

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDZ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Julia Makarova

**Eesti kaheksakümne ühe suurima ettevõtte missiooni, visiooni ja põhiväärtuste
sarnasused**

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	5
1.1. Стратегическое планирование и развитие предприятий	5
1.2. Понятие и функции миссии организации.....	8
1.2.1. Формирование миссии	10
1.2.2. Недооценивание и проблемы, связанные с формулировкой миссии	12
1.3. Понятие и функции видения.....	18
1.4. Основные ценности и социальная ответственность организации	21
2. АНАЛИЗ СХОДСТВ СРЕДИ МИССИЙ, ВИДЕНИЙ И ОСНОВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭСТОНИИ	24
2.1. Первичный источник данных	24
2.2. Принцип сбора и обработки полученных данных.....	25
2.3. Анализ полученных данных	26
2.4. Выводы и предложения.....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	41
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	45
Приложение 1. Рейтинг самых конкурентоспособных крупных предприятий Эстонии за 2013 год.....	45
Приложение 2. Интернет-страницы самых конкурентоспособных крупных предприятий Эстонии за 2013 год.....	47
КОKKUVÕTE.....	49
SUMMARY	52

ВВЕДЕНИЕ

Правильно выбранное и сформулированное видение, миссия, а также основные ценности могут дать предприятию преимущество над конкурентами. Видение и миссия устанавливают связь и ориентируют ожидания и интересы людей, которые рассматривают организацию как извне, так и изнутри (Гапоненко, Панкрухин 2011:464). Страны, в которых больше конкурентоспособных предприятий, развиваются быстрее и имеют более стабильную и благоприятную экономику (Eesti parimad ettevõtted 2013.//2013:7. <http://konkurents.ee/trukis-eesti-parimad-ettevotted-2013-2/>).

Актуальность данной темы заключается в том, что миссия, видение и основные ценности являются составной частью всех организаций, на которой базируется их дальнейшее стратегическое управление. Ни одно предприятие не в силах существовать успешно в конкурентной среде, не имея чёткого понимания цели существования и будущего, к которому оно стремится. Данное исследование может помочь начинающим предпринимателям понять важность наличия чётко сформулированных миссии, видения и основных ценностей для организаций.

Целью данной работы является изучение и анализ возможных сходств среди видений, миссий и основных ценностей крупных конкурентоспособных фирм Эстонии за 2013. На основе анализа будут сформулированы предложения по улучшению работы крупных конкурентоспособных предприятий.

Задачи, которые необходимо выполнить для достижения цели:

- Рассмотреть теоретическую часть касательно данной темы;
- Найти видения, миссии и основные ценности самых крупных конкурентоспособных предприятий Эстонии за 2013 год;
- Обработать полученные данные;

- Проанализировать миссии, видения и основные ценности предприятий;
- Предложить практические рекомендации для предприятий.

Предмет исследования: миссии, видения и основные ценности самых крупных конкурентоспособных предприятий Эстонии за 2013 год.

Использованная в данной работе методика:

Первичные данные будут получены из отчёта о самых конкурентных фирмах Эстонии за 2013 год, проведённый фондом развития предпринимательства EAS совместно с Центральным союзом работодателей Эстонии и Институтом конъюнктуры Эстонии. (<http://www.konkurents.ee>)

Вторичные данные будут получены студентом путём изучения миссий, видений и основных ценностей при помощи интернет-страниц предприятий. Автор работы считает, что в настоящее время интернет-страницы широко используются фирмами.

Используемые методы для проведения анализа: сравнительный, комплексный и качественный анализы.

Данная работа состоит из двух частей: теоретической и практической. В первой части работы будут рассмотрены теоретические основы миссии, видения и основных ценностей. Теоретическая часть необходима для понимания и анализа практической части. Во второй части работы автором работы будут проанализированы миссии, видения и основные ценности крупных конкурентоспособных предприятий Эстонии.

1. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Стратегическое планирование

Прежде чем перейти к понятиям видения и миссии, необходимо понять какое место они занимают в стратегическом планировании организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и люди будут лишены чёткого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. (Мексон, Альберт, Хедоури 2005:259)

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трёх подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, её предназначение. Миссия придаёт организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идёт подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. (Виханский 2008:41)

Стратегическое видение и миссия, глобальные цели и стратегия определяют развитие компании, её долгосрочные и краткосрочные цели, конкурентные инициативы и внутреннюю организацию. Всё это вместе образует стратегический план деятельности в данной отрасли при наличии существующих конкурентов, предполагаемых действий ключевых игроков отрасли и трудностей, стоящих на пути компании к успеху.

(Томпсон-мл, Стрикленд III 2008:47)

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей. Прежде чем приступить к изучению различных элементов процесса стратегического планирования, полезно рассмотреть модель этого процесса. На рисунке 1 намечены наиболее существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действие. (Мексон, Альберт, Хедоури 2005:260)

Из данного рисунка видно, что исходной точкой является миссия организации.



Рисунок 1. Процесс стратегического планирования. Источник: Мексон, Альберт, Хедоури 2005:261.

Стратегический план придаёт фирме определённую индивидуальность, что позволяет ей привлекать определённые типы работников и в то же время не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет её сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия и услуги.

(Мексон, Альберт, Хедоури 2005:261)

Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач.

1. Формирование стратегического видения и миссии компании; другими словами, определение долгосрочной перспективы развития, формулировка будущего образа компании и целей организации.
2. Постановка целей; перевод стратегического видения в практическую плоскость.
3. Разработка стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и реализации с учётом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей. (Томпсон-мл, Стрикленд III 2008:35)

Без выполнения первой задачи, невозможно чёткое выполнение последующих задач.

Прежде чем приступить к разработке стратегии, менеджеры компании должны подумать, как они видят будущее своей компании; в каком направлении она должна развиваться; какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты; какое положение в отрасли компания должна занять через пять лет. Представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях развития бизнеса составляет стратегическое видение компании. Стратегическое видение, таким образом, – это идеальное представление менеджеров об организации и бизнесе, которое задаёт направление движения и указывает маршрут.

Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то миссия описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто её клиенты, каковы технологические и деловые возможности. Большинство компаний включает миссию в свои годовые отчёты и размещают на Web-сайтах. (Томпсон-мл, Стрикленд III 2008:36)

Многие исследования ясно показывают, что планирование приносит пользу. Эти исследования указывают на сильную положительную корреляцию между планированием и успехом организации. Было установлено, что руководители, составляющие планы своей работы добились большего успеха по показателям прибыли и объёма реализации. Другие исследователи проанализировали деятельность 105 крупнейших компаний США и 105

средних и малых фирм. Они обнаружили, что фирмы, применяющие у себя формальное планирование, имеют самые высокие темпы роста и работают производительнее, чем те компании, где планирование отсутствует.

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему (Рисунок 2). Из данного рисунка также видно, что выбор миссии является некой платформой для формирования целей и разработки обеспечивающих планов организации. Цифры показывают приблизительный порядок процесса.



Рисунок 2. Формулирование миссии и целей. Источник: Мексон, Альберт, Хедоури 2005:264.

Составление стратегических планов для всей организации является в первую очередь обязанностью высшего руководства. Руководители среднего и низшего звеньев участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь. В крупных организациях, занимающихся сложным формальным стратегическим планированием, руководство почти всегда оформляет планы в письменном виде. (Мексон, Альберт, Хедоури 2005:264)

1.2. Понятие и функции миссии

Автором работы был изучен ряд литературы, в которой давалось определение понятия миссии. Далее представлены некоторые из них.

1. Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Правильно определённая миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несёт в себе что-то, что делает её уникальной в своём роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. (Виханский 2008:72)

2. Миссия отражает главное предназначение организации, смысл её существования принципиальные отличия от других, имидж, философию, предпочтения руководства, ценности, культуру, морально-психологический климат, социальную ответственность перед обществом и своими работниками. (Веснин 2004:302)

3. Миссия объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании- все то, что отличает эту компанию от остальных. (Томпсон-мл, Стрикленд III 2008:60)

Из этого можно сделать вывод о том, что многие авторы дают схожее определение миссии.

Функции и роль миссии в организации.

1. Миссия обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внешней средой, помогает определить взгляды высшего руководства на долгосрочное развитие фирмы, позиции в отношении разных социальных групп, обеспечивает её рекламу, описывая то, как организация собирается выполнять свои обещания перед клиентами.

2. Миссия является основой принятия основных плановых решений – постановки целей и задач, выбора стратегий в области производства товаров и услуг, завоевания рынков, внедрения новых технологий, обеспечения устойчивости, конкурентоспособности, прибыльности, экономического роста, распределения ресурсов, ориентации текущей деятельности с учётом внутренних и внешних условий.

3. Миссия помогает менеджерам среднего звена сформулировать свои цели и задачи и увязывать действия с развитием компании в целом.

4. Миссия объединяет и сплачивает членов организации. (Веснин 2004:302)

5. Организация разрабатывает миссию и доводит её до сведения менеджеров, работников и покупателей. Хорошо продуманное, конкретное заявление о миссии предоставляет служащим компании возможность сознательно и сообща идти к намеченной цели, определять приоритеты деятельности и соизмерять возможности. Миссия компании направляет и организует коллективную работу служащих её отделений в разных географических регионах. (Котлер, Келлер 2007:54)

Цели формулирования миссии

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

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

- Миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;
- Миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой их деятельности;
- Миссия способствует установлению определённого климата в организации, так как, в частности, через неё до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создаёт возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- Является базой для установления целей организации;
- Даёт общий подход к распределению ресурсов организации и создаёт базу для оценки их использования;
- Расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приёмов мотивирования.

(Виханский 2008:74)

1.2.1. Формирование миссии

Декларацией о миссии называется общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих её от других компаний. В изложении миссии обычно описываются потенциальные рынки и потребители компаний, указываются основные точки приложения её усилий. Из заявлений о миссии общественность имеет возможность

почерпнуть информацию о корпоративных ценностях, отношении организации к сотрудникам, политике повышения качества продукции и уровня обслуживания. Как правило, в декларации о миссии раскрываются и приоритетные цели, и философия компании. (Дафт 2006:257)

Заинтересованные стороны

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлечённых в процесс её функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации должны быть учтены при определении её предназначения, являются:

- Собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счёт результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- Сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта, и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- Покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- Деловые партнёры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг, или же аналогичные услуги со стороны организации;
- Местное общество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанное, в первую очередь, с формированием социальной и экологической сред обитания организации;
- Общество, в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из них, принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфическое влияние на миссию организации, независимо от того, что организация из себя представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трёх групп людей. (Виханский 2008:72)

Выработка миссии и соответствующих целей – важнейшая составная часть стратегического управления любой организации. Миссия в стратегическом менеджменте – это чётко выраженная общая цель деятельности организации, в которой даётся ответ на следующие основные вопросы:

- Для чего существует организация, какую продукцию производит и какую потребность удовлетворяет организация;
- Кто основные потребители и каково отношение организации к ним;
- В чём заключается основная философия организации, как она относится к обществу, партнёрам и конкурентам, к своим работникам, каковы основные ценности, разделяемые работниками;
- Каковы основные принципы деятельности организации.

(Гапоненко, Панкрухин 2011:33)

Факторы выработки миссии

Как считает Ф. Котлер (Kotler, p. 45), миссия должна вырабатываться с учётом следующих пяти факторов:

- История фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался её профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- Состояние среды обитания организации;
- Ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- Отличительные особенности, которыми обладает организация.

(Виханский 2008:73)

Миссия формируется и оттачивается годами и редко меняется (Веснин 2004:302). Для того, чтобы сформулировать миссию, компания должна дать ответы на классические вопросы, сформулированные Питером Друкером: В чём заключается наш бизнес? Кто наш покупатель? Что является ценным для наших покупателей? Каким будет наш бизнес? Каким должен быть наш бизнес? Преуспевающие корпорации постоянно задают себе эти вопросы и старательно ищут ответы на них.

Достойная миссия компании делает упор на ограниченном количестве целей, подчёркивает основные направления политики и ценности компании и определяет основные поля конкуренции компании. (Котлер, Келлер 2007:54)

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она создаёт основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне её.

Миссия организации, как сформулированное утверждение, обычно вырабатывается её высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Однако далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того, чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные утверждения о миссии разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности её положениям. (Виханский 2008:75)

1.2.2. Недооценивание и проблемы, связанные с формулировкой миссии

Подавляющее большинство действующих менеджеров, а значит, и их организаций, к сожалению, до сих пор вообще рассматривают миссию как формальный атрибут, обращение к которому носит частный, эпизодический характер (бизнес-план, реклама и т.д.) и не имеет перспективы эффективного применения. Это свидетельствует не только о

нестабильности организаций, их неопределённости, но и о стратегической недальновидности. (Райченко 2005:127)

Современному менеджеру необходимо понимать, что миссия определяющим образом влияет не только на формирование конструктивного взаимодействия с государством, доверительных и благоприятных отношений с общественностью, но и, что особенно важно, обуславливает становление принципиально новых корпоративных отношений в организации. (Райченко 2005:130)

Целесообразно остановиться на некоторых наиболее часто возникающих проблемах, связанных с миссией предприятия и эффективностью её применения. К числу их можно отнести.

1. Неудачная формулировка миссии.
2. Непонимание её значения для предприятия руководителями разных уровней.
3. Недоведение миссии до каждого работника предприятия.
4. Несоблюдение требований и обязательств, вытекающих из провозглашённой миссии.
5. Игнорирование интересов и ценностей отдельных групп людей (потребителей, собственников и работников).

(Лукьянов 2011:140)

Если внутри организации или между её заинтересованными сторонами существует значительные разногласия относительно ее миссии или видения, то определить стратегическое направление деятельности организации весьма проблематично. Однако обнародовать свою миссию необходимо, поскольку нужны заявления, с которыми соглашаются если не все, то большинство заинтересованных сторон. Организация должна продемонстрировать общую позицию этих заинтересованных сторон, а не разногласия между ними. (Джонсон, Шоулз, Уиттингтон 2007:276)

Чётко сформулированная миссия является фундаментом вытекающих из неё целей и планов. В отсутствие миссии или в случае её расплывчатой формулировки цели и планы могут противоречить друг другу, уводить организацию в неверном направлении. (Дафт 2006: 257)

Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на её основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчёта для выбора наилучшей альтернативы.

Без определения миссии, как ориентира, руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации. (Мексон, Альберт, Хедоури 2005:265)

Получение прибыли не может быть миссией компании

Иногда компании ошибочно определяют миссию как получение прибыли. Однако, прибыль – это цель и результат деятельности компании. Тот факт, что компания стремится к получению прибыли, ничего не сообщает о том, в какой сфере и каким образом создаётся прибыль. Если компания объявляет своей целью получение прибыли, ей всё равно надо объяснить, как она этой цели достигнет. (Томпсон-мл., Стрикленд III 2007:60)

Генеральная цель любой коммерческой организации состоит в получении прибыли, поэтому с миссией совпадать не может. (Веснин 2004:303)

Выбор миссии

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Несомненно, получение прибыли является существенной целью. Но прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Чтобы заработать прибыль, необходимую для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому, именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?». Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. (Мексон, Альберт, Хедоури 2005:266)

Движущие силы

В каждой организации в качестве стратегического ядра действует одна, а иногда и несколько, из приведённых ниже восьми движущих сил:

1. Предлагаемые товары и услуги;
2. Обслуживаемые рынки: создаются тесные связи с определёнными потребителями конкретного рынка;
3. Производство с низкой себестоимостью: упор на умение производить товары дешевле, чем это делают конкуренты;
4. Оперативные возможности: конкурентное превосходство таких компаний обеспечивается их преимуществом в определённой области;
5. Метод продажи;
6. Технологии;
7. Природные ресурсы: владение и использование важных природных ресурсов;
8. Доходы/прибыль.

(Фридман, Трегоу 2004:82)

Простота формулирования

Преуспевать в чём-то одном почти всегда лучше, чем стремиться к тому, чтобы преуспеть во многом. Прилагать меньше усилий, но сконцентрированно, разумно. Большие затраты усилий изнуряют и растрачивают время.

Если цель проста, даже крупная компания, насчитывающая сотни тысяч сотрудников по всему миру, может добиться успеха в напряжённой борьбе и внедрить цель. Каждый дополнительный элемент сложности резко уменьшает шансы компаний на успех.

Исследователь Гюнтер Роммель проанализировал деятельность 39 немецких фирм, чтобы понять почему прибыли этих компаний различны. Его книга *Simplicity Wins* делает акцент на единственный критерий – простоту. Компании-победители производили меньше продукции и продавали её небольшому количеству клиентов. У них было меньше поставщиков. Их бизнес был проще, а значит, и их стратегии тоже. (Кох 2007:130)

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией. (Виханский 2008:75)

Простые идеи, в большинстве своем, представляются очевидными, но люди почему-то не доверяют своим инстинктам. Они чувствуют, что где-то должен быть скрытый, более сложный ответ. То, что очевидно для вас, очевидно для многих. Вот почему очевидное решение оказывается на рынке наиболее правильным. (Траут, Ривкин 2007:25)

Хороший текст и речь должны быть ясными и понятными для подавляющего большинства читателей и слушателей. Причем чем короче они будут, тем лучше. (Траут, Ривкин 2007:33)

В 1950-х гг. Роберт Ганнинг предложил 10 принципов ясного письма, показывающие насколько легко читается текст в зависимости от количества слов. Далее представлены некоторые из этих принципов, которые необходимо учитывать для того, чтобы сделать текст более открытым и понятным.

- Используйте короткие предложения.
- Подбирайте взамен сложных простые слова.
- Выбирайте знакомые слова.
- Избегайте ненужных слов.
- Используйте выражения, которые ваши читатели могут себе представить.
- Соотносите стиль письма и используемые слова с опытом читателя.
- Используйте все многообразие слов.

(Траут, Ривкин 2007:37)

Для анализа практической части также имеет смысл рассмотреть следующую теорию.

«Магическое число семь плюс-минус два» («кошелёк Миллера») — закономерность, обнаруженная американским учёным-психологом Джорджем Миллером, согласно которой кратковременная человеческая память, как правило, не может запомнить и повторить более 7 ± 2 элементов. Эта психологическая закономерность впервые была изложена в его работе «Магическое число семь плюс-минус два» (The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information) в 1956 году.

Джордж Миллер провел ряд экспериментов, в результате которых он обнаружил, что кратковременная память человека способна запоминать, в среднем, девять двоичных чисел, восемь десятичных чисел, семь букв алфавита и пять односложных слов — то есть человек способен одновременно помнить 7 ± 2 элементов.

Таким образом, кратковременная память — «кошелёк», в который можно «положить» одновременно семь «монет». Если количество элементов больше семи (в крайнем случае, девяти), то мозг разбивает элементы на группы таким образом, чтобы количество запоминаемых элементов было от 5 до 9. (Евгений Буянов, «Кошелёк Миллера» http://4brain.ru/memory/_sem-pljus-minus-dva.php)

1.3. Понятие и функции видения

Разработка эффективной стратегии компании начинается с формирования видения и выбора направления развития. Выбор направления развития начинается с поиска ответов на три вопроса: куда компания должна идти, как изменится ситуация в отрасли в будущем и как это изменение скажется на положении компании. (Томпсон-мл., Стрикленд III 2008:58)

Стратегическое видение – маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем. (Томпсон-мл., Стрикленд III 2008:36)

Стратегическое видение – неотъемлемая часть бизнеса. Чёткое, продуманное направление развития бизнеса позволяет оптимально распределить ресурсы и создать стратегию, обеспечивающую развитие компании в нужном направлении. Компании, чьи менеджеры пренебрегают стратегическим мышлением, обречены бесцельно плыть по течению и никогда не станут лидерами отрасли. (Томпсон-мл., Стрикленд III 2008:38)

Три составляющие стратегического видения

Формирование стратегического видения начинается с создания трёх основных её компонентов.

- Миссия компании, определяющая положение и бизнес компании в настоящий момент.
- Долгосрочный курс, вырабатываемый на основе миссии и определяющий стратегический путь компании.
- Чёткая формулировка стратегического видения для получения широкой поддержки всех сотрудников компании.

(Томпсон-мл., Стрикленд III 2008:60)

Временные рамки

Основной параметр стратегического видения – это его временные рамки. Подобно любой другой цели или проекту, стратегический профиль должен описывать, к чему приведёт выполнение стратегии. В противном случае не возникает ощущения безотлагательности действий или принуждения, связанного с осуществлением стратегии. Прогресс либо будет происходить медленнее, чем ожидалось, либо будет искусственно подгоняться течением календарных месяцев или циклами планирования и составления бюджета. Временные рамки являются осью измерения результатов работы организации и её персонала в деле достижения стратегических целей. (Фридман, Трегоу 2004:67)

Как правило, стратегическое видение рассчитано минимум на ближайшие пять лет. Исключение составляют новые отрасли, либо рынки с высокой изменчивостью и неопределённостью, не позволяющие с достаточной уверенностью составлять планы на столь долгий период. (Томпсон-мл., Стрикленд III 2008:65)

Стратегическое видение можно определить, как желаемое или предполагаемое представление о фирме, её сфере деятельности и положении на рынке в выбранный для планирования период. Чаще всего оно охватывает период 5-10 лет, но может быть и иным. Формирование его, образно говоря, происходит путём мысленного путешествия в будущее, создания его картины путём объединения известного и неизвестного, реальных расчётов и надежд, учёта возможных рисков и возможностей. (Лукиянов 2011:132)

Способность увидеть основные штрихи этого будущего для руководителя предприятия является одним из его важнейших качеств. Обладающие стратегическим видением руководителя предприятия должны уметь представлять в самых общих чертах:

1. Каким они видят будущее своего предприятия?
2. В каком направлении оно будет развиваться?
3. Какими станут в будущем используемые на предприятии технологии, продукция, её потребители?
4. Какое положение в отрасли предприятие будет занимать в долгосрочной перспективе?

(Лукьянов 2011:133)

Разъяснение стратегического видения

При выборе пути развития творческий подход абсолютно необходим. Менеджеры должны творчески и одновременно реалистично оценивать меняющийся рынок, конкурентные, технологические, экономические, законодательные, социальные условия, ресурсы и возможности компании. (Томпсон-мл., Стрикленд III 2008:66)

Разъяснение стратегического видения на всём протяжении функциональной цепочки до линейных менеджеров и работников имеет такое же значение, как и выбор направления развития компании. Менеджеры должны показать, что знают, куда движется компания и какие внутренние и внешние изменения ждут её на этом пути. Стратегическое видение должно выражать сверхзадачу компании, чтобы работники ощущали себя не каменщиками, а строителями храма. Чётко сформулированное видение вдохновляет сотрудников компании на достижение поставленных целей. (Томпсон-мл., Стрикленд III 2008:67)

Во многих компаниях высшее руководство излагает стратегическое видение в письменном виде и распространяют среди сотрудников, акционеров и прочих заинтересованных лиц. Стратегическое видение должно быть изложено просто и ясно, без лишних слов, убедительно и однозначно. Понятное и регулярно повторяемое стратегическое видение концентрирует усилия сотрудников в нужном направлении и придаёт согласованность их действиям.

Преимущества чётко изложенного стратегического видения.

1. Стратегическое видение есть концентрированное мнение руководства о развитии компании в долгосрочной перспективе.
2. Стратегическое видение снижает риск случайных решений.
3. Оно выражает цели организации, стимулируя повышение производительности.
4. На его основе менеджеры среднего звена формируют цели и задачи своих подразделений.
5. Стратегическое видение готовит организацию к будущему.

(Томпсон-мл., Стрикленд III 2008:68)

1.4. Основные ценности и социальная ответственность организации

Основные ценности

Организации всё чаще стараются сформулировать и обнародовать свои корпоративные ценности, которые определяют их образ действий. Особое значение имеют основные ценности организации – «принципы», которыми она руководствуется в своей деятельности (Таблица 1. Ценностные ориентации). (Джонсон, Шоулз, Уиттингтон 2007:275)

Для многих исследователей и менеджеров ядром организационной культуры являются общие ценности, разделяемые всеми членами организации. Общие ценности помогают превратить рутинную деятельность в осмысление, значимые поступки; связать функции корпорации с важными ценностями общества, а также стать источником преимуществ в конкурентной борьбе. Важные ценности соотносятся с решением повседневных проблем. Уникальные общие ценности могут дать чувство неразрывной принадлежности к организации, усилить коллективную сплочённость, гарантировать стабильность социальной системы и снизить потребность в контроле. Система ценностей может подкреплять единый взгляд на организацию и её окружение. (Шермерорн, Хант, Осборн 2006:268)

Ценностные ориентации

Области	Категории ценностей (отражаются в миссии)	Типы предпочитаемых фирмами целей
Теоретические	Истина. Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения Отсутствие конфликта	Социальная ответственность относительно прибыльности. Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	Художественная гармония. Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия. Качество Привлекательность даже с ущербом для прибыли
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

Источник: Вторая колонка- William D. Gruth and Renato Tagiuri, «Personal Values and Corporate Strategy», Harvard Business Review, vol. 43(1965), p.124. Третья колонка-Robert C. Shirley, Michael H. Peters, and Adel I. El. Ansary, Strategy and Policy Formulation: A Multifunctional Organization, 2nd ed.

Социальная ответственность

Определение социальной ответственности предполагает обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании. (Дафт 2006:190)

Современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит само существование организации. К таким составляющим относятся местные общины, потребители, поставщики, средства информации, союзы или объединения. Организации должны направлять часть своих

ресурсов и усилий на пользу местных сообществ, в которых функционирует предприятие и его подразделения. Для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации. Расходы на социальную ответственность оправданы фактом совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к фирме. Это должно вести к повышению лояльности потребителей к производителям продукции и услуг. (Мексон, Альберт, Хедоури 2005:152)

Принятие на себя ответственности имеет для корпорации исключительно добровольный характер и связано с желанием внести свой вклад в развитие общества, к которому её не обязывают ни экономические мотивы, ни законы. Как правило, имеются в виду различные действия филантропического характера, которых никто не требует, и которые не приносят компании ощутимой выгоды. (Дафт 2006:198)

2. АНАЛИЗ СХОДСТВ СРЕДИ МИССИЙ, ВИДЕНИЙ И ОСНОВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭСТОНИИ

2.1. Первичный источник данных

Источником получения данных был отчёт о самых конкурентных фирмах Эстонии за 2013 год (Приложение 1), проведённый фондом развития предпринимательства EAS совместно с Центральным союзом работодателей Эстонии и Институтом конъюнктуры Эстонии. Данный отчёт составляется ежегодно, начиная с 2003 года.

Главная цель конкурса заключается в признании успешных и перспективных предприятий Эстонии и приведении их в пример другим. Более широкой целью конкурса является содействие продвижению предпринимательства, росту международной конкурентоспособности эстонских предприятий, а вместе с тем, и быстрому развитию экономики.

В рейтинге конкурентоспособности представлены только те предприятия, которые изъявляют соответствующее желание, имеют соответствие, имеющимся в методике условиям и предоставят требуемые статистические данные о своей деятельности за два года: оборот продаж, чистая прибыль, расходы на рабочую силу, инвестиции в основной капитал, оборот экспорта и среднегодовая численность сотрудников. В нынешнем году впервые общий рейтинг был разделен на три части, в соответствии с размером предприятия – определяли наиболее конкурентоспособное предприятие как среди крупных предприятий, средних и мелких, так и среди микро-предприятий.

В международном рейтинге конкурентоспособности, который составляет Институт Развития Менеджмента в Лозанне, в который входит 59 государств, Эстония занимает 36 место.

Этот рейтинг характеризует государство с точки зрения эффективности правительства, экономики, предпринимательства и инфраструктуры. Этот рейтинг также характеризует способность страны обеспечить устойчивый экономический рост. (Eesti parimad ettevõtted 2013. <http://konkurents.ee/trukis-eesti-parimad-ettevõtted-2013-2/>)

2.2. Принцип сбора и обработки полученных данных

Вторичные данные были получены автором работы путём нахождения необходимой информации через интернет-страницы крупных конкурентоспособных предприятий Эстонии за 2013 год. Изученные автором работы интернет-страницы можно найти в конце работы (Приложение 2).

Необходимо было найти:

1. Миссию фирмы
2. Видение фирмы
3. Основные ценности фирмы
4. Социальную ответственность

Было решено учитывать вышеперечисленные данные в том случае, если они были опубликованы на эстонском, либо на русском языках. В том случае, если на эстонском сайте была ссылка на интернет-страницу главного предприятия, которая не находится в Эстонии – данные не учитывались. Автор работы считает это целесообразным, потому что данные фирмы занесены в рейтинг успешных предприятий Эстонии. Видение, миссии и основные ценности Эстонских фирм должны быть доступны эстоноязычному читателю, иначе можно предположить, что фирмы, указывающие эту информацию на английском языке не ценят местных клиентов.

Все миссии, видение и основные ценности фиксировались для того, чтобы в дальнейшем проанализировать их по длине, по содержанию, и так далее. Учитывалось также и доступность необходимой информации. Большая часть данных практической части приведена в процентах. Учитывалось 79 предприятий, так как у одного отсутствовала интернет-страница (Ekseko AS), и одна интернет-страница была в разработке (Molucorp Silmet AS).

2.3. Анализ полученных данных

Доступность получения информации

Стоит отметить насколько легко было найти на интернет-страницах информацию о видении и миссии компании. Данная информация обычно находилась либо в верхней части интернет-страницы организации, либо в нижней, в разделе «О предприятии». Автором работы было подсчитано количество щелчков мышкой, которое необходимо сделать пользователю, чтобы найти данную информацию. Так как не все фирмы предоставляли информацию об обоих понятиях, то автором работы было решено подсчитать количество щелчков мышкой, которое необходимо сделать, чтобы получить информацию о миссии и видении, либо только о миссии или видении. Из рисунка 3 видно, что в большинстве случаев необходимо было щёлкнуть 1 или 2 раза мышкой для получения нужной информации, и только в 4% случаев необходимо было щёлкнуть мышкой 3 раза.

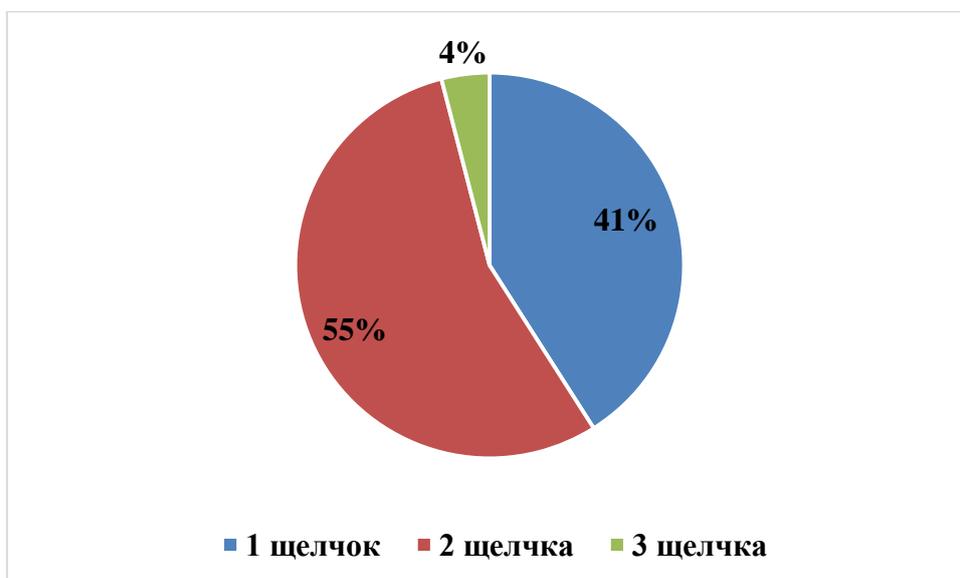


Рисунок 3. Количество щелчков для получения информации (составлено автором)

Изучив 79 интернет-страниц самых конкурентоспособных предприятий Эстонии за 2013 год, автором работы было выявлено, что только у 31 предприятия (Рисунок 4) на интернет-страницах есть информация как о миссии, так и об видении – это составляет 39% от всех фирм. У 19% предприятий можно найти одно понятие-либо миссию, либо видение.

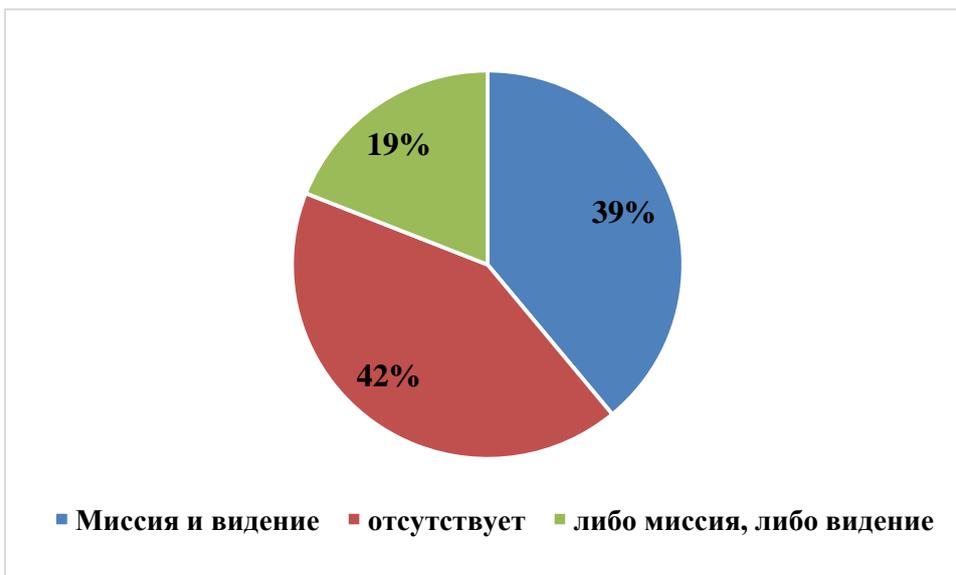


Рисунок 4. Наличие миссии и видения у предприятий (составлено автором)

Информация о миссии и видении отсутствовала у 42% исследуемых интернет-страниц, то есть у 33 фирм. Остаётся неизвестным какова причина отсутствия этой информации. Автором работы были определены предполагаемые причины.

1. Недоработанная до конца интернет-страница организации. Однако это мало вероятно, так как данные фирмы существуют достаточно давно, и все остальные разделы предоставляют всю возможную информацию (предлагаемые услуги и товары, история компании, корпоративные ценности и т.д.).
2. Предприятие недооценивает важность предоставления данной информации.
3. Организация не имеет чёткой миссии или видения.

В связи с отсутствием информации о видении и миссии у потенциального потребителя, будь он обычный клиент или другая фирма, может возникнуть главный вопрос цели существования фирмы. Может также сложиться впечатление, что отсутствует какой-либо стратегический план или у потребителя может возникнуть вопрос о честности, то есть почему фирма скрывает это, так как определение миссии и видения является одним из первых процессов стратегического планирования.

Миссия

Чёткое понятие миссии (Рисунок 5) присутствовало у 38% организаций, у 13% миссия была выражена иными словами такими, как: цель, задача или слоган. То есть 51%

предприятий выражает цель существования, в то время как у 38% фирм миссия отсутствует и у 11% миссия выражена лишь на на сайте главного предприятия на английском языке.



Рисунок 5. Наличие миссии у предприятий (составлено автором)

Направленность миссии

Ввиду того, что автором работы была замечена тенденция того, что, как правило, миссии компаний содержали несколько абсолютно разных направлений (Пример миссии Tallinna Kaubamaaja AS, приведённый ниже), таких как, укрепление позиций, качественное обслуживание, широкий ассортимент, то было решено составить таблицу, основываясь на движущие силы, которые были перечислены в теоретической части работы (стр. 16). Однако перечень был дополнен автором, и не все движущие силы вошли в таблицу. В левой колонке таблицы 2 перечислены движущие силы, то есть направленность миссии, а в правой подсчитано количество фирм, в которых упоминалось о той или иной движущей силе.

Пример миссии Tallinna Kaubamaaja AS: «Мы делаем жизнь людей в Эстонии более удобной и радостной, доставляя на родную землю лучшие товары со всего мира и предлагая замечательные возможности для совершения покупок. Мы – лучшие специалисты по торговле и обслуживанию в Эстонии! ». Из этой миссии следует, что они предлагают качественное обслуживание, широкий ассортимент и положительные эмоции.

Движущие силы организаций

Движущие силы	Количество фирм	%
Товары и услуги	17	43%
Качественное обслуживание	16	40%
Деятельность на благо общества	8	20%
Эмоции	6	15%
Лидерство	5	13%
Природные ресурсы	4	10%
Технологии и знания	3	8%
Укрепление позиций	3	8%
Прибыль	3	8%
Персонал	1	3%

Источник: составлено автором работы

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что половина конкурентоспособных предприятий в своей миссии преимущественной движущей силой отмечают либо предлагаемые ими товары и услуги, либо предоставляемое своим клиентам качественное обслуживание. 8 фирм из 40 отмечают, что их деятельность направлена на благо общества. 15% предприятий делают акцент на эмоции потребителей. 13% предприятий заявляют о том, что стремятся быть лучшими предприятиями в своём регионе или отрасли. Остальные движущие силы используются предприятиями меньше всего.

Важно отметить, что лишь 3 предприятия (Estonian Cell AS, Tallinna Lennujaam AS, Draka Keila Cabels AS) упоминают в своей миссии о получении прибыли. Остальные предприятия понимают, что тот факт, что компания стремится к получению прибыли, ничего не сообщает о том, в какой сфере и каким образом создаётся прибыль.

Длина миссии

Автором работы было решено проанализировать миссии предприятий по длине, а именно по количеству предложений и количеству слов. Это является целесообразным в виду того, что миссия фирмы должна быть сформулирована просто и ясно, чтобы быть понятной

каждому. На рисунке 6 представлены данные о количестве предложений в миссии организации. У 90% организаций миссия сформулирована одним предложением.



Рисунок 6. Количество предложений в миссии (составлено автором)

Исходя из закономерности Джорджа Миллера, о которой упоминалось в теоретической части данной работы (стр.17), человеческая память, как правило, не может запомнить и повторить более 7 элементов. Из рисунка 7 можно сделать вывод о том, что лишь 7 фирм из 40 сформулировали свою миссию не более чем 7 словами.

Примеры:

- 1.Eesti Energia AS: «Вся наша энергия – во благо человека»
2. Silberauto AS: «Миссия AS Silberauto – предложить лучшие решения для автомобилей».

12 из предприятий использовали до 14 слов для формулировки своей миссии, 10 фирм использовали до 21 слова, 7 фирм до 28 слов.

И наконец 4 фирмы использовали до 58 слов.

Пример:

Selver AS «Миссия «Selver-a», его главная задача — завоевать и сохранить доверие клиентов. Мы создаем дружественную атмосферу, обслуживаем быстро и со знанием дела, предлагаем качественный товар и вкусные изделия «КухниSelver». Магазины сети

"Selver" располагаются вблизи транспортных узлов, благодаря чему предлагают своим клиентам быстрое и удобное посещение магазина».

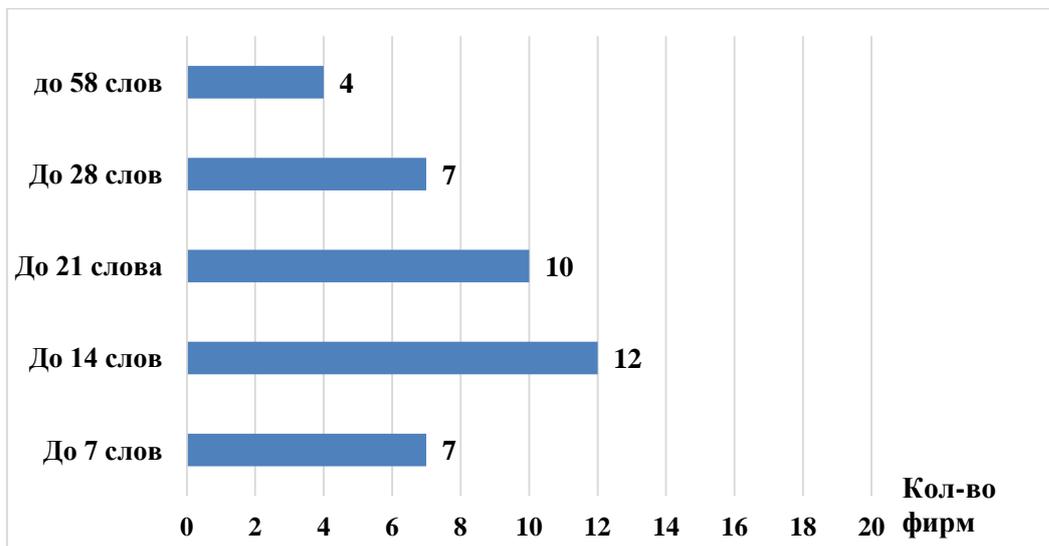


Рисунок 7. Количество слов в миссии (составлено автором)

Видение

Информация о видении (Рисунок 8) присутствовала у 33 предприятий, у троих из них понятие видения было выражено иными словами. Но стоит отметить, что у 49% организаций отсутствовала информация о видении и у 9% её можно было найти лишь на английском языке на сайте главного предприятия.

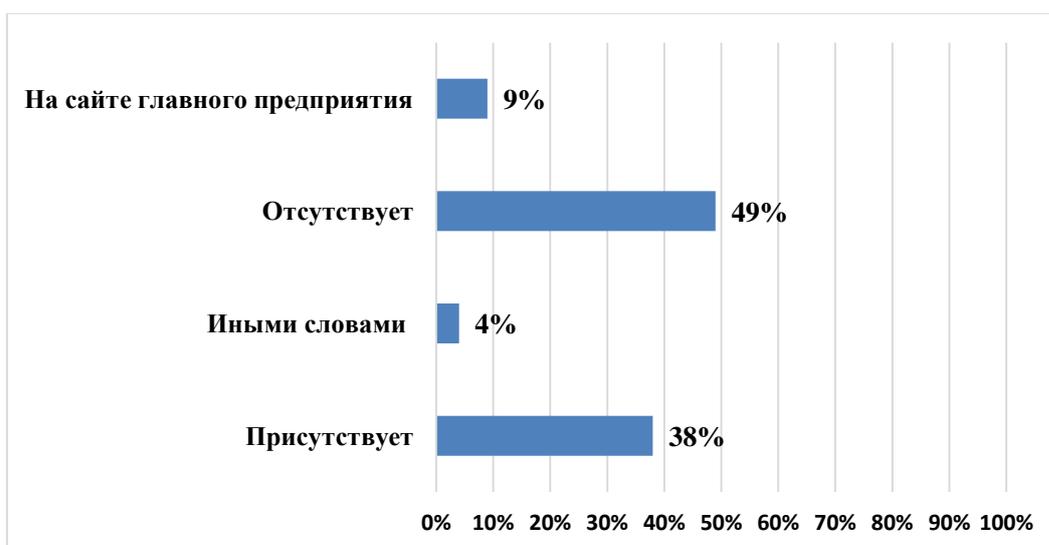


Рисунок 8. Наличие видения у предприятий (составлено автором)

Важно отметить что из 33 предприятий временные рамки в видении имеют лишь 2 предприятия–Valio Eesti AS и Tallinna Lennujaam AS. У остальных предприятий нет никаких временных рамок, многие из них вместо этого упоминают слово «в будущем».

Лидерство

19 предприятий из 33-это составляет 58%, в своем видении уточняют рынки, на которых они видят с себя в качестве лидера. Далее можно увидеть (Таблица 3), на каких рынках эти 19 предприятий видят в будущем себя в качестве лидера. Видение остальных предприятий, как правило, делает акцент на качественное обслуживание, на уникальность продукта или услуги. Также многие упоминают о том, что видят себя лидером в определённой отрасли (Пример: Nordecon AS «Быть наиболее предпочтительным партнером для клиентов, работников и подрядчиков в строительной отрасли».)

Таблица 3

Лидирующие позиции на определённых рынках

Лидирующие позиции:	Количество фирм	%
на мировом рынке	7	37%
в Эстонии	6	31%
в Прибалтике	3	16%
в Европе	3	16%

Источник: составлено автором работы

Примеры:

- Viru Keemia Grupp AS: «В будущем мы видим своё предприятие мировым лидером по производству сланцевых продуктов и использованию потенциала сланца».
- Silberauto AS: «Цель AS Silberauto – быть ведущим автомобильным предприятием в Прибалтике».
- A. Le Coq AS: «Цель A.Le Coq – стать самым привлекательным производителем напитков в Эстонии, которого ценят все потребители».

На рисунке 9 представлены данные о количестве предложений в видении организации. У 91% организаций видение сформулировано одним предложением.



Рисунок 9. Количество предложений в видении (составлено автором)

Из рисунка 10 можно сделать вывод о том, что лишь 2 фирмы (Tallinna Sadam OÜ и G4S Eesti AS) из 33 сформулировали своё видение путём 7 слов, 15 из них использовали до 14 слов для формулировки своего видения, 9 фирм использовали до 21, слова 5 фирм до 28 слов и наконец, 2 фирмы использовали до 58 слов (Valio Eesti AS и Riigiressursside Keskus OÜ).

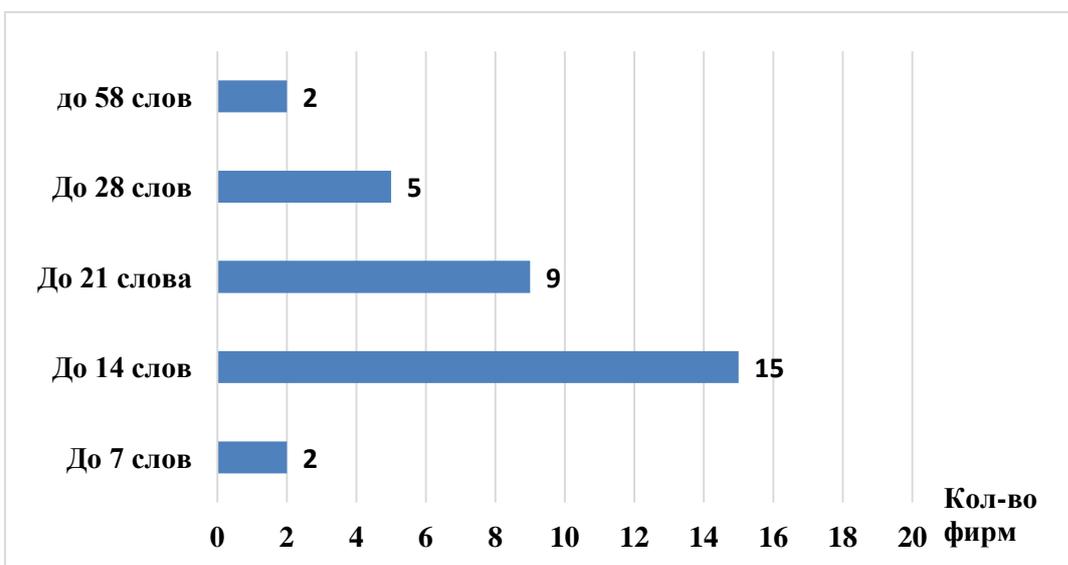


Рисунок 10. Количество слов в видении (составлено автором)

Основные ценности

Информацию об основных ценностях организации можно было найти у 46% всех организаций (Рисунок 11), у большей части самых конкурентоспособных предприятий Эстонии данная информация отсутствовала. Важно отметить, что все предприятия у которых присутствовали основные ценности, подробно описывали суть каждой ценности, лишь одна фирма Estravel AS не давала описание своим ценностям.

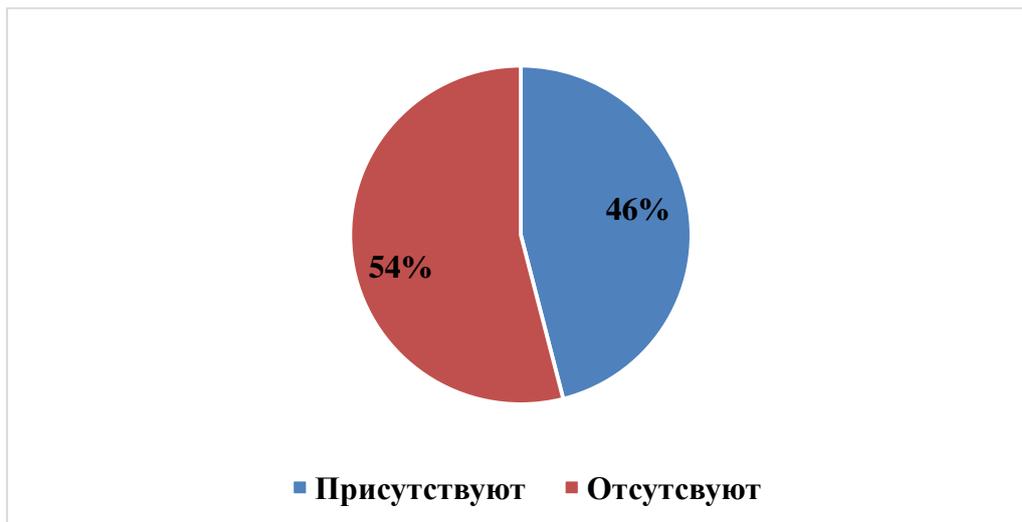


Рисунок 11. Наличие основных ценностей (составлено автором)

Наиболее используемым количеством ценностей для конкурентоспособных предприятий является от 3 до 4 ценностей – 56%, а также от 5 до 6 ценностей – 31% (Рисунок 12). Наибольшее число ценностей предоставляют такие предприятия как, EMT AS и Fortum Tartu AS.

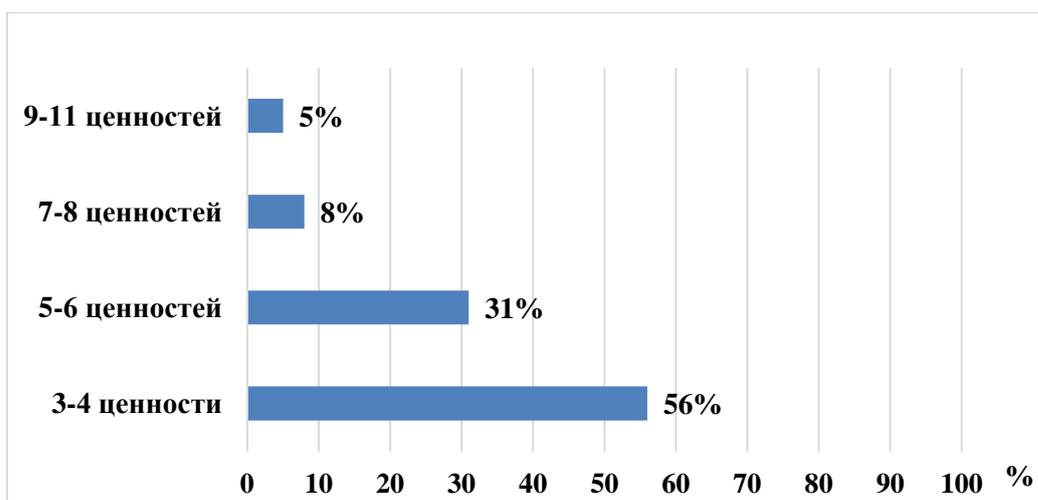


Рисунок 12. Количество ценностей у предприятий (составлено автором)

Основываясь на таблицу ценностей из теоретической части (Таблица 1 стр.22), автором работы были проанализированы ценности 35 предприятий. Из данного анализа можно увидеть, что все 35 предприятий в своих ценностях выделяют одну или несколько социальных ценностей таких как, хорошие человеческие отношения, сотрудничество, уважение и так далее. Также 28 предприятий отмечают, что для них важна этика, моральные проблемы. 12 предприятий ценят знания, новые разработки и развитие. 5 предприятий выделяют эстетическую ценность, такую как дизайн продукта или качество. 4 фирмы направлены на результативность и прибыль. И лишь одна фирма упоминает о признании – Rautakesko AS «Soovime ola parim ettevõtte meie poolt valitud turgudel».

Таблица 4

Области ценностей предприятий

Ценности	Количество фирм
Теоретические	12
Экономические	4
Политические	1
Социальные	35
Эстетические	5
Религиозные	28

Источник: составлено автором работы

В добавление к данной таблице можно сказать, что 23 предприятия из 35 отмечают, что для них важна честность, надёжность и открытость, и 15 предприятий ценят свой персонал.

Социальная ответственность

Что касается социальной ответственности (Рисунок 13), то лишь у 14% предприятий упоминается на интернет-странице о социальной или корпоративной ответственности, у 30% предприятий она выражена иными словами, такими как: спонсорство, благотворительность, политика в области окружающей среды, ответственное потребление и так далее. То есть человек, посетивший сайт этих фирм, должен самостоятельно догадаться, какая информация говорит о том, что предприятие социально ответственно. У 46% всех предприятий вовсе отсутствует какая-либо информации о социальной

ответственности. Поэтому можно сделать вывод о том, что это не является важным для организаций. К этим 46% можно отнести ещё 10% предприятий, так как на эстонских сайтах данная информация отсутствовала, её можно было найти на сайте главного предприятия на английском языке.

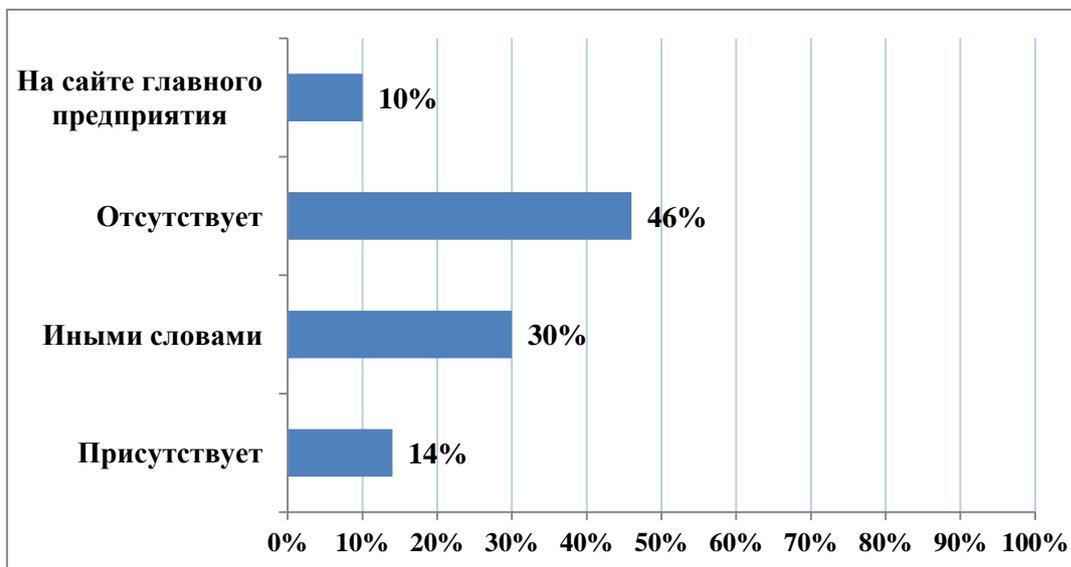


Рисунок 13. Наличие информации о социальной ответственности (составлено автором)

Предприятия

Исследование показало (Рисунок 14), что чуть больше половины всех предприятий – 52% принадлежит к зарубежному капиталу (международный концерн), большинство из них являются дочерними предприятиями. 38% предприятий принадлежат к эстонскому капиталу, то есть либо является головным предприятием, либо дочерним. 10% предприятий осуществляют свою деятельность либо через товарищество с ограниченной ответственностью, либо через акционерное общество.

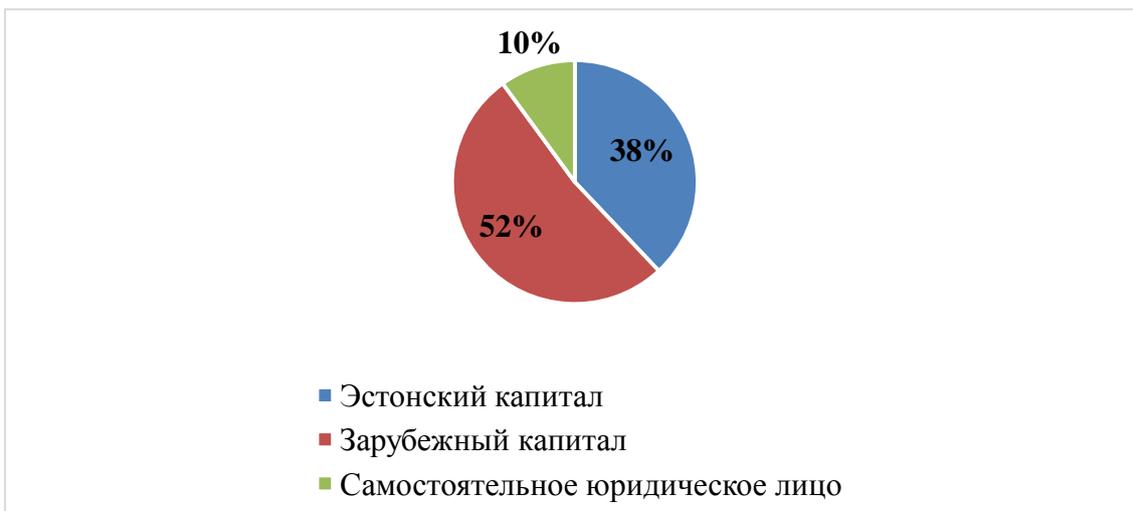


Рисунок 14. Форма деятельности организаций (составлено автором)

Далее (Таблица 5) можно увидеть основные данные, которые были проанализированы ранее (такие как наличие миссии, видения, основных ценностей и социальной ответственности). Однако, в этой таблице данные разделены на 2 группы– фирмы, основанные на зарубежном капитале, и фирмы, основанные на Эстонском капитале.

Таблица 5

Сводная таблица сравнения

Наличие:	Зарубежный капитал	%	Эстонский капитал	%	Количество предприятий
Миссии	19	47,5%	21	52,5%	40
Видения	17	52%	16	48%	33
Основных ценностей	17	47%	19	53%	36
Социальной ответственности	15	43%	20	57%	35

Источник: составлено автором работы

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что предприятия, основанные на эстонском капитале уделяют большее внимание наличию миссии, основных ценностей и социальной ответственности.

2.4. Выводы и предложения

На основе практической и теоретической части автор работы может сделать следующие выводы и предложения.

1. Информацию о видении и миссии на интернет-сайтах, в большинстве случаев, можно было найти без трудностей, путём одного или двух щелчков мышкой. То есть, можно сделать вывод о том, что предприятия учитывают, что для заинтересованных лиц она должна быть доступна в первую очередь.

2. Было выявлено, что только у 31 предприятия на интернет-страницах есть информация как о миссии, так и об видении – это составляет 39% от всех фирм. У 33 предприятий (42%) отсутствовала какая-либо информация о видении или миссии.

- Видение и миссия определяют развитие компании, без них невозможно построение стратегии. В процессе стратегического планирования миссия и видение являются исходной точкой формирования дальнейших целей. Из-за отсутствия информации о видении и миссии организации, люди могут быть лишены чёткого представления о направлении деятельности предприятия. Может также сложиться впечатление о том, что у предприятия нет целей.

- В наше время не только предприятие выбирает работников, но и сам человек выбирает место работы. Поэтому, если потенциальный работник захочет узнать, что фирма из себя представляет, но не сможет, то возможно и предприятие упустит успешного работника. Миссия и видение организации могут быть важны для многих заинтересованных лиц. Поэтому предприятиям, у которых она отсутствовала, будет целесообразным пересмотреть это упущение. Так как среди конкурентоспособных фирм половина является международными, то есть возможность потери не только местных потребителей, но и международных.

3. 51% предприятий имеют выраженную миссию, у остальных она отсутствует. Можно предположить, что половина организаций рассматривают миссию как формальный атрибут, что свидетельствует об их неопределённости и ставит под сомнение наличие чёткой стратегии. При отсутствии миссии цели и планы могут противоречить друг другу и вести организацию в неверном направлении.

Автор работы предлагает следующее:

- Обратить руководству внимание на миссию, так как она обеспечивает рекламу, помогает работникам сознательно и сообща идти к намеченной цели, объединяет и сплачивает членов организации, даёт субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация и способствует закреплению имиджа.
- Для улучшения работы предприятий, у которых сформулирована миссия, имеет смысл провести анкетирование среди работников для того, чтобы выявить, осведомлены ли сотрудники о ней и осознают ли значение миссии организации. Так как для того, чтобы можно было считать, что в организации существует миссия, она должна разделяться большинством сотрудников организации.

4. Половина конкурентоспособных предприятий в своей миссии преимущественной движущей силой отмечают либо предлагаемые ими товары и услуги, либо предоставляемое своим клиентам качественное обслуживание.

5. 97% крупных конкурентоспособных предприятий Эстонии понимают, что тот факт, что компания стремится к получению прибыли, ничего не сообщает о том, в какой сфере и каким образом создаётся прибыль .

6. У 58%, то есть больше чем у половины, отсутствовала информация о видении. Важно отметить, что из 33 предприятий видение, ограниченное временными рамками, имеют лишь предприятия – Valio Eesti AS и Tallinna Lennujaam AS. Временные рамки являются основным параметром стратегического видения, в противном случае, не возникает ощущения безотлагательности действий, связанных с осуществлением стратегии. Автор рекомендует тем предприятиям, у которых отсутствует видение, чётко сформулировать его, иначе, как у потребителей, так и у сотрудников, может сложиться впечатление, что организация не имеет никакого представления о будущем предприятия.

7. 19 предприятий из 33 – это составляет 58%, в своем видении уточняют рынки, на которых они видят себя в качестве лидера (мировое лидерство, лидерство на Эстонском рынке, в Прибалтике или в Европе).

8. У 90% организаций миссия сформулирована одним предложением, и у 91% организаций видение сформулировано одним предложением. 7 фирм из 40 сформулировали свою миссию путём 7 слов и лишь 2 фирмы из 33 сформулировали своё видение путём 7 слов. Очень важно, чтобы миссия и видение были сформулированы предельно ясно и просто, чтобы они были понятны всем субъектам, взаимодействующим с

организацией. Поэтому автор работы рекомендует пересмотреть и возможно, внести корректировки в миссии и видении тем организациям, у которых миссия выражена сложно и в большом объеме. Например, таким организациям как: Draka Keila Cables AS, Ensto Ensek AS, Selver AS.

9. Информацию об основных ценностях организации можно было найти у 46% всех организаций, у большей части самых конкурентоспособных предприятий Эстонии данная информация отсутствовала. Наиболее используемым количеством ценностей для конкурентоспособных предприятий является от 3 до 4 ценностей – 56%. Основные ценности связывают функции организации с важными ценностями общества, они также могут стать источником в конкурентной борьбе и усилить коллективную сплочённость, поэтому фирмам целесообразно сформулировать и внедрить их.

10. Информацию о социальной ответственности можно было увидеть у 44% крупных конкурентоспособных предприятий Эстонии. То есть больше половины предприятий не уделяют этому внимания. В теоретической части работы упоминалось о том, что для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации. Исходя из этого, предприятиям, у которых отсутствует социальная ответственность, можно рекомендовать обратить на неё внимание, так как это приведёт к повышению лояльности потребителей к их продукции или услугам.

11. Больше половины всех предприятий – 52% принадлежит к зарубежному капиталу (международный концерн). Международные компании имеют ряд преимуществ таких как, разделение рисков, обмен знаниями и опытом, усиление конкурентных преимуществ и завоёвывание новых рынков. Предприятия, основанные на Эстонском капитале, уделяют большее внимание наличию миссии, основных ценностей и социальной ответственности.

Автор работы предлагает международным концернам сосредоточить усилия на социальной ответственности и основных ценностях для эффективности их работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для успешной работы руководство и сотрудники предприятий должны чётко понимать смысл существования организации, осознавать её отличительные черты от других, представлять направления развития и разделять основные ценности.

Цель работы была достигнута. В ходе исследования были найдены и проанализированы миссии, видения и основные ценности 81 крупного конкурентоспособного предприятия Эстонии за 2013 год. На основе анализа были выявлены сходства среди миссий, видений и основных ценностей.

Автором работы были сформулированы выводы и внесены следующие предложения по улучшению работы предприятий:

- Миссия и видение организации могут быть важны для многих заинтересованных лиц, так как они обеспечивают рекламу, помогают работникам сознательно и сообща идти к намеченной цели, дают субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация и способствуют закреплению имиджа. Поэтому предприятиям, у которых они отсутствовали, будет целесообразным пересмотреть это упущение.
- Для улучшения работы предприятий, у которых сформулирована миссия, имеет смысл провести анкетирование среди работников для того, чтобы выявить, осведомлены ли сотрудники о ней, и осознают ли её значение.
- Для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации. Исходя из этого, предприятиям, у которых отсутствует социальная ответственность, можно рекомендовать обратить на неё внимание, так как это приведёт к повышению лояльности потребителей к их продукции или услугам.
- Автор рекомендует тем предприятиям, у которых отсутствует видение, чётко сформулировать его и обозначить временные рамки.

- Пересмотреть, и возможно, внести корректировки в миссии и видения тем организациям, у которых они выражены сложно или в большом объеме.
- Фирмам, у которых отсутствовали основные ценности, необходимо сформулировать и внедрить их, так как они могут стать источником в конкурентной борьбе и усилить коллективную сплочённость.
- Автор работы предлагает международным концернам сосредоточить усилия на социальной ответственности и основных ценностях для усиления эффективности их работы.

Видение, миссия и основные ценности лежат в основе стратегического планирования, ни одно предприятие не в силах существовать успешно без него. Автор работы считает, что учитывая данные предложения, предприятия могут повысить свою конкурентоспособность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник.—2-е изд., Москва, издательство «Экономистъ», 2008.
2. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник. Москва, издательство «Проспект», 2004.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление, 5-е изд., Москва, издательство «Омега-Л», 2011.
4. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е изд., Москва, издательство «Вильямс», 2007.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент. 6-е изд, Санкт-Петербург, издательство «Питер Пресс», 2006.
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд., издательство «Питер Пресс», Санкт-Петербург, 2007.
7. Кох Р. Стратегия, Москва, издательство «Эксмо», 2007.
8. Лукьянов А.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов. Таллинн: Институт экономики и управления, 2011.
9. Мексон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента, Москва, издательство «Дело», 2005.
10. Райченко А.В. Общий менеджмент, Москва, издательство «ИНФРА-М», 2005.
11. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание, Москва, издательство «Вильямс», 2008.
12. Траут Дж, Ривкин С. Сила простоты, Санкт-Петербург, издательство «Питер-Пресс», 2007.
13. Фридман М., Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства, Москва, издательство «Фаир-Пресс», 2004.
14. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение, 8-е изд., Санкт-Петербург, издательство «Питер», 2006.

Прочие источники

1. Eesti parimad ettevõtted 2013.//2013:7. <http://konkurents.ee/trukis-eesti-parimad-ettevotted-2013-2/>
2. Евгений Буянов, «Кошелёк Миллера» http://4brain.ru/memory/_sem-pljus-minus-dva.php

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Рейтинг самых конкурентоспособных крупных предприятий Эстонии за 2013 год.

Позиция	Предприятие
1	EESTI ENERGIA AS
2	VIRU KEEMIA GRUPP AS
3	TALLINNA KAUBAMAJA AS
4	EMT AS
5	ELION ETTEVÕTTED AS
6	TALLINNA SADAM OÜ
7	STATOIL FUEL & RETAIL EESTI OÜ
8	TALLINK GRUPP AS
9	VKG OIL AS
10	SWEDBANK AS
11	OLYMPIC ENTERTAINMENT GROUP AS
12	MERKO EHITUS AS
13	RIIGI KINNISVARA AS
14	ABB AS
15	ORLEN EESTI OÜ
16	SELVER AS
17	SILBERAUTO AS
18	FORTUM TARTU AS
19	PKC EESTI OÜ
20	SANTA MONICA NETWORKS GROUP OÜ
21	EVR CARGO AS
22	BALTIC AGRO AS
23	NORDEA FINANCE ESTONIA AS
24	A. LE COQ AS
25	HENKEL MAKROFLEX AS
26	KRIMELTE OÜ
27	RUSSIAN ESTONIAN RAIL SERVICES AS
28	LIVIKO AS
29	NORDECON AS
30	ALEXELA TERMINAL AS
31	DRAKA KEILA CABLES AS
32	E.R.S. AS
33	NORDIC CONTRACTORS AS
34	SANDMANI GRUPI AS

35	RAKVERE LIHOKOMBINAAT AS
36	PRISMA PEREMARKET AS
37	MAAG GRUPP AS
38	VALIO EESTI AS
39	LEMEKS AS
40	ESTRAVEL AS
41	JÄRVE BIOPUHASTUS OÜ
42	LEMMINKÄINEN EESTI AS
43	SAKU ÕLLETEHASE AS
44	KAAMOS KINNISVARA OÜ
45	MARK OIL OÜ
46	AREALIS AS
47	EHITUSFIRMA RAND & TUULBERG AS
48	FILTER AS
49	ESPAK AS
50	WENDRE AS
51	SAINT-GOBAIN GLASS ESTONIA AS
52	TALLINNA LENNUJAAM AS
53	MAINOR ÜLEMISTE AS
54	RAMIRENT BALTIC AS
55	ESTONIAN CELL AS
56	VKG TRANSPORT AS
57	VILJANDI METALL AS
58	HARJU ELEKTER AS
59	G4S EESTI AS
60	TECHNOPOLIS ÜLEMISTE AS
61	EESTI POST AS
62	ENSTO ENSEK AS
63	EKSEKO AS
64	RIIGIRESSURSSIDE KESKUS OÜ
65	MOLYCORP SILMET AS
66	TALLEGG AS
67	ENICS EESTI AS
68	KALEV AS
69	UPM-KYMMENE OTEPÄÄ AS
70	TMB AS
71	BALTIKA AS
72	HARJU KEK AS
73	EESTI KREDIIDIPANK AS
74	RAUTAKESKO AS
75	MAINOR AS
76	SAAREMAA TARBIJATE ÜHISTU TUÜ
77	SCANFIL OÜ
78	SEBE AS
79	REPO VABRIKUD AS
80	POSTIMEES AS
81	MERINVEST OÜ

Приложение 2. Интернет-страницы самых конкурентоспособных крупных предприятий Эстонии за 2013 год.

1. <https://www.energia.ee>
2. <http://www.vkg.ee>
3. <http://www.kaubamaja.ee>
4. <https://www.emt.ee>
5. <https://www.elion.ee>
6. <http://www.ts.ee>
7. <http://www.statoil.ee>
8. <http://www.tallinksilja.com>
9. <http://www.tallink.com>
10. <https://www.swedbank.ee>
11. <http://www.olympic-casino.ee>
12. <http://www.merko.ee>
13. <http://www.rkas.ee>
14. <http://www.abb.ee>
15. <http://www.abb.com>
16. <http://www.orlen.ee>
17. <http://www.orlen.pl>
18. <http://www.silver.eu>
19. <http://www.silberauto.ee>
20. <https://www.fortumtartu.ee>
21. <http://www.pkcgroup.com>
22. <http://www.smn.ee>
23. <http://www.evrcargo.ee>
24. <http://www.balticagro.ee>
25. <http://www.nordea.ee>
26. <http://www.nordea.com>
27. <http://www.alecoq.ee>
28. <http://www.makroflex.ee>
29. <http://www.krimelte.com>
30. <http://rers.ee>
31. <http://www.liviko.ee>
32. <http://www.nordecon.com>
33. <http://www.alexelaterminal.ee>
34. <http://www.drakakeila.ee>
35. <http://www.ers.com.ee>
36. <http://www.nordiccontractors.com>
37. <http://www.sandman.ee>
38. <http://www.rlk.ee>
39. <https://www.prismamarket.ee>
40. <http://www.maag.ee>

41. <http://www.valio.ee>
42. <http://www.lemeks.ee>
43. <http://www.estravel.ee>
44. <http://www.idavesi.ee>
45. <http://www.lemminkainen.ee>
46. <http://www.saku.ee>
47. <http://www.kaamos.ee>
48. <http://www.markoil.ee>
49. <http://www.arealis.com>
50. <http://www.rand-tuulberg.ee>
51. <http://www.filter.ee>
52. <http://espak.ee>
53. <http://www.wendre.ee>
54. <http://www.sekurit.ee>
55. <http://www.saint-gobain.com>
56. <http://www.tallinn-airport.ee>
57. <http://mainorulemiste.ee>
58. <http://m.ramirent.ee>
59. <http://www.ramirent.com>
60. <http://www.estoniacell.ee>
61. <http://www.vmt.ee>
62. <http://www.harjuelekter.ee>
63. <http://www.g4s.ee>
64. <http://technopolis.ee>
65. <http://www.post.ee>
66. <http://www.ensto.com>
67. <http://www.rrk.ee>
68. <http://www.tallegg.ee>
69. <http://www.enics.com>
70. <http://www.kalev.eu>
71. <http://www.upm.com>
72. <http://www.tmbelement.ee>
73. <http://www.baltikagroup.com>
74. <http://www.harjukek.ee>
75. <http://www.krediidipank.ee>
76. <http://www.k-rauta.ee>
77. <http://www.mainor.ee>
78. <http://www.sty.ee>
79. <http://www.scanfil.fi>
80. <http://www.sebe.ee>
81. <http://www.repo.ee>
82. <http://www.postimees.ee>
83. <http://www.merinvest.ee>

KOKKUVÕTE

EESTI KAHEKSAKÜMNE ÜHE SUURIMA ETTEVÕTTE MISSIOONI, VISIOONI JA PÕHIVÄÄRTUSTE SARNASUSED

Julia Makarova

Selle töö maht on 48 lk. Töös on esitatud 14 joonist, 5 tabelit, 2 lisa. Töö kirjutamiseks on kasutatud 14. raamatut ja 2. elektroonilist allikat.

Antud töö aktuaalsus seisneb selles, et missioon, visioon ja põhiväärtused on kõikide organisatsioonide lahutamatu osa, millele põhineb nende tulevik ja nende strateegiline juhtimine. Mitte ükski ettevõtte ei saa edukalt eksisteerida konkurentsivõimelises keskkonnas ilma selge tulevikku pürgimise eesmärgita. See uuring võib aidata alustavatel ettevõtjatel mõista ja aru saada kui oluline on organisatsiooni jaoks missioon, kindel visioon ja põhiväärtused.

Käesoleva töö eesmärgiks on uurida ja analüüsida visiooni, missiooni ja põhiväärtuste võimalikke sarnasusi suurte konkurentsivõimeliste ettevõtete seas Eestis 2013. Tuginedes tehtud analüüsile formuleeritakse soovitusel, kuidas parandada konkurentsivõimeliste suurettevõtete tööd.

Töös kasutatud metoodika:

Esmased andmed on saadud Eesti Tööandjate Keskliidu aruandest, kes koostöös Eesti Konjunktuuriinstituudiga ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusega tegid uuringu Eesti 2013 kõike konkurentsivõimeliste ettevõtete kohta.

Teised andmed üliõpilane sai uurides missioonid, visioonid ja põhiväärtused ettevõtete kodulehekülgedelt.

Uurimisobjekt: Eesti 2013 suurima konkurentsivõimelikuma ettevõtte missioonid, visioonid ja põhiväärtused.

Eesmärgi saavutamiseks oli vaja teha järgmised ülesanded:

- Läbi vaadata antud teemat puudutav teoreetiline pool;
- Leida Eesti 2013 suurimate konkurentsivõimeliste ettevõtete visioonid, missioonid ja põhiväärtused;
- Töötleda saadud andmed;
- Analüüsida ettevõtete missioonid, visioonid ja põhiväärtused;
- Pakkuda ettevõttele praktilisi soovitusi.

Edasi on esitatud põhilised järeldused ja soovitused, kuidas parandada ettevõtete tööd:

- 51% ettevõtetest omavad selget missiooni, ülejäänutel see puudub või on väljendatud emaettevõtte koduleheküljel. Organisatsiooni missioon ja visioon võivad olla olulised paljudele huvirühmadele, sellepärast, et nad tagavad reklaami, aitavad töötajatele teadlikult ja kollektiivselt saavutada eesmärgi ning annavad väliskeskkonna subjektidele ettekujutuse sellest, mida organisatsioon endast kujutab. Samuti aitavad nad kinnitada mainet. Seega ettevõtte, kellel need puuduvad, oleks mõistlik kõrvaldada see puudus.
- Ettevõtetele, kellel on sõnastatud missioon oleks töö parandamiseks mõistlik läbi viia küsitlus töötajate seas, et selgitada välja, kas töötajad on teadlikud ja saavad aru selle tähendusest.
- 46% kõigist ettevõtetest puudub igasugune informatsioon sotsiaalsest vastutusest. Organisatsioon peaks edukaks juhtimiseks suutma kohaneda ja reageerida väljakutsetele sotsiaalses keskkonnas, et muuta keskkond selle organisatsiooni jaoks heatahtlikumaks. Tulenevalt sellest võib ettevõtetele, kellel puudub informatsioon sotsiaalsest vastutusest, soovitada pöörata sellele tähelepanu, sest see suurendab klientide lojaalsust organisatsiooni toodete või teenuste suhtes.
- 49% organisatsioonidel puudus visioon ja 9% ettevõtetel oli võimalik see leida ainult inglise keeles emaettevõtte kodulehelt. Ainult kahel ettevõtetel olid määratud ajalisel piirid. Autor soovib neile ettevõtetele, kellel puudus visioon selgelt see formuleerida ja seada ajalisel piirid.
- Läbi vaadata ja võib-olla teha muudatusi missioonis ja visioonis organisatsioonidel, kellel need olid väljendatud keeruliselt või liiga suures mahus.

- Informatsioon organisatsiooni põhiväärtuste kohta oli võimalik leida 46% kõikidest organisatsioonidest. Firmadele, kellel puudusid põhiväärtused oleks vaja need sõnastada ja ellu viia, kuna see võib olla nende konkurentsivõimelisuse allikas ja tõhustada kollektiivset ühtekuuluvust.
- Autor soovib rahvusvahelisele ettevõttele keskenduda sotsiaalsele vastutusele ja põhiväärtustele, et tõhustada oma tööd.

Töö eesmärk oli saavutatud. Uuringu käigus leiti, ning analüüsiti 81 Eesti konkurentsivõimelise ettevõtete missioonid, visioonid ja põhiväärtused. Selle analüüsi põhjal selgusid sarnasused missiooni, visiooni ja põhiväärtuste hulgas. Samuti olid tehtud järeldused ja ettepanekud ning soovitused. Autor usub, et ettevõtted võivad suurendada oma konkurentsivõimet, nende ettepanekute arvestades.

SUMMARY

SIMILARITIES OF MISSIONS, VISIONS AND CORE VALUES OF EIGHTY ONE BIGGEST COMPANIES IN ESTONIA

Julia Makarova

The volume of this work is 48 pages. There are 14 drawings, 5 tables and 2 appendices. For writing this thesis the author used 14 books and 2 electronic sources.

The relevance of this topic is that the mission, vision and core values are an integral part of all organizations which are based on their further strategic management. No enterprise can exist successfully in a competitive environment, without having a clear understanding of the purpose of existence and the future to which it aspires. This study can help novice entrepreneurs understand the importance of having clearly defined mission, vision and core values for the organization.

The aim of this work is to research and analyze possible similarities among the visions, missions and core values of the biggest competitive companies in Estonia in 2013. Based on the analysis there will be formulated suggestions for improving the biggest competitive companies.

Used methodology in this study:

Primary data was obtained from a report on the most competitive companies in Estonia in 2013, conducted by the Enterprise Estonia EAS together with Estonian Employers' Confederation and Estonian Institute of Economic Research.

Secondary data was collected by the author by studying missions, visions and core values by using webpages of the companies.

Subject of the research: missions, visions and core values of the biggest competitive companies in Estonia in 2013.

To achieve the goal it was necessary to do the following:

- Consider the theoretical part of this topic;
- Find visions, missions and core values of the biggest competitive companies in Estonia in 2013;
- Process the received data;
- Analyze missions, visions and core values of the companies;
- Offer practical recommendations for the companies.

Author formulated conclusions and suggestions which were made to improve the operation of the companies. The main ones are as follows:

- Only 51% of the companies have expressed their mission, for the rest it was either absent or was expressed on the website of the main company. Mission and vision of the organization may be important for many stakeholders, as they provide advertising as well as help workers consciously and collectively achieve the target, give a general idea to the subjects of the environment of what organization represents and they also are good to maintain the image. Therefore, companies in which mission and vision were absent, should revise this omission.
- To improve the work of companies who formulated the mission, it makes sense to conduct a survey among employees in order to identify whether the employees are aware of it and if they realize its value.
- 46% of companies do not provide any information about social responsibility. For successful management, the organization should be able to adapt and respond to the challenges that occur in the social environment to make this environment more favorable to the organization. On this basis, for those companies that do not have social responsibility, author recommends to pay attention to it, as this will increase customer loyalty to their products or services.
- 49% of organizations have no information about the vision and 9% of it can be found only in English on the website of the parent company. Only two companies had a set timeframe in their visions. The author recommends those companies which do not have a vision, articulate it and indicate the time frame.
- To revise, and perhaps make adjustments to the mission and vision of those organizations in which they are expressed difficult or in big volume.

- Information about the core values of the organization can be found only in 46% of all companies. Companies that have not had the core values need to formulate and implement them, as they may be the source of competitive advantage and strengthen collective cohesion.
- The author suggests international concerns to focus on social responsibility and core values to enhance the effectiveness of their work.

Therefore, the aim of the work has been achieved. During the research the author found and analyzed the missions, visions and core values of 81 biggest competitive Estonian companies in 2013. Based on the analysis, the similarities among the missions, visions and core values were revealed, also conclusions and recommendations were made. The author believes that considering these proposals, companies can increase their competitiveness.