




# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## **ИНСТРУМЕНТЫ, ЗАДАЮЩИЕ ЦЕЛОСТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЫ**



Баронене С.Г. доцент  
НИУ-ВШЭ в Санкт-Петербурге



# 2 ПАРАДИГМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

От прошлого  
к будущему



От будущего  
к настоящему



# ➔ ЦЕЛЬ – идеальный конструкт



## ЦЕЛЬ (что?)

- осознанная потребность, сформулированная в образе предполагаемого результата, и придающая деятельности направленность
- имеет разную дальность пространственно-временных и количественных показателей желаемого результата
- Инструмент управления организацией

## ЗАДАЧА

«Шаг», рассматриваемый субъектом с точки зрения имеющихся конкретных условий и выстраивающий последовательность достижения крупнокалиберных целей

# ➔ Миссия организации

## Широкий смысл

социальное  
назначение  
организации, тот  
смысл, ради которого  
она создается

## «Узкий» смысл

то, чем организация  
отличается  
от других организаций  
с подобной  
деятельностью



## Миссия как цель



- Миссия – то, что мы «отдаем»
- Для кого?

# ➔ Миссия организации



# ➔ Содержание миссии



## ЧТО МОЖНО УКАЗАТЬ В МИССИИ?

- ✓ Область конкуренции
- ✓ Стратегические намерения
- ✓ Конкурентные преимущества
- ✓ Заинтересованные группы
- ✓ Конкретные услуги или продукты
- ✓ Технологии
- ✓ Ценности компании

# ВИДЕНИЕ (VISION)

- ✓ **Перспективный образ будущего,**  
в задачу которого входит:
  - постановка ориентиров;
  - Мотивирование
  - Вдохновение
  
- ✓ **Организационные амбиции**
- ✓ **Мечты**





# ➔ Стратегия и стратеги

**Стратегия** - система мер, обеспечивающая достижение долгосрочных целей организации

- ✓ Стратегия молодеет – 10-7-5-3 – 1.....
- ✓ Закон композиции: виды стратегии
- ✓ Требования к стратегическим целям: долгосрочность, непротиворечивость, измеримость
- ✓ SMART – критерии: как они работают в турбулентной среде?





# Формулирование целей: модель S.M.A.R.T.

## Specific

Конкретная, ясная

- Цель должна быть предметной и четко определенной, чтобы все люди, вовлеченные в процесс ее достижения, понимали, в чем она состоит, и интерпретации были сведены к «нулю»

## Measurable

Измеримая в промежуточных  
и конечных показателях

- Цель должна быть предельно конкретна и измерима, Критерий конкретности – легкость узнавания того, что цель достигнута. Нужно привести цель в форму единого понимания.

## Achievable

Достижимая

- Цель должна быть достижима с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов.
- Цель достаточно сложна, чтобы была необходимость прилагать усилие для ее достижения.

## Relevant

Уместная, «экологичная»

- Цель должна соотноситься с целями большего порядка, со стратегическими целями, и работать на их достижение.
- Также цель «экологична» для среды, в которой она формулируется

## Timebound

Определена во времени

- Срок: когда, где, с кем, в какое время.
- Для каждой цели должны быть намечены временные рамки.