



# Разработка миссии и постановка целей



# Вопросы

- 1. Понятие и основные компоненты стратегии**
- 2. Миссия организации**
- 3. Постановка целей**



# **1. Понятие и основные компоненты стратегии**





# Компоненты стратегии

**Стратегия бизнеса включает все аспекты производственной деятельности фирмы сверху вниз:**

---

- 1 постановку целей:** определение общих целей фирмы;
- 2 выбор стратегических направлений:** принятие решений о том, какими видами бизнеса фирма будет заниматься и где;
- 3 выбор модели роста:** принятие решения о том, какой вид роста подходит для данной сферы бизнеса в наибольшей степени;
- 4 стратегия конкуренции:** принятие решения на основе оценки сильных и слабых сторон фирмы и потребностей клиентов о выборе лучших средств для формирования конкурентных преимуществ;
- 5 функциональная ответственность:** обеспечение эффективных и координированных усилий различных функциональных подразделений организации фирмы.

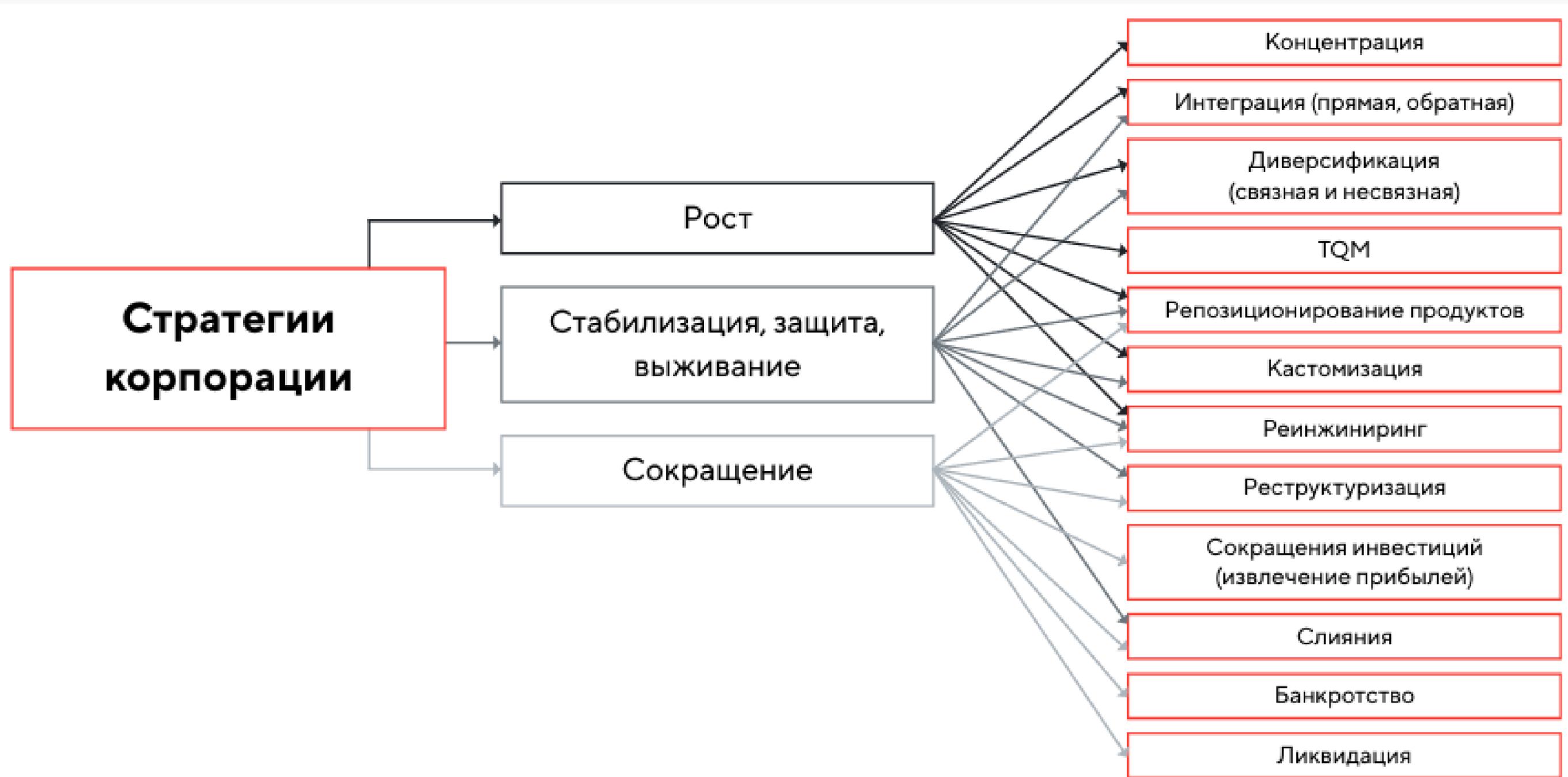
# Компоненты стратегии (современный подход)

- 1** Масштабы деятельности и миссия компании / **Бизнес-модель компании.**
- 2 Цели:** какие аспекты деятельности являются ключевыми? Какие показатели каждого из этих аспектов должны быть достигнуты и когда?
- 3 Стратегия развития:** каким образом можно достичь желаемого состояния? Возможно ли это при развитии существующих направлений, или нужно развивать новые?
- 4 Конкурентная стратегия:** развитие конкурентных преимуществ, нахождение рыночной ниши и т. п.
- 5 Распределение ресурсов:** каким образом следует распределять ресурсы компании, чтобы добиться максимальной отдачи?
- 6 Система управления реализацией:** какова функциональная ответственность менеджеров / подразделений? Каковы используемые методы, процессы, информационные системы?
- 7\*** **Составляющие синергии:** какие компетенции, знания, НМА могут быть созданы или привлечены извне? Какие ресурсы, активы, функциональные процессы нужны для повышения эффективности?

# Классификация стратегий



# Типы стратегий роста (базовые, эталонные стратегии)

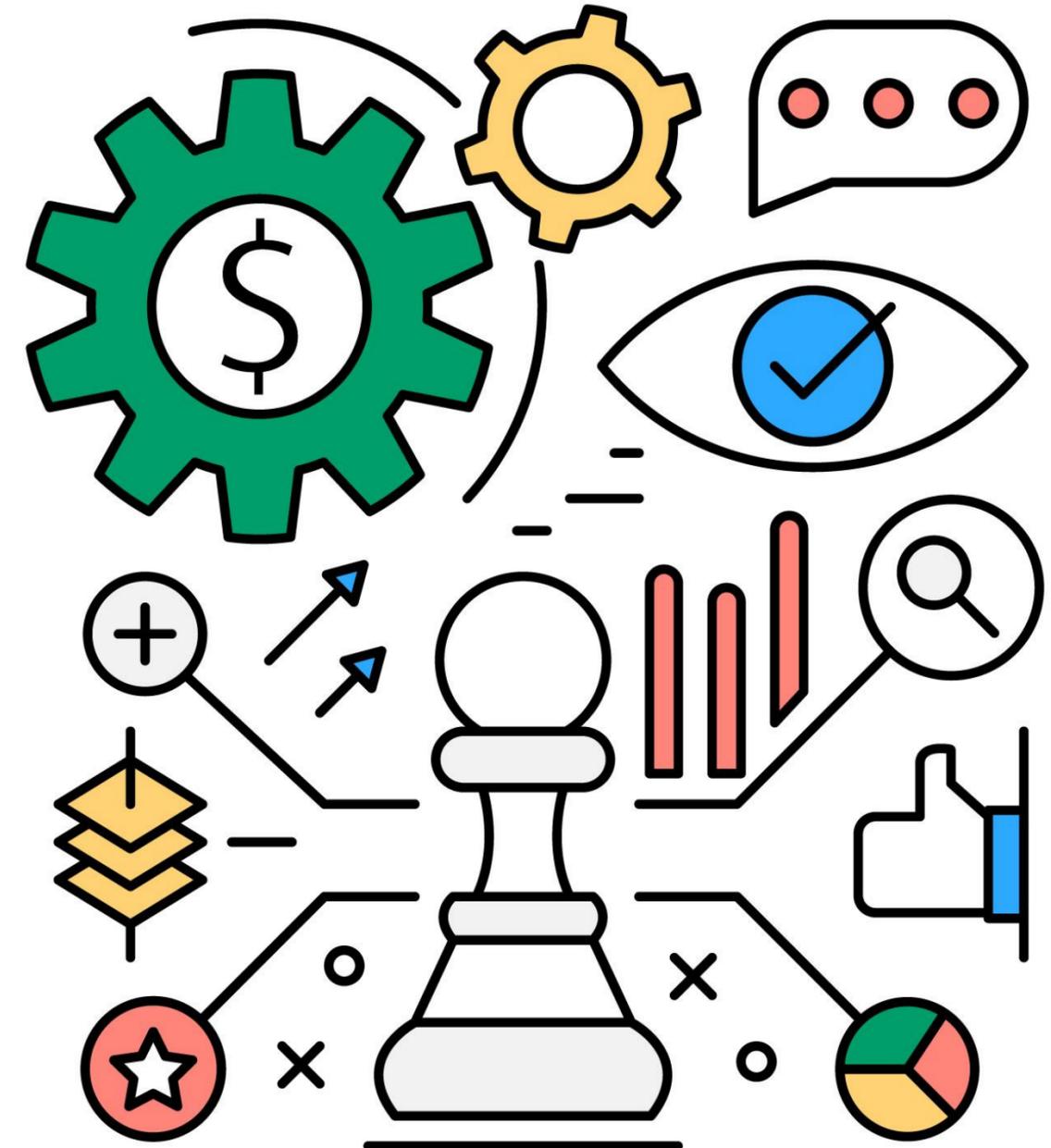


# Конкурентные стратегии

## 3 основные стратегии для достижения фирмой конкурентных преимуществ

- 1 Лидерство в экологической области.
- 2 Лидерство в издержках.
- 3 Лидерство по дифференциации.

Расширенная модель конкурентных стратегий фирмы М. Портера



# Конкурентные стратегии

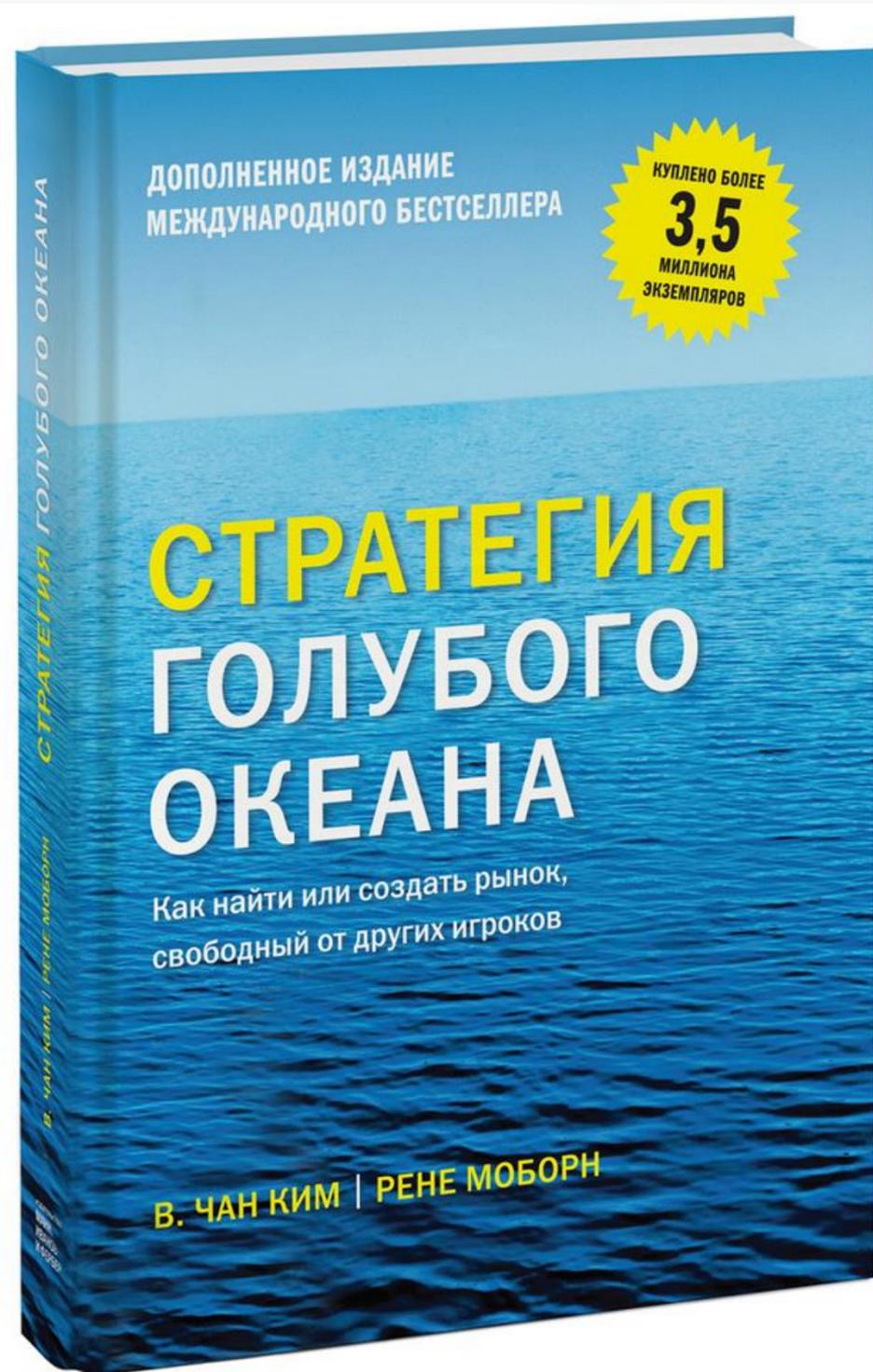
## Стратегии лидерства

---

- Стратегия **лидера рынка**
- Стратегия **«вызова»**
- Стратегия **следования за лидером**
- Стратегия **маневра**
- Стратегия **рыночной ниши**
- Стратегия **аутсайдерства**



# Стратегия «голубого океана»



- **«Красный океан»** — острая конкуренция, стремление к победе, акцент стратегий на снижение издержек или дифференциацию  
М. Портер
- **«Голубой океан»** — расширение границ рынков и создание инноваций: формирование новых потребностей, новых клиентов, новых рынков  
Цирк Дю Солей

Ким Чан, Рене Моборн  
Стратегия «голубого океана»

# CRM-стратегия

**CRM** – стратегия, которую использует компания для установления прочных связей со своими клиентами с целью повышения ценности каждого из них для улучшения результативности основной деятельности.

Это бизнес-стратегия компании, направленная на оптимизацию прибыли и степени удовлетворенности клиентов путем организации ее деятельности вокруг клиентских сегментов, стимулирования желаемого для клиентов поведения.

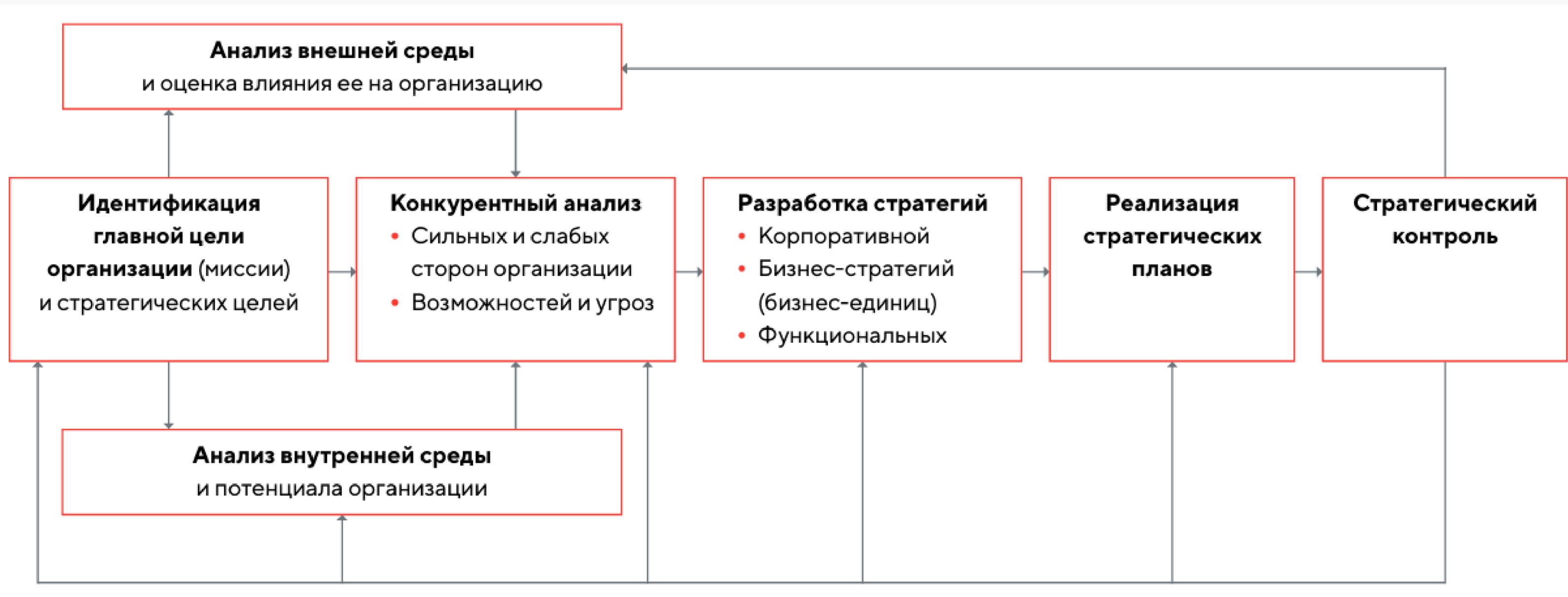
**Программное обеспечение CRM обеспечивает функциональность для компаний в четырех сегментах:**

- 1 продажи,
- 2 маркетинг,
- 3 обслуживание клиентов,
- 4 цифровая торговля.

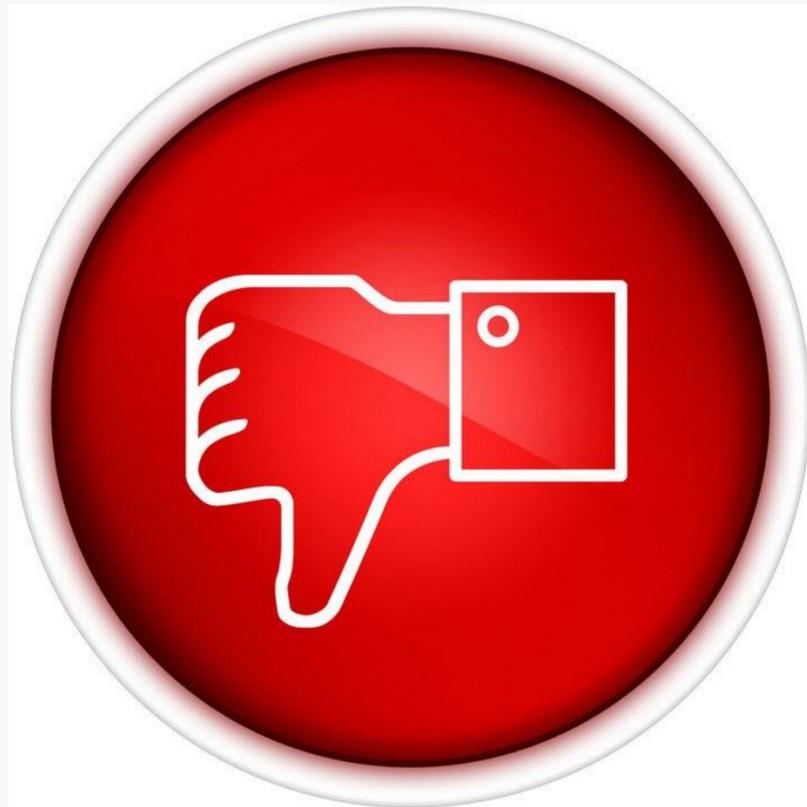
# Цифровая стратегия (подходы)

- 1** Цифровая стратегия — **стратегия продаж в сети Интернет.** Цифровая стратегия становится цифровой маркетинговой стратегией (функциональной).
- 2** Цифровая стратегия как **функциональная стратегия предприятия** — развитие инновационной функциональной стратегии. Ее назначение — использование возможностей цифровых технологий и совершенствование как выполнения функций управления, так и реализации проектов.
- 3** Цифровая стратегия как **корпоративная стратегия предприятия,** предполагающая формирование новой бизнес-модели, цифровых продуктов и услуг, изменение организационной структуры, бизнес-процессов и др. — **цифровая трансформация бизнеса.**

# Традиционная модель процесса стратегического менеджмента



# Недостатки традиционной модели



- Процесс стратегического менеджмента начинается непосредственно с формулировки миссии и анализа проблем организации
- Не учитываются в явном виде факторы мотивации и подготовки работников, а они определяют качество всего стратегического процесса
- Раздельный анализ внутренней среды компании и ее внешней среды
- Не дается ответа на вопрос как преодолеть разрыв в разработке и внедрении стратегии
- Не учитывается периодический (циклический) характер стратегического менеджмента
- Линии обратной связи от стратегического контроля замыкаются на все элементы стратегического процесса

# Системная модель процесса стратегического менеджмента





## 2. Миссия организации



# Миссия организации

## Философия бизнеса

Миссия – это четко сформулированный смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса

## Ценности и принципы

Миссия включает в себя ценности, морально-этические нормы и принципы организации

## Уникальность и значимость

В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка

**Миссия – главная цель организации (?), отражающая смысл ее существования, философию, принципы, позиционирование.**

- **Внешняя миссия** направлена на внешнюю среду: клиентов, деловых партнеров, контрагентов, государство и т. д.
- **Внутренняя миссия** направлена на внутреннюю среду: сотрудников организации

#### **В миссии должны присутствовать:**

---

- вид деятельности,
- продукт,
- сегменты рынка,
- ключевое отличие,
- сфера операций,
- яркость,
- образность.

#### **Недостатки формулировки миссии:**

- чрезмерная общность,
- сложность,
- стандартность.

# Примеры миссий



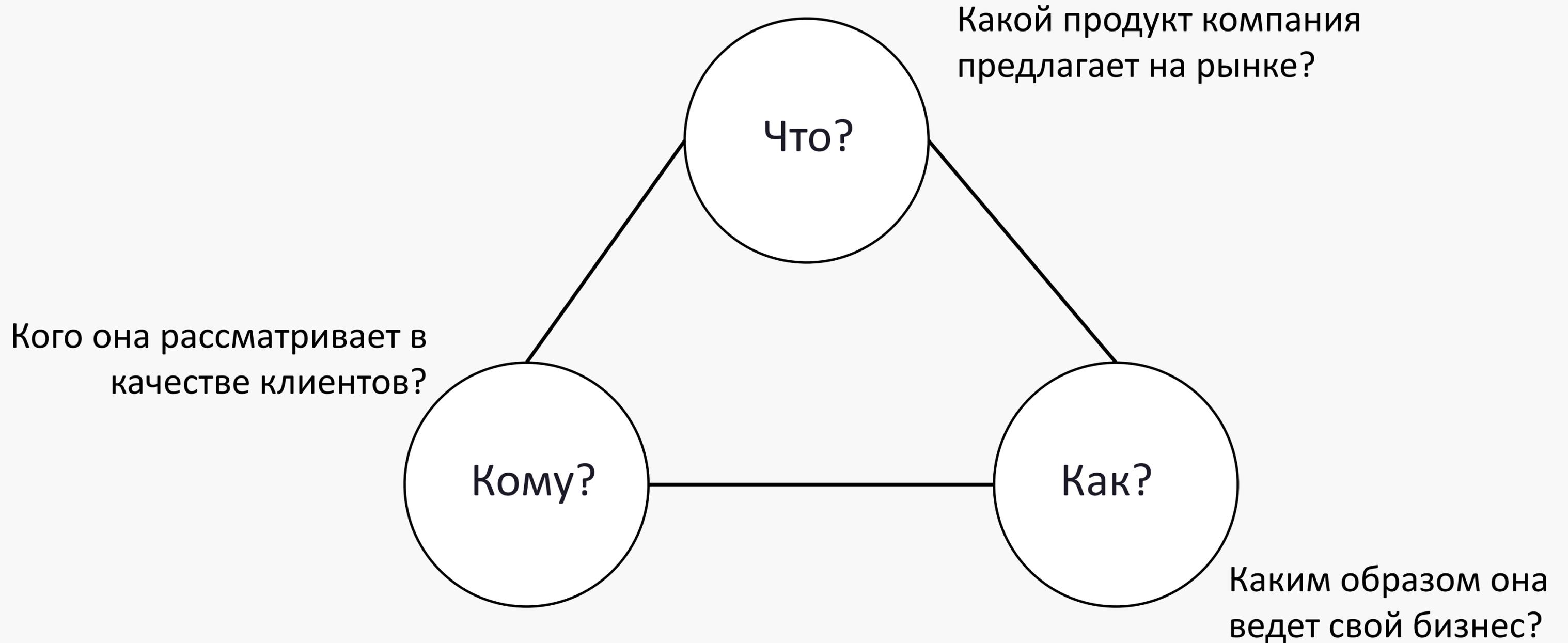
## 1 Обучающая фирма

Помогать людям разбираться в современной экономической ситуации, повышать экономическую грамотность

## 2 Издательско-информационная фирма

Предоставлять доступ к необходимым справочным данным в любое время и в любом месте

# Формулирование миссии



# Алгоритм формулирования миссии



## 1. Опишите миссию вашей компании

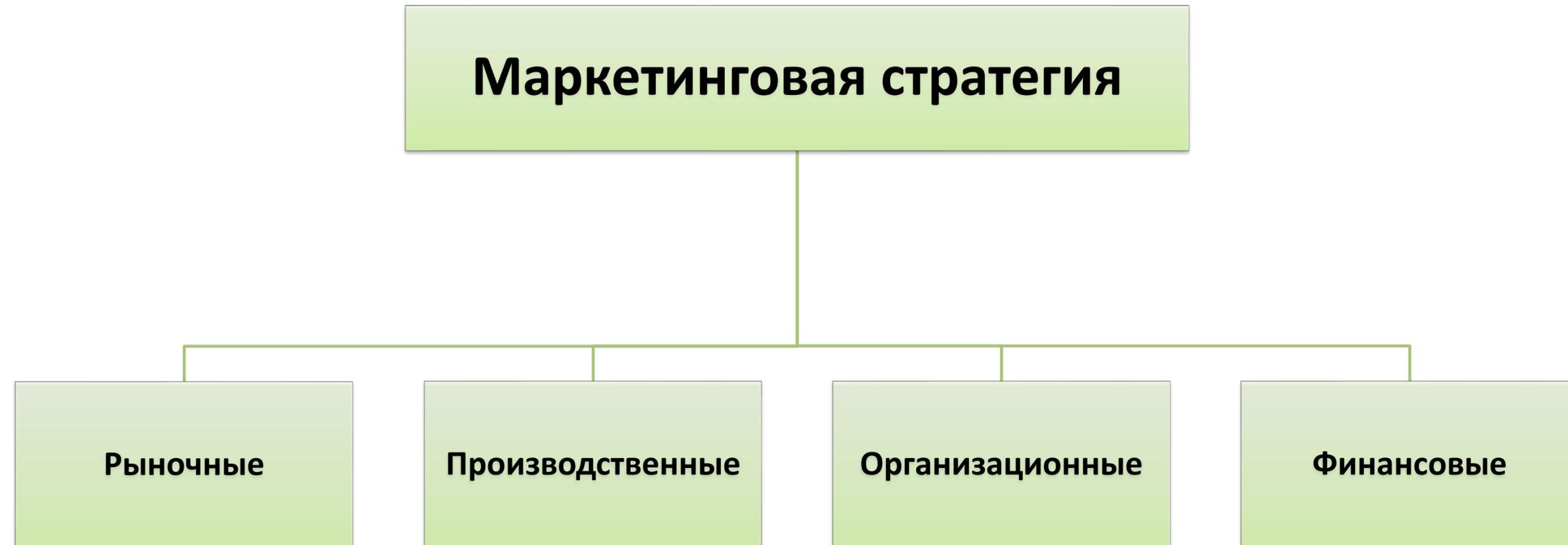
- Какой продукт (или продукты) предлагает компания?
- Кто ваш потребитель? (Не забудьте определить рамки рынка)
- Каким образом? (Чем мы отличаемся от конкурентов?)

## 2. Сформулируйте одной фразой «Зачем существует ваша компания»



## 3. Постановка целей

**Цель – это ключевой элемент любой стратегии**



# Цели «стратегического треугольника»



# Правила постановки целей

## Модель SMART

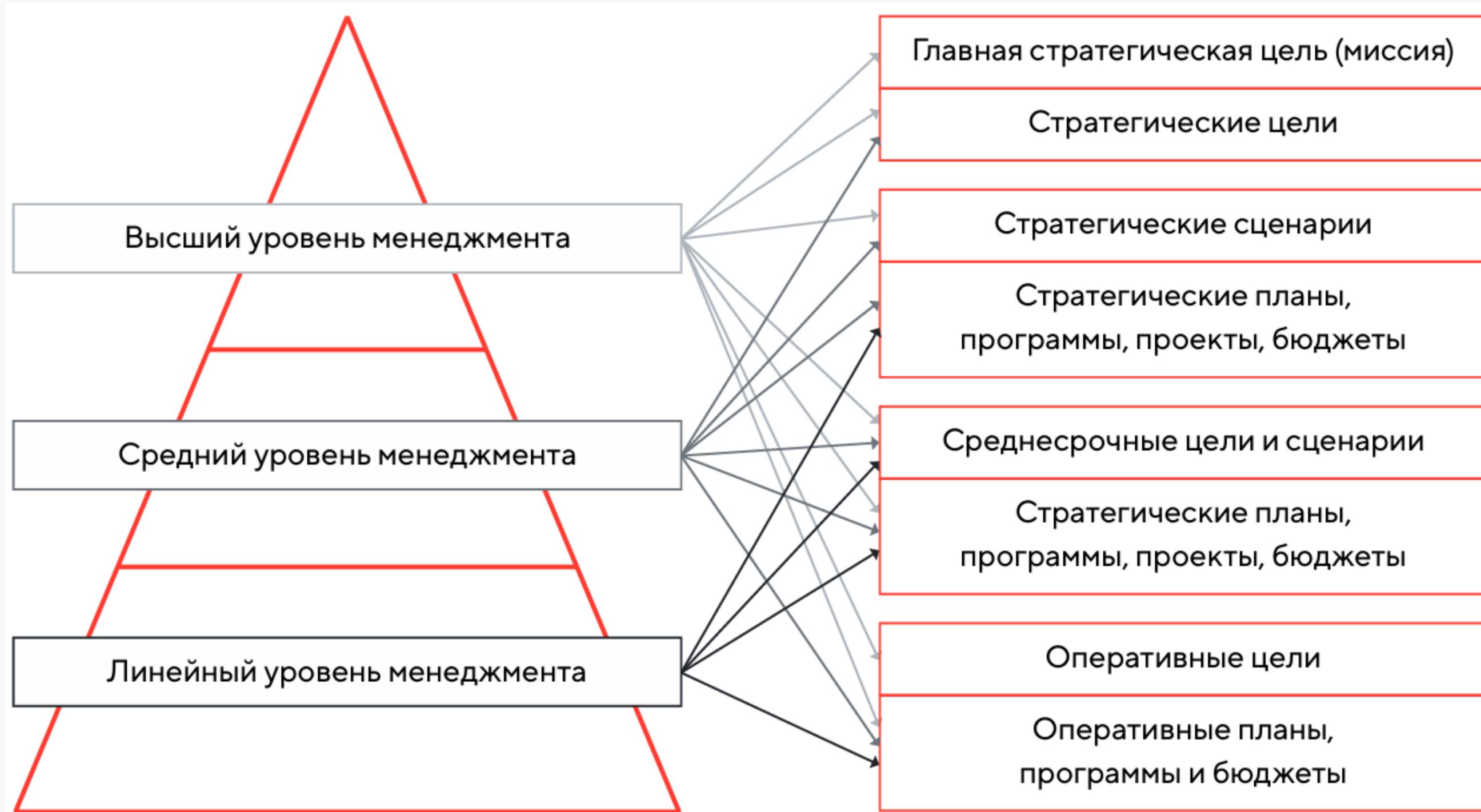
---

- **S** – *specific* – конкретная, четко сформулированная, определяет будущий результат, проверяемая
- **M** – *measurable* – измеримая, охарактеризованная количественными/качественными показателями
- **A** – *attainable* – достижимая, основанная на оценке имеющихся ресурсов и возможностей
- **R** – *relevant* – актуальность и соответствие среде, действительно необходимо и обеспечит результат
- **T** – *time-bound* – определенная по времени (срок достижения цели)

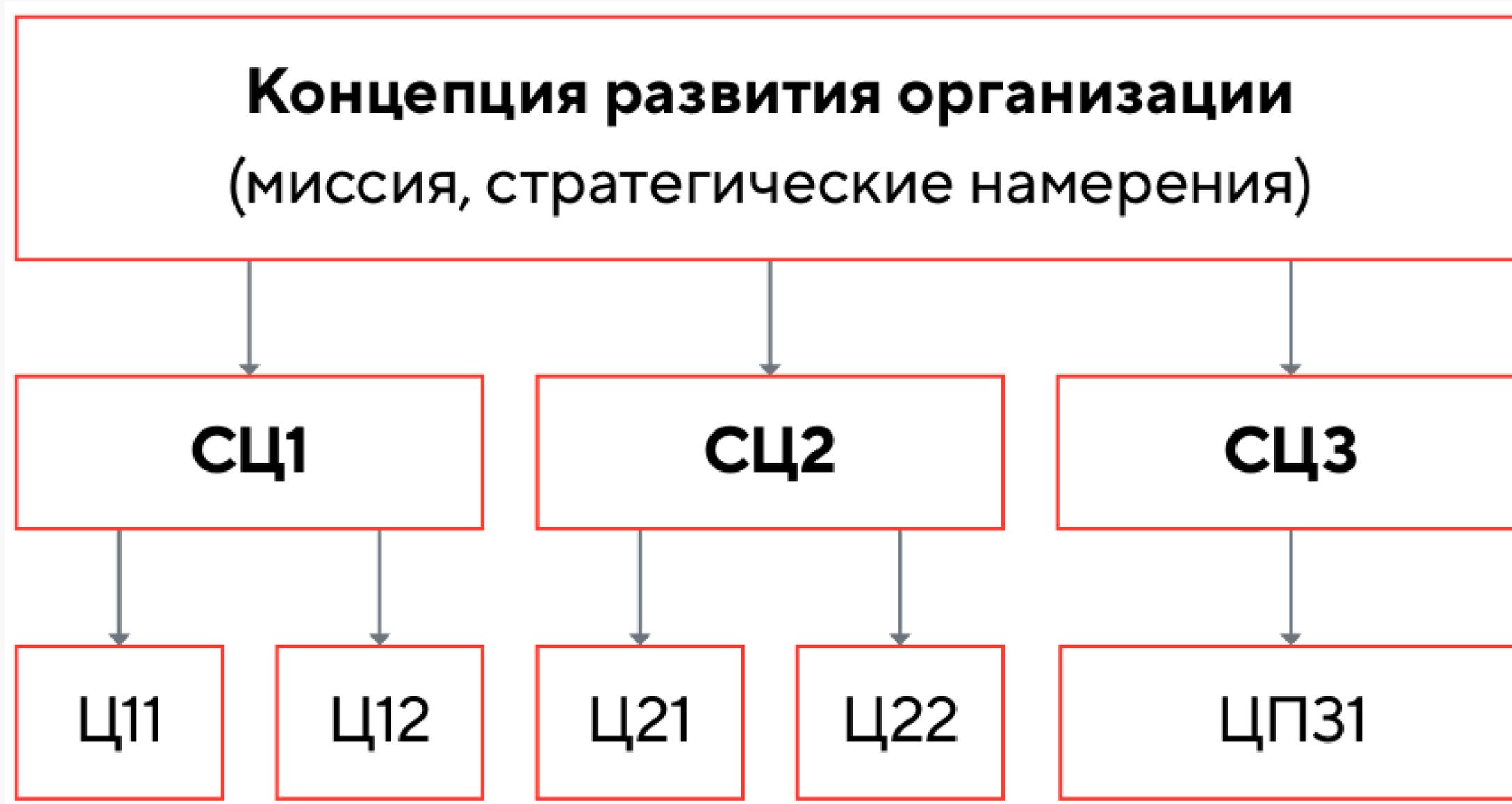
## Типичные цели и их недостатки

Цель	Показатели	Недостатки
1 Максимизация прибыли	Большое количество прибыли в денежном выражении	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Пренебрежение риском.</li> <li>2 Ориентация на короткий период.</li> <li>3 Можно не считаться с менеджментом.</li> <li>4 Потребность в срочных ресурсах.</li> </ul>
2 Максимизация акционерного капитала	Наивысший курс обыкновенных акций	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Можно вызвать расстройство управления.</li> <li>2 Не предполагает какой-либо устойчивой связи между курсом акций и эффективностью управления.</li> </ul>
3 Удовлетворение существующим положением дел	Удовлетворение каждого и поддержание существующего положения	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Предполагает только частичные решения.</li> <li>2 Уязвимо к конкуренции.</li> <li>3 Ведет к неопределенным целям.</li> </ul>
4 Максимизация управленческого вознаграждения	Наибольшее жалование	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Уменьшение прибыли.</li> </ul>
5 Социальная ответственность	Достижение социальной справедливости	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Снижение эффективности и рост цен.</li> <li>2 Уязвимость к конкуренции.</li> </ul>

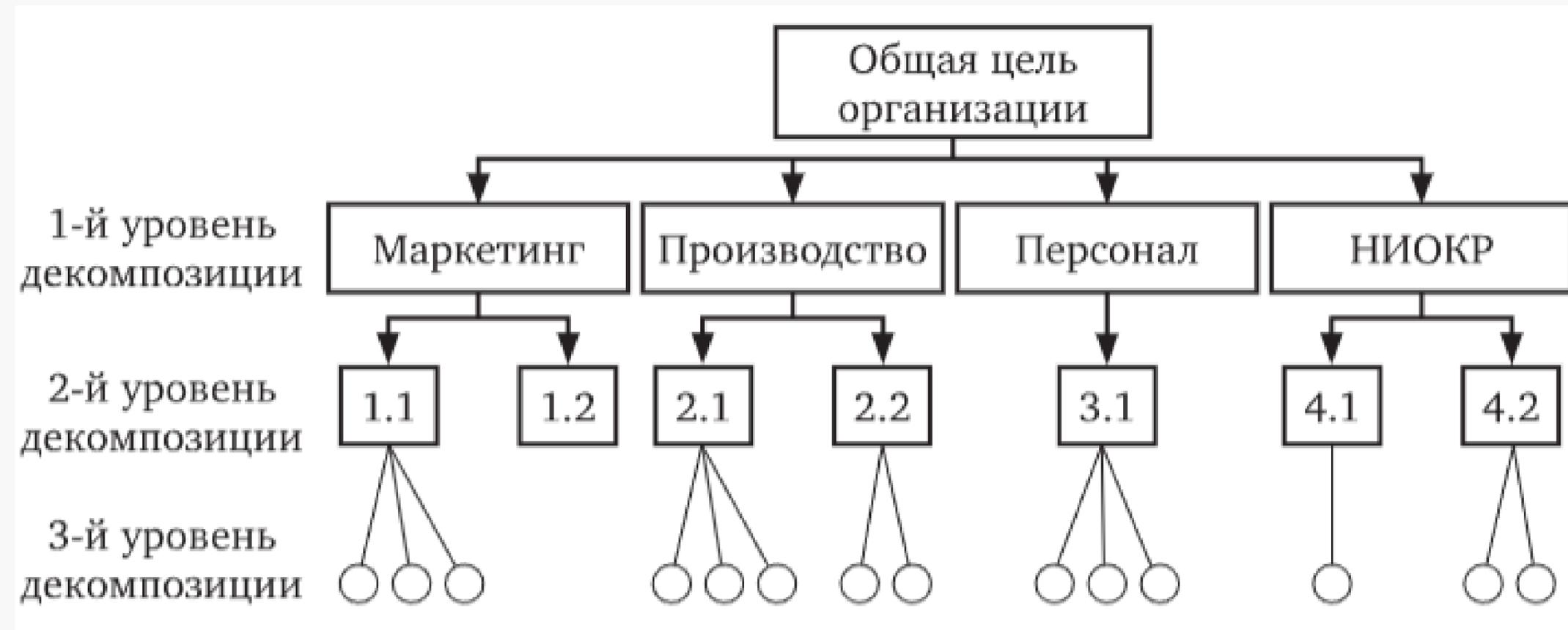
# Уровни целей



## Структура комплекса целей



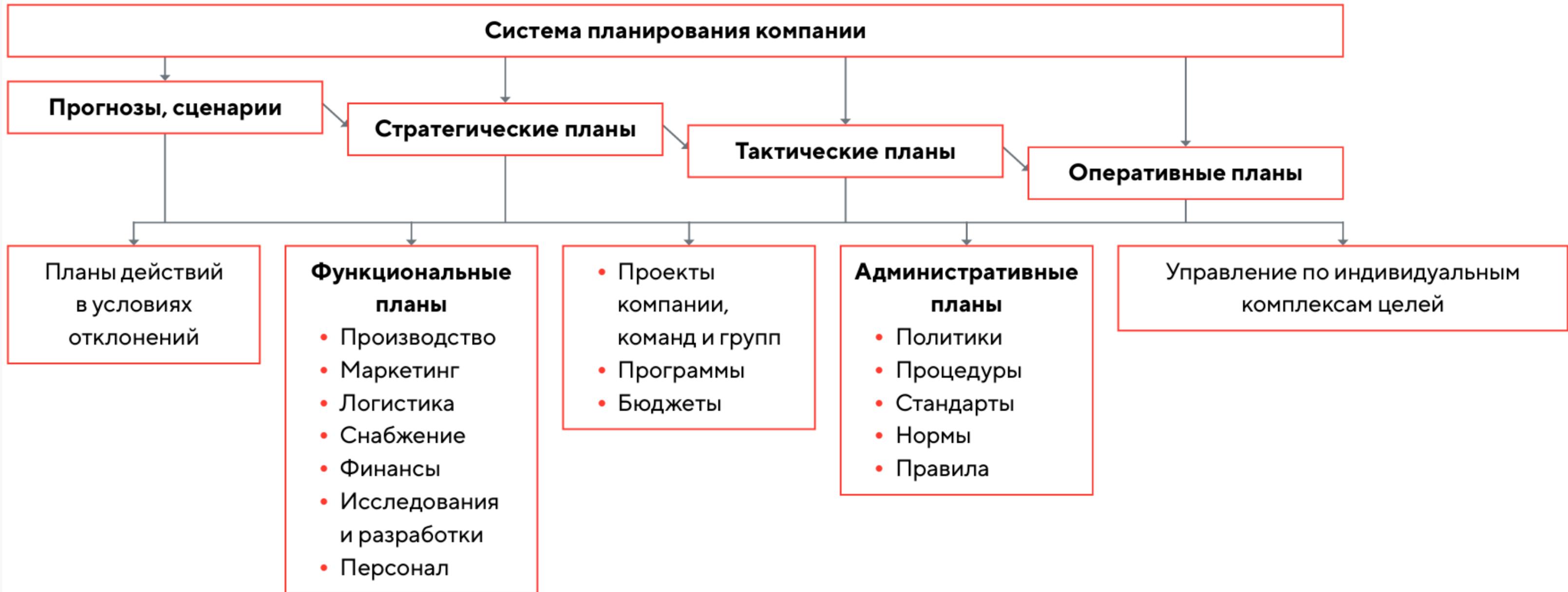
# Структура комплекса целей



# Структура комплекса целей



# Система планов компании



# ВЫВОДЫ



- выявление и **анализ** тенденций, которые наблюдаются в окружении фирмы
- формулирование **миссии**
- установление целей для организации в целом (цели «**стратегического треугольника**»)
- построение **дерева целей**
- **согласование** целей фирмы с индивидуальными целями

# ВЫВОДЫ



- Какова философия организации?
- Какова сфера деятельности?
- Каковы основные целевые ориентиры?
- Каковы возможности и способы осуществления деятельности?
- Какой имидж, образ хочет иметь организация в глазах различных целевых групп и субъектов рынка?