

Тема 4. Целевой подход в менеджменте

4.1 Понятие и формирование миссии организации

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

Миссия:

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

На формирование миссии влияют:

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

Предприятие разрабатывает миссии в трех вариантах:

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

Расширенная миссия включает:

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

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

Понятие миссии тесно связано с понятием целевого управления.

4.2 Цель как характеристика менеджмента

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

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



Деятельность – процесс достижения результата (цели).

Средства достижения цели организации – ее структура и процессы.

Иерархия целей – индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня.

Роль целей в процессе управления:

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

Таблица 4.1 – Классификация целей

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

Продолжение таблицы 4.1

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

Цели должны быть:

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

Этапы формирования целей функционирования организации:

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

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

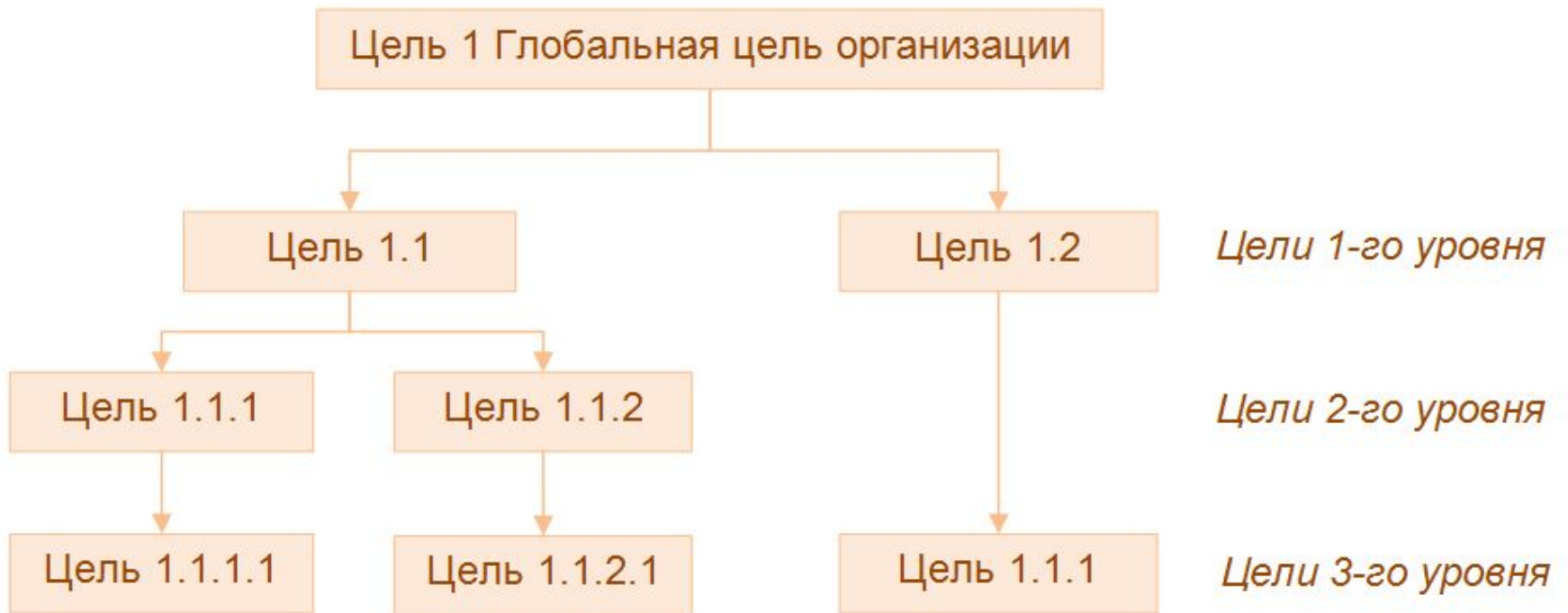


Рисунок 4.1 – Фрагмент «дерева целей»

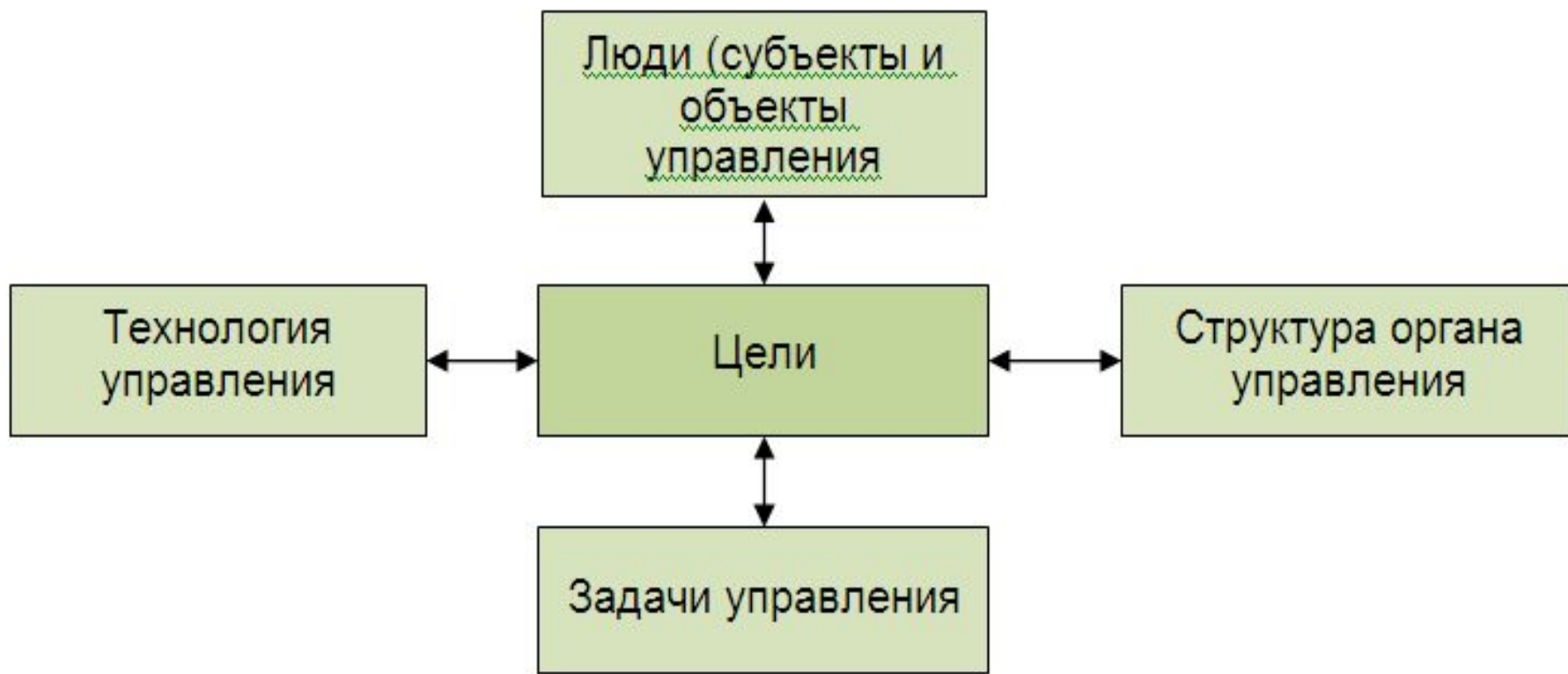


Рисунок 4.2 – Связь целей организации с основными категориями теории управления

4.3 Понятие целевого управления

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

