

Миссия и цели организации

Тема 3

План

- ▶ Формирование видения
- ▶ Определение сферы и миссии бизнеса
- ▶ Установление целей бизнеса
- ▶ Построение иерархии целей

Видение организации — это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации

Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности:

- ▶ что представляет собой организация;
- ▶ какой она должна стать;
- ▶ к чему она стремится.

Видение будущего крупной компании — это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Формулировка миссии должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям:

- ▶ вдохновлять;
- ▶ быть простой, как воспоминание или образ;
- ▶ заслуживать доверие;
- ▶ содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Миссия — это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель.

В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, — оставляя без внимания перспективы развития бизнеса.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Основные компоненты миссии:

- ▶ Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей
- ▶ Категории целевых групп потребителей
- ▶ Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей
- ▶ Конкурентные преимущества
- ▶ Философия бизнеса

Характеристика основных компонентов миссии организации

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, индустриальных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов, и др.

Подходы к формированию миссии

- ▶ широкий;
- ▶ узкий.

В широком понимании миссия — это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Правильно сформулированная миссия

наряду с общим смыслом
обязательно несет в себе что-
то, что делает ее уникальной в
своем роде, характеризующей
именно ту организацию, в
которой она была выработана

Значение миссии

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления:

- ▶ Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.
- ▶ Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.
- ▶ В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Цель — это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе.

Определение общих долгосрочных целей **требуется** для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.

Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

- ▶ Положение на рынке
- ▶ Инновации
- ▶ Маркетинг
- ▶ Производство
- ▶ Финансы
- ▶ Управление персоналом
- ▶ Менеджмент

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют **критериями качества поставленных целей.**

К числу основных характеристик целей относятся:

- ▶ Конкретность и измеримость.
- ▶ Горизонт планирования.
- ▶ Достижимость.
- ▶ Непротиворечивость.

Определение конкретных целей (задач)

Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ.

Конкретные цели в различных областях деятельности:

- ▶ **маркетинг** — ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10%;
- ▶ **финансы** — увеличить рентабельность с 10 до 12% к концу года;
- ▶ **кадры** — ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

Определение миссии и целей

служит основой для выбора стратегии и общей политики предприятия

Стратегия задает направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений

Дерево целей



Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- ▶ общая цель должна содержать описание конечного результата;
- ▶ при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- ▶ при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- ▶ подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;
- ▶ фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Количество уровней
декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры

Важным моментом целеполагания является **моделирование не только иерархии целей, но и их динамики** в аспекте развития за определенный период времени

Спасибо за внимание!

