоративной ответственности перед обществом, заказчиками и партнерами, сотрудниками и государствами, в которых ведется деятельность компании.

«Необходимо, чтобы люди работали вместе, в унисон, на пути к общим целям и избегали работы над перекрестными целями на всех уровнях, если конечной целью является достижение эффективности и успеха.» – Дэйв Паккард.

Корпоративные цели HP указывали направление в ведении бизнеса компании, начиная с 1957 года, когда они были впервые описаны основателями Биллом Хьюлеттом и Дэйвом Паккардом.

1. Лояльность клиентов.

Предоставлять продукты, услуги и решения наивысшего качества, а также повышать уровень обслуживания наших клиентов, зарабатывая их уважение и лояльность.

Основополагающие убеждения, поддерживающие эту цель:

* Поддержание нашего успеха зависит от лояльности наших клиентов.
* Для повышения лояльности необходимо внимательно выслушивать клиентов, чтобы четко понимать их нужды и предоставлять решения, которые будут способствовать успешному ведению их бизнеса.
* Конкурентноспособная общая стоимость владения, качество, инновативность и то, как мы ведем бизнес, способствуют повышению лояльности наших клиентов.

2) Доход.

Достигать доходов, достаточных для финансирования роста нашей компании, обеспечивать прибыльность вложений наших акционеров и предоставлять ресурсы, необходимые для достижения других наших задач.

Основополагающие убеждения, поддерживающие эту цель:

* Прибыль - ответственность каждого.
* Баланс между долгосрочными и краткосрочными целями является ключом к прибыльности.
* Прибыль позволяет нам инвестировать в новые и развивающиеся бизнес-возможности.
* Прибыль тесно связана с объемом наличных средств, которые способствуют большей гибкости с меньшими затратами.
* Прибыль делает возможным достижение наших целей.

3) Лидерство на рынке

Расти путем непрерывной поставки полезной и нужной продукции, услуг и решений на уже охваченные нами рынки и выходить на новые рынки, основываясь на наших технологиях, компетенции и интересах клиентов.

Основополагающие убеждения, поддерживающие эту цель:

* Существует гораздо больше областей, в которые мы могли бы внести свой вклад, нежели чем мы действительно сможем охватить: поэтому мы должны работать фокусно.
* Быть средними на рынке - это недостаточно хорошо, мы играем, чтобы победить.
* Мы должны занимать первое или второе место.

4) Рост.

Рассматривать изменения на рынке как возможность для роста; использовать нашу прибыль и нашу способность развиваться и производить инновационную продукцию, услуги и решения, удовлетворяющие растущие потребности клиентов.

Основополагающие убеждения, поддерживающие эту цель:

* Рост начинается с принятия обдуманно-рискованных решений, основанных на состоянии отрасли - что требует как убежденности в необходимости изучения рыночных тенденций, так и в стимулировании изменений в нашей индустрии.
* Наш размер (и диверсифицированность бизнеса) дает нам возможность переживать экономические циклы и использовать их в нашу пользу.

5) Обязательства перед работниками.

Помогать работникам HP разделять успехи компании, которые стали возможными благодаря их работе; предоставлять людям возможности роста, основываясь на результатах их труда; создавать вместе в ними безопасную, интересную и содержательную рабочую обстановку, в которой ценится их индивидуальность и признается личный вклад; а также помогать им получать чувство удовлетворенности от проделанной ими работы.

Основополагающие убеждения, поддерживающие эту цель:

* Результативность работы HP начинается с заинтересованных работников; их лояльность к компании является ключом к успеху.
* Мы верим, что наши работники принимают правильные решения.
* Каждый может внести свой вклад: вне зависимости от звания, уровня позиции или срока службы.
* Увлекательная, стимулирующая рабочая среда чрезвычайно важна для инноваций.
* Принцип разнообразия в подборе персонала дает нам преимущество перед конкурентами.
* Работники ответственны за свое профессиональное развитие на протяжении всей жизни.

6) Лидерские способности.

Воспитывать лидеров на каждом уровне, которые будут отвечать за достижение результатов в бизнесе и своим примером демонстрировать следование ценностным ориентирам компании.

Основополагающие убеждения, поддерживающие эту цель:

* Лидеры вдохновляют, поощряют сотрудничество и претворяют видение и стратегию в действие, следуя конкретными, ясным целям.
* Эффективные лидеры выступают в роли наставников, доводят до сведения как плохие, так и хорошие новости, и дают конструктивные советы.
* Лидеры демонстрируют способность к самоанализу и готовность принимать мнение работников, а также стремление к постоянному самосовершенствованию.
* Лидеры дают последовательные указания и действуют так, чтобы исключить суетливость в работе.
* Важно оценивать людей, основываясь на достигнутых ими результатах, по отношению к целям, которые они поставили.

7) Мировое гражданство.

Быть хорошим гражданином означает быть успешным в бизнесе. Мы придерживаемся наших обязательств перед обществом, являясь экономическим, интеллектуальным и социальным активом для каждой страны и общества, в котором мы ведем бизнес.

Основополагающие убеждения, поддерживающие эту цель:

* Наивысшие стандарты честности и прозрачности чрезвычайно важны для развития приверженности наших клиентов и инвесторов.
* Улучшение нашего общества - это работа не для маленькой группы людей; это ответственность, которая должна быть поделена на всех.
* Эта цель является существенной для выполнения обещания компании.[[16]](#footnote-16)

### 

### 2.3 Целевое управление

Никакая политика «Хьюлет-Паккард» не дала большего вклада в успех компании, чем политика «целевого управления».

Целевое управление было фундаментальной частью философии действия «Хьюлет-Паккард» с самых первых дней ее существования.

Целевое управление — предполагает наличие системы, в которой целевые установки четко декларированы и согласованы, а людям позволена гибкость в работе, направленной на достижение поставленных целей такими способами, которые они сами находят наилучшими в рамках сферы своей ответственности. Это философия децентрализации управления и первооснова свободного предпринимательства.

Необходимо подчеркнуть, что успешная реализация целевого управления напоминает улицу с двусторонним движением. Руководители всех уровней должны быть уверены в том, что их люди ясно понимают целевые установки компании, так же как конкретные задачи их собственного предприятия или отдела. Следовательно, на руководителях лежит непреложная обязанность способствовать налаживанию хороших связей и взаимопонимания. И, наоборот, работающие под их руководством люди должны быть настолько заинтересованы в своей работе, чтобы им хотелось ее планировать, предлагать новые решения старых проблем и горячо браться за дело, когда у них появляется возможность внести какой-то вклад.

Руководители должны быть уверены в том, что их люди ясно понимают цели и задачи своих отделений и отделов. Также совершенно необходимо, чтобы руководитель обладал всесторонними знаниями и пониманием работы возглавляемой им группы. По этому вопросу среди деловых людей ведутся не прекращающиеся много лет споры. Некоторые утверждают, что хороший менеджер может руководить всем, чем угодно; он якобы способен хорошо управлять делом, которое в действительности не знает, что в расчет следует принимать только управленческий опыт.

Работа может быть выполнена и при таком подходе, но наилучшим образом она будет сделана, только если руководитель по-настоящему и досконально понимает то, чем занимается. В «Хьюлет-Паккард» всегда придерживались именно такой философии.

видение бизнес стратегия миссия

# Заключение

Эффективность управления организацией и ее конкурентоспособность зависит от выработки стратегического видения, миссии компании, ее ценности, культуры фирмы, корпоративной идеологии, стратегии развития. Каждая компания должна сформулировать то, что подразумевается под этими понятиями.

Видение бизнеса – это взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Видение акцентирует внимание на принципах деятельности компании, которые позволяют реализовать миссию, ценности, культуру фирмы, корпоративную идеологию и стратегию развития. Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

Часто под стратегическим видением подразумевается миссия, хотя встречается и другое понятие – «идеология бизнеса» или «устремления» менеджмента.

Некоторые под термином «видение» подразумевают тщательно сохраняемые в компании ценности, или мотивирующие силы. Другие в этом видят цели, ускоряющие развитие компании.

Под «миссией компании» понимают обязанности корпорации перед обществом, или причину ее существования, или даже некое уже свершившееся выдающееся достижение.

Стратегию считают частью идеологии компании, а видение и миссию - частью стратегии. Кто-то, напротив, считает идеологию вторичной стратегией.

Однако миссия и видение остается неизменной, по мере того как стратегия меняется.

# Список использованной литературы

1. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.:Инфра-м, 2009. – 237с.
2. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв.
3. Стратегический менеджмент/под ред. Петрова А.Н – СПб:Питер, 2007.-496 с
4. Стратегический менеджмент: учебное пособие/Б.Т.Кузнецов. – М.: Юнити-дана,2007.-623 с.
5. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Видение— важнее, чем знание. — М.: Дело, 2003
6. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2006.
7. Ансофф И. стратегический менеджмент. Классическое издание. / пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер,2009 – 344с.
8. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. Под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер,2008. – 560с.
9. Паккард Д. «Завоевание пространства: Как это делается у нас в «Хьюлетт-Паккард», СПб., Азбука-Терра, 1997. — 208с.
10. Марковский В. Видение:немного мистики в мире бизнеса // Top-Manager. - 2000. - N. 9. - С. 86-88
11. Бекетова, Ольга Николаевна. Бизнес-план: теория и практика: учебное пособие для вузов / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. - М.: Приор, 2008. - 284 c.
12. Сорокина, Лариса Аркадьевна. Менеджмент в малом бизнесе : учеб. пособие / Л. А. Сорокина ; Моск. ин-т гос. и корпоративного упр. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 142 c.
13. Карпов, Александр Евгеньевич. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса / Александр Карпов. - М.: Результат и качество, 2005. - 504 c.
14. Паккард Д. «Завоевание пространства: Как это делается у нас в «Хьюлетт-Паккард», СПб., Азбука-Терра, 1997. — 208с.
15. www.hp.ru

1. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв. [↑](#footnote-ref-1)
2. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв. [↑](#footnote-ref-2)
3. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.:Инфра-м, 2009. – c 143. [↑](#footnote-ref-3)
4. Стратегический менеджмент/под ред. Петрова А.Н – СПб:Питер, 2007.-c 126. [↑](#footnote-ref-4)
5. Стратегический менеджмент/под ред. Петрова А.Н – СПб:Питер, 2007.- c 128 [↑](#footnote-ref-5)
6. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв. [↑](#footnote-ref-6)
7. Стратегический менеджмент: учебное пособие/Б.Т.Кузнецов. – М.:Юнити-дана,2007.- c. 160. [↑](#footnote-ref-7)
8. Стратегический менеджмент: учебное пособие/Б.Т.Кузнецов. – М.:Юнити-дана,2007.- c. 166. [↑](#footnote-ref-8)
9. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв. [↑](#footnote-ref-9)
10. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв. [↑](#footnote-ref-10)
11. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв. [↑](#footnote-ref-11)
12. Стратегический менеджмент/под ред. Петрова А.Н – СПб:Питер, 2007.- c.129. [↑](#footnote-ref-12)
13. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв. [↑](#footnote-ref-13)
14. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв. [↑](#footnote-ref-14)
15. Стратегический менеджмент: электронный учебный курс / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – электрон.дан. – М.:Кронус,2008. – 1 электрон. Опт. Диск : Зв., цв. [↑](#footnote-ref-15)
16. www. http://welcome.hp.com/country/ru/ru/companyinfo/corpobj.html [↑](#footnote-ref-16)