Курсовая работа

Построение дерева целей ЗАО «Панфиловский элеватор»

Содержание

Введение

Глава 1. Цели организации

§ 1.1. Понятие цели организации, основные характеристики цели

§ 1.2. Классификация и значимость целей организации. Требования к целям

§ 1.3. Построение «Дерева целей» и реализация системы целей

Вывод к первой главе

Глава 2. Характеристика ЗАО «Панфиловский элеватор»

§ 2.1. Общая характеристика ЗАО «Панфиловский элеватор»

§ 2.2. Структура управления ЗАО «Панфиловский элеватор»

§ 2.3. Динамика основных технико-экономических и финансовых показателей ЗАО «Панфиловский элеватор»

Вывод ко второй главе

Глава 3. Миссия, необходимость ее построения для успешного функционирования предприятия

§ 3.1. Для чего необходима миссия

Вывод к третьей главе

Заключение

Список литературы

Приложение

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 в своей деятельности. 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 личные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации присуща определенная целевая ориентация. 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.) так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в организации, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации.

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 поставленных перед ней целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

Исходя из вышеизложенного можно определить цель и задачи данной исследовательской работы.

Цель курсовой работы - рассмотреть процесс формирования системы целей предприятия и построение «дерева целей», формулировка миссии организации.

Задачи:

- раскрыть сущность понятия цель;

- рассмотреть наиболее распространенные направления, по которым в деловых организациях устанавливаются цели;

- рассмотреть процесс выработки целей;

- дать определение формированию системы целей предприятия;

- рассмотреть основные принципы построения «дерева целей»;

-рассмотреть динамику основных технико-экономических и финансовых показателей ЗАО «Панфиловский элеватор»;

- предложить рекомендации по формулировке миссии организации.

Объектом исследования выступает ЗАО «Панфиловский элеватор».

Предметом исследования является процесс повышения эффективности работы предприятия при помощи формирования системы целей, формулировки миссии предприятия

Глава 1. Цели организации

1.1 Понятие цели организации, основные характеристики цели

Цель - это желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени. В целях должна найти отражение перспектива развития системы. Цели деятельности социально-экономических систем в значительной степени определяются условиями внешней среды.

Цели представляют собой обязательство управленческого аппарата фирмы добиться определенных результатов в определенное время. Они точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать. Они направляют внимание и энергию на то, чего нужно добиться. [6, с.122]

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. [1, с.230]

Опыт убедительно показывает, почему установление целей является решающим моментом стратегического управления: компании, чьи управляющие вырабатывают цели для каждого ключевого показателя деятельности, а затем предпринимают энергичные действия для достижения целевых показателей, являются серьезными кандидатами на победу в конкурентной борьбе с компаниями, чьи управляющие оперируют такими терминами, как надежда, упование и ожидание успеха.

Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться. Это подразумевает, что нужно избегать таких формулировок, как «максимальные прибыли», «снижение издержек», «повышение эффективности», «увеличение объема продаж», которые не определяют ни количественных, ни временных границ. Установление целей - руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.[7, с.60]

Области определения целей организации

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.

- Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства на определенном рынке или его сегменте, увеличение доли рынка компании, укрепление конкурентного статуса фирмы.

- Инновации. Целевые установки в этой области связанны с определением новых способов ведения бизнеса, развитием производства новых товаров, применением новых технологий.

- Производительность. Более эффективно то предприятие, которое обеспечивает производство продукции по более низкой себестоимости. Для любого предприятия важны такие показатели, как производительность труда, энергоемкость, ресурсосбережение.

- Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов и формулируются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности, снижения зависимости предприятия от одного источника сырья.

- Прибыльность, эти цели связаны с достижением определенного уровня рентабельности, обеспечением заданного уровня прибыли, как правило, выражены количественно.

- Управленческие аспекты. Обеспечение эффективного менеджмента - цель любой организации, ориентирующейся на долгосрочную перспективу. Привлечение к работе выдающихся менеджеров, формирование соответствующей организационной культуры, создание систем управления для деятельности в условиях непредвиденных ситуаций - лишь некоторые из тех факторов, которые влияют на эффективность управленческого процесса.

- Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением определенного уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда, сокращением текучести кадров, повышением уровня квалификации.

- Социальная ответственность. В настоящее время большинство экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепринятых ценностей. Эта идея заложена и в основу концепции социально-этического маркетинга, получившей широкое распространение в последние годы. Являясь открытой системой, фирма должна поддерживать связь со своим окружением, учитывая его влияние и воздействуя на него для создания благоприятного имиджа фирмы.[6, с.124]

Характеристики целей.

Очень важный момент в обеспечении эффективного управления организацией - это сочетание целей организации и личных целеустремлений человека. Ясное понимание цели, разработка человеком его жизненной программы, не противоречащей целям компании, - один из главных моментов в эффективном управлении. Люди, которые не знают, чему себя посвятить, какой цели добиваться. Подобны пушинке, летающей по воле ветра то в одну, то в другую сторону. С такими исполнителями даже идеально сформулированные цели организации вряд ли будут достигнуты.

Четко намеченная цель является тем важным ориентиром, по которому следует оценивать достигнутые результаты и на котором следует фокусировать все свое внимание. Цель всегда есть прогнозирование, предвосхищение будущего, ориентация на достижение новых, еще не познанных высот развития. Великий итальянский мыслитель Николо Макиавелли говорил: «Следует замахиваться на большее, чтобы достичь меньшего».

В то же время система целей должна учитывать реальные возможности организации и человека. Критерий «трудно, но достижимо» важен здесь, как нигде в других звеньях управленческого процесса. Цели должны быть мобилизующими, но в то же время реальными. Они должны нацеливать на конечный результат, но не требовать от сотрудников постоянной работы в условиях нехватки времени, недостатка опыта, знаний и ресурсов. Если мы намечаем практически недостижимые цели, и организацию и человека может ждать глубокое разочарование. То, что может сделать в экстремальной ситуации, никогда не будет нормой повседневной жизни. Сосредоточение всех сил и ресурсов организации и направление их на достижение их на достижение какой-либо цели возможно только при решающем прорыве, при завоевании конкурентных позиций. Повседневная работа не должна быть экстремальной, она должна предусматривать эволюцию, а не скачкообразное развитие.

Цели являются масштабом для оценки достигнутого. Искусство формулирования цели и есть искусство управления. Без четко сформулированных целей нет и не может быть эффективного контроля за деятельностью организации.

Искусство управления состоит в способности из множества окружающих нас важных и неотложных задач выбрать те цели, которые являются наиболее приоритетными, достижение которых обеспечит устойчивое развитие организации.

Формулируя цели и делая их смыслом жизни организации, руководитель должен быть предельно осторожен и опаслив, постоянно задавать себе вопрос: «А что будет, если этого не делать?» неправильно поставленная цель может принести очень много вреда, она способна стать причиной банкротства и гибели организации.

1.2 Классификация и значимость целей организации. Требования к целям

Многоплановость целей объясняется тем, что любая организация, любая экономическая система являются многоцелевыми. Определение приоритетности целей является в этом случае очень важной и сложной проблемой и, как правило, решается экспертным путем.

Стратегические и финансовые цели

Цели организации бывают разных видов. Один из подходов предполагает разделение целей на стратегические и финансовые.

Хотя и финансовым и стратегическим целям принадлежит наивысший приоритет, так как они направлены на достижение ключевых результатов. Трудность возникает тогда, когда ситуация вынуждает сделать выбор между действиями, связанными с повышением краткосрочных финансовых показателей, и усилиями по упрочению положения фирмы в долгосрочной перспективе. Менеджеры с хорошо развитым финансовым предвидением часто сосредоточивают свое внимание на краткосрочных финансовых показателях, пренебрегая мерами, рассчитанными на долгосрочную перспективу и освоение новых рынков. Это особенно характерно для ситуаций, когда у компании низкие финансовые показатели. Если компания добилась хороших финансовых результатов, достаточных для того, чтобы пережить финансовый кризис, важность решения задач по упрочению конкурентных позиций фирмы в долгосрочный перспективе превышает необходимость увеличения в краткосрочной перспективе финансовых показателей. Компания, которая постоянно упускает возможности упрочения своих конкурентных позиций в долгосрочной перспективе (вместо этого делая выбор в пользу немедленного улучшения финансовых показателей), рискует подорвать свою конкурентоспособность, лишаясь движущей силы на рынке, уменьшая свою способность противостоять своим более честолюбивым конкурентам.

Стратегические цели компании важны по еще одной причине - они описывают стратегическое намерение фирмы - стремление занять определенное место в бизнесе. Стратегическим намерением крупной компании может быть завоевание лидирующих позиций в отрасли на национальном или мировом уровне. Стратегическим намерением небольшой компании может быть достижение доминирования на определенной рыночной нише. Для вновь созданного предприятия стратегическое намерение может заключаться в том, чтобы его признали перспективным.

Траекторные и точечные цели

Другой подход предполагает выделение траекторных и точечных целей. Траекторные цели предполагают определение общего направления развития, в них отражаются наиболее общие (системные) вопросы. Точечные цели формулируются с учетом достижения конкретного конечного результата.

Долгосрочные и краткосрочные цели

Траекторные и точечные цели тесно увязаны с понятием долгосрочных и краткосрочных целей. Как правило, траекторные цели - долгосрочные, а точечные - краткосрочные. Хотя последние могут формулироваться и на долгосрочную перспективу.

Цель организации тесно взаимосвязана с продолжительностью периода, за который предполагается ее достичь. Чем крупнее, масштабнее поставленная цель, тем за большее время она может быть достигнута. И наоборот, чем больший интервал времени рассматривается, тем более крупная цель для него может быть поставлена.

Конечные и промежуточные цели

Любой интервал времени можно разделить на отдельные периоды, и для каждого из них может быть определена своя цель. Очевидно, что эти цели должны быть взаимоувязаны, хотя планирование работы для каждого периода, осуществляется последовательно. Конечной целью называют такую, которой нельзя достичь за планируемый период времени, но нужно и возможно ее достичь в будущем за более продолжительный период. За планируемый период к конечной цели можно приблизиться. Все цели, последовательное достижение которых обеспечивает достижение конечной цели, называют промежуточными.

Цели различных уровней управления

Могут быть цели различных иерархических уровней управления. Корпоративную цель или цель нулевого уровня называют генеральной. Далее идут цели первого, второго и т.д. уровней. Такое представление целей называют деревом целей. Следует заметить, что не всегда можно выделить только одну генеральную цель. Их может быть на корпоративном уровне несколько.

Цели, принадлежащие одному уровню, могут быть взаимно нейтральными, кооперироваться или конкурировать между собой.

Управленческие воздействия, необходимые для реализации взаимно нейтральных целей, не пересекаются и не зависят друг от друга.

В случае кооперирующихся целей управленческие воздействия, необходимые для достижения, подкрепляют друг друга, так что одно из них способствует и реализации другого. Нередко ситуации, когда достижение одной из целей обеспечивает достижение и другой, кооперированной с ней.

В случае конкурирующих целей достижение одной из них может означать отказ от другой. Это имеет место, например, если цели могут быть реализованы только с использованием одного и того же ограниченного ресурса.

Цели и альтернативы действий

Достаточно важным моментом в формулировании целей является соотношение понятий «цель» и «альтернатива».

Очень часто бывает трудно определить, имеем ли мы дело с целью или альтернативой действия. С точки зрения разных субъектов одно и то же явление оценивается по-разному. Важную роль играет здесь то обстоятельство, на каком уровне иерархической структуры управления находится субъект. Например, совет директоров корпорации ставит перед одним из предприятий цель - интенсифицировать производство, но предприятие с точки зрения своих узких интересов может иметь специфические цели, для достижения которых интенсификация производства есть лишь одна возможная (и не всегда самая выгодная) альтернатива действия.

Взаимосвязанность и взаимозависимость категорий цели и альтернативы более наглядно можно проиллюстрировать с помощью метода «дерево решений», который предполагает разработку вариантов достижения целей различных уровней дерева целей, при этом дерево целей всегда можно развивать до такой степени детализации, чтобы на последнем уровне находились задачи, которые уже невозможно рассматривать в качестве целей.

Цель в определенной степени формируется на основе анализа имеющихся в распоряжении субъекта управления средств и возможностей действия. Она должна обеспечивать стремление, по возможности, к полному использованию всех средств. Цели, которые не соответствуют данному требованию, являются слишком заниженными или узкими для данного управляемого процесса. Организации должны стремиться к постановке целей, которые обеспечили бы использование всех имеющихся возможностей.[6, с. 129]

Взаимно поддерживающие цели

Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Например, цель поддержания товарно-материальных запасов на уровне 1% от продаж не смогла бы для большинства фирм обеспечить выполнение всех заказов в течении двух недель. Невозможность сделать цели взаимноподдерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании цели и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реализации фирмы.[8, с. 294]

Как говорилось ранее, цели совершенно 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.

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 бы каким-то другим объективным способом оценить то, была ли цель достигнута или нет. 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 осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто ответственен за достижение цели. Чем более конкретна цель, тем легче выразить 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 временная совместимость не является единственным направлением 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 важно всегда 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, менеджер тем не менее должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые обеспечивали бы большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе.[1, с. 234]

Установление целей

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 этих 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 неприятные этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с сотрудниками верхнего уровня и сотрудники более низких уровней организации. Есть две схемы децентрализованного установление целей. При одной - процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: на каждом из нижестоящих уровней в организации определяются 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 руководству.

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 для организации. Рассмотрим процесс непосредственной выработки целей для 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 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 таким образом, 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 для 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 установленные ему персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации 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.

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 быть изменены. 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 наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации со стороны субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные цели, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения изначально определенных долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. В то же время постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.[1, с. 236]

1.3 Построение «Дерева целей» и реализация системы целей

Первый этап. Разработка целей структурных подразделений.

От правильности разработки целей структурных подразделений зависит успех выполнения всего долгосрочного плана фирмы. Осуществление этих целей ориентированно скорее на развитие, чем на достижение результатов.

Сущность выполнения данного этапа заключается в том, что цели должны быть сформулированы на каждом уровне управления, прежде всего по горизонтали. Исходя из того, что все реальные организации многоцелевые, на данном этапе на каждом уровне управления должны быть сформулированы все цели выбранной стратегии. С другой стороны, должны быть выбраны главные цели, под которые и предстоит проектировать организацию.

Для координации выбранных целей необходима их оценка и по вертикали (как исходный материал построения дерева целей).

Второй этап. Доведение выбранных целей до подразделений - обоснование построения дерева целей.

Сущность данного этапа заключается в выявлении взаимозависимых целей, реализуемых на каждом уровне управления. В результате такой работы оказывается возможным построение дерева целей (см. Приложение 1). Оно представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации и их взаимосвязи. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

Общая цель, находящаяся в вершине грифа, должна содержать описание конечного результата.

При развёртывании общей цели в иерархическую структуру целей исходя из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.

При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения.

Подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и невыводимыми друг от друга.

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

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения её менеджмента.

Дерево целей строится для каждого уровня управления, а затем производится «сшивание» дерева целей каждого уровня в общее дерево целей организации.

Третий этап. Доведение целей до каждого конкретного исполнителя.

На этом этапе прежде всего выясняется возможность реализация сформулированной ранее цели конкретным исполнителем. В ряде случаев для понимания необходимой деятельности потребуется выбранные цели детализировать. Только после установления согласованности системы целей и конкретной деятельности можно утверждать, что выбранные цели доведены до каждого конкретного исполнителя.

Реальная работа в этом направлении предполагает широкое обсуждение всех целей на производственных совещаниях.

Четвертый этап. Реализация целей.

Этот этап включает:

- Закрепление целей за каждым исполнителем;

- Выявление наличия всех ресурсов, необходимых для реализации целей;

- Установление графика необходимых работ;

- Контроль выполнения целей во всей системе управления сверху до низу;

- Своевременность вмешательства в процесс управления на любом уровне управления.

Пятый этап. Оценка достигнутых результатов.

Оценка достигнутых результатов должна производится снизу вверх с выходом на глобальные цели. Обсуждение результатов должно быть произведено неформально с учётом мнения сотрудников организации. Иногда для этой цели разрабатываются специальные анкеты, которые обрабатываются с учётом теории экспертных оценок. Результаты обработки доводятся до каждого уровня управления несколько раз, обсуждаются и повторно обрабатываются до получения полного согласия.

Шестой этап. Корректировка целей.

Цели корректируются после выявления степени прогресса в реализации поставленных целей, т.е. с учётом достижения целей выбранные ранее цели корректируются. Практически это означает окончание цикла формирования целей.[13, с.215]

Вывод к первой главе.

Цели организации описывают конкретное состояние отдельных параметров, которых следует добиться через определенный промежуток времени. Цели бывают долгосрочными и краткосрочными. Цели различаются также по сферам жизнедеятельности организации и уровням иерархии. Цели должны отвечать некоторым обязательным требованиям. Они должны быть достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми и приемлемыми.

Установление целей предполагает прохождение четырех обязательных фаз:

1. выявление и анализ тенденций, наблюдаемых в окружении;

2. установление общих для организации целей;

3. построение иерархии целей;

4. установление индивидуальных целей.

Глава 2. Характеристика ЗАО «Панфиловский элеватор»

2.1 Общая характеристика ЗАО «Панфиловский элеватор»

История создания предприятия.

Панфиловский элеватор включает в себя элеватор № 1 построенный в 1956 году, элеватор № 2 построенный в 1974 году и складские помещения. Общая емкость элеватора составляет 120 тыс. тонн зерна. Территория Панфиловского элеватора занимает земельную площадь - 14,0 га., предоставленную ранее предприятию для эксплуатации промбазы элеватора в бессрочное (постоянное) пользование.

5 мая 1994 года решением собрания членов трудового коллектива государственного предприятия Панфиловский элеватор был утвержден план приватизации предприятия в акционерное общество открытого типа «Панфиловский элеватор». Общество было создано в соответствии с Указом Президента РФ № 66 от 29 января 1992 года "Об ускорении Приватизации государственных и муниципальных предприятий", и Указом Президента РФ "О либерализации зернового рынка России" от 24 декабря 1993 года № 2280. Правовой основой деятельности предприятия в настоящее время являются следующие нормативные акты: ГК РФ, Федеральный Закон "Об акционерных обществах" от 24 ноября 1995 года, а также Закон РФ "Об иностранных инвестициях в РФ" от 4 июля 1991 года в редакции от 19 июня 1995 года.

С 1997 года основным акционером предприятия стал ЗАО «Гелио-Пакс», и именно с этого момента в развитие производства стали поступать крупные капиталовложения. На предприятии созданном еще в 50-х годах прошлого столетия необходимо было производить капитальный ремонт и модернизацию технологического оборудования, что и стало происходить после смены собственника организации. Проводя анализ динамики приема и обработки с/х продукции за последние годы, можно сказать, что появилась тенденция наращивания производства. Ежегодный объем приемки сельхозпродукции в последние годы увеличился более чем в два раза. Благодаря показателям, которые были достигнуты за последнее время, Панфиловский элеватор занял передовые позиции на территории Волгоградской области по объемам приемки и обработки сельхозпродукции.

В июне 2000 года открытое акционерное общество было преобразовано в Закрытое акционерное общество «Панфиловский элеватор».

Организационно-правовая форма предприятия.

ЗАО «Панфиловский элеватор», являясь юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе. ЗАО «Панфиловский элеватор» от своего имени совершает сделки, приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права. Предприятие имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством. ЗАО «Панфиловский элеватор», имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование.

Цель и предмет деятельности предприятия.

Основной целью предприятия является получение прибыли от производственной и других видов деятельности. Основным видом производственной деятельности является хлебоприемная деятельность, а в частности приемка, сушка, подработка, хранение и погрузка с/х культур.

Предприятие вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещённые законом.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, предприятие может заниматься только на основании лицензии.

Предприятие вправе осуществлять вышеперечисленные виды деятельности в РФ и за её пределами.

Предприятие имеет гражданские права и несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности.

Описание продукции и услуг, производимых предприятием.

Основные виды деятельности предприятия: приемка, подработка, сушка, хранение и отгрузка с/х культур. Все виды деятельности оговорены в договорах хранения, по видам культур, по объемам, по качеству, срокам хранения, условиям расчета и видам отгрузки.

Основными поставщиками сельскохозяйственной продукции на хранение на элеватор являются предприятия агрохолдинга «Гелио-Пакс-Агро». Свыше ста лицевых счетов оформляется на предприятии ежегодно с предпринимателями и юридическими лицами близлежащих районов. Все зерно своевременно принимается, доводится до базисных кондиций по качеству и по мере поступления заявок, отгружается автомобильными и ж/д транспортом.

В последние годы активно ведется работа по взысканию дебиторской задолженности. Ряд должников полностью закрыл свой долг перед элеватором, с некоторыми хозяйствами заключены соглашения о погашении задолженности с урожая следующего года. Но вместе с этим, у элеватора имеются должники, взыскание долга, с которых произвести невозможно ввиду отсутствия имущества у данных организаций или отсутствия сведений о местонахождении должников.

2.2 Структура управления ЗАО «Панфиловский элеватор»

Организационная структура предприятия.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание акционеров. Полномочия Общего собрания акционеров включают вопросы, отнесенные к исключительной компетенции Общего собрания, которые не могут быть переданы на решение Совету директоров или Генеральному директору Общества. Общее собрание акционеров проводится ежегодно. Годовое Общее собрание акционеров проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года Общества. На годовом Общем собрании акционеров решается вопрос об избрании Совета директоров Общества, ревизионной комиссии, утверждении аудитора Общества, рассматриваются представляемый Советом директоров Общества годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков. Общее руководство деятельностью Общества осуществляет Совет директоров Общества. В компетенцию Совета директоров входит решение вопросов общего руководства деятельностью Общества. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется исполнительным единоличным органом Общества - Генеральным директором. К компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества. Генеральный директор Общества организует выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Генеральный директор предприятия назначается на основании решения Совета директоров Общества сроком на один год на контрактной основе.

Прием на работу главных специалистов осуществляется по результатам собеседования с кандидатом на вакантную должность, проводимого с главными специалистами предприятия. Прием на работу специалистов среднего звена осуществляется решением генерального директора предприятия по результатам собеседования, проводимого совместно с главными специалистами предприятия. В пределах утвержденных нормативов численности работников руководитель предприятия самостоятельно осуществляет прием прочих категорий работников.

При приеме на работу работник знакомится с внутренним трудовым распорядком предприятия, который определяет порядок приема и увольнения работников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени и его использование, а также меры поощрения за успехи в работе и ответственность за нарушение трудовой дисциплины, а также с должностной инструкцией, основными целями которой является, создание организационно-правовой основы трудовой деятельности, повышение ответственности работника за результаты его деятельности. Должностная инструкция состоит из следующих разделов: общие положения, обязанности, права и ответственность. Неотъемлемой частью должностной инструкции является лист ознакомления, включающая дату и подпись работника.

При приеме на работу предприятие заключает трудовой договор с работником, в соответствии, с которым предприятие обязуется предоставить работнику работу по обусловленным трудовым функциям и обеспечить условия труда. Существенными условиями трудового договора является место работы, дата и начало работы, наименование должности, права и обязанности работника, права и обязанности работодателя, характеристика условий труда, режим труда и отдыха, условия оплаты труда.

2.3 Динамика основных технико-экономических и финансовых показателей ЗАО «Панфиловский элеватор»

Имущественное положение предприятия.

Основной признак предприятия - наличие в его собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленного имущества. Именно оно обеспечивает материально-техническую возможность функционирования предприятия, его экономическую самостоятельность и надежность. Без определенного имущества не могут осуществлять свою деятельность ни крупные, ни малые предприятия, ни индивидуальные предприниматели.

Таблица 1. Показатели использования основных производственных фондов

|  |
| --- |
|  |
| № п/п | Показатели | Ед. измерения | План 2006 год | Факт 2006 год |  |
| 1 | Среднегодовая стоимость ОПФ | руб. | 41 465 000 | 40 103 385 |  |
| 2 | Фондовооруженость труда | тыс.руб. | 141 | 146 |  |
| 3 | Фондоотдача на 1 усл.тонну ОКГО | тыс.руб. | 0,010 | 0,009 |  |
| 4 | Фондоемкость на 1 усл.тонну ОКГО | руб. | 99 | 109 |  |
|  |  |  |  |  |  |

Наиболее распространенным показателем использования основных фондов является фондоотдача, характеризующая объем в стоимостном выражении выпущенной продукции, приходящейся на единицу среднегодовой стоимости основных фондов. Этот показатель достаточно четко характеризует эффективность использования основных фондов, в то же время отражает специфические особенности соответствующей отрасли промышленности.

Кроме показателя фондоотдачи применяется также и обратный ему показатель - фондоемкость, рассчитанный путем деления стоимости основных фондов на объем продукции.

Уменьшение показателя фондоотдачи на данном предприятии связано с уменьшением среднегодовой стоимости ОПФ на 1361615 руб. и с уменьшением объема нормативно-чистой продукции. Как следствие - увеличение показателя фондоемкости.

Использование предприятием основных и оборотных средств.

При имеющемся техническом уровне и структуре основных производственных фондов увеличение выпуска продукции, снижение себестоимости и рост накоплений предприятия зависят от степени использования основных фондов.

Одним из важнейших показателей технического состояния основных фондов является коэффициент их износа. Этот коэффициент исчисляется на конец года как отношение суммы износа основных фондов к их первоначальной (балансовой стоимости).

Таблица 2. Оценка качественного состояния основных средств на 2006 г., в тыс. руб.

|  |
| --- |
|  |
| № п/п | Показатели | План | Факт |  |
| 1 | Первоначальная стоимость основных средств | 41456 | 39090 |  |
| 2 | Сумма износа основных средств | 10200 | 10178 |  |
| 3 | Коэффициент износа основных средств | 0,246 | 0,260 |  |
|  |  |  |  |  |

Как видно из расчета - коэффициент износа основных средств увеличился, это значит, что увеличилась изношенность основных средств, необходимо приобретать новое оборудование.

Имуществом предприятия являются также оборотные средства, активы, которые представляют собой совокупность оборотных фондов и фондов обращения в стоимостной форме. Это денежные средства, необходимые предприятию для создания производственных запасов на складах и в производстве, для расчетов с поставщиками, бюджетом, для выплаты заработной платы и т.д.

Размер оборотных средств, необходимых предприятию для нормальной производственной деятельности, определяется и устанавливается предприятием путем разработки норм и нормативов оборотных средств, которые должны обеспечить постоянную потребность предприятия в производственных запасах, незавершенном строительстве и т.п. Важным условием правильного формирования и рационального использования оборотных фондов является нормирование расхода и запасов материальных ресурсов нормирование расходных материалов определяет плановую меру их производственного потребления.

Таблица 3. Оборотные средства ЗАО «Панфиловский элеватор» на 2006 г., в тыс. руб.

|  |
| --- |
|  |
| Показатели | На начало года | На конец года |  |
| Запасы | 6247 | 8155 |  |
| В том числе: сырье материалы и т.д. | 5453 | 5361 |  |
| Готовая продукция | 785 | 2108 |  |
| Расходы будущих периодов | 9 | 684 |  |
| НДС по приобретенным ценностям | 586 | 83 |  |
| Денежные средства | 192 | 379 |  |
| Прочие оборотные активы | 0 | 808 |  |
|  |  |  |  |

Показатель ликвидности предприятия.

Способность предприятия платить по своим краткосрочным обязательствам называется ликвидностью. Предприятие считается ликвидным, если оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя оборотные активы.

Предприятие может быть ликвидным в большей или меньшей степени в зависимости от структуры оборотных активов, от соотношения легко- и труднореализуемых оборотных средств для погашения внешней задолженности.

Используют систему показателей ликвидности. Рассмотрим важнейшие из них.

1 Общий коэффициент покрытия или текущей ликвидности. Этот показатель позволяет оценить, как предприятие справляется со своими текущими обязательствами. Он рассчитывается так:

ОА : КО,

Где ОА - сумма оборотных активов предприятия (строка 290 раздела 2 баланса); КО - величина краткосрочных обязательств (строка 690 раздела 5 баланса).

Кт.л .= 23625 / 37449 = 0.63

Чем выше этот коэффициент, тем лучше. Оптимальным является значение 1,5 - 2, если же коэффициент оказался меньше единицы, как в данном случае, то это означает, что предприятие не справляется со своими текущими обязательствами.

При этом следует учитывать, что ликвидность не равнозначна платежеспособности. При высоком уровне текущей ликвидности у организации может быть мало высоколиквидных активов, то есть денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Значит, предприятие может оказаться не в состоянии своевременно погасить наиболее срочные обязательства. Для оценки этого фактора служит еще один коэффициент ликвидности, который учитывает только высоколиквидные активы.

2 Коэффициент абсолютной ликвидности. Является наиболее жестким из всех показателей ликвидности. Этот коэффициент исчисляется так:

Кабс.л. = (КФВ + ДС) : КО,

Где КФВ - краткосрочные финансовые вложения (строка 250 раздела 2 баланса); ДС - денежные средства (строка 260 раздела 2 баланса); КО - величина краткосрочных обязательств (строка 690 раздела 5 баланса).

Кабс.л. = (379 + 5612.84)/37449 = 0.16

Его оптимальное значение колеблется в пределах от 0,15 и выше.

3 Соотношение собственных и заемных средств. Позволяет дать общую оценку финансовой устойчивости организации. Этот показатель отражает, сколько собственных средств приходится на каждый рубль задолженности. Для его расчета используется формула:

СК : КЗ,

Где СК - собственный капитал (строка 490 раздела 3 баланса); КЗ - сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств (строки 590 и 690 раздела 5 баланса).

25863 / (0 + 37449) = 0.7

Значение этого коэффициента должно быть не менее 0,7. его рост говорит о снижении зависимости предприятия от привлеченных средств, и наоборот.

4 Коэффициент финансовой независимости. Этот показатель определяет долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала. Чем выше этот коэффициент, тем более устойчиво финансовое положение организации. Рассчитывается он так:

Кавт. = СК : А,

Где СК - собственный капитал (строка 490 раздела 3 баланса); А - сумма актива баланса (строка 300).

Кавт. = 25863 / 63312 = 0,4

Минимальное значение - 0,4.

Финансовая устойчивость предприятия.

Финансовую устойчивость предприятия определяют, анализируя пассив баланса.

Сведения, которые приводятся в пассиве баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, то есть пассив показывает, откуда взялись средства и кому обязано за них предприятие. По степени принадлежности используемый капитал подразделяется на собственный (1 разд. пассива) и заемный (2 и 3 разделы пассива). По продолжительности использования различают капитал долгосрочный - постоянный (перманентный) (1 и 2 раздел пассива) и краткосрочный (3 раздел пассива).

Необходимость в собственном капитале обусловлена требованием финансирования. Однако, финансирование только за счет собственных средств не всегда выгодно, особенно если производство носит сезонный характер. В то же время, если средства созданы за счет краткосрочных кредитов, то финансовое состояние предприятия неустойчивое.

Таблица 4. Показатели финансовой устойчивости на 2006г.

|  |
| --- |
|  |
| Показатели | Уровень показателей |  |
|  | На начало | На конец года |  |  |
| Коэффициент финансовой автономности | 0,46 | 0,41 | -0,05 |  |
| Коэффициент финансовой зависимости | 0,54 | 0,59 | +0,05 |  |
| Коэффициент финансового риска | 1,2 | 1,4 | +0,2 |  |
|  |  |  |  |  |

Важными показателями, которые характеризуют финансовую устойчивость предприятия являются следующие:

Коэффициент финансовой автономности (независимости) или удельный вес собственного капитала в общей сумме капитала:

К авт = 1РаздПассива / ИтогБалансаПассива

К авт(н) = 26212 / 57305 = 0,46

К авт(к) = 25863 / 63312 = 0,41

Следовательно - удельный вес собственного капитала в общей сумме капитала снизился на конец периода, по сравнению с началом периода, что отрицательно сказывается на финансовом состоянии предприятия.

Коэффициент финансовой зависимости (доля заемного капитала):

К фз = ( 2и3РаздПассива ) / ИтогБалансаПассива

К фз(н) = 31093 / 57305 = 0,54

К фз(к) = 37449 / 63312 = 0,59

Следовательно - удельный вес заемного капитала в общей сумме капитала увеличился на конец периода, по сравнению с началом периода, что, возможно, также отрицательно сказывается на финансовом состоянии предприятия.

На начало периода доля заемного капитала была ниже. На конец периода снизилась доля собственного капитала (40,6%) по сравнению с заемным (59,4%), что, возможно, отрицательно отразится на состоянии предприятия.

Коэффициент финансового риска (плечо финансового рычага) - это отношение заемного капитала к собственному:

К фр = 2и3РаздПассива / 1РаздПассива

К фр (н) = 31093 / 26212 = 1,2

К фр (к) = 37449 / 25863 = 1,4

Чем меньше Коэффициент финансового риска, ближе к «0», тем финансово более устойчиво данное предприятие. В нашем случае коэффициент увеличился, что отрицательно характеризует наше предприятие.

Деловая активность предприятия.

Деловая активность предприятия - характеризуется скоростью обращения имущества и капитала или их составных частей.

Собр. = Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость имущества

Собр. = 1286593 / 60308 = 21,3

Период обращения = 365 / Собр. = 17,1

Данный показатель говорит о том, что за год предприятие совершает 17,1 периодов обращения имущества и капитала.

Показатели рентабельности предприятия.

Устойчивое функционирование предприятия зависит от его способности приносить достаточный объем прибыли. Эта способность оказывает влияние на платежеспособность предприятия. Эффективность деятельности предприятия оценивается при помощи следующих основных показателей:

рентабельность продаж;

рентабельность активов;

рентабельность чистых активов;

На предприятии ЗАО «Панфиловский элеватор» рентабельность продаж составляет 6,25%. Этот показатель характеризует эффективность основной деятельности предприятия. На изменение этого показателя влияют несколько факторов: снижение объема продаж и рост себестоимости продукции.

Рентабельность активов показывает отдачу на рубль активов предприятия и составляет 9,11%.

Рентабельность активов является одним из основных показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия.

Анализируя динамику изменения коэффициента рентабельности активов, можно определить, какой из показателей оказывает на него максимальное воздействие, и выявить причины изменения этого показателя, исследуя его составляющие. Таким образом, можно определить исходные причины ухудшения ситуации и разработать меры по ее исправлению.

Вывод ко второй главе.

Об устойчивости финансового состояния предприятия можно судить прежде всего по соотношению между доходами и расходами. Превышение доходов над расходами, выполнение и перевыполнение плана прибыли обеспечивают устойчивость финансового положения. Тогда предприятие будет иметь возможность своевременно осуществлять капитальные вложения, финансировать прирост норматива собственных оборотных средств, образовывать фонды экономического стимулирования, выполнять обязательства перед своими кредиторами.

Финансовая неустойчивость часто объясняется недостатком собственных оборотных средств. Она зависит от величины собственных средств, особенно прибыли, а именно от коммерческих результатов деятельности акционерных обществ, а также стоимости его активного имущества, меняющегося от колебания цен на материальные ресурсы, ценные бумаги.

Как видно из вышеизложенных показателей финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Панфиловский элеватор», состояние этого предприятия оставляет желать лучшего: оборудование изношено, удельный вес заемного капитала превышает норму, коэффициент ликвидности намного ниже оптимального значения, остальные показатели эффективности работы предприятия находятся на самом низком уровне нормы.

В чем же причина такого положения на предприятии? В первую очередь в том, что оборудование предприятия устарело, а приобретение нового идет очень медленными темпами. Во-вторых, у предприятия доля заемного капитала составляет более 50 % всего капитала, в связи с этим ему трудно справляться со своими долговыми обязательствами. Еще одной причиной сложившегося положения на предприятии я считаю то, что руководством не формулируются цели по улучшению состояния предприятия, не вырабатывается миссия.

Сотрудники и рабочие не видят четкого отличия своей организации от других ей подобных, они не объединены единой целью, т.е. не видят ориентиров, к которым нужно стремиться. Чем же так важна миссия организации и в чем заключается ее необходимость для успешного развития предприятия, рассмотрим в следующей главе.

Глава 3. Миссия, необходимость ее построения для успешного функционирования предприятия

3.1 Для чего необходима миссия ?

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. 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 организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя:

- выяснение какой предпринимательской деятельностью занимается организация;

- определение рабочих принципов организация под давлением внешней среды;

- выявление культуры организации.

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

Часто руководители организаций считают, что их основная миссия - получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, организация в конечном счете сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, ей необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили шесть ценностных ориентаций (табл. 5), которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Таблица 5. Ценностные ориентации.

|  |
| --- |
|  |
|  | Категория ценностей | Типы предпочтительных целей |  |
| Теоретические | Истина, знание, рациональное мышление | Долгосрочные исследования и разработки |  |
| Экономические | Практичность, полезность | Рост, прибыльность, результаты, накопление богатства |  |
| Политические | Власть, признание | Общий объем капитала, продаж, количества работников |  |
| Социальные | Хорошие человеческие отношения, привязанность, отсутствие конфликта | Социальная ответственность относительно прибыльности, косвенная конкуренция |  |
| Эстетические | Художественная гармония, состав, форма и симметрия | Дизайн изделия, качество, привлекательность |  |
| Религиозные | Согласие во вселенной | Этика, моральные проблемы |  |
|  |  |  |  |

Обще фирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

- Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы).

- Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат).

- Достижение цели (служит повышению эффективности организации); установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам.

- Взаимно поддерживающие цели (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Целевое начало в деятельности предприятия возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью предприятия 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 присвоения 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 (чаще всего 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 за это либо компенсацию, либо аналогичные услуги со стороны организации;

- Местное сообщество, находящееся с организацией в имеющем многогранное содержание взаимодействии, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды 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 также пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации независимо от того, что организация собой представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

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

- История организации, в процессе которой вырабатывалась философия организации, 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.

Так для чего же все-таки формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

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

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

- Миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентирует свои действия в едином направлении;

- Миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;

- Миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как 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 для организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;

- Обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;

- Расширяет для работника смысл и содержания 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, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее

Очень важно формулировать миссию предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы, с одной стороны, она исключала возможность разнотолков, а с другой стороны, оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Вывод к третьей главе.

Организация не может функционировать без целевых ориентиров. Целевое начало в деятельности организации задается в первую очередь тем, что ее деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. Целевое начало в функционировании организации отражает интересы таких групп или совокупностей людей, как собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

Выделяют две основные составляющие целевого начала в деятельности организации: миссия и цели. Миссия может пониматься в широком смысле как философия, смысл существования организации, и в узком - как сформулированное, достаточно детализированное утверждение относительно того, для чего существует организация. Хорошо сформулированная миссия включает в себя описание ориентиров, сферы деятельности, философии организации, возможностей и способов осуществления деятельности, а также желательного имиджа организации.

Заключение

От того, насколько правильно поставлены цели, зависит эффективность деятельности организации. Искусство формулирования цели определяет и искусство управления. Неправильно сформулированная цель может принести очень много вреда, она способна стать причиной банкротства и гибели организации, поэтому очень важно знать, какие бывают цели и как они должны быть сформулированы.

Классификация целей по различным типологическим признакам способствует выработке более обоснованных управленческих решений: ведь нельзя требовать от сотрудников достижения стратегической цели за один день, так же как и двигаться к промежуточной цели мелкими шагами.

Разрабатывая цели организации, следует иметь в виду, что они должны быть конкретны, измеримы, определены во времени и достижимы. Выполняя данные требования при установлении целей, мы получаем возможность эффективного контроля за реализацией стратегии.

Установление целей - процесс, идущий сверху вниз по уровням иерархии управления. Следует помнить, что цель должна быть понята, осознана подчиненными, так как, не понимая, куда идти, сотрудник вряд ли выберет правильный путь.

Так же эффективность деятельности организации зависит от существования правильной миссии организации. Формулирование миссии имеет очень большое значение для деятельности компании, так как служит базой для определения финансовых и стратегических целей фирмы. Довольно сложно оценить прямой экономический эффект от сформулированной миссии, однако важность этого этапа проявляется также в том, что миссия помогает формировать и поддерживать единый корпоративный дух, служит основой для действенного управления организацией, снижает риск принятия необоснованных решений и снижает вероятность ошибок недальновидного руководства.

Миссия разрабатывается для компании в целом, отдельных предприятий, функциональных и операционных подразделений. Разрабатывается миссия высшим руководством и сотрудниками компании.

Список литературы

Менеджмент О.С. Виханский, А.И. Наумов. 4-е изд., перераб. и доп.-М.: Экономистъ, 2005-670 с.

Штаффельбах Б. Теоретические основы и функции экономики персонала // Проблемы теории и практики управления.- 1996. - № 5. - С.106.

Галенко В.П.,Страхова О.А., Файбушевич С.И.Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика,1998, 213 с.

Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, - 1996. 138с.

Фрейнкман Е.Ю. «Экономика и бизнес». Учебное пособие.-2-е издание перераб. и доп.-М. : «Начала - Пресс», 1995.-160с.

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент : учебник. - М.: Экономистъ, 2005. - 416 с.

Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 - 576 с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Дело, 2001. - 800с.

Основы менеджмента Учебное пособие для ВУЗов. Научный редактор А.А. Радугин М.: Центр, 1998. - 432с.: ил.

10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - 3-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел - Синтез»», 1999. - 416с.

11. Курс экономической теории./ Под ред. М.Н.Чепурина, - Киров, 1994. - с.233-248.

12. Негашев Е.В. Анализ предприятия в условиях рынка.: Учеб. пособие. - М.: Высш. Шк., 1997. - 343 с.

13. Максимцов М.М, Игнатьева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998

14. Дизель П.М., Мак-Клили Р.У. Поведение человека в организации; пер. с англ. - М.: Фонд за экономическую грамотность.-2003.

15. Карданская Н.А. Принятие управленческого решения. - М.:ЮНИТИ, 2001.-407с.

16. Томсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / А.А. Томсон мл., Дж. Стрикленд. Вильямс, 2003.

17. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2001.

18. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1997.

19. Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

20. Менеджмент организации: Учебное пособие: Для спец. 061100 "Менеджмент"/Гос. акад. упр. им. С. Орджоникидзе; З.П. Румянцева; Н.А. Саломатин. - М.: Инфра - М, 1997. - 429 с.

21. Михалева Е.П. Основы менеджмента.: Учебник/Тул. гос. ун-т. - Тула, 1997. - 1008 с.

22. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник/Ин-т международного права и экономики. - М.: Триада, 1996. -383 с.

23. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 224 с.

24. Управление собой, Коммуникации, Принятие решений, Персонал: найм и отбор, Руководство и власть, Организация: структура и сети связей//Р. Томсон и др. Книги курса «Эффективный менеджер». - г. Жуковский, МЦДО «ЛИНК», 1996 г.

25. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой., Н.А. Саломатина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 669 с.