

## СУТНІСТЬ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВОЇ КАТЕГОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

© Кузьмін О.Є., Передало Х.С., 2010

Розглянуто та проаналізовано різні трактування поняття “місія організації” науковцями та практиками менеджменту, наведено результати соціологічних досліджень щодо розуміння місії організації управлінцями вітчизняних підприємств, запропоновано визначення поняття “місія організації” на основі виявлених основних функцій цієї категорії менеджменту.

**Different interpretations of concept “mission of organization” are considered and analysed by research workers and practices of management, results over of sociological researches are brought in relation to understanding of mission of organization of domestic enterprises управлінцями, the offered determination of concept “mission of organization” is presented on the basis of the educed basic functions of this category of management.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Насиченість ринку товарами та послугами, підвищення рівня вибагливості споживачів до продукції та обслуговування, жорстка конкуренція за кваліфікований персонал посилює розуміння значимості ідеологічних підходів в управлінській діяльності, прив’язаності колективу до підприємства не завдяки фінансовому аспекту, а кращому усвідомленню ними значення організації в житті суспільства, у формуванні нових благ тощо. Основою для забезпечення цих нових підходів є місія організації, в якій міститься інформація, зміст якої охоплює ідеологічні заклики, відомості про основні види діяльності організації, її переваги перед конкурентами, про заходи щодо забезпечення турботою та благами різних верств населення та самих працівників тощо. Однак, неоднозначне трактування та розуміння сутності місії організації призводить до зменшення її значення, а отже, і впливу на управлінську, виробничо-господарську та інші види її діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інформацію про місію організації найчастіше можна віднайти в працях, які стосуються стратегічного управління, оскільки процес формування місії організації є одним з етапів стратегічного планування. Сутність трактування місії організації розглядали такі науковці, як Р. Акофф, М.М. Алексєєва, В. Баранчєєв, О. Віханський, Е. Кембел, Г.І. Кіндрацька, О.Є. Ковтун, Ф. Котлер, О.Є. Кузьмін, Б.М. Мізюк, А. Наумов, П.Е. Нівел, А. Степанов, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, Тищенко, Н.Н. Тренєв, Н.Б. Тян, А.В. Шегда, Г.Л. Хаєт, В.И. Шейн, Є.С. Яхонтова та ін. [1–34]. Своє розуміння сутності поняття “місія організації” наводять і особи, які на практиці використовують цю категорію менеджменту. Це директори підприємств, спеціалісти з маркетингу, аналітики, консультанти зі стратегічного планування, НР – директори тощо.

Аналізуючи отриману інформацію щодо трактування поняття “місія організації”, потрібно зазначити, що ця категорія менеджменту не є до кінця дослідженою, оскільки існують різні погляди на розуміння її змісту.

**Цілі статті.** Проаналізувати різні тлумачення поняття “місія організації”, віднайти спільне в розумінні цього терміну, визначитися на основі отриманої інформації з основними функціями місії організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Місія у літературних джерелах та на практиці трактується доволі неоднозначно, що зумовлює плутанину в розумінні її суті та значення. У джерелі [24] зазначається, що відомо понад 100 різних трактувань цього терміну: від філософських та публіцистичних висловлень до суто економічного висвітлення його змісту. Використовуючи емпіричний метод дослідження – порівняння трактувань, було проаналізовано тлумачення терміну “місія” різними авторами.

У значній кількості літературних джерел місія організація визначається як глобальна або комплексна ціль підприємства. Як зазначає Аккоф Рассел місія – це дуже загальна ціль, яка викликає у кожного окремого члена організації і у всіх їх загалом почуття цілеспрямованості до чогось. Це ціль, яка об’єднує всі можливі значення системи. Згідно з його твердженням, місія організації являє собою своєрідний компроміс між потребами ринку, з одного боку, і можливостями та бажаннями підприємства – з іншого [1]. На думку Н.Н. Тренєва, місія – це глобальна ціль, спрямована на задоволення тієї потреби, заради якої існує організація [27]. М.М. Алексєєва дає тлумачення місії як комплексної цілі, для якої організація існує і яка повинна бути виконана в плановому періоді. Вона включає в себе як внутрішні (наприклад, підвищення продуктивності праці), так і зовнішні (наприклад, пов’язані з конкуренцією) орієнтири діяльності фірми, виражаючи таким чином суть того успіху, якого повинна досягнути організація [2]. Отже, вищезгадані автори розглядають місію як узагальнену ціль, яка охоплює інтереси всіх працівників підприємства, окремих осіб та організації, загалом, як єдиного цілого в напрямку досягнення як зовнішніх, так і внутрішніх (з боку організації) бажань. Існують звичайно між цими твердженнями і відмінності. Так Н.Н. Тренєв дещо вузько трактує корпоративну місію як глобальну ціль, яка спрямована винятково на внутрішні потреби організації, не беручи до уваги потреби зовнішніх суб’єктів господарювання. Аналогічну думку має і Р.Б. Тянь. Він розглядає її як задоволення тієї потреби, заради якої існує підприємство [28]. Однак, підприємство не може функціонувати лише для задоволення власних потреб, не звертаючи уваги на потреби інших суб’єктів ринку: споживачів, партнерів, суспільства тощо.

Так само і М.М. Алексєєва вбачає в змісті місії лише задоволення винятково потреб самої організації, однак розрізняє спрямованість її змісту на внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства.

Подібні думки мають і ті автори, які визначають місію як мету діяльності організації. Потрібно зазначити, що у Великому тлумачному словнику [4] мета трактується як те, до чого хтось прагне, чого хоче досягти, тобто ціль; або заздалегідь намічене завдання, задум. Так, американські вчені А.А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд під місією розуміють загальну мету діяльності організації, її призначення [26].

А.В. Шегда [33] дає таке трактування поняттю “місія” – це сформульована вищим керівництвом і оприлюднена загальна стратегічна мета організації, зміст її існування з погляду інтересів громадськості. Мета, своєю чергою, – це конкретний кінцевий стан або шукані результати, яких хотіла б досягнути група, працюючи разом. Сформульована загальна мета, або місія організації, дає точну відповідь на питання : “Що таке наш бізнес?” Вона є прямим наслідком (результатом) добре продуманого процесу аналізу і синтезу. Досягнення мети передбачає, що кожен член організації повинен мати відповідне завдання, яке потрібно розробити і для всієї організації. Індивідуальні та організаційні завдання мусять бути взаємозгоджені між собою та забезпечувати реалізацію загальної мети організації (цебто місії). З огляду на вищенаведене, автор визначає функцію місії організації лише у задоволенні інтересів суспільства, саме на які і націлена діяльність всього персоналу. Трактуючи А.В. Шегду дає можливість зрозуміти, як місія організації впливає на роботу всіх працівників підприємства, згуртовуючи їх для виконання поставлених завдань, а точніше – стратегічних цілей підприємства.

Думку про те, що місія є метою підприємства, висловлює і О.С. Ковтун [11]. Він зауважує, що поняття “місія” впливає передусім з поняття мети. У той самий час він стверджує, що місія і є концептуальною метою існування та діяльності підприємства в економічній системі, її головною та одночасно комплексною метою, яка містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства.

С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг та І.В. Волошко розглядають місію як декларацію унікальної мети організації та можливостей її дій стосовно товарів і ринку. Інакше кажучи, місія організації – це офіційна заява її унікальної цілі та можливостей її досягнення. На їхню думку, місія охоплює загальний опис продуктів, які організація планує виробляти, і ринків, які вона обслуговуватиме, використовуючи свої внутрішні конкурентні переваги. Завдання місії – встановлення індивідуальності організації на ринку [12]. Отже, дані науковці розглядають місію як документ, тобто метод менеджменту, в якому подано звернення або заява до окремих суб’єктів щодо опису унікальностей цілей організації і можливостей їх забезпечення. Отже, вони підкреслюють необхідність у декларуванні корпоративної місії та визначають основні складові її елементи – продукт, ринок та конкурентні переваги.

В.Герчиков трактує поняття “місії” як систему основних цілей, які ставить перед собою організація на визначеному етапі свого розвитку та діяльності [7]. Подібну думку має І.Л. Вікентьєв [6], який розглядає місію як систему цілей, яка нагадує драбину. Досягнувши одну ціль, лідер і його команда ставлять перед собою іншу і т.д. Однак, як показує досвід, лише за наявності місії організації розробляється система цілей (або навпаки). Тобто система цілей буде або вихідним продуктом при формулюванні місії організації, або основним ресурсом, за допомогою якого розроблятиметься місія підприємства.

Пол Е. Нівел, описуючи основні компоненти збалансованої системи показників, звертає увагу на потребу у формулюванні місії підприємства. Згідно з його твердженням, декларація про місію визначає основну ціль організації – для чого вона існує. Місія розкриває причину існування організації поряд зі створенням багатства акціонерів і відображає мотивацію працівників, побуджуючи їх брати участь в діяльності компанії. Він зауважує, що під час формулювання місії робиться спроба зафіксувати внесок у розвиток організації і цінності, якими вона керується. Ним відзначено і відмінності місії підприємства від стратегії та цілей. Ця відмінність полягає в тому, що місію до кінця не можна виконати, в той час як стратегія і цілі можуть бути досягнуті впродовж певного проміжку часу [21].

Свгеній Ємельянов та Світлана Поварниціна, автори монографії “Психологія бізнесу”, у своїй статті зауважують, що слово “місія” походить від доволі простих слів як “посилка”, “доручення”. Тому в теорії організаційного розвитку “місія” є, на їхню думку, набагато ближча до цього терміну. Це певне посилення, повідомлення у зовнішній світ про те, що собою являє організація [9]. Це відповіді на низку запитань “навіщо?”. Однак, доцільно зауважити, що місія доносить інформацію про завдання організації не лише до зовнішнього користувача, але й до працівників самого підприємства.

За словами Бориса Дехаєва, консультанта, і Олександра Бабкіна, маркетолога-аналітика ЦЧ філіала РАМ, місія показує зміст існування організації для суспільства, загалом, і для кожної людини, зокрема. Місія дає відповідь на запитання, що потрібно робити, а що не потрібно. На їхню думку, у формулюванні місії повинні міститися цінності організації [17].

Як зазначають більшість науковців та практиків, щоб оптимально сформулювати місію організації, потрібно чітко відповісти на запитання “навіщо це потрібно?”. Варто пам’ятати, що організація існує не лише винятково для того, щоб накопичувати добробут власників, або задовольняти потреби своїх зовнішніх споживачів, чи забезпечувати робочі місця. Інформація, яка відображена в місії, повинна охоплювати інтереси всіх зацікавлених груп впливу, об’єднуючи їх в єдине ціле.

Працівники Gala Consulting group визначають місію як лінію горизонту, ідею, ідеал, іноді як утопію чи релігію. На їхню думку, це те досконале, якому немає кордонів. Усвідомлюючи місію, в якій викладена ідея існування, розвитку та самовдосконалення підприємства, працівники, керуючись нею, прагнуть, за будь-яку ціну, досягнути ті самі ідеали, які ними і були створені. Місія – це найвища ціль, яка повинна відповідати на потреби, які відчуває клієнт чи споживач, надавати товари, послуги чи ноу-хау.

Розглядаючи стратегію як циклічну систему довгострокових управлінських рішень, який весь час повторюється, Шеїн В.І. підходить до тлумачення поняття місії як до балансу між стратегічними намірами організації і її стратегічними ресурсами. На його думку, місія повинна базуватися на інформації, яка надходить зі зворотного зв'язку, на основі даних вимірювання і оцінювання результатів минулої діяльності, та проведенні зовнішнього та внутрішнього аудиту [30].

Є низка авторів, які визначають місію як причину існування і функціонування організації [10,29]. На нашу думку, це визначення є занадто вузьке, оскільки місія повинна визначати вектор руху (розвитку) організації, а не лише констатувати факт про вид її діяльності. Потрібно зауважити, що є науковці, які визнають, що основна причина існування організації – це отримання прибутку. Однак, як зазначено у [29], прибуток – це лише внутрішня ціль підприємства. А організація, як відкрита система, виходячи на ринок, повинна задовольняти і інтереси зовнішніх суб'єктів, які і забезпечуватимуть в подальшому очікуваний на підприємстві прибуток. Тому саме в навколишньому середовищі керівництво повинно шукати ті цілі, з якими узгоджуватиметься і їхнє бачення ведення бізнесу.

Є автори, які підходять до тлумачення терміну “місія організації” з двох позицій. Так, Г.Л. Хаєта пропонує розглядати корпоративну місію як призначення організації як у широкому плані для економіки, загалом, для країни, суспільства, так і у вузькому: з визначенням сфери її функціонування. Місія, на його думку, є найважливішим етапом формування корпоративної культури. Саме вона повинна містити в собі інформацію, яка допоможе усім зацікавленим сторонам організації, як співробітникам, так і суб'єктам навколишнього середовища оцінити соціальну роль організації та оцінити її діяльність зі сторони, з позиції всього суспільства [14].

З двох позицій підходять до трактування місії і О. Віханській та А. Наумов. На їхню думку, місія, у широкому розумінні, розглядається як констатація філософії і призначення, а у вузькому – це сформульоване ствердження, яке розкриває зміст існування організації, в якому проявляються відмінності цієї організації від її подібних [5].

Є.С. Яхонтова вужче розглядає поняття місії, хоча одночасно підкреслює, що в її змісті повинно бути відображене загальне призначення організації. На її думку, місія – це соціальне призначення організації і одночасне розуміння її бажаного стану. Це соціальний орієнтир, на який повинні бути спрямовані зусилля усіх працівників підприємства. Вона відзначила і мотивуюче значення місії. Місія – це те, що надає зміст щоденним зусиллям працівників, які працюють в одній організації [34].

Подібну думку мають і інші науковці. Зокрема, вони стверджують, що місія організації – це її соціальне призначення, тобто те, що суспільство чекає від її функціонування. На їх думку, місія скеровується винятково на зовнішнього споживача або суспільство, загалом. Місія, згідно з їхнім розумінням – це зовнішня ціль, яку потрібно чітко відокремити від внутрішньої цілі – того, що члени цієї організації хочуть отримати в результаті своєї роботи (як мінімум, в забезпеченні свого виживання, і як максимум, – у збільшенні свого добробуту). З цим не можна погодитися, оскільки усвідомлення своєї причетності до збільшення соціальних благ та покращання добробуту, загалом, є для працівників так само дієвим мотиватором, оскільки забезпечує вторинні потреби: соціальні, поваги та самовираження.

Те, що місія організації спрямована винятково на зовнішнього споживача, підтверджує таке трактування місії: це візитна картка для третіх осіб. Керівний директор компанії “Трійка – Діалог” Гор Нахапетян вважає, що місія дає зрозуміти хто ви є, з чим виходите і як ви вписуєтеся в суспільство, поза яким організація просто не може існувати. Якщо місія не відповідатиме запитам суспільства, то вона просто не буде ним серйозно сприйматися. HR директор цієї ж компанії, Ільяс Алієв доповнює трактування місії. Він розглядає її з двох аспектів – як суспільно корисну ціль та перелік цінностей підприємства, які є одночасно як принципами організації загалом, так і принципами самої роботи [23].

У окремих літературних джерелах поняття “місія” розглядається значно ширше. Зокрема, російський науковець В. Баранчєєв [3] наводить трактування “місії” за окремими складовими, а саме:

*Місія-призначення* – вузьке, однак конкретне трактування видів діяльності, характеру продукції і послуг, кола споживачів. Це чітке розуміння причини виникнення організації та зміст її існування.

*Місія-орієнтація* – визначає ставлення керівництва організації до різних зацікавлених груп впливу на основі розгорнутого уявлення про систему цінностей, яких дотримується організація.

*Місія-політика* – система стратегічних цілей, що дозволяє чітко визначитися з поведінкою організації в найближчий період і на перспективу. Автор вбачає тотожність між поняттям “місія – політика” з поняттям “бачення” організації.

Ширше до цього питання підходить А. Степанов [25]. Він зазначив, що місія організації відображається в таких поняттях, як: призначення, стратегічні установки, стратегічне бачення, кредо фірми, філософія, політика, місія підрозділів, робочі (ділові) принципи і правила, ціннісні орієнтації, бізнес-ідея, декларація і заявка, загальні установки і коротке керівництво для персоналу, кодекс успішної діяльності, мегаціль тощо. А. Степанов окрім місії-призначення та місії-орієнтації, виділяє такі складові місії:

*“Стратегічне бачення”* – це погляд менеджерів компанії на те, якими видами діяльності повинна займатися організація і який її довгостроковий курс. Воно покликане відображати перспективи організації.

*“Бізнес-ідея”* – орієнтована на встановлення принципів щодо бачення конкретної справи, спрямування бізнесу, зокрема на визначення потреб покупців, чи на те, що потрібно виготовляти; виокремлення груп споживачів, для яких виготовлятимуться товари чи надаватимуться послуги; вирішення питань про технологічне і функціональне виконання, тобто як задовольняти потреби споживачів. Слід зазначити, що Г.І. Кіндрацька вважає бізнес-ідею місією для окремого СПЦ [10].

*“Місія-політика”* – зумовлена повідомляти про останні політичні установки організації. Така складова місії концентрує в собі набір основних цілей розвитку організації, що дає вже найбільш чіткі уявлення про її поведінку в найближчий період і на перспективу.

*“Місія-підрозділів”* – розкриває призначення і установки провідних підрозділів і інших структурних одиниць. Це деталізована місія організації до рівня її основних провідних підрозділів.

Ці трактування місії організації вносять певну плутанину у термінологію інших понять. Зокрема, місію організації не слід ототожнювати зі стратегічним баченням. Деякі науковці зі стратегічного менеджменту розрізняють ці два поняття. Під баченням розуміють [20] суперечливий образ того, чим організація та її члени бажають бути у майбутньому з врахуванням можливостей, управлінську філософію бізнесу, обґрунтування існування організації, ідеальну картину майбутнього, той стан, який можна досягнути за найсприятливіших умов, ідеальне уявлення, бажаний образ, гіпотетична ситуація, в якій бізнес розкривається в найсприятливіших умовах тощо. Саме формулювання “стратегічного бачення” базується на відчуттях та прагненнях. В той самий час, місія є більш конкретизованою, вона дозволяє практично побачити те, як можна досягнути бажаного результату. Місія – це коротка відповідь на запитання: “Хто ми є?”, “Для чого ми існуємо?”, “Що ми робимо і для кого?”. Тому, на думку Тічі Н. та Деванна М. місія являє собою “технічний погляд” на майбутню організацію. Таким чином, складові елементи місії організації можна розглядати як інструмент досягнення стратегічного бачення або мрії, оскільки саме стратегічне бачення входить в трактування місії організації.

Огляд літературних джерел дозволяє виділити і інші трактування “місії організації”. Як зазначено у [22] місія організації – це важливий інструмент для керівників організації та його організаторів для визначення стратегії розвитку підприємства, його бачення на довгострокову перспективу. Організаторами є зацікавлені групи впливу, які очікують від організації одержання відповідних матеріальних або й моральних благ. До них автор зараховує акціонерів (власників), керівників, працівників, постачальників, покупців, а також місцеве населення. З метою підтримки діяльності організації, вони повинні розуміти зміст її місії; переваги перед конкурентами, основну спеціалізацію, плани щодо зростання і розширення виробництва, а також систему цінностей, яку вона дотримується.

Місія організації – це дороговкази, які дозволяють зосередитися на основних видах діяльності організації, визначитися з її спеціалізацією, ринками та покупцями, які вона обслуговує.

Місія організації – це квінтесенція стратегій і цілей підприємства, представлена двадцятьма п’ятьма словами, що проголошує причину існування організації [22].

Отже, проведений порівняльний аналіз дає змогу об'єднати усі трактування терміну “місія організації” у п'ять умовних груп, які висвітлюють найчастіше вживане розуміння місії:

1. Трактування місії організації як основної загальної (комплексної) цілі організації, її мети [1, 2, 6, 7, 11, 12, 21, 26–28, 33];

2. Трактування місії організації як призначення або причини існування організації (соціальне призначення організації) [3, 5, 8, 10, 14–16, 19, 21, 29, 32];

3. Трактування місії як те, чим організація хоче себе представити в майбутньому, заради чого існує [3, 13, 22, 25, 33].

4. Трактування місії як філософії ведення бізнесу, сукупності принципів, цінностей, ідеалів [3, 5, 8, 13, 23, 25, 31, 32,].

5. Трактування місії організації як звернення, повідомлення, висвітлене в окремому документі (зустрічається дуже рідко) [9, 12, 18].

При цьому слід наголосити, що запропонований поділ є доволі умовним, це підтверджується й тим, що деякі автори одночасно потрапляють у дві чи більше груп, оскільки у своїх публікаціях пропонують різноманітні тлумачення терміну “місія” з відмінних між собою позицій, інколи навіть суперечливих. Доцільно зауважити, що крім вивчення та огляду літературних джерел за проблемою, було проведено соціологічне дослідження на вітчизняних машинобудівних підприємствах Львівської області у вигляді анкетування, основною метою якого було виявити рівень розуміння сутності трактування поняття “місія”.

Результати проведеного соціологічного опитування свідчать, що 56 % респондентів трактують місію організації як звернення до усіх зацікавлених груп впливу, 81 % розглядають місію як комплексну або генеральну ціль підприємства, 94 % трактують місію як причину існування підприємства з акцентом на її соціальне призначення, 59 % – як робочий інструмент для розробки стратегії та 79 % ототожнюють місію з філософією ведення бізнесу. Отже, можна зробити висновок, що місія організації ототожнюється з усіма розглянутими нами поняттями.

Оскільки не існує єдиного трактування поняття “місія організації” (понад 100 різних тлумачень), та враховуючи усесторонній вплив та різноманітну форму прояву цієї категорії менеджменту, запропоновано розглядати термін “місія організація” в розрізі трьох ключових аспектів.

1) місія – це соціальне призначення організації, причина її існування з виокремленням основних потреб (цілей) найбільш пріоритетних зацікавлених груп впливу та можливостей їх задоволення, що забезпечує спонукання останніх до очікуваних від них дій (кроків) (мотиваційний аспект);

2) *місія*: – це сукупність повідомлень, в яких відображено призначення підприємства, стратегічне бачення, його значення в суспільному житті людей, філософію, цінності та принципи, охарактеризовано передові напрями діяльності, висвітлено позитивні ознаки, що дозволяє виокремити його серед інших підприємств-конкурентів (інформаційний аспект);

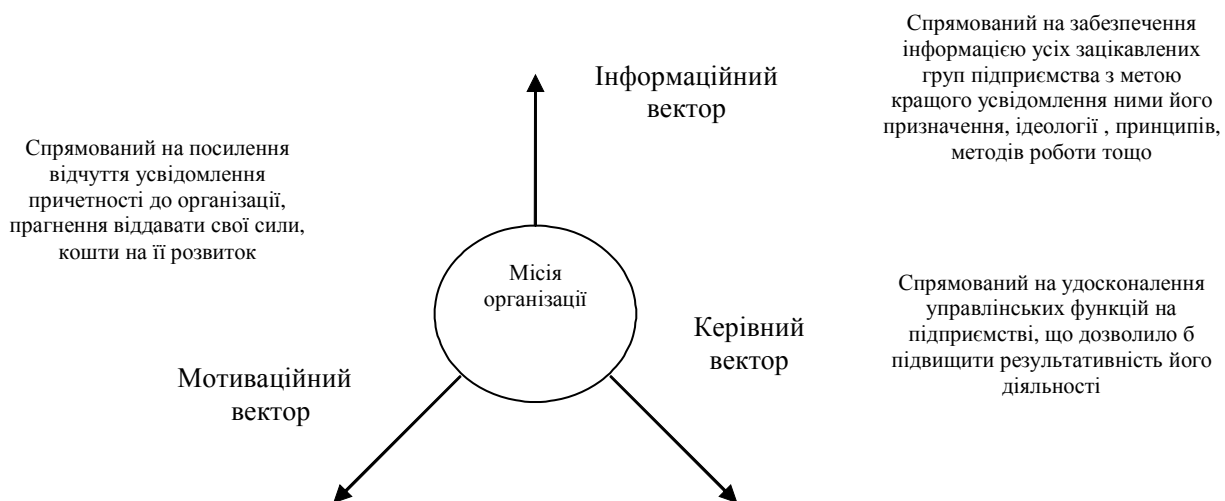
3) місія – це інструмент стратегічного планування, представлений у формі документа, який виступає основою для реалізації основних функцій менеджменту та є ключовим стержнем для узгодженості суперечностей між ними (керівний аспект)

Різне тлумачення терміну “місія організації” дозволяє виділити основні її (функції) які можна зобразити у вигляді векторів, тобто спрямувань, напрямків руху виконання основних завдань, основні ідеї яких та концепції висвітлені в місії підприємства:

– *інформаційна* – складовою є звернення, яке міститься в місії організації до всіх зацікавлених груп впливу, з поданням інформації про стратегічне бачення, принципи, філософію підприємства. можливості задоволення потреб усіх зацікавлених груп тощо;

– *мотиваційна* – спрямовує зусилля усіх працівників організації на досягнення основної мети, мрії, стратегічного бачення організації. Для зовнішніх суб'єктів господарювання ця роль місії мотивує їх до лояльного ставлення до організації; придбання її товарів або використання її послуг, бажання співпрацювати з нею тощо;

– *керуюча* – допомагає у процесах управління діяльністю підприємства, зокрема дозволяє побудувати ефективну організаційну структуру управління, яка б відповідала стратегії розвитку підприємства, сформулювати чіткі посадові інструкції, забезпечити ефективний контроль за виробничо-господарською, фінансовою та іншими видами діяльності, які б відповідали основному баченню організації



Функціональні вектори місії організації

Примітка. Власна розробка автора

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз літературних джерел дав змогу зробити висновок про те, що місія організації є багатограним поняттям, якого не можна охарактеризувати лише єдиним визначенням. Тому, запропоновано трактувати місію організації в контексті трьох її функціональних векторних спрямувань (аспектів): мотиваційного, інформаційного та керівного. Це дозволить глибше дослідити її значення та вплив на діяльність організації, що і буде перспективою подальших досліджень.

1. Аккоф Рассел Л. Планирование будущего корпорации [пер. с англ.] / Рассел Л. Аккоф. – М.: Сирин, 2002. – 256 с. 2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: [учебно-методическое пособие] / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с. 3 Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменти, организация / В. Баранчев – Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С.85–90. 4. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов.ред. В.Т. Бусел]. – К.: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с. 5. Виханский О.С. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- [3-е изд.] – М.: Гардарики, 2002. – 528 с. 6. Викентьев И.Л. Трудная необходимость миссии фирмы / И.Л. Викентьев [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.finmir.com.ua/content/view/108/170/> 7. Герчиков В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом / В. Герчиков [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/missiya-organizatsii-i-osobennosti-politiki-upravleniya-personalom> 8. Гусаров А.В. Определение миссии организации / А.В. Гусаров [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management> 9. Емельянов Е.Н. Ваша миссия. Организационное развитие / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М.: “Процесс Консалтинг”, “Шаг”, 1997 10. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: [навч. посібник] / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Кінтрапрі ЛТД, 2000. – 264 с. 11. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: [навч.посібник] / О.І. Ковтун. – [2-ге вид., стереотип]. – Львів: “Новий світ” – 2000”, 2006. – 388 с. 12. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: [навчальний посібник] / С.М. Козьменко, Ф.І. Шниг, І.В.. Волошко. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с. 13. Кому нужна миссия [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie\\_biznesom/stati/komu\\_nuzhna\\_missiya](http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/komu_nuzhna_missiya). 14. Корпоративна культура: [навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с. 15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер– СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с. 16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [2-е вид.доп. і перероб.] – Львів: Нац. ун-т „Львівська політехніка”, „Інтелект-Захід”,

2003. – 352 с. 17 Маркетинг: ваши вопросы и ответы экспертов [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.ram.comch.ru/> 18. Миссия. Надо ли писать ее ночами? [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.riskland.ru/lib/missio\\_night.shtml](http://www.riskland.ru/lib/missio_night.shtml) (миссия-документ) 19. Миссия, цель, стратегия — это ваше время и деньги. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str186.html?print> 20. Міщенко А.П. Стратегічне управління [навч. посіб.] / А.П. Міщенко. – К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с. 21. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов [пер. с англ] / Пол Р.Нивен. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с. 22. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика. [навч. посіб.] / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В.Жалінська. – К. Кондор, 2003. – 196 с. 23. Склярова И. Миссия выполнима / И. Склярова [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/boss/2002-02/18.shtml> 24. Смерек В.Я. Ищем миссию для компании. Часть I. Что такое миссия и кому она нужна? / В.Я. Смерек [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_15/article\\_3651/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_3651/) 25. Степанов А. Характеристика миссии фирмы / А. Степанов [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM/harmiss.htm> 26. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 27. Тренин Н.Н. Стратегическое управление: [учебное пособие для вузов] / Н.Н. Тренин. – М.: Издательство “ПРИОР”, 2002. – 288 с. 28. Тянь Р.Б. Планування діяльності підприємства: [навч. посібник]. – К.: МАУП, 1998. – 156 с. 29. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: [монография]. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2007. – 376 с. 30. Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В.И. Шеин, А.В. Жуплев, А.А. Володин. – М.: ЦАИЦ “Типография “НОВОСТИ”, 2000. – 280 с. 31. Шельмин Е. Что такое миссия компании? / Е. Шельмин [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-1633/> 32. Шевчук А. Миссия фирмы: определение и формулировка / А. Шевчук [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.capitalizm.org/index.php?page=articles\\_mission](http://www.capitalizm.org/index.php?page=articles_mission) (философия назначения) 33. Шегда А.В. Менеджмент: [навчальний посібник] / А.В. Шегда. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 583 с. 34. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова – СПб.: Питер. – 272 с.