

# Тема 4. Целевой подход в менеджменте

## 4.1 Понятие и формирование миссии организации

*Миссия организации* – это ее предназначение, основная цель ее существования.

Миссия:

- *влияет на имидж организации;*
- *является основой для выработки целей и стратегий;*
- *определяет организационную структуру;*
- *предъявляет определенные требования к сотрудникам.*

На формирование миссии влияют:

- 1) *собственники* (заинтересованы в прибыли организации);
- 2) *сотрудники* (производят и реализуют продукцию для решения своих интересов);
- 3) *покупатели* (приобретают продукцию для удовлетворения своих потребностей);
- 4) *деловые партнеры* (оказывают определенные услуги в своих интересах);
- 5) *внешняя среда* (формирует социальную и экологическую среду обитания организации).

Предприятие разрабатывает миссии в трех вариантах:

- *расширенный* (философия предприятия для внутреннего пользования);
- *сокращенный* (для общения с контрагентами);
- *лозунговый*.

*Расширенная миссия* включает:

- 1) *продукты (услуги);*
- 2) *категории целевых потребителей;*
- 3) *ценность продукта для потребителя;*
- 4) *целевые рынки;*
- 5) *технология (инновационная или традиционная);*
- 6) *приоритеты выживания или роста;*
- 7) *философия фирмы (важнейшие ценности и устремления);*
- 8) *конкурентные преимущества;*
- 9) *публичный имидж (участие в решении неэкономических проблем);*
- 10) *отношение к работникам;*
- 11) *отношение к акционерам и собственникам (дивиденды).*

*Сокращенная миссия* содержит только компоненты, касающиеся удовлетворения потребителей и социальной ответственности перед сотрудниками предприятия.

Понятие миссии тесно связано с понятием целевого управления.

## 4.2 Цель как характеристика менеджмента

**Цели** – это конкретизация миссии организации в форме, доступной при управлении процессом их реализации.

**Цель управления** – это желаемый результат деятельности, желаемое будущее состояние объекта управления (организации).



**Деятельность** – процесс достижения результата (цели).

**Средства достижения цели организации** – ее структура и процессы.

**Иерархия целей** – индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня.

## Роль целей в процессе управления:

- ★ **организующая** (организация и направление средств достижения целей на результат);
- ★ **мотивирующая** (мотивация деятельности по активации людей на достижение цели);
- ★ **контролирующая** (сравнение фактического и заданного параметров системы).

Таблица 4.1 – Классификация целей

<i><b>Критерии классификации</b></i>	<i><b>Группы целей</b></i>
По значимости:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегические;</li> <li>- тактические;</li> <li>- оперативные.</li> </ul>
Содержание:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- экономические;</li> <li>- организационные;</li> <li>- технические;</li> <li>- социальные;</li> <li>- политические;</li> <li>- научные.</li> </ul>
Функциональная структура:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетинговые;</li> <li>- инновационные;</li> <li>- кадровые;</li> <li>- производственные;</li> <li>- финансовые;</li> <li>- административные.</li> </ul>

## Продолжение таблицы 4.1

<i><b>Критерии классификации</b></i>	<i><b>Группы целей</b></i>
Среда:	- внешняя; - внутренняя.
Измеримость:	- количественные; - качественные.
Иерархия:	- организации; - подразделений.
Повторяемость	- постоянные; - разовые.



Цели должны быть:

- 1) *корректными и измеримыми;*
- 2) *ориентированными во времени;*
- 3) *достижимыми;*
- 4) *формулируемыми и формализуемыми;*
- 5) *совместимыми;*
- 6) *гибкими и адаптивными;*
- 7) *связанными с системой вознаграждений;*
- 8) *согласованными по горизонтали и по вертикали.*

## *Этапы формирования целей функционирования организации:*

- 1) определение качественных целей;
- 2) ранжирование качественных целей;
- 3) построение «дерева целей»;
- 4) определение количественных целей;
- 5) оценка степени достижения целей.

**Метод дерева целей** предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами их достижения.

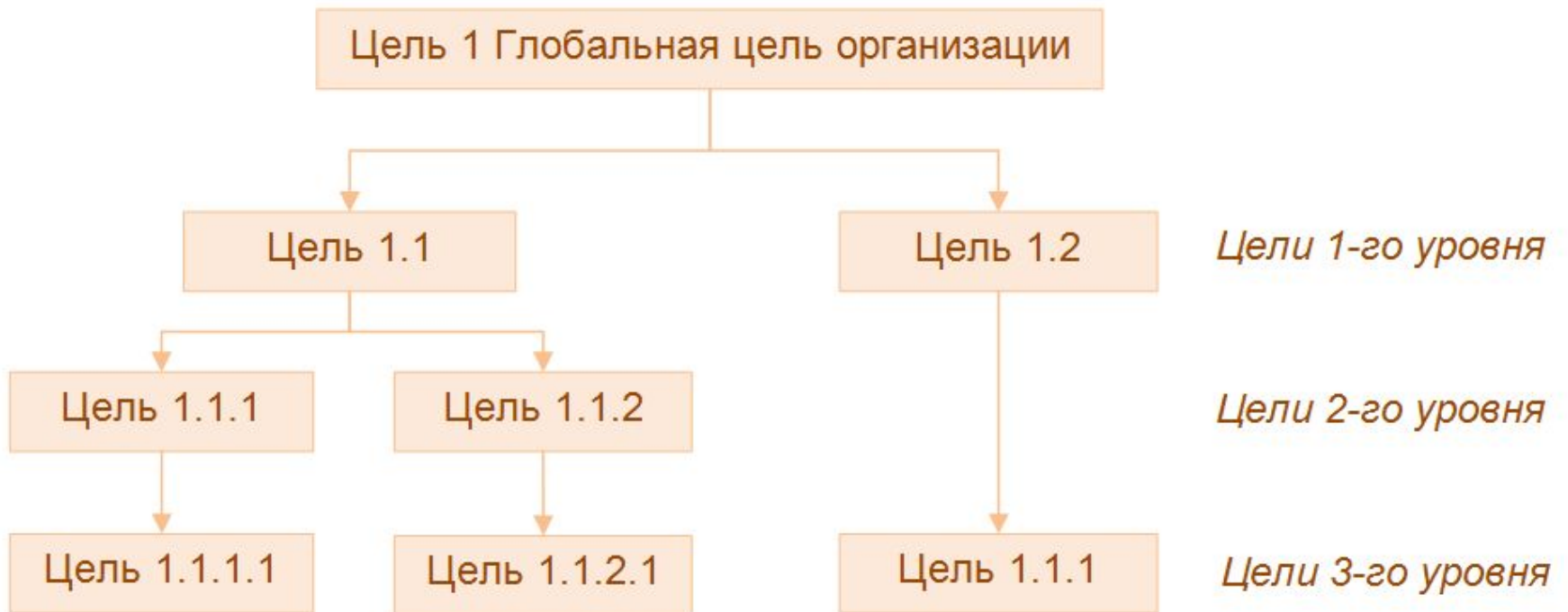


Рисунок 4.1 – Фрагмент «дерева целей»

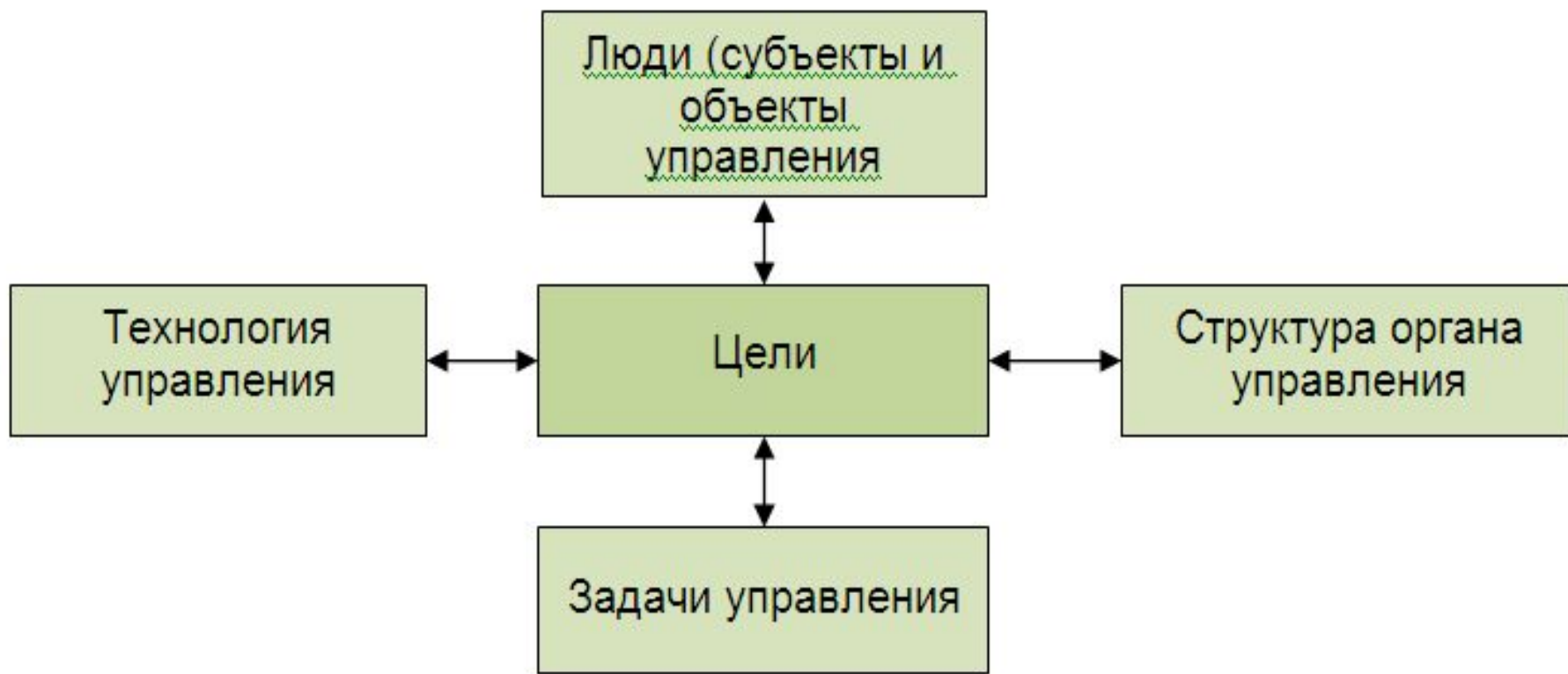


Рисунок 4.2 – Связь целей организации с основными категориями теории управления

## 4.3 Понятие целевого управления

Процесс управления организацией по целям осуществляется в несколько этапов (рисунок 4.3):

