

## Миссия и цели организации

Всю совокупность ориентиров деятельности фирмы можно разделить на три основных типа:

1. идеалы - ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
2. цели - наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части;
3. задачи - конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

Разработка стратегии предполагает определение идеалов и целей. В рамках оперативного планирования фирма намечает конкретные задачи для каждого из участков работы.

К идеалам экономической организации можно отнести ее видение.

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.

Формирование видения — это одна из задач высшего руководства.

Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании — это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою «силу» при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

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.

Понятие миссии. 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:

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

Подходы к формированию миссии. Существует два подхода к пониманию 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. Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять. Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятия на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Узкозаданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса. Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более скоординированных методов осуществления стратегий.

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 является базисом, точкой опоры для всех плановых, решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач.

Во-вторых, миссия создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели.

В-третьих, миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия.

В-четвертых, миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.), тех, кто заинтересован в ее успехе.

Цели, в отличие от миссий, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Типы целей в организации. Цели организации делят на экономические и неэкономические. 1. К неэкономическим можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда. Иногда неэкономические цели могут отличаться от ожиданий некоторых внутренних или внешних сил организации. Так как затраты на реализацию неэкономических целей не создают краткосрочной прибыли. Однако организация не должна забывать о формулировании неэкономических целей, поскольку всякая фирма – это не просто деловая структура, нацеленная на получение прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями. Люди – это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

2. Экономические цели организации, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно, в свою очередь, разделить на количественные и качественные.

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

К числу основных характеристик целей относятся:

- Конкретность и измеримость. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ.
- Горизонт планирования. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.
- Достижимость. Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.
- Непротиворечивость. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других. Определение конкретных целей (задач). Конкретные цели устанавливаются на основе

выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два-три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать.

Цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса.

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.

Построение иерархии целей. Число и разнообразие целей и задач стратегического менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева 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 целей зависит от их масштабов и сложности, от организационной структуры. Важным моментом определения целей является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

Пространство определения целей. Деятельность экономической организации объективно очень разнообразна, поэтому, как указывает известный специалист по менеджменту П.Ф. Дракер, организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий. Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет

свои цели.

1. Положение на рынке. Здесь фирма определяет позицию по отношению к конкурентам, выражает свой успех в показателях конкурентоспособности.

2. Инновации. Определение новых способов ведения бизнеса:

- производство новых товаров;
- внедрение на новые рынки;
- применение новых технологий;
- использование новых методов организации производства.

3. Производительность. Организация определяет цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для достижения этих результатов. Более продуктивной является та организация, которая для производства данного количества продуктов затрачивает меньше экономических ресурсов.

4. Ресурсы. Фирма проводит оценку всех видов имеющихся у нее экономических ресурсов материально-производственных запасов оборудования, наличности. Сравнивается наличный уровень ресурсов с необходимым и определяется будущая потребность в них.

5. Доходность (прибыльность). Формируется способность организации зарабатывать доходы сверх затрат, необходимых для генерирования доходов. Цели, связанные с доходностью, обычно указывают ее необходимый количественный уровень.

6. Управленческие аспекты. Выражены в качестве менеджмента, шкале персональных достижений менеджеров, работающих в организации. Цели, связанные с качеством менеджмента, многим организациям (особенно российским) не представляются важными, поскольку напрямую не связаны с получением краткосрочной прибыли. Ведь краткосрочная прибыль - это чаще результат везения» предпринимательского "чутья" и таланта. Однако в долгосрочном периоде (который на российском рынке связан с установлением стабильности) хорошо продуманные методы управления и разработки в этой области являются существенными для развития и успеха организации.

7. Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе. Бизнес должен признать свою ответственность перед ра-1ботинками, добиться того, чтобы цели эффективно отражали способы мотивации людей, занятых в организации. Многие деловые фирмы в России хорошо понимают необходимость таких действий определяют в качестве целей более высокую зарплату, более интересное и насыщенное содержание работы, лучшие условия труда и профессионального общения, возможности быстрого развития работников. Результаты достижения этих целей проявляют себя также в долговременном периоде.

8. Социальная ответственность, понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Несмотря на длительные разговоры о социальной ответственности, еще несколько лет назад установка подобных целей вызывала возражений у экономистов консервативного толка. Так, известный американский экономист М. Фридмен утверждал, что у бизнеса не может быть иных целей, кроме

получения прибыли, и в этом заключается его социальная ответственность, поскольку продуктивная работа отдельных фирм создает предпосылки для роста совокупного продукта общества, а значит, более высокого уровня жизни в стране. Сегодня общепризнано то, что бизнес должен благотворно воздействовать на общественную жизнь не только узко, в смысле увеличения возможностей для материального роста, но и широко, соответствуя общепринятым общественным ценностям, обеспечивая общество качественными товарами и услугами, формируя благоприятную экологическую среду, принимая участие в решении острых социальных проблем и т.д.

Источник - И.А.ПОДЕЛИНСКАЯ, М.В. БЯНКИН СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. - 55 с.