**Цели организации, стратегическое планирование.**

А.В. Мусалова, [Musalova.1999@mail.ru](mailto:Musalova.1999@mail.ru)

**Аннотация:** в статье рассматривается процесс стратегического планирования, как процесс практической деятельности соответствующих субъектов управления, которое имеет свое содержание, охватывает его сущность и процедуры разработки стратегических планов, так же исследуются этапы стратегического планирования и рассматриваются понятия «цель организации» и «мотивация персонала».

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, управление, менеджмент, трудовая деятельность, методы стимулирования, мотивация.

В настоящее время стратегическое планирование затрагивает все аспекты развития организации: отражает миссию и видение ее существования, определяет конкурентоспособность, что в условиях современного рынка связано прежде всего с качеством продукции. Таким образом, стратегическое планирование должно стать неотъемлемой частью системы управления любой организации.

Важным этапом при планировании является выбор целей.

***Цели организации****- результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.*

Выделяют главную целевую функцию, или миссию организации, определяющую основные направления деятельности фирмы.

***Миссия -****основная главная цель организации, ради которой она и создана.*

При определении миссии организации необходимо учитывать:

- формулировку задачи организации с точки зрения производства ею товаров или услуг, а также основных рынков и ключевых технологий, используемых в организации;

- положение фирмы по отношению к внешней среде;  
- культуру организации: какой рабочий климат существует в данной организации; какой тип работников привлекает данный климат; каковы основы взаимоотношений руководителей фирмы с рядовыми сотрудниками;

- кто является клиентами (потребители), какие потребности клиентов (потребителей) фирма может успешно удовлетворить.

Миссия организации является основой при формулировке ее целей. Цели представляют собой отправную точку при планировании.

Цели различают:

1. По масштабу деятельности: глобальные или общие; локальные или частные.
2. По актуальности: актуальные (первоочередные) и неактуальные.
3. По рангу: главные и второстепенные.
4. По временному фактору: стратегические и тактические.
5. По функциям управления: цели организации, планирования, контроля и координирования.
6. По подсистемам организации: экономические, технические, технологические, социальные, производственные, коммерческие и т.д.
7. По субъектам: личные и групповые.
8. По осознанности: действительные и мнимые.
9. По достижимости: реальные и фантастические.
10. По иерархии: высшие, промежуточные, низшие.
11. По взаимоотношениям: взаимодействующие, индифферентные (нейтральные) и конкурирующие.
12. По объекту взаимодействия: внешние и внутренние.

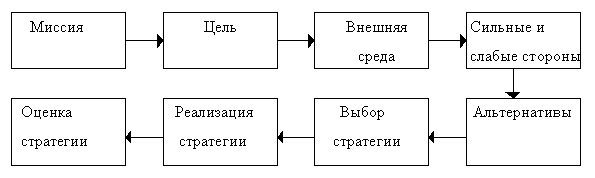
Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает руководству фирмы принимать правильные стратегические решения, и корректировать в соответствии с ними повседневную жизнь организации.

***Стратегическое планирование -****это набор решений и действий, осуществляемый руководством фирмы для достижения целей организации.*

Стратегическое планирование включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности:

1. Распределение ресурсов: распределение имеющихся фондов, высококвалифицированных кадров, а также технологического и научного опыта, имеющегося в организации.
2. Адаптация к внешней среде: действия, которые улучшают отношения фирмы с окружающей внешней средой, т.е. взаимоотношения с общественностью, правительством, различными государственными учреждениями.
3. Внутренняя координация работы всех отделов и подразделений. Этот этап включает в себя выявление сильных и слабых сторон фирмы для достижения эффективной интеграции операций внутри организации.
4. Осознание организационных стратегий. Здесь учитывается опыт прошлых стратегических решений, который дает возможность прогнозирования будущего организации.

Схема стратегического планирования состоит из этапов:



**Реализация стратегического плана, управление по целям.**

После выработки стратегии организации наступает этап ее реализации.

Основными этапами реализации стратегии являются: тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика представляет собой краткосрочный план действий, согласованный со стратегическим планом. В отличие от стратегии, которая чаще разрабатывается высшим руководством, тактику вырабатывают руководители среднего звена; тактика носит более краткосрочный характер, чем стратегия; результаты тактики проявляются значительно быстрее, чем результаты стратегии.

Выработка политики является следующим этапом реализации стратегического плана. Она содержит общие установки по отношению к действиям и принятию решений для облегчения достижения целей организации. Политика носит долгосрочный характер. Политика формируется во избежание отступления при принятии повседневных управленческих решений от основных целей организации. Она показывает приемлемые пути достижения этих целей.

После разработки политики организации, руководство разрабатывает процедуры, учитывая предыдущий опыт принятия решений. Процедура используется при частом повторении ситуации. Она включает в себя описание конкретных действий, которые нужно предпринять в данной ситуации.

Там, где целесообразно полное отсутствие свободы выбора, руководство разрабатывает правила. Они применяются для обеспечения точного выполнения сотрудниками своих обязанностей в конкретной ситуации. Правила, в отличие от процедуры, которая описывает последовательность повторяющихся ситуаций, применяются для конкретной единичной ситуации.

Важным этапом при планировании является разработка бюджета. Он представляет собой способ наиболее эффективного распределения ресурсов, выраженный в числовой форме и направленный на достижение определенных целей.

Эффективным методом управления является метод управления по целям.

Он состоит из четырех этапов:

1. Формулировка четких и кратких целей.
2. Разработка наилучших планов достижения этих целей.
3. Контроль, анализ и оценка результатов работы.
4. Корректировка результатов в соответствии с запланированными.

Выработка целей осуществляется в нисходящем порядке по иерархии от высшего руководства к последующим уровням управления. Цели нижестоящего управляющего должны обеспечивать достижение целей его начальника. На данном этапе выработки целей обязательна обратная связь, то есть двусторонний обмен информацией, что необходимо для их согласования и обеспечения непротиворечивости.

Планирование определяет, что необходимо сделать для достижения данной цели. Можно выделить несколько стадий планирования:

- определение задач, которые надо решить для достижения целей.  
- установление последовательности выполнения операций, создание календарного плана.  
- уточнение полномочий персонала для выполнения каждого вида деятельности.  
- оценка временных затрат.  
- определение затрат на ресурсы, необходимые для осуществления операций, посредством разработки бюджета.  
- корректировка планов действий.

**Организационная структура предприятия**

Решение о выборе организационной структуры принимается высшим руководством организации. Среднее и низшее звенья управления предоставляют исходную информацию, а иногда и предлагают свои варианты структуры подчиненных им подразделений. Наилучшей структурой организации считается такая структура, которая позволяет оптимально взаимодействовать с внешней и внутренней средой, удовлетворять потребности организации и наиболее эффективно достигать поставленных целей. Стратегия организации всегда должна определять организационную структуру, а не наооборот.

Процесс выбора организационной структуры состоит из трех этапов:

- деление организации на укрупненные блоки по горизонтали, в соответствии с осуществляемыми направлениями деятельности;   
- установление соотношения полномочий должностей;   
- определение должностных обязанностей и поручение их выполнения конкретным лицам.

Типы организационных структур:

1. Функциональная (классическая). Такая структура предполагает деление организации на отдельные функциональные элементы, каждый из которых имеет четкую конкретную задачу и обязанности. Такая структура типична для средних фирм или организаций, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру товаров, действуют в стабильных внешних условиях, и где чаще всего достаточно стандартных управленческих решений.
2. Дивизиональная. Это деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, или по группам потребителей, или по регионам, где реализуются товары.
3. Продуктовая. При этой структуре полномочия по производству и сбыту какого-либо товара передается одному руководителю. Эта структура наиболее эффективна при разработке, освоении производства и организации реализации новой продукции.
4. Региональная. Эта структура обеспечивает наилучшее решение проблем, связанных с учетом особенностей местного законодательства, а так же традиций, обычаев и нужд потребителей. Структура рассчитана, в основном, на продвижение товаров в отдаленные регионы страны.
5. Структура, ориентированная на потребителя. При такой структуре все подразделения объединяются вокруг определенных групп потребителей, которые имеют сходные или специфические потребности. Целью такой структуры является наиболее полное удовлетворение этих потребностей.
6. Проектная. Это временно создаваемая структура для решения какой-то конкретной проблемы, или для осуществления сложного проекта.
7. Матричная. Это структура, которая получается в результате наложения проектной структуры на функциональную, и предполагает принцип <двойного> подчинения (как функциональному руководителю, так и руководителю проекта).
8. Конгломератная. Она предполагает соединение различных подразделений и отделов, работающих функционально, но ориентированных на достижение целей других организационных структур конгломерата. Чаще всего такая структура находит применение в крупных национальных и международных корпорациях.

Важную роль играет степень централизации организационной структуры. В централизованной организации все функции управления сосредоточены у высшего руководства. Преимуществом этой структуры является высокая степень контроля и координации деятельности организации. В децентрализованной организации некоторая часть управленческих функций передается своим филиалам, управлениям и т.д. Эту структуру применяют тогда, когда внешняя среда характеризуется сильной конкуренцией, динамичными рынками и быстро меняющейся технологией.

**Мотивация персонала**

Для более эффективной работы персонала в организации обязательна его мотивация.

Мотивация представляет процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основаны на определении потребности. Потребность - это ощущение человеком недостатка, отсутствия чего-либо. Для побуждения работника к действию, менеджеры используют вознаграждение: внешнее (денежное, продвижение по служебной лестнице), и внутреннее (чувство успеха). Процессуальные теории мотивации основаны на элементах психологии в поведении людей.

**Контроль**

Контроль представляет собой процесс обеспечения достижения фирмой своих целей. Контроль можно разделить на: предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль.

В целом, контроль состоит из установки стандартов, измерения достигнутых результатов, проведения корректировок, если достигнуты результаты, отличающиеся от установленных стандартов.

Предварительный контроль осуществляется до начала работы организации. Он используется в трех отраслях: в области человеческих ресурсов (подбор кадров); материальных ресурсов (выбор поставщиков сырья); финансовых ресурсов (формирование бюджета фирмы).

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и повседневной деятельности организации, и предполагает регулярную проверку подчиненного персонала, а так же обсуждение возникающих проблем. При этом обязательно необходима обратная связь между подразделениями и верхним управленческим эшелоном фирмы для обеспечения ее успешной деятельности.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию руководителю фирмы для более оптимального планирования и осуществления в дальнейшем аналогичных задач.

Поведение сотрудников, ориентированное на наличие контроля, дает более эффективные результаты. Однако, при этом обязательно должны действовать механизмы награждения и наказания. В то же время необходимо избегать чрезмерного контроля, который может раздражать сотрудников и персонал. Эффективный контроль должен иметь стратегический характер, отражать общие приоритеты фирмы и поддерживать деятельность организации. Конечная цель контроля - это не только возможность выявить проблему, но и успешно решить задачи, поставленные перед организацией. Контроль должен быть своевременным и гибким. Простота и эффективность контроля, и его экономичность являются весьма актуальными. Наличие информационно-управленческой системы в организации способствует повышению эффективности контроля и планирования деятельности фирмы. Информационно-управленческая система должна содержать информацию о прошлом, настоящем и будущем организации. Эта информация позволяет руководству фирмы принимать оптимальные решения.