

Стратегическое управление. Миссия, цели, стратегия

*Корнеева Е.И., К.и.н., доцент
кафедры «Технологии и
организации предприятий
питания»,
РЭУ имени Г.В.Плеханова*

Тема: Миссия организации

В широком понимании миссия – философия, предназначение, смысл существования организации

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы с соответствием с которыми организация намерена осуществлять свою деятельность.

Философия организации практически не меняется

Тема: Миссия организации

Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять и то, какого типа организацией она намеревается быть.

Предназначение может меняться в зависимости от изменения факторов внутренней и внешней среды

Тема: Миссия организации

В узком понимании миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных

Тема: Группы лиц, чьи интересы, должны быть учтены при определении миссии организации:

- **Собственники организации**
- **Сотрудники организации**
- **Покупатели продукции и услуг организации**
- **Деловые партнеры организации**
- **Другие факторы внешней среды прямого воздействия**
- **Другие факторы внешней среды косвенного воздействия**

Тема: Факторы, учитываемые при определении миссии организации (по Ф. Котлеру)

- История организации
- Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала
- Состояние среды обитания предприятия
- Ресурсы, которые организация может привести в действие для достижения своих целей
- Отличительные особенности, которыми обладает организация

Тема: Миссия организации

Прибыль
акционеров
(собственников)



Справедливое
отношение к
сотрудникам

Потребители

О
Б
Щ
Е
С
Т
В
О

Тема: Вариант трафарета для формулировки миссии

Миссия компаниизаключается в содействии развитию (обеспечению потребностей) общества путем предоставления продуктов (услуг) таким образом и в таком объеме, которые обеспечивают соответствие:

- *получение соответствующей прибыли акционерами*
- *профессиональным стандартам*
- *предоставление необходимых услуг с целью обеспечения потребностей общества, прибыли компании и вознаграждения сотрудников*

Тема: Миссия организации

Хорошо сформулированная миссия
проясняет:

- то, чем является организация
- какой она стремится быть
- показывает отличие организации от ей подобных

В сопровождающей миссию расшифровке должно быть отражено:

- **Целевые ориентиры организации (цели и задачи)**
- **Сфера деятельности организации (продукт, рынок и т.п.)**
- **Философия организации (ценности и принципы деятельности)**
- **Возможности и способы осуществления деятельности (сила и конкурентные преимущества организации)**

Тема: Цели формулирования миссии организации

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему стремиться, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации

Тема: Цели формулирования миссии организации

2. Миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа, т.к.:

- **делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации**
- **способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией**
- **способствует установлению определенного климата в организации**

Тема: Цели формулирования миссии организации

- 3. Миссия создает возможность для более действенного управления, т.к.:**
- **является базой для установления целей организации**
 - **дает общий подход к распределению ресурсов организации**
 - **расширяет для работника смысл и содержание его деятельности**

Тема: Основные ошибки при определении миссии организации

- даются конкретные указания относительно того, что, как, и в какие сроки следует делать организации
- не достаточно четкая, ясная формулировка миссии, например, с использованием профессиональных понятий
- миссия разрабатывается собственником организации и не разделяется большинством сотрудников

Тема: Миссия организации

Формулирование миссии – не только определение основных положений миссии, но и доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними.

Организация обретает миссию тогда, когда большинство сотрудников организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям

Тема: Цели организации

Цели – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность

Тема: SMART - принцип

Цели должны быть

- Конкретными (**specific**)
- Измеримыми (**measurable**)
- Согласованными (**agreeable, accordant**)
- Достижимыми (**realistic**)
- Определенными во времени (**timebounded**)

Тема: Направления установления целей организации

- **Доходы** организации (конкурентоспособность, ресурсы, рентабельность и т.п.)
- **Работа с клиентами** (структура потребителей, их отношение к организации, жалобы и т.п.)
- **Потребности и благосостояние сотрудников** (формы материального и морального стимулирования, динамика кадров и т.п.)
- **Социальная ответственность** (благотворительные акции и т.п.)

Тема: Иерархия целей организации

Это декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня, т.е.:

- **цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют долгосрочный временной интервал достижения**
- **цели более низкого уровня выступают своего рода средствами достижения целей более высокого уровня**

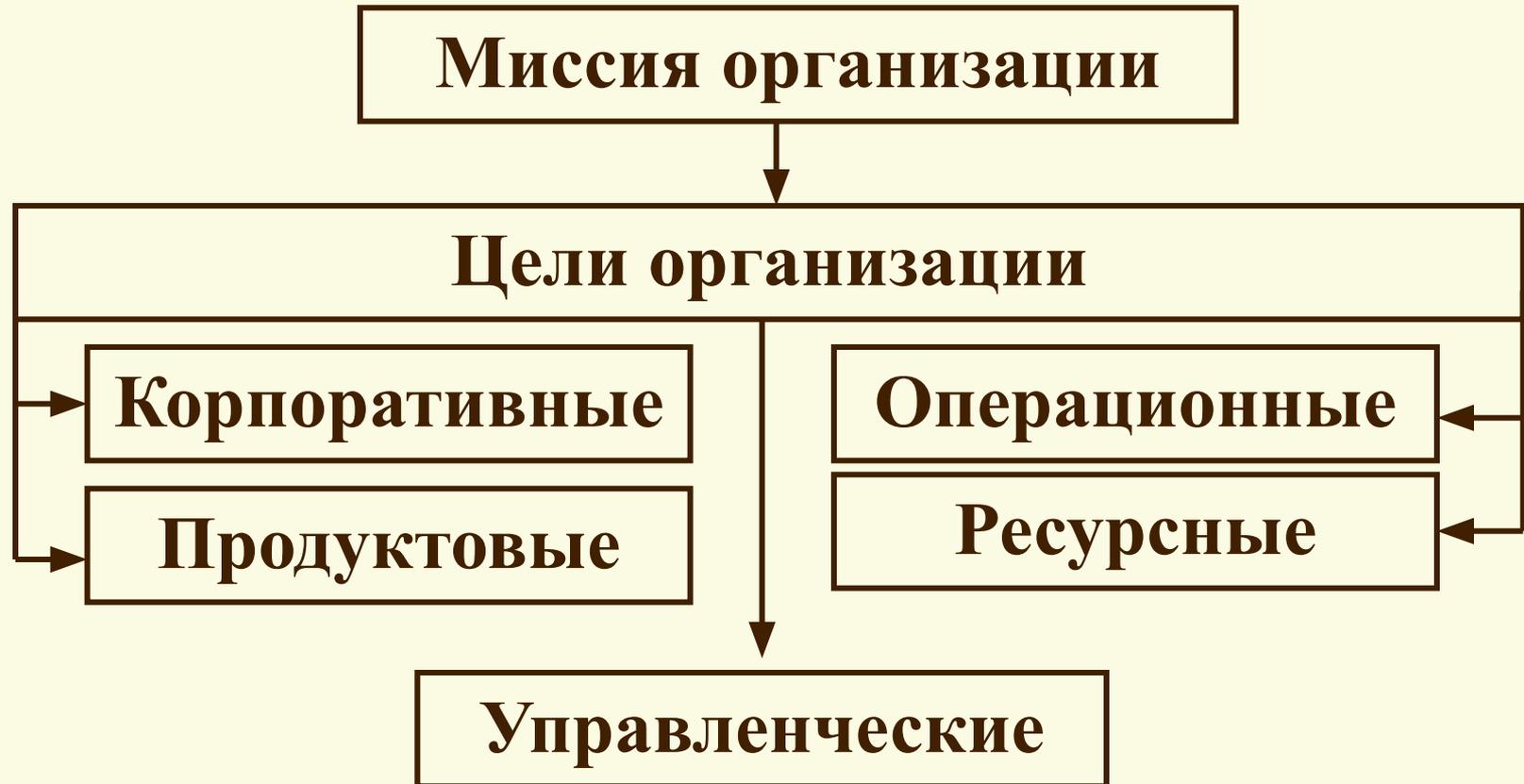
Тема: **Примеры стратегических целей организаций**

- **Увеличение доли рынка**
- **Повышение качества услуг**
- **Уменьшение удельных затрат**
- **Изменение номенклатуры услуг**
- **Улучшение обслуживания клиентов**
- **Повышение конкурентоспособности организации**
- **Улучшение репутации среди потребителей**

Тема: Основные этапы определения целей организации

- 1. Построение прогноза изменения факторов внешней и внутренней среды организации**
- 2. Установление целей для организации в целом**
- 3. Построение иерархии целей**
- 4. Установление индивидуальных целей**

Тема: Пример архитектуры дерева целей компании



Тема: Пример дерева корпоративных целей компании

