



**РАЗРАБОТКА  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
УСТАНОВОК ОРГАНИЗАЦИИ**

# 1. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Миссия** – основная (общая) цель деятельности организации, четко выражающая причины ее существования и общественно-социальную значимость.



# НАЛИЧИЕ МИССИИ ПОЗВОЛЯЕТ:

- ▣ *Собственникам* – договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса;
- ▣ *Партнерам и поставщикам* – понять место, которое стремится занять фирма на рынке;
- ▣ *Сотрудникам фирмы* – ощутить свою значимость, получить моральные стимулы для работы;
- ▣ *Потребителям продукции* – с заинтересованностью относиться к фирме, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за продукцией фирмы;
- ▣ *Обществу в целом* – понять социальное предназначение компании.



# ФАКТОРЫ, УЧИТЫВАЕМЫЕ ПРИ ВЫРАБОТКЕ МИССИИ:

- История фирмы;
- Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- Состояние внешней и внутренней среды организации;
- Ресурсы, которые фирма может привести в действие для достижения целей фирмы;
- Отличительные особенности, которыми обладает организация.



# АСПЕКТЫ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОТРАЖЕНЫ В МИССИИ:

- Основное направление деятельности фирмы;
- Основная категория клиентов;
- Потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;
- Отличительный признак, подчеркивающий особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;
- Сторона деятельности фирмы, обращенной во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.



# МИССИЯ ДОЛЖНА:

- быть выполнимой;
- основываться на потенциале организации и ее внешних связях;
- учитывать сильные и слабые стороны организации.



## МИССИЯ НЕ ДОЛЖНА:

- Быть зависимой от текущего состояния фирмы, форм и методов ее работы, поскольку миссия – предназначение выражает устремленность в будущее;
- Быть обращенной во внутреннюю среду фирмы, поскольку это ограничивает спектр возможных направлений развития;
- Быть ни слишком узкой, ни слишком широкой, чтобы и не упустить часть рынка и не получить малую долю рынка и слабые конкурентные позиции.



# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МИССИИ:

- Определение области конкуренции.
- Стратегическое намерение и видение.
- Компетентность персонала и конкурентные преимущества.
- Основные заинтересованные группы.



## ПРИМЕР МИССИИ:

▣ *Мобильные ТелеСистемы (МТС) :*

«Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал — на работе и дома».



# ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ МИССИИ:

- Определение тех, кто будет участвовать в создании текста миссии.
- Установление сроков работы над миссией.
- Определение тех, кто будет читателем документа.
- Выработка стиля оформления документа, в котором он будет представлен читателям.
- Разработка программы ознакомления персонала организации с текстом миссии.



## КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА МИССИИ:

- Насколько миссия содействует созданию благоприятного климата в фирме;
- Насколько удачно выделено основное направление деятельности фирмы;
- Указана ли категория клиентов (потребителей) фирмы;
- Указана ли удовлетворяемая потребность;
- Существуют ли отличительные признаки, позволяющие выделять данную фирму среди других фирм данной отрасли;
- Помогает ли миссия объединять сотрудников на эффективную работу в интересах фирмы;
- Помогает ли миссия организовать целевое управление;
- Хорошо ли определена общественная полезность фирмы.



## 2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ:

**Цель** — конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.



# ЦЕЛИ:

- Долгосрочные;
- Среднесрочные;
- Краткосрочные.



# ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ:

## *Рыночные:*

-  объем продаж;
-  число клиентов;
-  доля рынка.

## *Производственные:*

-  обеспечить определенный объем производства;
-  построить цех;
-  разработать новую технологию.



## *Организационные:*

-  принять на работу трех маркетологов;
-  внедрить систему управления проектами.

## *Финансовые:*

-  величина издержек;
-  валовая и чистая прибыль;
-  рентабельность продаж.



## ЦЕЛИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ:

- 1) конкретными;
- 2) измеримыми;
- 3) согласованными:
  - с миссией компании;
  - между собой;
  - с теми, кому предстоит их выполнять;
- 4) достижимыми;
- 5) определенными во времени.



# ПРОЦЕСС УСТАНОВЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ:

- 1) Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы;
- 2) Установление целей для организации в целом;
- 3) Построение иерархии целей;
- 4) Установление индивидуальных целей.



# ФУНКЦИИ ЦЕЛЕЙ:

- 1) отражают философию компании, концепцию ее деятельности и развития;
- 2) уменьшают неопределенность текущей деятельности;
- 3) составляют основу критериев для оценки деятельности организации за счет сравнения плановых показателей с фактическими;
- 4) сплачивают вокруг себя людей, побуждают их брать на себя ответственность, прилагать все возможные усилия для их выполнения;
- 5) служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации.



# КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ:

*По направленности:*

- 1) фактический уровень;
- 2) наличный уровень (целевое планирование);
- 3) потенциальный уровень.



□ *По степени важности:*

1) стратегические;

2) тактические.



□ *Исходя из их масштаба для организации:*

□ 1) Общие (глобальные) для организации в целом:

□ -отражают концепцию организации;

□ - разработаны на длительную перспективу;

□ - определяют основные направления программы развития организации;

□ - четко сформулированы и увязаны с ресурсами;

□ - проранжированы по принципу приоритетности.



- 2) *Специфические* разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении организации и выражаются в количественных показателях:
  - - по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, объем сбыта);
  - - научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции);
  - - производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов);
  - - финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли).



# ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ:

- 1) Иерархия целей;
- 2) Высшие цели (стратегические);
- 3) Оперативные цели;
- 4) Тактические цели.



# ПРОЦЕСС УСТАНОВЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ:

- 1) выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- 2) установление целей для организации в целом;
- 3) построение иерархии целей;
- 4) установление индивидуальных целей.

