

Основные положения (вывод)

Цели стратегического уровня

Ставятся высшим руководством
Являются долгосрочными
Являются широкими
Имеют отношение
ко всей организации в целом
Являются общими, без детализации
Определяют политику организации
Связаны с главными целями организации

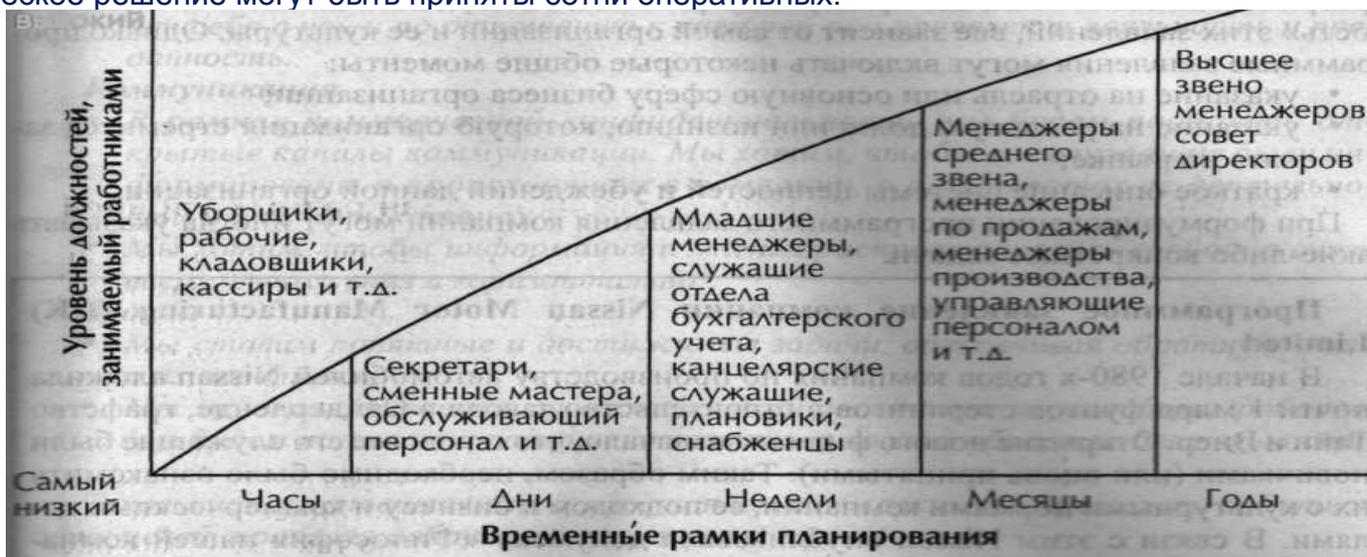
Цели оперативного уровня

Ставятся управлением среднего и низшего звена
Являются средне- и краткосрочными
Являются специфичными
Имеют отношение к деятельности
одной структуры организации
Являются детально проработанными
Следуют принятой политике организации
Реализуются в соответствии с главными
целями организации

Конгруэнтность (соответствие) и «подгонка» задач разных уровней

После того как организация определит цели стратегического уровня, формируются оперативные задачи таким образом, чтобы они обеспечивали выполнение стратегических целей. Другими словами, оперативные решения должны быть «подогнаны» под стратегические цели.

Решения, принимаемые на стратегическом уровне, немногочисленны, и временной отрезок между их принятием гораздо длиннее, в то время как оперативные решения могут приниматься каждую неделю, ежедневно и даже ежечасно. Так, на каждое стратегическое решение могут быть приняты сотни оперативных.



Основная цель и программные заявления

Основная цель (миссия) организации выражает главный смысл ее существования. . цель, осуществлению которой подчинены все другие цели. Некоторые организации формулируют свои основные цели довольно просто. Однако более крупные коммерческие структуры определяют свои цели намного сложнее.

Цели программного заявления

. Оно может быть использовано для **ознакомления** различных заинтересованных кругов с целью и ролью данной организации, а также способствовать **достижению иерархического соответствия внутри организации**. Его также можно использовать для **формирования поведенческих моделей** у служащих, хотя в определенной степени это является спорным моментом, поскольку, как это ни странно, но многие служащие редко бывают ознакомлены с программным заявлением организации .

Что включает программное заявление?

- указание на отрасль или основную сферу бизнеса организации;
- указание на реальную долю или позицию, которую организация стремится занять на рынке;
- краткое описание системы ценностей и убеждений данной организации.

Программное заявление компании Nissan Motor Manufacturing (UK) Limited

В начале 1980-х годов компания по производству автомобилей Nissan вложила почти 1 млрд фунтов стерлингов в строительство завода в Сандерленде, графство Тайн и Виер. Открытие нового филиала означало, что почти все его служащие были новичками (или вновь принятыми). Таким образом, необходимо было ознакомить их с культурными нормами компании, ее подходом к бизнесу и коммерческими целями. В связи с этим Nissan опубликовала документ «Философия нашей компании», составленный Иэном Гиббсоном, ее генеральным директором и главным менеджером группы заводов, расположенных в Сандерленде, и распространила этот документ среди своих работников.

Документ **«Философия нашей компании»** содержал следующее.

Мы, компания, ставим целью создание (с коммерческой прибылью) автомобиля самого высокого качества для продажи в Европе. Мы хотим добиться максимального удовлетворения потребностей покупателя и обеспечить процветание компании и ее служащих.

Чтобы выполнить поставленную задачу, мы хотим достичь взаимного доверия и сотрудничества между всеми работниками компании и сделать NMUK тем местом, где работа может приносить удовлетворение. Мы признаем, что люди являются самым ценным ресурсом компании, и в соответствии с этим считаем, что следующие принципы должны быть важными для всех сотрудников.

Люди

- Мы будем развивать и расширять вклад всех работников, уделяя особое внимание повышению квалификации и развитию способностей каждого.*
- Мы будем делегировать и вовлекать работников в обсуждение и принятие решений, особенно в тех сферах, в которых каждый из нас может внести существенный вклад, и, таким образом, все смогут принять участие в управлении NMUK.*
- Мы твердо убеждены в принципе равноправия условий труда для всех служащих.*

Работа в команде

- Мы признаем, что каждый работник индивидуально вносит ценный вклад, но, кроме того, мы считаем, что этот вклад может быть более эффективным в условиях коллективного сотрудничества.*
- Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность.*

Коммуникация

- В рамках коммерческой конфиденциальности мы будем поощрять открытые каналы коммуникации. Мы хотим, чтобы все служащие были информированы о происходящем в компании, о результатах ее деятельности и о ее новых планах. Мы хотим, чтобы информация и мнения распространялись свободно снизу вверх, сверху вниз и горизонтально.*

Задачи

- Мы ставим понятные и достижимые задачи, обеспечивая обратную связь и их исполнение.*
 - Мы не ограничиваемся существующими методами и способами работы. Мы будем постоянно совершенствоваться во всех областях деятельности.*
- Таковы наши основные цели, и мы считаем их высокими. Мы сможем добиться этих целей, проявляя добрую волю и упорный труд.*

Программное заявление компании **British Telecommunications plc**

BT, являясь очень крупной компанией, формулирует свои цели в кратком документе, смысл которого заключается в том, чтобы ознакомить с данными целями своих служащих, занятых на различных ступенях управления, а также заинтересованных лиц.

Мечта

- *Стать самой преуспевающей в мире группой в области телекоммуникаций.*

Цели

- *Развивать и использовать сеть нашей компании на внутреннем и на внешнем рынке, чтобы:*
- *удовлетворить потребности наших покупателей;*
- *сохранить темпы роста доходов компании в интересах ее акционеров;*
- *предоставлять телекоммуникационную и информационную продукцию мирового уровня;*
- *внести соответствующий вклад в общество, в котором мы осуществляем свой бизнес.*

Что ожидают компании от стратегии?

Строго говоря, самой важной целью компании является **задача выживания**. Другие цели зависят от типа организации и от характера окружающей среды.

Цели бывают **траекторными и точечными**.

- **Траекторная цель** определяет общее направление развития
- **Точечная цель** конкретные значения показателей, которые необходимо достичь

Виды экономических целей

Экономические цели можно выразить с помощью финансовых показателей. Для коммерческой организации основным финансовым критерием целей является ее доход. Доход как бухгалтерский термин - это результат производственной деятельности, получаемый как разница между стоимостью реализованной продукции и услуг и произведенными затратами.

Доходность от продаж, или, иначе говоря, прибыль, служит показателем того, как компания контролирует свои расходы, тогда как *доходность активов* (или доходность используемого капитала) характеризует эффективность использования денег инвесторов. Оба показателя отражают ключевые цели в бизнесе: обеспечить достаточную прибыль с целью будущих инвестиций и дивидендную доходность по акциям своих инвесторов.

Некоммерческие организации также имеют экономические цели, но эти цели выражены через иные критерии измерения. Благотворительные организации, государственные структуры, университеты обычно измеряют свою экономическую деятельность с помощью таких инструментов, как «затраты - выгоды» («издержки - прибыль») или аудит «стоит ли денег».

Подобные организации большей частью рассчитывают на доход, над которым они имеют ограниченный контроль и который устанавливается, например, центральным правительством. В данном случае цель будет состоять в извлечении максимальной выгоды от этих доходов. Например, университет будет экономно использовать свои доходы в рамках бюджета, чтобы обеспечить проведение академической и исследовательской работы.

Социальные цели

Не следует считать, что все цели, которые ставит перед собой компания, являются по своей природе финансовыми. Многие цели формируются для того, чтобы частично или полностью предоставить **социальные льготы**. Многие организации, финансируемые общественными фондами, такие, как школы, больницы и тюрьмы, существуют для того, чтобы **предоставлять услуги обществу** в целом. Благотворительные организации и кооперативы предоставляют социальные услуги определенным категориям потребителей. Экономические цели таких организаций являются вторичными по отношению к их цели предоставить социальные услуги.

Коммерческие организации также постепенно включают социальные цели в стратегическое планирование. Хотя их **социальные цели**, как правило, **подчинены экономическим целям**, эти организации могут поддерживать социальные программы или программы, связанные с охраной окружающей среды, если они верят в их целесообразность.

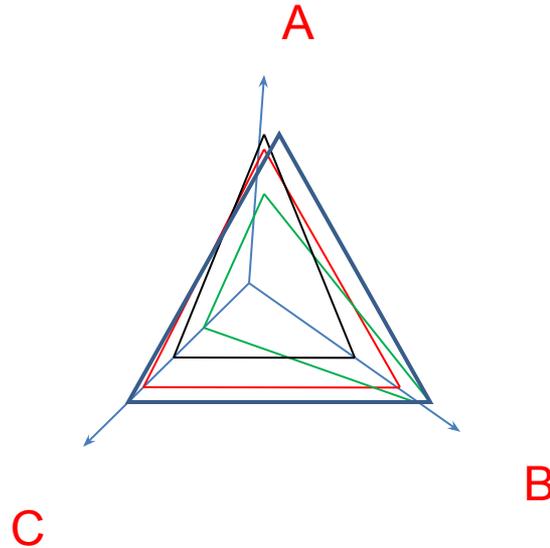
Цели, связанные с ростом или рыночной долей

На некоторых этапах жизнедеятельности организации наиболее важными становятся цели, связанные с ее **ростом и развитием**. Это особенно относится к тем компаниям, которые должны развиваться и сохранять свои позиции на рынке для того, **чтобы оставаться конкурентоспособными** или опережать своих конкурентов.

Размер рыночной доли и позиция компании на рынке определяют ее благоприятное положение, поэтому эти два фактора являются основополагающими целями любой организации. Размер рыночной доли дает организации возможность преимущества экономии от масштаба как на товарном рынке, так и на рынке ресурсов.

Цели, связанные с конкурентным преимуществом

Многие стратегические цели компании связаны с ее **отношением к конкурентам**. Цели, связанные с конкурентным преимуществом, определяют позицию компании по сравнению с другими компаниями, особенно если речь идет о ее конкурентах. Эти цели могут быть ограничены лозунгами типа **«мы вас разгромим»** или **«мы лучше вас»**. Результаты деятельности, превосходящие результаты деятельности других компаний, - вот единственная цель, достигнув которую компания сможет обойти своих ближайших соперников.



Заинтересованные лица и

цели

- **Заинтересованные лица** оказывает влияние на руководство высшего звена в процессе выработки целей
- **Заинтересованное лицо** - это любое лицо или сторона, которые могут влиять на деятельность и политику компании или сами могут оказаться под влиянием ее деятельности.
- *власть* заинтересованного лица определяет его *способность* оказывать влияние на организацию;
- *интерес* заинтересованного лица определяется его *желанием* влиять на организацию. Другими словами, интерес соотносится со степенью заинтересованности лица в деятельности организации. Из этого следует, что:
- **Влияние заинтересованного лица = Власть x Интерес.**