**Содержание**

Введение……………………………………………………………...…...….3

1. Миссия организации……………………………………………………5
   1. Понятие миссии………………………………………………….5
   2. Носители интересов……………………………………………..5
   3. Факторы выработки миссии…………………………………….7
   4. Цели формулирования миссии………………………………….8
2. Цели организации……………………………………………………..10
   1. Понятие и виды целей…………………………………………10
   2. Направление установления целей……………………………..11
   3. Иерархия целей…………………………………………………12
   4. Цели роста………………………………………………………13
   5. Требования к целям…………………………………………….14
   6. Фазы установления целей……………………………………...17
   7. Способы установления целей………………………………….18
   8. Формы принятия решений……………………………………..19

Заключение …………………………………………………………………23

Список использованной литературы………………...……………………24

**Введение**

Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью. Старая мудрость о том, что не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет, образно иллюстрирует это положение. Но целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении.

В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация — это объединение людей, преследующих определенные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию. Далее, люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.), преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в ней, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в ее деятельности.

Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и, соответственно, о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического управления.

Целью данной курсовой работы является наиболее полное раскрытие понятия миссия и цели организации.

Миссия организации

Понятие миссии

Роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. Миссия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Существует широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования.

В узком понимании миссия — миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Правильно определенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, несет в себе что-то, что делает ее уникальной, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Носители интересов

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

* собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
* сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
* покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
* деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны организации;

• местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической сред обитания организации;

• общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо от того, что организация из себя представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

Факторы выработки миссии

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

• история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

• существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

* состояние среды обитания организации;
* ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
* отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию ее расшифровке должны быть отражены:

* целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач нацелена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
* сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
* философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
* возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация.

Цели формулирования миссии

формулирование миссии, дает для деятельности организации следующее:

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды о б щ е е п р е д с т а в л е н и е 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:

• 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.

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 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 не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

Цели организации

Понятие и виды целей

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей.

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность

Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные икраткосрочные. Краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными — цели, достигаемые через три— пять лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

Направления установления целей

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в фиксации набора целей, существует четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1. доходы организации;
2. работа с клиентами;
3. потребности и благосостояние сотрудников;
4. социальная ответственность.

Эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

1. В сфере доходов:
   * прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли, рентабельности, дохода на акцию и т.п.;
   * положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
   * производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
   * финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
   * мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера используемых мощностей, количества единиц техники и т.п.;
   * разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки выведения нового продукта на рынок, качество продукта и т.п.
2. В сфере работы с клиентами:

* работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.

1. В сфере работы с сотрудниками:

* изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.;
* человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.

1. В сфере социальной ответственности:

* оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Иерархия целей

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

• цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;

• цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

Цели роста

Одними из самых важных для стратегического управления являются цели роста организации. Данные цели отражают соотношение между темпами изменения объема продаж и прибыли организации и отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или же может наблюдаться сокращение. Соответственно этим типам темпа роста может устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Цель быстрого роста является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. В этом случае организация должна развиваться быстрее отрасли. Организации в том случае, если для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение чутко ощущать ход времени и хорошо контролировать по времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

Цель стабильного роста предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель сокращения ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь не означает, что в организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения.

Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех перечисленных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно сменять одна другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей.

Требования к целям

Цели необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации.

Накопленный в бизнесе большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны бытьдостижимыми. В целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельные возможности исполнителей. Нереальная 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 провести модификации установленных целей 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, либо же можно было бы каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть конкретными, обладающими необходимыми характеристиками для того, чтобы можно было однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен ее достигать. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

В-пятых, цели должны быть совместимыми. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели — долгосрочным. Но иерархическая совместимость — не единственное направление установления совместимости 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 всегда важно помнить, что совместимости 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, менеджмент 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 в долгосрочной перспективе. Так как покупатели 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 среды проживания в местном масштабе и т.п.

При установлении целей очень трудно свести воедино 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 заработную плату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставлять 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. Все это должны учитывать менеджеры и составлять цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

Установление целей

Фазы установления целей

Процесс установления целей в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализ среды, на второй — выработка соответствующей миссии и на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

* выявление и анализ тех трендов, 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 очень сильно зависят от состояния среды. Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тренды, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, всего правильно предусмотреть невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из вскрытых трендов. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда.

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей организации. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Важное 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 целям, так и по краткосрочным. Процесс декомпозиции целей верхнего уровня в цели нижних уровней либо же процесс сведения целей нижних уровней в цели более высоких уровней предполагает построение дерева целей, в котором в зависимости от установленной субординации целей фиксируется четкая зависимость цель — средство. Эта зависимость определяет то, какие цели на практике выступают средствами для достижения других целей.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается 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 ситуации получают представление не только о том, чего им предстоит добиться, 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.

Способы установления целей

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следует неизменность. Так как, в силу динамизма среды цели могут меняться. Возможно 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 возможен другой подход. Многие организации осуществляют систематическое упреждающее изменение 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 них учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации субъектами 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.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижним уровням организации. Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью или в значительной степени централизовано, в других же организациях может быть полная или почти 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. И это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода имеются существенные недостатки. Так, суть одного из таких недостатков состоит в том, что на нижних уровнях организаций может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление их достижению.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним 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.

Разные подходы к установлению целей существенно различаются. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

Формы принятия решений

Формы принятия решений по установлению целей могут быть разделены на две большие группы. Первую группу составляют такие формы принятия решений по целям, которые базируются на индивидуальной ответственности за принятое решение. Вторую группу составляют такие формы принятия решения по целям, которые основываются на коллективном решении и коллективной ответственности.

Можно выделить следующие формы индивидуального решения:

* авторитарная;
* коллегиальная;
* партисипативная;
* «снизу вверх».

Авторитарная форма установления целей предполагает, что решение принимается индивидуально руководителем на основе имеющейся у него информации. Обычно к подготовке информации привлекаются специалисты, они могут готовить и варианты решения.

Коллегиальная форма предполагает обсуждение вопроса о целях на заседании коллегии, которая обычно состоит из ответственных лиц организации. Однако решение как и в случае авторитарной формы по итогам обсуждения принимается индивидуально руководителем.

Партисипативная форма принятия решения по целям предполагает установление такой процедуры подготовки и обсуждения вариантов решения по целям, при которой к этой деятельности привлекаются те сотрудники, которым в дальнейшем непосредственно предстоит выполнять решение. Принятие же решения осуществляет руководство.

Процедура решения по целям «снизу вверх», известная как система ринги, практикуемая в японских компаниях, предполагает следующую схему. Решение принимает исполнитель, направляет принятое им решение на согласование во все подразделения организации, которые будут причастны к выполнению этого решения. Каждый из согласующих решение высказывает либо согласие, либо несогласие. После этого в случае несогласия решение возвращается назад, вниз, к исполнителю. В случае же согласия идет на следующее согласование и в конце концов одобряется руководителем.

В случае формы коллективного решения по целям группа людей определяет то, к каким целям

будет идти организация, и она же берет на себя ответственность за принятое решение по целям. Может показаться, что при такой форме принятия решения уровень объективности выше, чем в случае индивидуального решения. Однако в случае коллективного решения выше уровень безответственности, что может приводить к установлению целей, неадекватных условиям и возможностям организации.

Установленные цели определяют, куда должна двигаться организация. Однако очень часто от выбора того, как идти к цели, зависит то, удастся ли организации благополучно добиться желаемых результатов.

**Заключение**

Видение компании обычно отражает субъективное восприятие или понимание компанией своего положения в настоящем или будущем среди других компаний, занимающихся примерно тем же бизнесом, т. е. своего рода позиционирование на данном сегменте рынка.

Цель - это, как правило, результат, который предполагается достичь в обозримом будущем.

Принципы, философия, ценности в большинстве случаев рассказывают о корпоративной культуре компании, об отношении к участникам бизнеса (клиентам, сотрудникам, партнерам). Нередко именно эта информация, разъясняющая "как мы работаем и строим отношения", подается в качестве миссии компании.

Наибольшей стабильностью и глобальностью отличается текст, который обычно содержит качественный аспект миссии. Остальные аспекты или очень зависят от конкретного состояния рынка, или слишком детализированы, или содержат достаточно шаблонные заявления, которые могут, в принципе, принадлежать любой компании.

Краткий, но содержательный и выразительный текст миссии воспринимается и запоминается гораздо лучше, чем большое количество слов и предложений, даже если они правильно отражают деятельность компании в обществе.

Миссия компании является одной из наиболее важных глобальных программ ее развития, своеобразной морально-психологической установкой, которая обладает неким самогипнотизирующим эффектом в рамках определенной информотерапии организма компании, и поэтому по возможности подлежит обязательному выполнению.

В проделанной курсовой работе раскрыты понятия миссии и целей предприятия.

**Список использованной литературы**

1. Виханский О.С.Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998
2. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятиях. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996
3. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: Информационное – внедренческий центр «Маркетинг», 1997
4. Кунаев А.И. Стратегический менеджмент.: Учебное пособие. – М.: МГУК, 1998
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. - М.: Дело, 1997
6. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и Биржи. ЮНИТИ, 1998