### Содержание

Введение

1. Теоретическая глава. Понятия миссии и цели организации, их характеристики, формулирование и свойства

1.1 Роль миссии в стратегическом управлении

1.2 Цели формулирования миссии

1.3 Цели организации и их классификация

1.4 Свойства целей и требования, предъявляемые при разработке целей организации

1.5 Характеристики целей организации

2. Практическая глава. Разработка миссии и целей организации как метод принятия решений в стратегическом управлении компанией

2.1 Разработка миссии и целей компании

2.2 Ошибки при формулировке миссии

2.3 Примеры миссий некоторых крупных компаний

Заключение

Глоссарий

Список использованных источников

Приложение А

Приложение Б

**Введение**

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими во внешнем окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиций потребителей, рост конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой отдельной фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и ещё многих факторов. И в то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить об обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Одним из таких моментов является тот факт, что исходной точкой стратегического управления любой организацией является ее миссия и цели. Актуальность работы заключается в том, что именно миссия и цели организации задают основное направление развития организации. Поэтому очень существенным, а, может быть, и самым важным решением в стратегическом управлении является проектирование миссии и целей.

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Однако с течением времени, миссия постепенно затирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии. Формулировка миссии – это формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Традиционно компании определяют род своей деятельности с точки зрения производимых товаров («Мы делаем мебель») или используемой технологии (Мы разрабатываем программное обеспечение»). Но формулировка миссии компании должна быть ориентированной на рынок.

Определение деятельности с точки зрения рынка лучше, чем определения с точки продукции или технологии. Товары или технологии рано или поздно все равно устаревают, а основные потребности рынка могут остаться прежними навсегда. Миссия, ориентированная на рынок, определяет деятельность компании с учетом его направленности на удовлетворение основных потребностей покупателей. Именно поэтому компания Rolls-Royce утверждает, что занимается мощностью, а не реактивными двигателями. Фирма Visa предоставляет не кредитные карточки, а возможность клиентам обменивать ценности даже не выходя из дома, приобретать практически все и практически везде.

Объектом данной работы является организация, как одно из звеньев экономики и менеджмента.

Предметом данной работы является разработка миссии и целей организации.

Главная цель данной работы - изучить миссию и цели организации, рассмотреть примеры миссий и целей компаний.

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать задачи:

- дать определение миссии и определить ее роль в стратегическом управлении предприятием;

- изучить цели организации, их классификацию;

- рассмотреть свойства и требования, предъявляемые к целям организации, определить их свойства;

- рассмотреть разработку миссии компании, привести примеры миссий некоторых крупных компаний.

**1. Понятия миссии и цели организации, их характеристики, формулирование и свойства**

**1.1 Роль миссии в стратегическом управлении**

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджера, имеющий большое значение в условиях рыночной экономики. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации и регионализации управления экономикой в ней с каждым годом увеличивается число вновь образуемых объектов управления.

Каждый из них начинает свой жизненный цикл со стадии создания, на которой, прежде всего, определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т.д. Те же задачи должны постоянно решать и действующие самостоятельно хозяйствующие субъекты, несущие всю полноту ответственности за результаты.

Целевая функция начинается с установления миссии – общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.[[1]](#footnote-1)

В прежних условиях хозяйствования наши предприятия не определяли свою миссию, так как при централизованном управлении цели и задачи каждого управляемого объекта устанавливались и жестко диктовались сверху. Как правило, они раскрывались через систему плановых заданий и показателей использования выделенных центральными органами ресурсов. Сегодня вступившие в силу законы рыночной экономики требуют определенных правил поведения хозяйствующих субъектов. Среди них – обнародование миссии организации, дающей представление о ее назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом. Приложение Б.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации. На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе. В качестве примера можно привести формулировку миссии компании «Форд»: предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании – транспорт, потребители продукции – люди, а также ориентация на их широкий круг. Такая формулировка миссии способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику всей деятельности компании.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности организации. Но прибыль как миссия может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе. Именно эти рекомендации учтены в формулировках миссии некоторых отечественных организаций, приведенных в таблице 1.

Прежде чем разрабатывать стратегию любой фирмы, необходимо определить предназначение данной фирмы, сформулировать роль и место фирмы на рынке, сферу ее деятельности, а также перечень тех товаров и услуг, которые она собирается предоставлять или уже предоставляет.

Таблица 1 – Примеры формулировок миссии

|  |  |
| --- | --- |
| Организация | Миссия |
| Коммерческий банк | Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников. |
| Ювелирно-художественная фирма | Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком. |
| Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро | Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду |
| Компания, производящая оборудование для офисов | Наша цель – это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда |
| Инвестиционная компания | Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста |

С теоретической точки зрения, данные задачи кажутся абсолютно простыми и доступными любому менеджеру низшего звена, но если обратиться к практике функционирования компаний на российском рынке, то можно увидеть, что даже топ-менеджеры не всегда понимают значение миссии для стратегического управления организацией.[[2]](#footnote-2)

Для того чтобы определить бизнес, необходимо ответить на вопрос: “Что, у кого и как мы удовлетворяем?”

Миссия предприятия – выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение предприятия в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли). Формулировка миссии может быть получена при ответе высшего руководства предприятия на вопрос: “Кто мы, что мы делаем, куда мы движемся?” (рисунок 1)

Анализ внутренней

среды предприятия

Анализ отраслевой конкуренции

Миссия

Коррекция

Представление о роли предприятия

Цели

Разработка

стратегии

Реализация

стратегии

Формирование

портфеля

стратегий

Формирование

культуры

предприятия

Формирование

структуры

предприятия

Рисунок 1 – Формулировка миссии организации

Миссия формулирует и формализует статус предприятия на внешнем рынке и обеспечивает направления и ориентиры для определения цели и выбирает его стратегию.

Миссия может быть эффективна лишь тогда, когда:

* она действительно может помочь предприятию стать лучше;
* в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами предприятия его будущего на рынке;
* ее разделяют большинство сотрудников предприятия.

Миссия организации, означает попытку ответить на вопрос, в чем состоит конечный смысл деятельности организации. Она обычно довольно широка по масштабу и зачастую выглядит как описание долгосрочных перспектив организации. Разумеется, нет серьезных оснований искать миссию существования небольших коммерческих организаций — парикмахерских, мастерских по ремонту бытовой техники, магазинов продовольственных товаров и им подобных. Для них и им подобных долгосрочная перспектива, как правило, состоит в выживании в жесткой конкурентной среде и, по возможности, укреплении и расширении бизнеса. Для них также не характерно систематическое стратегическое планирование — процесс трудоемкий и дорогой. Так же трудно определять миссию для организаций, деятельность которых строго регламентирована сверху, например, органов муниципального управления. Однако в случае корпораций, крупных организаций бизнеса проблема определения миссии может становиться одной из сложнейших проблем стратегического развития.[[3]](#footnote-3)

Миссии часто можно найти в годовых отчетах, а также встретить в плакатах на стенах организации, где их стремятся выразить в форме кратких, эмоционально окрашенных лозунгов. Они могут включаться в информацию, распространяемую организацией среди покупателей, поставщиков, кандидатов на занятие вакантных должностей в организации. Они являются базой и точкой отсчета для всех начинаний в организации. Можно привести несколько причин, по которым организация должна сформулировать свою миссию:

- сосредоточить сотрудников организации на общей цели;

- сформулировать основу или стандарт для распределения ресурсов;

- создать или изменить климат, или культуру организации;

- обеспечить трансформацию целей организации в рабочую структуру;

- ввести систему формального планирования в организации.

Поскольку степень детализации миссии все-таки зависит от конкретной компании и ситуации на рынках, где она работает, эксперты рекомендуют, при разработке миссии, учитывать четыре основных стратегических цели, которые стоят перед любой компанией на любом рынке, и озвучивать приоритеты компании относительно каждой из этих целей:

1. Общественная. Вклад компании в местное сообщество и решение компанией конкретных общественных проблем.
2. Клиентская (потребительская). Удовлетворение конкретных запросов конкретных клиентов. Учет потребностей поставщиков и партнеров.
3. Организационная (административно-территориальная). Удовлетворение запросов конкретной организационной (или административно-территориальной) системы, в структуре которой работает данная организация.
4. Предпринимательская. Выполнение условий устойчивого развития бизнеса компании, путем удовлетворения потребностей его участников и совладельцев.

Особенно активно подход четырех стратегических целей используют российские промышленные компании и банки, поскольку их работа в значительной степени затрагивает жизнь и финансовую деятельность населения регионов, в которых эти компании работают, и сопряжена с нанесением вреда окружающей среде. Многие российские компании при формулировке миссии с учетом четырех указанных стратегических целей, делают особенный акцент на перечислении сфер своей ответственности, а также целевых групп, перед которыми эта ответственность возникает. Таким образом, с помощью миссии, компании сообщают местному сообществу, какой конкретно вклад они готовы внести в его развитие и за какие аспекты своей деятельности они готовы отвечать собственной репутацией и потенциальным доходом. [23, С.26]

Примерами удачной формулировки каждой из четырех стратегических целей в миссии компании могут служить фрагменты миссий ЮКОС, Сибнефть, и Альфа-Банк.

ЮКОС - общественная цель.

Мы ответственны:

-друг перед другом как сотрудники Компании за качество работы и следование нормам и принципам деятельности Компании;

-перед потребителями за качество продукции и услуг;

-перед партнерами за выполнение своих обязательств;

-перед регионами деятельности за рост их благосостояния и разумное природопользование;

- перед страной за использование природных ресурсов в целях ее процветания;

- перед международным сообществом за сохранение экологии регионов, в которых Компания ведет свою деятельность своего персонала.

Альфа-Банк – клиентская цель.

Мы видим своей основной целью предоставление каждому клиенту полного комплекса самых современных банковских продуктов и услуг при постоянном внедрении новейших достижений в области информационных технологий, совершенствовании бизнес-процессов и повышении уровня сервиса.

Все клиенты банка - как частные лица, так и крупнейшие корпорации - могут всегда рассчитывать на получение первоклассных банковских услуг.

Дорожа безупречной деловой репутацией, мы будем и впредь выполнять все обязательства перед своими клиентами.

Газпром - организационная цель.

Высшей целью экономической стратегии ОАО "Газпром" является повышение капитализации Общества. Предполагается реализовать эту стратегию через совершенствование законодательства Российской Федерации, либерализацию рынка акций ОАО "Газпром", сближение уровня цен на акции в России и за рубежом, предоставление возможности увеличения иностранного участия в уставном капитале Общества до 20%, облегчение процедуры купли-продажи акций. Этому будет способствовать также совершенствование корпоративного управления посредством разработки нормативных документов Общества, регламентирующих процедуры принятия управленческих решений и взаимоотношения с различными социальными группами.

Сибнефть - предпринимательская цель.

Быть устойчивым лидером в секторах разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов за счет использования внутреннего потенциала компании и приобретения новых активов, обеспечивать долгосрочный и прибыльный рост бизнеса с целью увеличения стоимости акций компании и доходов акционеров.

Когда стратегические приоритеты компании и ее ответственность перед целевыми группами определены, возникает вопрос – как избежать превращения миссии компании в "дайджест" ее прошлых достижений и мечтаний о светлом будущем, не отражающий реальное положение вещей? Для соблюдения баланса между реальностью, стремлениями компании и требованиями рынка, руководству компании, после определения подхода к формулировке миссии и четырех стратегических целей, имеет смысл "протестировать" полученную миссию на предмет соответствия трем требованиям. Для удобства запоминания, эксперты российского консультационного центра "Бизнес-Инжиниринг" определили их как "МОГУ", "ХОЧУ" и "НАДО":

- Определяется ли миссия компании ее конкурентными преимуществами ("МОГУ");

- Отражает ли миссия компании ее ожидания, принципы и ценности ("ХОЧУ");

- Основана ли миссия компании на потребностях рынка ("НАДО").[[4]](#footnote-4)

**1.2 Цели формулирования миссии**

Прежде чем приступить к целям формулирования миссия, необходимо рассмотреть, для чего же все-таки формулируется миссия, что она непосредственно дает для деятельности организации (рисунок 2).

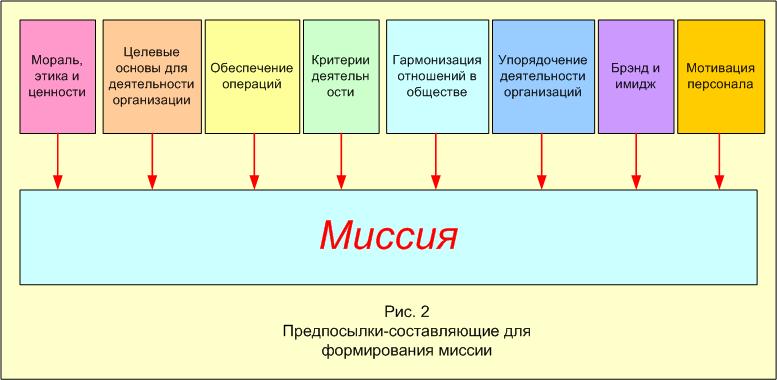


Рисунок 2 - Предпосылки для формирования миссии

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;

- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;

- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;

- дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;

- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования. [4, С.73]

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Однако далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Поэтому формирование миссии - это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

После того, как миссия сформулирована, хотя бы в первом приближении, необходимо рассмотреть так называемую "пирамиду целей" (рисунок 3). Здесь добавлено разделение целей на стратегические, тактические и операционные, в соответствии со временем достижения этих целей в обозримом будущем, в пределах интервала планирования (чаще всего, год три или пять лет) и в пределах осуществления текущих или даже повседневных операций. Кроме того, задачи разделены на операционные и текущие, а далее выделены инструменты или средства для достижения целей и задач на различных уровнях.[4, С.121]

В реальной практике менеджмент компании должен пройти по всем этапам "пирамиды целей", после чего проверить "нижние этажи" этой "пирамиды" на соответствие практике компании, здравому смыслу и имеющимся ресурсам, после чего можно, если необходимо, произвести корректировку на всех ступенях "пирамиды целей".

Проверка положений, связанных с миссией, в особенности, последствий корректного или некорректного формулирования миссии, в том числе, и с использованием предложенного подхода, очень сложна, и, вообще говоря, требует десятилетий для полноценного анализа.

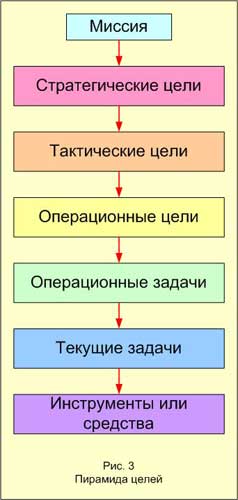


Рисунок 3 – Пирамида целей

**1.3 Цели организации и их классификация**

Общая цель организации образует фундамент для установления ключевых целей и разработки стратегии развития по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, научно-исследовательские работы, персонал, финансы. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Так, маркетинг направляет свою деятельность на создание спроса, и поэтому его целями являются определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новой продукции. Спецификация – один из основных документов технической конструкторской документации (на изделие, продукты и т.д.), выполняемый обычно в виде таблицы, в которой указываются название изделия, его составные части и элементы масса и другие данные. Кроме того, в круг обязанностей маркетинговых служб входят освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям, контроль за изменением вкусов и спроса потребителей, сбор и обработка информации о товаре, рекламирование фирмы и ее продукции и т.д.

Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую на данный момент, и на новую. Спрос – общественная потребность, выраженная в денежной форме и обеспеченная платежными средствами; размеры спроса зависят, прежде всего, от уровня денежных доходов населения и сумм, выделяемых производителями на приобретение средств производства. Предложение – совокупность товаров и услуг, которые могут быть реализованы на рынке.

Кроме того, предприятием должна быть тщательно изучена ситуация на уже освоенных и новых рынках. Поэтому работу должны выполнять специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей. Состав и количество этих специалистов зависят от возможностей предприятия самостоятельно проводить эту сложную и требующую высокого профессионализма работу. Если такие возможности ограничены, надо использовать те элементы рыночной инфраструктуры, которые уже сформированы в нашей стране: внешних консультантов по управлению, специалистов по нововведениям, информационной технологии, вычислительным методам и т.п. [5, с.98]

Производство охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение исходных ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное облуживание.

При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ. Так, предпроизводственная подготовка связана с приемкой товаров, сырья, материалов, с хранением на складах, управлением запасами. Само производство требует машинной обработки, сборки, контроля за качеством, упаковки, технического обслуживания оборудования; работа с конечной продукцией связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара. Наконец, послепродажное обслуживание требует проведения установочных работ, ремонта, поставки запасных частей.

Цели этой сложнейшей подсистемы организации устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объемы, ассортимент продукции, качество, производительность труда, издержки (затраты) и т.д. Ассортимент продукции – состав и соотношение отдельных видов изделий в продукции предприятия, отрасли производства или какой-либо группе товаров. Качество – философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным. Производительность труда – эффективность труда в процессе производства, измеряемая количеством времени, затраченного на производство единицы продукции, или количеством продукции, произведенной в единицу времени. Издержки (затраты) – затраты разного рода, как правило, основная составляющая цены.

Одним из примеров разработки целей в области качества является Международный Стандарт ISO 9004 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности», разработанный и принятый Техническим комитетом. (Приложение А) Международная организация по стандартизации (ISO) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации. В настоящее время, в условиях развитой в России рыночной экономике, с целью поддержки конкурентоспособности на Мировом рынке Международные Стандарты ISO 9004 находят широкое применение в управлении современными предприятиями. ISO 9004 направлен на обеспечение качества продукции и повышении удовлетворенности потребителей. Для оказания методической помощи по улучшению деятельности компании. На основе ISO 9004 менеджеры компаний разрабатывают свои внутрифирменные стандарты предприятия, учитывая конкретную специфику производства. Так, Международный Стандарт ISO 9004 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» содержит:

- общие положения: для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение высшего руководства организации. На разработку и внедрение системы менеджмента качества организации влияют изменяющиеся потребности, конкретные цели, выпускаемая продукция, применяемые процессы, размер и структура организации. Настоящий международный стандарт базируется на восьми принципах менеджмента качества. Однако он не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества и единообразия документации;

- цели организации: определение и удовлетворение потребностей и ожиданий своих потребителей и других заинтересованных сторон (работников организации, поставщиков, владельцев, общества), обеспечение преимуществ в конкурентной борьбе и осуществление этого результативно и эффективно; достижение, поддержание и повышение эффективности и возможностей организации в целом. Полная версия стандарта ISO 9004 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» представлена в Приложении А.

Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии. Ее направленность – это поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введения новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

Цели подсистемы «Персонал» направлены на работу с трудовым коллективом, включая наем, расстановку, обучение, продвижение и оплату труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является обеспечение высокой заинтересованности сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

Финансовая подсистема предприятия нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов (по предприятию в целом, его подразделениями и программам). Бюджет – это роспись доходов и расходов государства, учреждения, предприятия, семьи или отдельного лица на определенный срок.

В таблице приведен пример тех ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей.

Из таблицы видно, что указанные подсистемы – это направления управленческой деятельности.

Деятельность менеджеров носит многоцелевой характер. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных. [5, С.117]

Таблица 2 – Примеры ключевых целей организации (промышленного предприятия)

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональная подсистема | Ключевая цель |
| Маркетинг | Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке |
| Производство | Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции |
| Научно-исследовательские разработки (инновации) | Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж) |
| Финансы | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов |
| Персонал | Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе |
| Менеджмент | Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов |

Кроме экономических, перед ними стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т.д. Классификация целей (один из возможных вариантов которой представлен в таблице) позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, разработанные для классов целей.

Таблица 3 – Классификация целей менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии классификации | Группы целей | |
| Период установления | Стратегические  Тактические | Оперативные |
| Содержание | Экономические  Организационные  Научные | Социальные  Технические  Политические |
| Структурные | Маркетинговые  Инновационные  Кадровые | Производственные  Финансовые  Административные |
| Среда | Внутренние | Внешние |
| Приоритетность | Особо приоритетные  Приоритетные | Прочие |
| Измеримость | Количественные | Качественные |
| Повторяемость | Постоянные (повторяющиеся) | Разовые |
| Иерархия | Организации | Подразделений |
| Стадии жизненного цикла | Проектирование и создание объекта  Рост объекта | Зрелость объекта  Завершение жизненного цикла объекта |

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей, изображенного на рисунке 4.

С помощью дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся на вершине графа, должны содержать описание конечного результата;

- при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей 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, но не способы из получения;

- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга;

- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Стрелка на рисунке 4 показывает, что происходит декомпозиция целей.

Общая цель (Миссия)

Цели первого уровня

Цели второго уровня

Рисунок 4 – Иллюстративный пример дерева целей

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента. [4, С.129]

Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. Динамичная модель особенно полезна при разработке перспективных планов предприятия, реализующих ее стратегию. При этом стратегия понимается как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и трактовать это понятие как набор «тактика – политика – процедуры – правила», которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Иными словами, стратегия отвечает на вопрос: «Как реализовать миссию, как добиться поставленных целей?».

**1.4 Свойства целей и требования, предъявляемые при разработке целей организации**

Как говорилось ранее, цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели плохо или неверно определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Большой опыт человечества по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели. Правильнее сказать, можно выделить следующие свойства целей:

- соподчиненность, то есть цели подсистем вышестоящего уровня, обусловливают цели подсистем нижестоящего уровня (вывод: цели формируются сверху сверху – вниз);

- развертываемость, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными целями. Развертываемость может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню;

- соотносительная важность.

Можно выделить также следующие требования к целям:

- во-первых, цели должны быть достижимыми. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации;

- во-вторых, цели должны быть гибкими. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации;

- в-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;

- в-четвертых, цели должны быть конкретными, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляется функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки её следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию её достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а, следовательно, знать, что их ожидает впереди;

- в-пятых, цели должны быть совместными. Совместность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности;

- в-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджер, тем не менее, должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т.п. [18, С.54]

Естественно, что очень трудно свести воедино при установлении целей разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким образом) чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной — процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству. [18, C.62]

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй - выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Ранее в учебнике были рассмотрены вопросы, относящиеся к анализу среды и миссии организации. Сейчас же рассмотрим процесс непосредственной выработки целей организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;

- установление целей для организации в целом;

- построение иерархии целей;

- установление индивидуальных целей.

Первая фаза. Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к тем изменениям, которые происходят в среде. При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, правильно предусмотреть все невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Тем не менее, не абсолютизируя ситуации, они должны формулировать цели, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуация получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации. [11, С.25]

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и. для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следуют их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамизма среды цели могут меняться. Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер. Но многими организациями применяется подход систематического упреждающего изменения целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в целях учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации со стороны субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей. [18, С.65]

## 1.5 Характеристики целей организации

Конкретность и измеримость. По мере возможности цели должны иметь количественное выражение, так как стимулирующий эффект общих, пространных словесных формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут носить как количественный, так и качественный характер.

Охват всех ключевых результатов. Менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности организации для каждого работника. Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей: не больше чем четыре-пять для каждого отдела или вида деятельности. Ключевые области – это виды деятельности, от которых в основном зависит результат работы компании.

Труднодостижимые, но реальные цели. Единственный результат изначально недосягаемой цели – ухудшение морального состояния сотрудников. Точно так же постановка простых целей означает снижение работы сотрудников. Контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы) – одна из задач менеджера.

Чётко определённый период времени. Постановка целей предполагает указание периодов времени, за которые они должны быть достигнуты, т.е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить поставленные результаты.

Непосредственная связь с уровнем вознаграждения. Воздействие целей на деятельность организации в конечном итоге зависит от повышения заработной платы, продвижения по служебной лестнице или иного, связанного с их достижением вознаграждения. Вознаграждение придаёт целям значимость и важность. Как правило, фиаско в достижении представлявшихся реальными целей объясняется факторами, неподконтрольными сотрудниками. [5, С.134]

**2. Разработка миссии и целей организации как метод принятия решений в стратегическом управлении компанией**

**2.1 Разработка миссии и целей компании**

Для западных компаний наличие миссии давно уже стало хорошим тоном. Миссии получают все большее распространение и среди отечественных компаний. Нужно ли начинать выгодный, но "непрофильный" проект? Чему уделять наибольшее внимание в процессе управления - финансовым результатам, удовлетворенности клиентов, отношениям в коллективе? Что наиболее важно для развития компании? Ликвидировать ли подразделение, в котором постоянно возникают проблемы, или продолжать им заниматься? И, наконец, как ответить на вопрос ребенка, чем занимается его папа или мама ("деньги зарабатывает"?) - такие или похожие вопросы ежедневно возникают перед руководителями и сотрудниками любой организации. Ситуация постоянно меняется, внешняя среда предлагает множество более или менее выгодных возможностей и таит явные и скрытые угрозы. На предприятии постоянно возникают проблемы и конфликты - чью сторону принять, как конструктивно решить вопрос, а не уйти в бесконечное разбирательство, кто прав, кто виноват? Для решения этих и других вопросов уже давно предлагается ряд более или менее общих решений, одним из которых является разработка миссии компании.

Надо отметить, что формулировка миссии должна быть краткой, афористичной и привлекать внимание. Поэтому многостраничные миссии не могут считаться оптимальными, прежде всего с позиции восприятия. К концу второй страницы, читатель совсем забывает то, с чего он начал читать первую страницу.

Какого-либо определенного и универсального набора правил для формулирования миссии, подходящего для любой конкретной организации, не существует. В разных организациях ее содержание, объем, форма и уровень детализации будет отличаться. Однако для решения этой задачи существуют все-таки некоторые общие идеи и рекомендации. [8, С.114]

Начальным этапом работы с миссией должно являться формирование менеджером собственно понимания целей и возможностей четкого формулирования миссии организации и проведения связанных с ней PR-мероприятий. При этом необходимо учитывать следующие аспекты деятельности организации:

1. Мораль, этика и ценности.

В последнее время этому вопросу уделяется большое внимание, поэтому работу с миссией лучше начинать именно с этих понятий. Мораль организации должна сочетаться с принятыми в обществе этическими нормами, что, на практике, соблюдается не всегда. Организация много выигрывает в глазах общества, если не только четко формулирует и доводит до сведения общественности свой этический кодекс, но и периодически дает сигналы, свидетельствующие о том, что этот кодекс компанией неукоснительно соблюдается. Ценности компании обязательно должны найти отражение в этом кодексе, а его влияние благотворно сказывается на отношении общества к данной организации, и, соответственно, в предпочтении продукта компании потенциальными потребителями. В частности, один из крупных металлургических холдингов, готовясь к принятию этического корпоративного кодекса, решил провести его широкое обсуждение среди персонала предприятий и внести по результатам обсуждения необходимые коррективы.

2. Целевые основы деятельности организации.

Очень часто, особенно от начинающих предпринимателей, можно услышать "Цель организации - в извлечении прибыли", или "Цель организации - в создании достойных условий жизни для ее участников/менеджеров/собственников и т.д.". Целевая установка такого рода делает организацию компанией "хищников", чья деятельность не только неинтересна для общества, но и активно им осуждается. Целевая установка миссии должна, вероятно, заключаться в определении и четком формулировании общественного смысла существования и деятельности организации, выявлении того, что именно несет данная организация миру, что такое важное для людей она создает, какую ценность увеличивает. При этом часто можно использовать первоначальные идеи создателей компании, так как именно они определяли область интересов создаваемой организации. Например, их решение "Давайте займемся ремонтом автомобилей", как в случае с одним весьма опытным предпринимателем из города на севере России, реально выглядит так "Предоставление гражданам качественного ремонта для обеспечения безопасности их передвижения".

Показательным примером в определении и четком формулировании смысла существования и деятельности организации, является Группа предприятий ГОТЭК.

Данное предприятие находится в г. Железногорске. Первоначально предприятие существовало как государственная собственность. Его деятельность заключалась в выпуске гофра - картона. Впоследствии, предприятие было приватизировано и выкуплено частным лицом. Новый хозяин предприятия определил цель и миссию дальнейшей деятельности предприятия. За 16 лет ассортимент выпускаемой продукции стал настолько широк, что Группа предприятий ГОТЭК стало известно не только на территории города и Курской области, но и за рубежом. Из одного производственного цикла предприятие разрослось в несколько различных подразделений. Сегодня, не смотря на сложную экономическую ситуацию в стране предприятие продолжает оставаться на плаву.

3. Обеспечение операций.

Организация так должна формулировать свою миссию, чтобы любой ее сотрудник, находящийся на любом уровне, мог, исходя из известной ему и разделяемой миссии организации, спрогнозировать последствия для ее реализации от своих действий и принимаемых им решений и действовать, если необходимо, полностью автономно и самостоятельно. В этом случае организация приобретает гибкость в действиях, падает нагрузка на менеджмент всех уровней, каждый из которых высвобождается для принятия решений более высокого порядка на своем уровне, что приводит к более успешной реализации стратегии компании в результате эффективного прогнозирования и планирования ее деятельности.

4. Критерии деятельности.

Любая организация нуждается в формулировании критериев ее деятельности. Вариантов принятия критериев может быть очень много, и в этом смысле организация при выработке критериев своей деятельности должна сверяться со своей миссией, и, соответственно, миссия организации должна быть такой, чтобы можно было выработать разумные критерии. Основанием же для выбора критериев должны служить функции, которые предполагает выполнять организация. Например, если компания предоставляет транспортные услуги, выступая, как посредник, то ее функции заключаются в выработке ценовой политики, выгодной для потребителей, и обеспечении выполнения перевозок наемными перевозчиками. Соответственно, критериями могут быть "удобство для потребителей" (которое может быть довольно легко измерено и поддается сравнению), и "цены - прибыльность компании". Тогда и миссия может звучать как "Предоставление удобных транспортных услуг по приемлемым ценам".

5. Гармонизация отношений в обществе.

Поскольку с утилитарной точки зрения смысл жизни индивида состоит в гармонизации взаимоотношений со средой и обществом в интересах этого общества, то миссия должна быть ориентирована на оказание содействия этой гармонизации, как с точки зрения индивида, так и с точки зрения организации. Поэтому формулировка миссии должна быть ориентирована на максимально полное удовлетворение потребностей общества в обеспечении развития на основе только конструктивных конфликтов. Именно поэтому большинство телекоммуникационных компаний в той или иной форме указывают в своих миссиях на "обеспечение связи между людьми", на "улучшение связи между людьми", а транспортные компании указывают в различных формулировках на "сокращение расстояний" или на " доступность любых уголков страны/мира".

6. Упорядочение деятельности организации.

Любая организация живет и развивается, в противном случае она стагнирует и прекращает свое существование, третьего не дано. Естественно, стоит рассматривать только первый случай. В процессе развития организация проходит различные стадии роста объемов продукта (в качестве которого может рассматриваться товар, услуга, информация или технология; различие двух последних в том, что информация в процессе тиражирования не изменяется, а технология производит новые технологии и сама преобразуется с каждым случаем использования) и роста самой организации. Переход на каждый уровень и даже непрерывное изменение сопровождаются нарушением сложившегося порядка деятельности и переходу к деятельности в новых условиях, в результате чего в компании наступает до некоторой степени хаос и необходимо в срочном порядке налаживать деятельность снова. Вот здесь может помочь четко сформулированная миссия организации, в соответствии с которой производят преобразования в организации, руководствуясь ее смыслом и содержанием для нахождения правильных решений в условиях кратковременно возникающего хаоса в процессе преобразований.

7. Обеспечение долгосрочного развития.

Четкое знание своей миссии позволяет организации планировать свое развитие, а остальному обществу предполагать в долгосрочном плане, какого именно развития стоит от нее ожидать. Такая формулировка миссии дает возможность долгосрочно планировать деятельность и ставить такие цели, которые обеспечивали бы деятельность в рамках миссии. Многие компании изменяют свою стратегию для того, чтобы их деятельность соответствовала заявленной миссии.

8. Брэнд и имидж.

Сформулированная и провозглашенная миссия неизбежно вызовет общественный резонанс, и организацию будут оценивать по тому, насколько "брэндообразующей" является эта миссия, т.е. насколько, исходя из нее, могут быть сформулированы четкие отличительные черты деятельности организации. В связи с этим из миссии должно быть четко и ясно видно, чем именно занимается организация, и чересчур обобщенные выражения не могут работать на благо организации и общества в этом смысле. Например, фраза типа "Мы облегчаем жизнь людей" может быть в равной степени отнесена к фирмам по уборке квартир, по продаже бытовой техники или к поставке удобной одежды. Соответственно, появление устойчивого брэнда как следствие разумно сформулированной миссии существенно улучшает положение с имиджем организации, так как все ее высказывания, действия и продукты будут отныне рассматриваться как соответствующие данному брэнду, и если он признаваем, то признаваемы на высоком уровне и все остальные признаки, характеризующие организацию.

9. Мотивация персонала.

Корректно сформулированная миссия направлена, прежде всего, "внутрь организации" и должна воздействовать собственно на сотрудников самой организации, стимулируя их к более производительной и эффективной деятельности. [8, С.126]

Иногда оказывается трудно, а подчас и невозможно, сформулировать миссию организации. Это может свидетельствовать о том, что предприятие не сбалансировано, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма "разрывается" между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей. В формировании миссии могут помочь ответы на вопрос:

1. Какие группы клиентов являются основными для Вашей компании?

2. Какая группа клиентов является основной (возможно, необходимо объединить несколько групп клиентов в одну)?

3. Какую потребность предполагается удовлетворить у этой группы?

4. Каким способом предполагается удовлетворять эту потребность (направления деятельности или группы продуктов)?

5. Сформулируйте миссию Вашей компании:

- для:

- потребность в:

- путем:

Таким образом, окончательная краткая формулировка миссии: "Миссией компании является ". [11, С.74]

**2.2 Ошибки при формулировке миссии**

Анализ миссий современных российских компаний показывает, что большинство организаций совершают одни и те же типичные ошибки, которые приводят к тому, что миссия не выполняет того предназначения, ради которого собственно и создавалась. Все ошибки условно можно разделить на две группы: ошибки по содержанию и ошибки по формулировкам. Часто бывает, что миссия и сформулирована плохо и содержание тоже оставляет желать лучшего. Рассмотрим на примерах наиболее типичные разновидности данных ошибок:

Миссия обо всем и ни о чем:

Довольно часто миссии сформулированы таким образом, что понять, о какой компании идет речь совершенно невозможно. Например:

“Мы призваны создать общероссийскую производственно-коммерческую компанию, которая будет гордиться своими традициями и культурой. Мы нацелены на умножение богатства Российской Федерации, путем улучшения условий труда и жизни россиян”.

Эта миссия годится для любой отрасли. На самом деле, компания, имеющая эту миссию, производит двери.

А вот это миссии компаний из швейной отрасли:

“Наша миссия - максимальное удовлетворение потребностей наших покупателей, создание для них широкого выбора товаров и комплекса услуг, экономия их средств и времени за счет высокого профессионализма сотрудников, использования передовых технологий и продуманной ценовой политики”.

“Наша миссия - обеспечение максимального комфорта для наших заказчиков, посредством предоставления качественных товаров и сервиса высочайшего уровня”.

После прочтения таких миссий складывается впечатление, что компании имеют миссию просто для “галочки”.

Миссия сформулирована слишком абстрактно:

Одна из разновидностей предыдущей ошибки – миссия звучит шаблонно, обтекаемо, ничто в ней не “цепляет”, хотя в целом, понятно про какой бизнес идет речь.

“Наша миссия — обеспечивать потребности рынка в тканях, работать в тесном сотрудничестве со швейными предприятиями и деловыми кругами”.

Ну да, все правильно, но ровно тем же занимаются и все другие компании отрасли. Так в чем же изюминка, что именно эта компания привнесла в мир?

Миссия звучит сложно, витиевато:

Бывает, что в попытках объять необъятное, компании формулируют такие миссии, что понять их после первого прочтения не представляется возможным. Иногда не помогает и второе прочтение.

“Факторы, которые мы учитываем для совершенствования нашей продукции - от новейших разработок, - до информационной поддержки - всегда точно сориентированы на нужды наших клиентов. Для идентификации этих потребностей мы продолжаем работать в тесном контакте со всеми сегментами рынка и группами клиентов, которые помогают нам вплотную приблизиться к нуждам наших конечных потребителей своим духом сотрудничества, советом, ценной информацией и опытом”.

Слова все знакомые, но в чем же смысл? Но приведенный пример, это, так сказать предельный случай. Довольно часто миссии формулируют, в общем-то, довольно неплохо, но пытаются в одно предложение вместить все.

“Мы обеспечиваем предприятия швейной отрасли текстилем, комплектующими, аксессуарами высокого качества в виде оптимального комплекта для производства конкретного изделия по направлениям специальной, рабочей одежды и униформы и домашнего текстиля, предоставляя высокий уровень сервиса и индивидуальные условия работы”.

Получается тоже довольно сложно для восприятия, ведь известно, что человек способен воспринимать и усваивать лишь довольно небольшие смысловые конструкты. Лучше делать предложения более короткими. Чтобы в одном предложении содержалась одна, максимум две мысли, а вовсе не пять, как в приведенном примере. Да и сами предложения воспринимаются лучше, если состоят не более чем из 10 – 12 слов. [2, С.203]

В миссии отражен лишь один из необходимых элементов:

Напомним, что в миссии необходимо отразить профиль деятельности компании, ее преимущества в сфере технологий, ее ориентацию на различные группы (отношение к потребителям, отношение к персоналу, отношение к обществу и отношение к акционерам), ее принципы и ценности. Не будем утверждать, что в миссии непременно должны содержаться все перечисленные элементы. Каждая компания решает для себя сама, что для нее важно, а о чем можно не упоминать. Однако, часто компании ограничиваются описанием профиля своей деятельности и своего отношения к потребителю, считая, что для миссии этого вполне достаточно.

“Наша миссия - предложить нашим клиентам модную одежду, которая дополняет их стиль жизни и является лучшим способом для самовыражения, тем самым дать возможность клиентам почувствовать себя наилучшим образом”.

Бывает, что умудряются обойтись и без упоминания профиля деятельности:

“Миссия нашей фирмы – превысить ожидания наших клиентов посредством обеспечения им комплексного и высококачественного обслуживания в сфере торговли”.

Или ограничиваются описанием отношения к обществу в целом:

“Наша миссия – выпуская нашу продукцию, вывести текстильную промышленность региона на мировой рынок”.

Но миссия нужна не только клиентам или стране. И собственные сотрудники компании, и акционеры и местное окружение также заинтересовано в понимании того, что же для компании важно, как она себя осознает.

Перечисление условий или характеристик работы:

Бывает, что вместо предназначения в миссии указывают какие-либо специфические условия работы компании, или описывают конкурентные преимущества.

“Наша миссия - обеспечить клиентов товарами высокого качества, так как производственные мощности компании позволяют выполнить крупный заказ в минимальные сроки”.

“Наша миссия - создание гипермаркета услуг, когда клиент получает широчайший выбор услуг. Когда не нужно искать разрозненных исполнителей. Когда есть единый стандарт качества и гибкая система реальных скидок”.

Все-таки миссия – это не рекламный проспект и не пособие по презентации компании для менеджеров по продажам. Она имеет более широкое назначение и осознанно преуменьшать ее значимость вряд ли стоит. [16, С.118]

Перечисление функций, задач, направлений, обязанностей:

Реже, но бывает, что миссия представляет собой перечисление видов деятельности или функций организации, или перечень обязанностей или даже ее целей на определенный период.

“Наша миссия

1. Серийный выпуск продукции.

2. Обеспечение приоритета красоты и здоровья человека.

3. Соблюдение экологической дисциплины.

4. Ответственность за соблюдение культуры производства и воспитание самосознания работников.

5. Создание и реализация механизма непрерывного контроля качества.

6. Поднятие культуры взаимоотношений между участниками рынка”.

 Использование в миссии отрицаний, негативных слов:

В приведенном ниже примере помимо того, что, перечисляются условия работы, еще и используется отрицание.

“Мы не отступаем и не отступим ни при каких условиях:

• от высоких стандартов качества нашей продукции

• от выполнения своих обязательств;

• от норм и правил общепринятой деловой этики”.

Отрицание само по себе не стоит использовать в формулировках миссии, так как она должна нести положительный, позитивный настрой, а любое отрицание (порой на подсознательном уровне) может восприниматься негативно.

Также нежелательно употребление в миссии слов с негативным подтекстом, это тоже формирует не лучшее впечатление.

“Наша миссия - комплексное решение проблем женщин за счёт обеспечения их высококачественной модной одеждой”.

“Мы обязаны быть безусловными лидерами на рынке товаров, формирующих новые стандарты жизни”.

В первом примере негативный оттенок имеет фраза «проблемы женщин», сразу рисуется образ несчастных женщин, у которых масса проблем. Естественно, остальная часть фразы просто не слышится. Во втором примере используется неоднозначная фраза “мы обязаны”. Слова “обязаны”, “должны” невольно вызывают вопрос: “почему обязаны?”, “кому должны?” [8. С.104]

* 1. **Примеры миссий некоторых крупных компаний**

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства. Она устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Таким образом, центральным моментом миссии является ответ на вопрос: Какова главная цель организации?

Профессор В. Баранчеев в статье "Стратегический анализ: Технология, инструменты, организация" дает следующее определение миссии: миссия - это "первый шаг в снижении неопределенности представлений о фирме, прежде всего, у собственников, руководства и персонала, а затем у всех тех, кто имеет и хотел бы иметь с ней дело. Это инструмент стратегического управления, способ выделения данной фирмы среди конкурентов, способ распознавания потребителями ее продукции". Автор рассматривает три вида миссии:

Миссия-предназначение - узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия.

Миссия-ориентация - широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что хотя бы в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам.

Миссия-политика - концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и на перспективу, т.е. "видение" будущего состояния фирмы.

Можно продолжить этот список. Приведем еще одно определение, данное профессором О.С. Виханским в учебнике "Стратегическое управление" в широком и в узком понимании. В широком понимании, по Виханскому, "миссия - это философия и предназначение, смысл существования организации", а в узком - "сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от другой". [4, С.156]

Анализируя различные трактовки миссии, можно заметить, что смысл всех их схож. На основе данных определений можно сделать следующее обобщение:

Миссия - это короткий абзац, обычно в одном предложении, в котором содержится смысл существования и главная долгосрочная цель организации. При этом с одной стороны, заявление о миссии является довольно конкретным, с другой стороны, оно не подразумевает выполнения задачи в течение определенного временного интервала. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Пример определения миссии фирмы является «Наше кредо» фирмы Johnson & Johnson:

«Мы полагаем, что наша первая ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, матерям и отцами и всеми другими, кто использует наши продукты и услуги. Мы должны постоянно снижать наши издержки с целью поддержания обоснованных цен. Потребительские заказы должны удовлетворять полностью и точно.

Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность делать достойную прибыль.

Наша ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают с нами во всем мире. Каждый должен рассматриваться как индивидуальность. Мы должны охранять их занятости. Компенсации должны быть справедливыми и адекватными, а условия труда здоровыми, упорядоченными и безопасными. Служащие должны себя чувствовать свободно, вносить свои просьбы и предложения. Равным образом они должны иметь возможности для работы, развития и карьеры в соответствии с их квалификацией.

Мы должны обеспечить компетентный менеджмент и действовать этично и в рамках закона.

Наша ответственность перед общинами, где мы работаем и живем, равным образом и перед мировым сообществом.

Мы должны быть хорошими гражданами, поддерживать хорошие дела и вносить свою долю налогов.

Мы должны улучшать жизнь, здравоохранение и образование, защищать доступными мерами окружающую среду и природные ресурсы.

Наша финальная ответственность перед акционерами. Бизнес должен давать ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями, исследования должны поддерживаться, инновационные программы развиваться, а ошибки оплачиваться.

Новое оборудование должно внедряться, продуктам должны придаваться новые качества. Должны создаваться резервы на непредвиденные случаи.

Когда мы будем действовать в соответствии с этими принципами, акционеры должны получать хороший доход».

Г. Форд определил миссию компании "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта. Он хорошо понимал, что миссия компании должна быть нацелена на потребителя и решать, прежде всего, проблемы потребителя, а не внутренние проблемы организации, такие как обеспечение прибыли, расширение рынка, рост объема продаж и др.

Миссия известной компании Eastman Kodak звучит так: "Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении". Здесь мы видим, что в заявлении прослеживается основная долгосрочная цель компании - "стать мировым лидером", но также конкретизируется в какой отрасли. В то же время, несмотря на то, что мы знаем эту компанию больше как производителя фотопродукции, руководство компании не ограничивает себя только этой продукцией.

Компания "Радиан" - "Обеспечение региона современными инженерно-техническими средствами охраны ведущих фирм мира, комплексные решения, объединяющие в себе: охранную и пожарную сигнализации, системы видеонаблюдения и ограничения доступа в помещения, а также кондиционирование и освещение".

Миссия компании "Сан Бэнкс" заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом, и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании. [22, С.267]

Миссия Citibank – “Мы помогаем людям эффективно управлять своими деньгами”.

Миссия EBay – “Предоставить глобальную торговую площадку, где кто угодно может продать или купить практически что угодно”.

Миссия Ford Motor – “Мы – глобальная семья и гордимся своим наследием, предоставляя персональную свободу передвижения людям по всему миру”.

Миссия Mary Kay – “Украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией Мэри Кэй, смогли реализовать себя”.

Миссия IBM – “Мы стремимся быть лидерами в изобретении, развитии и производстве наиболее передовых в индустрии информационных технологий, включая компьютерные системы, программное обеспечение, системы хранения данных и микроэлектронику. Мы превращаем эти технологии в ценность для клиентов с помощью профессиональных решений, сервиса и консалтинговых услуг по всему миру”.

Миссия Polaroid – “Совершенствование рынка мгновенной фотографии и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлевать лица друзей и родных, дорогие сердцу места и смешные моменты жизни”.

Миссия Starbucks – “Стать ведущим поставщиком лучших сортов кофе в мире, соблюдая в ходе роста компании наши непоколебимые принципы (место работы, где уважают сотрудников; культурное разнообразие; высшие стандарты работы с кофе, удовлетворение клиентов; вклад в местное сообщество; прибыльность)”.

Миссия ЦРУ – “Мы – глаза и уши нации, а иногда – и ее невидимая рука. Мы достигаем миссии следующим образом:

- Собирая только необходимые разведданные.

- Предоставляя актуальный, объективный и исчерпывающий анализ вовремя.

- Выполнять защитные действия в адрес президента США для предотвращения угроз или для достижения политических целей США”. [22, С. 274]

**Заключение**

Стратегическое планирование является очень актуальным для российских коммерческих фирм. Отход от централизованного планирования заставляет предприятия заглянуть в будущее, сформулировать свою стратегию, определить свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, т.е. непосредственно использовать идеи стратегического планирования.

Если в прошлом многие компании могли весьма успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятия.

Ужесточение конкурентной борьбы, ускорение изменений в окружающей среде, динамизм изменений запросов потребителей, неожиданное появление новых возможностей для бизнеса, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды (экономических, политических и др.) – вот далеко не полный перечень причин, приведших к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Важное место в стратегическом управлении отводится выделению и анализу миссии и цели организации, определяющих смысл организационной деятельности. Представленная в явном виде миссия включает в себя следующие понятия и взаимосвязь между ними: покупатели; продукция или услуги; рынки; технология; забота о выживании, росте и прибыльности, ценности; самооценка; имидж; отношение к персоналу.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Общая цель организации образует фундамент для установления ключевых целей и разработки стратегии развития по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, научно-исследовательские работы, персонал, финансы. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Производными от миссии являются цели и задачи организации. На основании определенных целей и задач формулируются стратегические решения, которые отражают точку зрения руководства, учитывают объемы имеющихся ресурсов и влияния внешней среды. Стратегические решения чрезвычайно сложны и требуют всестороннего подхода к управлению организацией. Они должны учитывать ожидания людей в организации и вовне.

Для принятия решений в стратегическом управлении компанией разрабатывается миссия компании и определяются ее цели. При формировании менеджером собственно понимания целей и возможностей четкого формулирования миссии организации и проведения связанных с ней PR-мероприятий учитываются следующие аспекты деятельности организации:

1. Мораль, этика и ценности.

2. Целевые основы деятельности организации.

3. Обеспечение операций.

4. Критерии деятельности.

5. Гармонизация отношений в обществе.

6. Упорядочение деятельности организации.

7. Обеспечение долгосрочного развития.

8. Брэнд и имидж.

9. Мотивация персонала.

Корректно сформулированная миссия воздействует на сотрудников самой организации, стимулируя их к более производительной и эффективной деятельности.

Таким образом, миссия организации - это не только то, что мы есть, это и то, чем мы хотим быть, и каким образом мы хотим такими стать. Поэтому выработка миссии является исключительно важным решением для организации - для ее настоящего и будущего.

**Глоссарий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Новое понятие | Содержание |
| 1 | Издержки (затраты) | В экономике – затраты разного рода; как правило, основная составляющая цены. |
| 2 | Исследование операций | Это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. |
| 3 | Корпоративная организация | Замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов. |
| 4 | Менеджер | Специалист по управлению (руководители предприятий, фирм, организаций, различного рода управляющие) в условиях современного производства. |
| 5 | Менеджмент | Управление социально-экономическими процессами в условиях рыночной экономики. |
| 6 | Миссия | Общая цель предприятия, выражающая причину его существования. |
| 7 | Партисипативная организация | Организация, построенная на участии работников в управлении. |
| 8 | Подсистема | Крупная функциональная составляющая сложной системы. |
| 9 | Предложение | Совокупность товаров и услуг, которые могут быть реализованы на рынке. |
| 10 | Принципы управления | Основные правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками при принятии различного рода решений в определенных условиях и на соответствующих уровнях. |
| 11 | Система | Это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. |
| 12 | Страгниция | Застой в экономике, т.е. в производстве, торговле и т.д. |
| 13 | Стратегия | Общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. |
| 14 | Структура | Внутреннее строение организации, определяющее количество подразделений в ней, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними. |
| 15 | Управление | Это производительный труд, возникающий в условиях комбинированного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. |

**Список использованных источников**

1. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 253с. - ISBN 5-7903-0004-9.
2. Ахмедова Е.А. Менеджмент организации: Современные технологии: Учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / Ахмедова Е.А., Анопченко Г.А. – Ростов Н/Д: Феникс, 2004. – 479с.- ISBN 5-287-89123-6.
3. Белянский В.П. Воронин А.Г. Пономаренко Б.Т. Муниципальное управление и поддержка предпринимательства; Учебное пособие [Текст] / Ю.П. Алексеев, А.Н. Алисов, Н.Б. Багрова и др.; Под ред. В.П. Белянского, А.Г. Воронина, Б.Т. Пономаренко. – М.: Логос, 2005 - 392 с. .- ISBN 5-287-89123-6.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент 2-изд. [Текст] / Е.Е. Вершигора – М.: ИНФРА-М, 2005. – 283 с. – ISBN 5-16-000528-5.
5. Виханский О.С. , Наумов А.И. Менеджмент 2-е изд. [Текст] / О.С. Виханский – М.: ИНФРА-М, 2005. – 295 с. – ISBN 5-16-000486-6.
6. Воробьев С. Я., Варфоломеев В. И. Принятие управленческих решений [Текст] / С. Я. Воробьев , В. И Варфоломеев. - М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2003. – 180 с. - ISBN 5-16-4585006-6.
7. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством. [Текст] / А.Г.Воронин, В.А. Лапин, А.Н. Широков - М.: 2003- 420 с. - ISBN 5-16-4058097-0.
8. Гладышев А.Г. Правовые основы местного самоуправления. [Текст]/ А.Г. Гладышев - М.: Юнити, 2003 – 180 с. - ISBN 5-17-4058000-0.
9. Грейсон Дж. К. Мл., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге ХХI века. [Текст]/ - М.: Иностр.лит., 2005. – 267 с. - ISBN 5-17-4058024-1.
10. Гринберг Р., Рубинштейн А. Социальная экономика [Текст] / Р. Гринберг, А. Рубинштейн // Российский экономический журнал. – 2004. - № 5.– С.10. – ISBN 5-7975-0243-7.
11. Дафт Р.Л, Менеджмент – СПб.: Изд-во «Питер», 2003. – 83с.: ил.- (серия «Теория и практика менеджмента» ) - ISBN 5-272-00249-0.
12. Драчева Е.А. Менеджмент: Учебное пособие для студ./ Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 2-е изд.., стер. – М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2004. – 288с. - ISBN 5-238-00958-5.
13. Комментарий к Конституции Российской Федерации. [Текст]/ Председатель редакционной коллегии Л.А. Окуньков. - М.: Юристъ, 2004 - 1007 с. Редакционная коллегия: Л.А. Окуньков (руководитель), М.Я. Булошников (отв. секретарь), Б.С. Крылов, А.В. Мицкевич, А.С. Пиголкин, А.Е. Постников. - ISBN 978-5-9532-0476-7.
14. Конституция Российской Федерации. Основной Закон [Текст]/ – Издательство АСТ, 2006 – 63 с. - ISBN 5-17-022892-9.
15. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 2007. – 768с. - ISBN 978-5-382-00319-1.
16. Ладанов И.Д. Практический менеджмент [Текст] / И.Д. Ладанов – М.: Издательство «Элник», 2006 – 265 с. - ISBN 5-98243-002-1.
17. Лескин А.А., Мальцев В.Н. Системы поддержки управленческих и проектных решений. [Текст] / А.А. Лескин, В.Н. Мальцев - Л.: Машиностроение, 2006 - 544 с. - ISBN 5-292-00358-D.
18. Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя. [Текст] / И.В. Липсиц – М.: Прогресс, 2003. – 125 с. - ISBN 5-8114-0289-9.
19. Ли Якокка Карьера менеджера. [Текст] / Ли Якокка – М.: Экономика, 2004. – 198 с. – ISBN 5-8114-0389-2.
20. Льюис Р., Райфа X. Игры и решения. Пер. с англ. [Текст] / Под ред. Д. Б. Юдина. - М.: Иностр. лит., 2003 - 360 с. - ISBN 5-279-02111-3.
21. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять / Пер. с англ. [Текст] / П.Э. Лэнд - М.: Инфра-М, 2007 - 312 с. – ISBN 5-258-30407-3.
22. Мескон М.Х., Альберт М.Ф. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М.Ф.Альберт – М.: Дело, 2004. – 365 с. - ISBN 5-91131-061-9.
23. Мытник Н.П. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие/ Алт. гос. техн. ун-т. – Барнаул: АлтГТУ. 2004. – 119 с. - ISBN 5-8114-0278-9.
24. Пивоваров С.Э., Майзель А.И., Международный менеджмент: Учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2005. – 576с. - ISBN 2-279-02043-5.
25. Радугин А.А. Основы менеджмента: Учеб. Пособие [Текст] / А.А. Радугин – М.: Центр, 2006. – 258 с. - ISBN 5-16-000487-4.
26. Румянцев В.И., Роль финансовых показателей и повышение эффективности производства. [Текст] / В.И. Румянцев – М.: Книжный мир, 2007 – 150 с. – 978-5-91131-589- 4.
27. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2006. - 504с. - ISBN 978-5-94798-990-8.
28. Рындин А.Г., Шамаев Г.А. Организация финансового менеджмента на предприятии [Текст] / А.Г. Рындин, Г.А. Шамаев – М.: Русская деловая литература, 2005. – 345 с. -ISBN 5-347-03457-2.
29. Сафронов Н.А. Экономика предприятия [Текст] / Н.А. Сафронов – М.: Финансы и статистика, 2005. – 250 с. - ISBN 2-266-95120-90.
30. Семенова В.М Экономика предприятия [Текст] / В.М.Семенова – М.: Ника, 2003. – 332 с. - ISBN 978-5-8001-0099-0.
31. Сергеев И.В. Экономика предприятия [Текст] / И.В. Сергеев – М.: Финансы и статистика, 2004. – 272 с. - ISBN 5-16-000090-9
32. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес – планирования: Учеб. пособие для вузов [Текст] / А.А. Сергеев – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003 – 462 с. - ISBN 5-98951-013-6.
33. Стоянова Б.С. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / Б.С. Стоянова – М.: Финансы и статистика, 2004. – 240 с. – ISBN 5-7975-0243-7.
34. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия [Текст] / Г. Шмалев – М.: Финансы и статистика, 2005. – 295 с. ISBN 5-272-00249-0.
35. Эффективность управлять предприятием [Текст] / В.П. Иржин Экономика и жизнь. - 2007. - № 8. – С. 12-16. - ISBN 5-238-00378-1.

**Приложение А**

Миссия и ценности ЗАО «ГОТЭК»

Миссия

создавать рациональное упаковочное решение для каждого клиента, точно зная, как это сделать лучше и эффективнее всех на рынке

новые перспективы развития и роста

коллектив единомышленников, сплоченных ради успеха общего дела

работа ради удовлетворения потребностей клиентов в качественной упаковке

**Сотрудники**

**Команда**

**Клиент**

Ценности

**Инновации**

**Реализм**

точное понимание целей и способов их достижения

новаторство в бизнесе -это основа успеха

**Приложение Б**

Формулировка миссии организации

Анализ внутренней

среды предприятия

Анализ отраслевой

конкуренции

Миссия

Коррекция

Представление о роли предприятия

Цели

Разработка

стратегии

Реализация

стратегии

Формирование

портфеля

стратегий

Формирование

культуры

предприятия

Формирование

структуры

предприятия

1. Виханский О.С. , Наумов А.И. Менеджмент 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 295 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Лэнд П. Э. Менеджмент – искусство управлять / Пер. с англ./ - М.: Инфра-М, 2007 - 312 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2006. - 504с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ахмедова Е.А. Менеджмент организации: Современные технологии: Учеб. пособие для студентов вузов. – Ростов Н/Д: Феникс, 2004. – 479с. [↑](#footnote-ref-4)