Федеральное агентство по образованию

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ВОРОНЕЖСКИЙ ФИЛИАЛ

Кафедра менеджмента и мировой экономики

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

По дисциплине «Стратегический менеджмент»

По теме: «Определение миссии и целей стратегического управления»

Выполнила: студентка 5 курса,

группы Мз-205

Золотарева Валентина Юрьевна

Проверил: доцент Махначев

Петр Павлович

Воронеж 2007

**Содержание**

Введение

Глава 1. Понятие миссии

Глава 2. Факторы выработки миссии

Глава 3. Направления установления целей организации

Заключение

# Литература

Приложение

**Введение**

В стратегическом планировании бизнеса важную роль играет понятие «миссия организации» как системы основных целей, которые ставит перед собой организация на определенном этапе своей деятельности и развития.

# Целью настоящей контрольной работы является определение понятия миссии и характеристика целей организаций в свете стратегического управления.

Задачами контрольной работы является следующее: дать определение миссии, установить ее значение для организации, требования к ее формулировке, охарактеризовать цели стратегического управления.

Тема работы актуальна, так как деятельность каждой организации ориентирована на получение определенного результата, на достижение цели своего существования. Миссия является необходимым атрибутом для успешного функционирования фирмы, определяет предназначение организации и выражает ее индивидуальность.

Важным является тот факт, что исходной точкой стратегического управления любой организацией является ее миссия. Именно миссия организации задает основное направление развития организации. Поэтому очень существенным, а, может быть, и самым важным решением в стратегическом управлении является проектирование миссии. К сожалению, большинство существующих фирм не только не имеют своей миссии, но даже и не знают, что она под собой подразумевает.

Вместе с тем, следует отметить, что 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.

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

Что бы определить миссию своей организации руководству необходимо изменить свое видение, выйти за рамки своей организации и ее внутренней среды и постараться взглянуть на свой бизнес более глобально, стараясь предвидеть будущее.

**Глава 1. Понятие миссии**

Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. [4]

Мы наблюдаем, что все большее количество организаций начинают свои презентации и рекламные кампании с представления собственной миссии - утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства. Примером подобного рода заявлений могут быть следующие: “Наша цель сделать мир меньше” (телекоммуникационная компания), “Вместе с нами в будущее” (компьютерная техника), “Нормальная техника - для удобной жизни” (бытовая техника) и др. Таким образом, миссия - это представление о стратегических целях, и в этом смысле - о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации. [3, с. 118]

Миссия — это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. [2, с.37]

Миссией также называют основную цель организации. Следует отметить, что миссия, пожалуй, наиболее постоянная часть стратегического плана. Измениться могут стратегические задачи, дерево целей и стратегий. Миссия же, как правило, остается неизменной. Она может постепенно принимать более емкую и содержательную форму, но по существу изменится только в случае значительных преобразований в компании, например открытия принципиально нового направления деятельности. Многие организации воспринимают миссию достаточно формально, как некий атрибут, который просто должен быть, потому что он есть у всех. Другие компании, наоборот, считают, что им нужно несколько лет, чтобы найти самый лучший вариант их миссии. Оптимальным вариантом является создание полный вариант стратегического плана со всеми его основными элементами. Пусть миссия пока будет несовершенна - практика все исправит и отшлифует. Руководители компаний должны понимать важность четкого формулирования миссии, которая:

1. Является базой для:

* разработки стратегии;
* принятия решений;
* разрешения конфликтов;
* построения системы мотивации персонала.

2. Способствует формированию единения внутри организации, созданию корпоративного духа и организационной культуры.

3. Способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды:

a) клиентов; b) поставщиков; c) инвесторов; d) партнеров; e) рынка труда.

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.

Samuel C. Certo (Strategic Management) [5] объясняет необходимость миссии, исходя из следующих ролей миссии в организации:

* Миссия помогает направлять человеческие усилия в нужном для организации направлении. Миссия делает явными основные цели организации и, таким образом, обеспечивает всех членов организации информацией о целях компании и побуждает к совместной работе по достижению этих целей.
* Миссия гарантирует, что компания не будет преследовать противоречивые цели, и вселяет уверенность в том, что организация построена на основе ясных, совместимых целей и избегает ненужных трат и возможных конфликтов.
* Миссия служит объяснением распределения ресурсов организации (денежные, человеческие ресурсы, сырье, оборудование). В миссии организации содержатся общие руководящие принципы приобретения и распределения этих ресурсов.
* Каждый сотрудник организации выполняет определенную роль, отведенную ему в производстве товаров и услуг фирмы.
* Миссия является основой для выработки организационных целей, потому что утверждение миссии выделяет общую основную цель организации и служит отправной точкой для установления долгосрочных и краткосрочных целей. Если такая согласованность отсутствует, то цели организации должны быть пересмотрены.

**Глава 2. Факторы выработки миссии**

Формирование миссии включает в себя:

* выяснение какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
* определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
* выявление культуры фирмы.

В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри предприятия?

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: "Конечно, получать прибыль". Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могли привести к низкому уровню эффективности организации.[4]

Существуют определенные требования к тому, что должна включать в себя миссия компании, это:

* целевые ориентиры организации;
* ее сфера деятельности;
* продукты;
* рынки;
* используемые ресурсы;
* возможности и способы обеспечения конкурентоспособности;
* система ценностей, определяющих традиции;
* интересы общества, потребителей, собственников и персонала.

Кроме того, миссия должна быть разъяснена каждому сотруднику организации. При формулировании миссии, если это удобнее и понятнее, можно разработать несколько вариантов для потребителей, акционеров и сотрудников компании. Некоторые специалисты, однако, считают, что такое раздвоение (или даже разтроение) допускать нельзя: миссия в первую очередь должна быть обращена во внешнюю среду компании, а наличие нескольких вариантов говорит о формальном отношении. Тем не менее, главное, чтобы миссия выполняла свою функцию, а в каком виде она будет существовать — это уже вопрос второй. Помимо формулирования очень важным вопросом является внедрение миссии в компании. Нужно добиться того, чтобы миссия стала не просто лозунгом или обязательным атрибутом, а действительно играла основополагающую роль в стратегическом управлении компанией. Достичь этого на практике часто бывает сложно. Компании используют различные подходы, чтобы, так сказать, «вживить» миссию, иногда достаточно прямолинейные. В одной компании директор ввел процедуру регулярной аттестации своих сотрудников. При этом одним из экзаменационных вопросов было знание миссии. В компании был свой отдел транспорта (около 15 машин). Экзамены принимались даже у шоферов, которые были этим очень недовольны и говорили, что их заставляют заниматься ерундой и учить всякие непонятные лозунги. За незнание миссии сотрудников компании могли лишить премии. [2, c. 38]

Таким образом, миссия компании, к формулированию которой предъявляются определенные требования, должна:

* быть понятной, недвусмысленной и непротиворечивой;
* вызывать доверие, разделяться и поддерживаться сотрудниками;
* не превышать три-четыре коротких и лаконичных предложения;
* быть созидательной и вдохновляющей.

**Глава 3. Направления установления целей организации**

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик:

* конкретные и измеримые цели
* ориентация целей во времени
* достижимые цели

1. Общие (глобальные), разработанные для фирмы в целом:

а) отражают концепцию фирмы;

б) разработаны на длительную перспективу;

в) определяют основные направления программ развития фирмы;

г) должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;

д) ранжирование целей по принципу приоритетности.

2. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

Другие специфические цели (подцели):

- по маркетингу (уровень продаж, система распределения, объем сбыта);

- научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);

- производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов);

- финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).[4]

Если в компании не будут определены цели, то, конечно же, в полную силу система стратегического менеджмента работать не сможет. Цели — это конкретные показатели с четкими значениями, которые компания должна достигнуть за плановый период. К сожалению, не все организации, занимающиеся внедрением стратегического управления, ставят перед собой ясные цели.

Преимущества формализованного установления целей:

1. Если цели не сформулированы, имеется опасность совершения действий, не соответствующих целям.

2. Если цели четко определены, возможные конфликты между ними могут быть обнаружены и устранены в процессе согласования.

3. Точное определение критериев оценки деятельности компании в целом необходимо во всех случаях, за исключением ситуаций, когда формализованное их объявление делается для «пропаганды», скрывающей истинные цели.

Трудности в процессе выбора и формулирования целей обусловлены следующими причинами:

**1. Отождествление миссии организации с ее главной внутренней целью.**

Вообще, миссии всех организаций идентичны и сводятся к качественному удовлетворению тех или иных общественных потребностей. Внутренние цели организаций, в общем-то, тоже идентичны и сводятся к обеспечению своего выживания и/или достижению и удержанию определенного уровня прибыльности или доходности.

**2. Сведение главной внутренней цели организации к цели одной из заинтересованных групп — участников бизнеса.**

3. Отказ от выделения главной внутренней цели и простое перечисление множества равнозначных целей, среди которых чаще всего называются следующие: прирост капитала акционеров, увеличение доли рынка, прибыльность, рентабельность, рост и расширение фирмы и т.д. [1, с. 46]

Попытка одновременно придерживаться многих противоречащих друг другу целей равносильна полной дезориентации.

Поэтому выделение главной цели — абсолютная необходимость. Противоречивость множества параллельных целей не страшна, если каждая из них в отдельности не противоречит главной. Множество целей должно быть субординировано по отношению к главной в схеме «дерева» целей.

Если главная внутренняя цель определяется просто как «получение прибыли», то это неверная, слишком абстрактная формулировка. Ведь в таком случае получение одного рубля прибыли тоже должно считаться достижением цели, что вряд ли кого-нибудь устроит.

Представляется, что оптимальная конкретизированная формулировка главной внутренней цели может звучать так: обеспечение устойчивой прибыльности во столько-то процентов годовых.

Но не следует думать, что именно такая главная цель стоит перед организацией во всех случаях и на всех этапах ее развития.

В кризисных ситуациях, например, главной целью станет выживание, а не получение прибыли.

На первоначальной стадии развития организации главная цель может звучать так: создание самоокупаемого бизнеса.

Если делу сопутствует успех, то у фирмы появляются финансовые возможности для роста и расширения. На данном этапе развития внутренняя цель фирмы может быть сформулирована так: повышение прибыльности.

Однако далеко не все успешные организации могут расти и укрупняться. Поэтому многие владельцы малых предприятий предпочитают довольствоваться достигнутым уровнем. В данном случае внутренней целью организации становится сохранение достигнутого уровня прибыльности.

Даже большие организации далеко не всегда способны к дальнейшему росту. Статистика показывает, что приблизительно треть крупных фирм после достижения определенного размера практически прекращают свой рост.

Итак, мы рассмотрели, основные направления установления целей, а также как можно определить главную внутреннюю цель организации.

**Заключение**

Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании миссии и целей организации, в какой мере они отражают ценности руководства и реалии фирмы.

В первой главе настоящей контрольной работы рассматривается сущность понятия «миссия». Миссия определяет основу существования организации и является неизменной частью стратегического плана. В данной главе отмечается необходимость четкого формулирования миссии. Миссия организации — это не только то, какая организация есть, это и то, какой она хочет быть, и каким образом она хочет такой стать. Миссии является исключительно важным решением для организации — для ее настоящего и будущего.

Во второй главе рассматриваются требования, которые необходимо учитывать при определении миссии компании, указываются типичные ошибки организаций при формулировании своей миссии. Подход к форме и содержанию миссии организаций чрезвычайно разнообразен, но с достаточной уверенностью можно утверждать, что миссия организации должна содержать ответ на вопрос: "Зачем организация существует?" и в тоже время не должна ставить ограничений для ее деятельности, она должна быть глобальным устремлением, сформулированным таким образом, чтобы предоставить свободу выбора пути достижения поставленной цели и удовлетворения потребностей клиентов.

Кроме того, отмечается важность внедрения миссии в организации, доведения ее до сотрудников, так как миссия ориентирует всех участников компании на достижение целей стратегического управления.

В третьей главе дается классификация целей организации, отмечается тесная связь миссии организации с ее целями. Рассмотрены трудности, с которыми сталкиваются компании при определении своей внутренней цели. Если говорить о требованиях, предъявляемых к постановке целей организации, то цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и определены во времени. Выбор целей организации является первым и существенным решением при планировании.

Таким образом, миссия имеет огромное значение для организации, так как, выражая смысл существования организации, она ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне.

**Литература**

1. Айдинян Р. Проблемы определения целей и миссии организации // Персонал Микс. – 2001. - №1.
2. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации // Управление компанией. – 2006. - №3.
3. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю. – М.: Академия, 2007.
4. www.marketing.spb.ru - статья О. Ландау Стратегический план маркетинга.
5. www.yandex.ru

**Приложение**

Примеры миссий крупных мировых компаний [5].

**Продукто- и рыночно-ориентированные определения бизнеса компании**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компания** | **ОТ определения предназначения организации на основе предлагаемых продуктов и услуг** | **К определению миссии на основе потребностей рынка и потребителей** |
| "Эс Эй Эс" | Авиакомпания | Транспортировка людей и грузов |
| "Ксерокс" | Мы изготавливаем офисное оборудование | Мы помогаем повысить производительность труда конторских учреждений |
| "Стандарт Ойл" | Мы продаем бензин | Мы обеспечиваем энергией средства транспорта |
| "Гувер" | Мы производим пылесосы | Мы помогаем создавать более чистое и здоровое окружение |
| "Маидас" | Мы производим глушители для выхлопа | Мы обеспечиваем полное обслуживание автомобилей |

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.

Фирма Matsushita Electric видит свою миссию в том, чтобы "способствовать улучшению качества жизни, снабжая общество дешевыми, как вода, электробытовыми приборами". Рассматривая данную миссию, мы видим, что, с одной стороны, она довольно конкретна, потому что:

* названа сфера деятельности компании — производство электробытовых приборов;
* прорисована глобальная цель — улучшение качества жизни общества;
* ясно, каким путем фирма собирается достичь поставленную цель — снабжение общества дешевыми электробытовыми приборами.

Но при этом

* устремление фирмы Matsushita Electric сформулировано очень широко и подразумевает наличие самых разных проектов, подводящих к одному глобальному результату;
* направление развития также сформулировано широко и дает большую свободу в выборе конкретных путей достижения поставленной цели.

Формулировка миссии "Сан Бэнкс", одного из крупнейших финансовых учреждений мира, является ярким примером, когда миссия является продуктом тщательной и серьезной проработки. 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.

Еще один пример удачной миссии — миссия компании Reyter. Она звучит так: "Предоставление услуг тем, кто стремится совершенствовать систему управления своей фирмой, является нашим единственным бизнесом, удовлетворение потребностей клиентов — наша основная цель". В утверждении миссии компания не ограничивает себя определенным набором клиентов, а готова предоставлять свои услуги всем тем, кто в этом нуждается, с максимальной пользой для потребителя.