

Структура целей организации, ее миссия. Конкурентоспособность



- ПЛАН

- Содержание основных целей организации
- Миссия как цель нулевого порядка
- Классификация целей организации
- Управление по целям и результатам
- Конкуренция и конкурентоспособность
- Оценка конкурентоспособности организации

- Цели – научит студентов разрабатывать миссию, цели организации по периодам жизненного цикла продукта и познакомить с основными стратегиями конкурентоспособности.
- Задачи:
 - Разработка миссии для всей организации
 - Определение на ее основе долгосрочных и краткосрочных целей развития организации
 - Разработка и реализация стратегических планов организации
 - Оценка эффективности и принятие мер, корректирующих сложившееся положение

Ключевые понятия

Миссия организации

- определяет место, роль и положение организации в обществе, ее общественный статус
- представляет собой совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль организации в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.
- это выраженное словесно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде.

Формулировка МИССИИ должна быть простой, достаточно краткой и ясной. Она должна отражать:

- ценности ключевых руководителей организации, активно воплощаемые ими в жизнь (духовное развитие и подъем благосостояния, рост качества жизни и альтруизм, признание и престиж)
- организационные приоритеты, воплощенные в организационной культуре (ценности организации — стабильность и инициативность, предприимчивость и исполнительность, новаторство и качество; а также традиции и общественное мнение, этические нормы и ритуалы)
- цели организации и общества (направленность развития организации, а также подъем уровня жизни и обеспечение безопасности и экологичности, охрана здоровья граждан)

Правильно сформулированная **МИССИЯ** отвечает на следующие вопросы:

- **Что** является основным товаром (услугой) организации?
- **Кто** является потребителем товаров (услуг) организации?
- **Каковы цели и ценности** организации и ее перспективы?

- Ответ на *первый вопрос* дает четкое представление, каким бизнесом занимается организация, и характеризует ее продукцию.
- Ответ на *второй вопрос* дает общую характеристику потребителей (их возраст, пол, социальный статус).
- Ответ на *третий вопрос* раскрывает цели и ценности организации и показывает ее основные конкурентные преимущества, а также, каков общий характер потребностей ею удовлетворяется.

Цели организации:

- долгосрочные (3—7 лет и более)
- краткосрочные (1—3 года)

В зависимости от **значимости** цели подразделяются на:

- главную (генеральную, основную, цели 1-го порядка)
- цели 2-го и
- следующих порядков, обеспечивающие достижение главной цели.

Далее они разделяются по уровням задач.

Цели — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Основные черты для определения специфики и свойств цели:

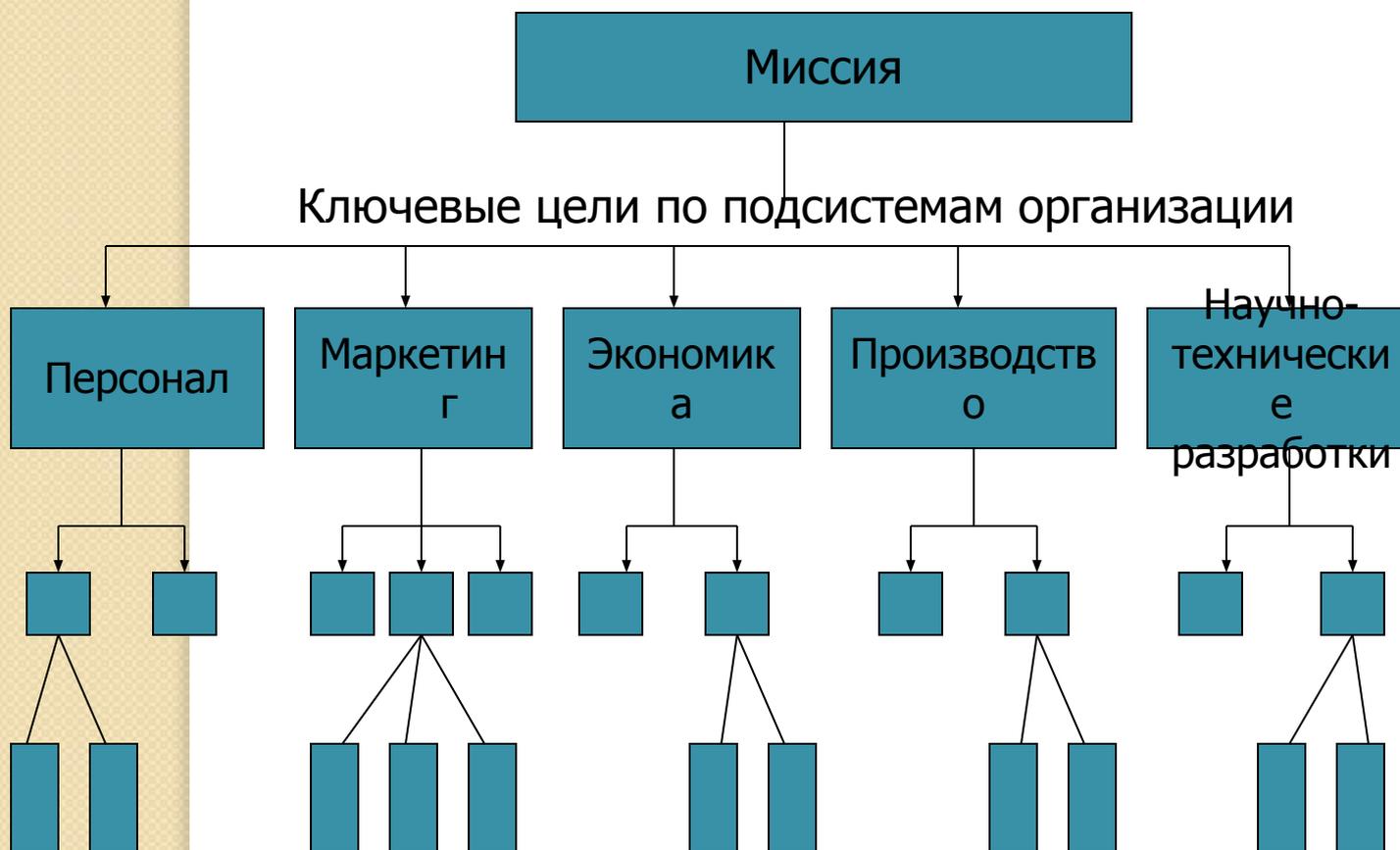
- Конкретность и измеримость
- Определенность во времени
- Адресность, направленность
- Согласованность и непротиворечивость с другими целями и ресурсными возможностями организации.
- Контролируемость.

Цели и задачи всех уровней должны быть

- *четко сформулированы,*
- *измеримы,*
- *достижимы*
- *определены во времени*

Объединенные таким образом цели и задачи составляют иерархическую модель, называемую «деревом целей»

«Дерево целей» организации



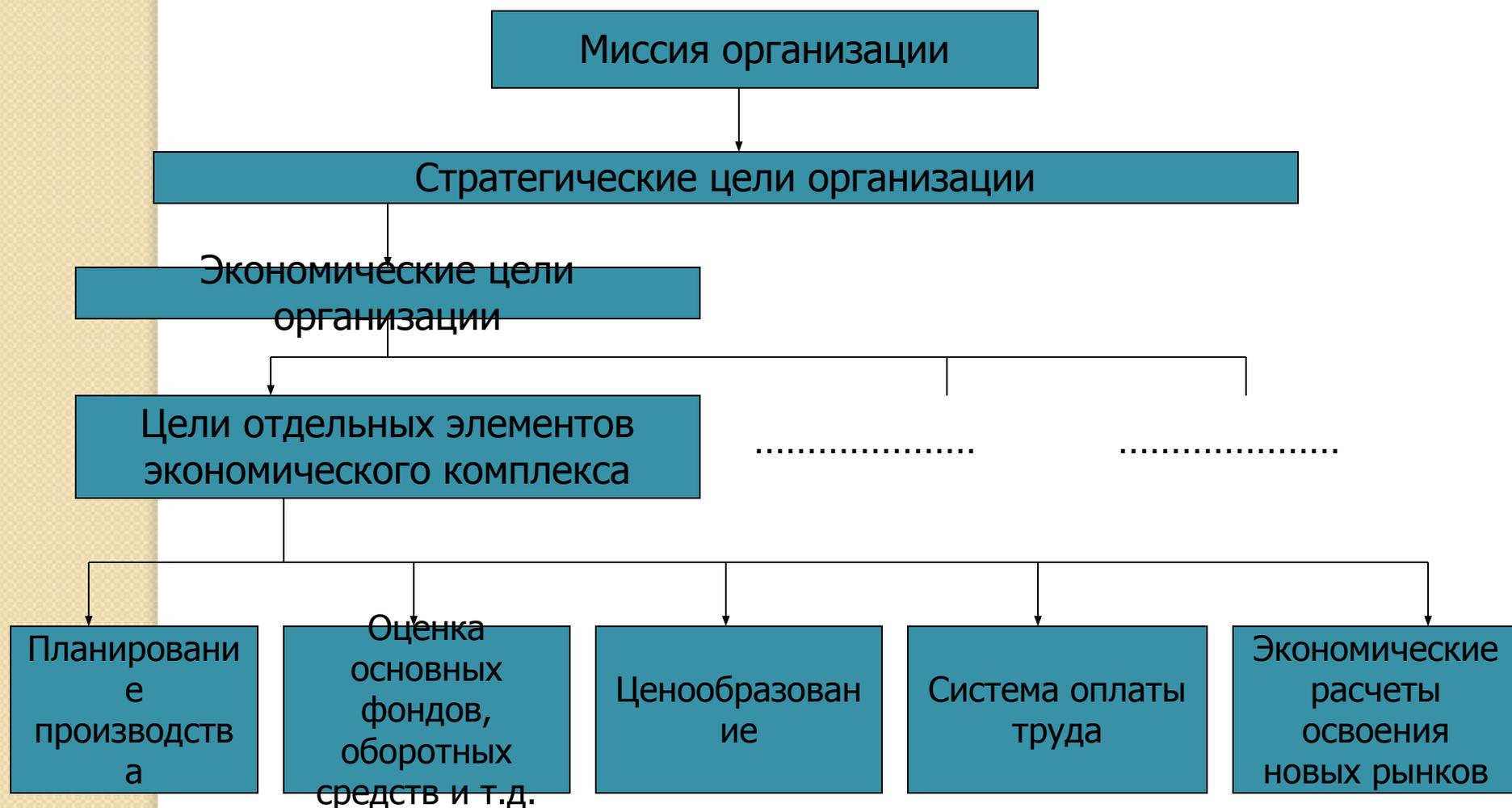
Цель нулевого порядка (общая цель организации)

Цели первого порядка (стратегические)

Цели второго порядка (текущие)

Задачи

Взаимосвязь и соподчиненность целей организации



Классификация целей организации

Признаки	Группы и виды целей
1. Содержание	<ol style="list-style-type: none">1. Экономические2. Технические3. Социальные4. Научные5. Организационные6. Экологические7. Политические
2. Период установления	<ol style="list-style-type: none">1. Стратегические2. Tактические3. Оперативные

Признаки	Группы и виды целей
3.Приоритетность	<ol style="list-style-type: none">1.Особо приоритетные2.Приоритетные3.Прочие
4.Измеримость	<ol style="list-style-type: none">1. Количественные2. Качественные
5.Характер интересов (среда)	<ol style="list-style-type: none">1. Внешние2. Внутренние

Признаки	Группы и виды целей
6.Повторяемость	<ol style="list-style-type: none">1. Постоянно повторяющиеся2. Разовые
7.Временной период	<ol style="list-style-type: none">1. Краткосрочные2. Среднесрочные3. Долгосрочные
8.Функциональная направленность	<ol style="list-style-type: none">2. Инновационные3. Маркетинговые4. Производственные5. Административные

Признаки	Группы и виды целей
9.Стадия жизненного цикла выпускаемой продукции	<ol style="list-style-type: none">1. На стадии проектирования и создания2. На стадии роста3. На стадии зрелости4. На стадии завершения жизненного цикла
10.Иерархия	<ol style="list-style-type: none">1. Цели всей организации2. Цели отдельных подразделений (проектов)3. Личные цели работника
11.Масштаб	<ol style="list-style-type: none">1. Общефирменные2.Внутрифирменные3.Групповые4. Индивидуальные

Системы целей организации

- выживание в условиях конкурентной борьбы
- избежание банкротства и крупных финансовых неудач
- лидерство в борьбе с конкурентами
- максимизация «цены» или создание имиджа
- рост экономического потенциала
- рост объемов производства и реализации
- максимизация прибыли
- минимизация расходов
- рентабельность

Управление по целям — система управления организацией (или система методов управления), одновременно соединяющая как цели и задачи экономического планирования, так и всю деятельность организации

Этапы в процессе управления по целям

- Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней
- Осуществляется разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей
- Составляются реальные планы достижения поставленных целей
- Производятся контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий

«Управление по целям»

(«управление по результатам»)-

целостная система управления, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

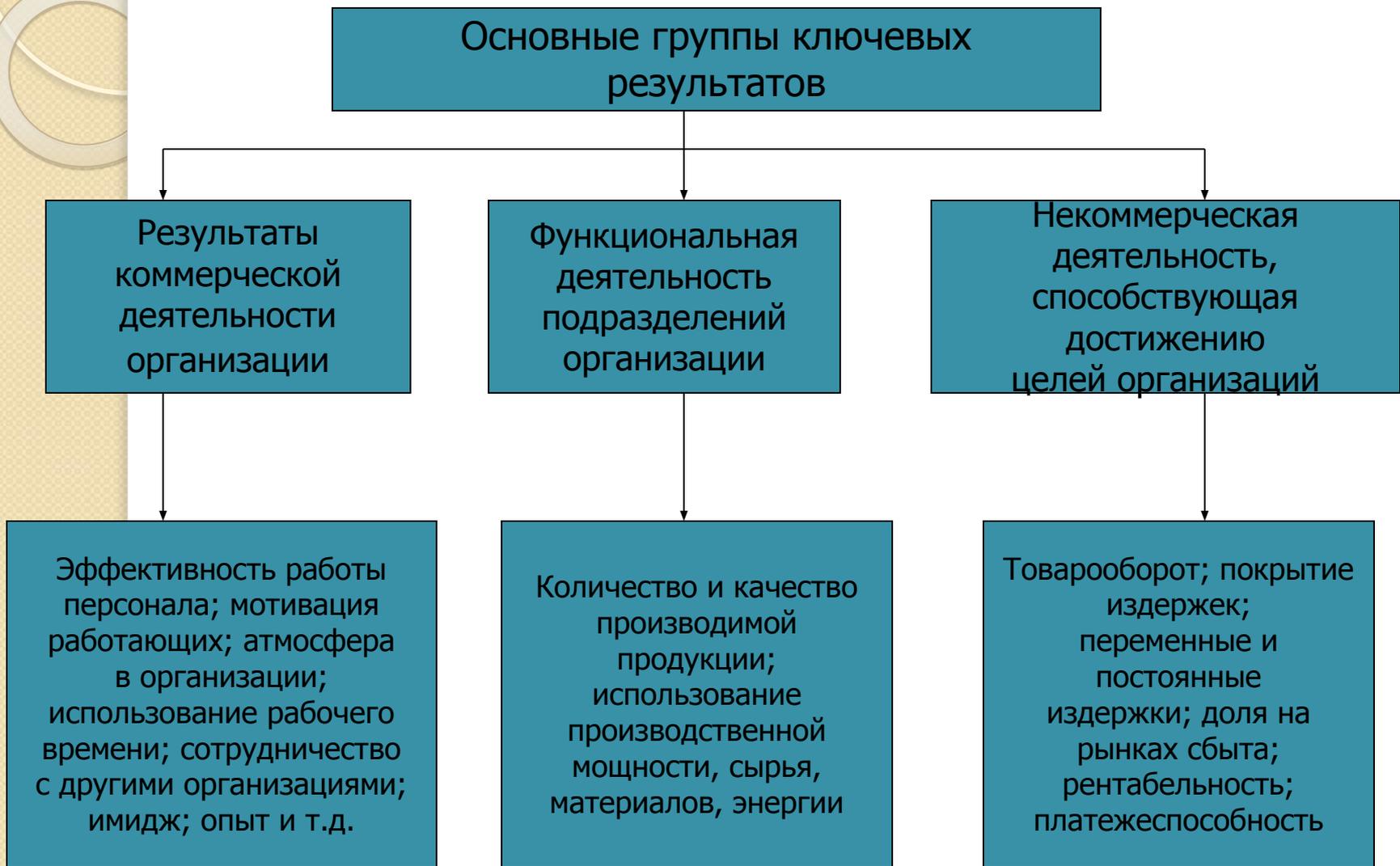
Основные понятия цели есть те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени.

Нормативное число целей — от 4 до 6.

Типы ключевых результатов

- по коммерческой деятельности
- по функциональной деятельности подразделений
- по некоммерческой деятельности, способствующей достижению непосредственных функциональных целей

Основные группы ключевых результатов



Достоинства и недостатки концепции управления по целям (результатам)

Достоинства	Недостатки
Повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом	Неприменима к управлению организацией, где цели определяет лишь высшее руководство, не привлекая к этому процессу руководителей всех уровней
Усиление мотивации к работе, поскольку в этих условиях каждый чувствует личную заинтересованность в достижении целей	Трудно используется при отсутствии личной мотивации

Достоинства

Недостатки

Наглядность достижения конечного результата, так как четко сформулированы временные рамки его достижения

Внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных целей (результатов), иногда в ущерб стратегическим долгосрочным целям

Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными в связи с прозрачностью и согласованием целей

Это трудоемкий, сложный и длительный процесс; результат достигается только тогда и там, где руководитель сам выбирает модель действий (поведения)

Совершенствование системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами)

Наличие слабой системы управления информацией (ее доступность) дает неудовлетворительную организацию контроля

Конкуренция и конкурентоспособность

Конкуренция — это самый эффективный экономический механизм автоматического регулирования пропорций общественного производства, поскольку систематически заставляет снижать индивидуальные издержки производства производителя, экономить ресурсы, добиваться наиболее рационального сочетания используемых факторов производства

Ценовая

конкуренция –

основана на более
низкой цене товара

- прямая
- скрытая

Неценовая

конкуренция –

основана на
факторах, не
зависящих от цены

Конкурентоспособность организации

— это ее способность вести успешную конкурентную борьбу в любой экономической среде

Что делает организацию конкурентоспособной?

- во-первых, *ресурсы* (потенциал)
- во-вторых, *умение продуктивно их использовать* (экономические стратегии)

Основные направления конкурентного преимущества

- Продуктовое лидерство
- Ценовое лидерство
- Лидерство в нише

Возможности по достижению конкурентного преимущества организации определяются на основе анализа 5 конкурентных сил:

1. Конкуренты в секторе (соперничество среди действующих организаций)
2. Новые (потенциальные) конкуренты
3. Товары-конкуренты (заменители)
4. Потребители
5. Поставщики

Характеристика методов оценки конкурентоспособности организаций

Название	Характеристика
Изучение конкурентоспособности с позиций сравнительных преимуществ	Закljučается в том, что каждая страна специализируется на производстве тех товаров, по которым ее удельные издержки более низкие, чем в других странах (у конкурентов)
Оценка по теории равновесия	Закljučается в том, что в условиях равновесия, когда у производителя не существует стимулов для перехода в другое состояние, он достигает максимально возможного объема выпуска и сбыта товара при неизменном характере спроса и уровня развития техники на данном рынке

Название	Характеристика
Структурный подход	По рыночным позициям организация исходит из знания уровня монополизации отрасли, т. е. концентрации ц производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок организаций
Функциональный подход	Заключается в определении соотношения издержки — цены, загрузки производственных мощностей, объемов выпуска продукции, нормы прибыли

Название	Характеристика
Оценка конкурентоспособности производится по качеству продукции с использованием многоугольных профилей	Базируется на выявлении критериев удовлетворения потребностей потребителя непосредственно к конкретному товару (услуге), установлении иерархии потребностей, их сравнительной важности в пределах спектра, который может оценить потребитель
Матричная методика оценки Конкурентоспособности «Бостонской консалтинговой группы»	Основан на построении матриц и предварительном выборе стратегии

Факторы конкурентной борьбы

- Медленный рост спроса на товар
- Увеличение числа конкурирующих организаций
- Уход дороже, чем продолжение конкуренции
- Сезонные колебания
- Увеличение различий в использовании ресурсов
- Отдача и скорость реакции на нее конкурентов

Анализ конкурентов позволяет оценить:

- сильные и слабые места (позиции) конкурентов
- существенные барьеры для выхода на рынок
- предпочтения конкурентов и скорость их реакции на предложенную инициативу или изменения рынка
- общие перспективы и возможности организации в конкурентной борьбе на данном рынке

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

- Охарактеризуйте экономическое содержание понятия «конкурентоспособность».
- Дайте определение «организационной структуры управления».
- Перечислите и охарактеризуйте известные Вам подходы к построению и выбору структуры управления, исходя из возможностей и целей организации.

ЛИТЕРАТУРА

- Раицкий К.А. Экономика предприятия. – М.: Дашков и К, 2005.
- Горфинкель В.Я., Куприяков Е.М., Швандар В.А. и др. Экономика предприятия / Под ред. Горфинкеля В.Я., Куприякова Е.М. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Экономика предприятия / Под ред. Кантора Е.Л. – М.: Питер, 2006.