

**МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ПОВОЛЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ  
КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»**

**Кафедра Сервиса и туризма**

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

**по дисциплине  
«Управление развитием организаций сервиса»**

**на тему: «Роль миссии целей в выборе стратегии дальнейшего развития  
организации на примере АО Санаторий «Крутушка»**

**Выполнил магистрант \_\_\_\_\_  
Группа**

**Горбунов И.И.  
6331М**

**Направление подготовки**

**43.04.01 Сервис**

**Научный руководитель \_\_\_\_\_**

**д.э.н., проф.  
Павлова А.В.**

**Казань, 2017**

## Содержание

Введение.....	3
1. Миссия и цели организации как вектор стратегического развития сервисной организации.....	5
1.1 Понятие миссии организации и факторы ее определяющие.....	5
1.2 Понятие и виды целей, иерархия целей организации и способы их установления.....	9
1.3 Место миссии и целей организации в ее стратегии развития .....	15
2. Анализ миссии и целей АО Санаторий «Крутушка» .....	34
2.1 Анализ миссии АО Санаторий «Крутушка» степени ее стратегической ориентированности .....	34
2.2 Предложения и рекомендации по совершенствованию миссии и целей АО Санатория «Крутушка» в соответствие с предполагаемым направлением стратегического развития.....	39
Заключение .....	43
Список используемой литературы .....	46

## Введение

В состав общих целей организации входит генеральная цель – миссия и несколько общеорганизационных целей, раскрывающих и конкретизирующих содержание миссии.

Основная общая - генеральная цель (и другие общие цели организации) формируются в форме программного заявления, которым может являться развернутая миссия или миссия в сочетании с другими общими целями.

Относительно слова «цель» в литературе по менеджменту существует столько мнений, что стоит определиться, что цель - это просто мысленно предвосхищенный результат. Этот образ желательного состояния, отраженный, как правило, в цифрах и качественных показателях, который делает то, чего не могут сделать никакие ресурсы и никакая деятельность, - а именно выполняет организующую, мотивирующую и контролирующую роль.

Организирующая роль выражается в том, что цель служит направлению средств на достижение результата. Мотивирующая роль цели состоит в том, что сама цель как таковая, без всяких дополнительных побуждений и "промывки мозгов" мотивирует людей - правда, лишь в том случае, если результат значим для коллектива. Контролирующая роль цели заключается в том, что она позволяет сравнить фактическое и запланированное состояние вещей.

Стратегия - это определенный на достаточно долгий период комплекс ориентиров и направлений, правил деятельности, обеспечивающих организации или проекту стабильные экономические показатели и их рост. Подразумевается, что в основе роста - сохранение и оттачивание конкурентных преимуществ компании, повышение эффективности на всех сторон уровнях. Очень важна роль критериев, по которым оценивается уровень достижения цели. По мнению многих экспертов в сфере менеджмента, если отсутствуют такие критерии, отсутствует и цель. Но

разработать критерии часто бывает не менее трудно, чем определить цель. Сложность такого измерения объясняется тем, что цели, как правило, характеризуются массой параметров, и неуспех на одном направлении легко соседствует с успехом на другом. Тем не менее, реальное достижение цели - это продвижение по всем фронтам к намеченному образу.

Объектом исследования в курсовой работе является санаторий «Крутушка».

Предметом исследования являются теория и методология формирования миссии и целей санатория «Крутушка».

Целью курсовой работы является исследование роли миссии и целей в выборе стратегии дальнейшего развития организации.

Задачи работы:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования миссии, целей и стратегии развития гостиничных предприятий;
2. Проанализировать практические особенности формирования стратегии гостиницы и её воплощение в целях и миссии гостиницы.
3. Разработать предложения и рекомендации по совершенствованию миссии и целей санатория «Крутушка».

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы.

Методы исследования: анализ методологической литературы, SWOT-анализ.

## **1. Миссия и цели организации как вектор стратегического развития сервисной организации**

### **1.1 Понятие миссии организации и факторы ее определяющие**

Миссия – одно из самых дискуссионных понятий в современном управлении. Некоторые консультанты говорят, что миссия – это то без чего любая организация не может стать успешной. Другие, например, Джек Траут и Стив Рывкин прямо пишут: «Миссия организаций – не более чем лишняя путаница, а шумиха вокруг корпоративных миссий и видения очень напоминает восхищение толпы новым платьем голого короля. Декларации о миссиях большинства организаций практически не оказывают влияния на их бизнес»[10, с. 154]. Третьи исследователи предлагают, что для нужд стратегического анализа и планирования, вместо миссии использовать понятие бизнес-идеи [2, с. 213]. Четвертые заявляют, что нет серьезных оснований искать миссию существования небольших коммерческих организаций и так же трудно определять миссию для организаций, деятельность которых строго регламентирована сверху. Однако в случае корпораций, крупных организаций бизнеса проблема определения миссии может становиться одной из сложнейших проблем [4, с. 65].

Существует широкое и узкое понимание миссии. В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных [19, с. 283].

Так же существуют и другие определения миссии. Миссия – это основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования, без определения миссии все решения в организации принимались бы только на основе индивидуальных ценностей

руководителей. Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях [15, с. 374]. Миссия организации - цель, ради которой, или причина, по которой существует организация. Миссия организации должна содержать информацию о продукте или услуге фирмы, о клиентах организации, об основных ценностях организации. Организационная миссия — очень широкое заявление руководства организации, и для выработки миссии необходим тщательный анализ организационного окружения.

Миссия — это первый шаг в снижении неопределенности представлений о фирме, прежде всего, у собственников, руководства и персонала, а затем у всех тех, кто имеет и хотел бы иметь с ней дело. Это инструмент стратегического управления, способ выделения данной фирмы среди конкурентов, способ распознавания потребителями ее продукции. Существует три вида миссии:

1. Миссия-предназначение — узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия.

2. Миссия-ориентация — широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что хотя бы в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам.

3. Миссия-политика — концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и на перспективу, т.е. «видение» будущего состояния фирмы [12, с. 162].

Анализируя различные трактовки миссии, можно заметить, что смысл всех их схож. На основе данных определений можно сделать следующее обобщение: миссия — это короткий абзац, обычно в одном предложении, в котором содержится смысл существования и главная долгосрочная цель

организации. Срок выполнения миссии должен быть обозрим и достаточно велик (чаще всего до 5 лет) для того, чтобы нынешнее поколение сотрудников могло увидеть результаты своего труда. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а, следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- собственники организации - они заинтересованы в организации, так как она им обеспечивает определенный стабильный доход. Если в данный период времени доход отсутствует, то у собственников имеется определенный долгосрочный интерес, связанный с данной организацией;

- сотрудники организации - так как она дает им возможность удовлетворять свои потребности как нижнего уровня (зарплата, условия работы, гарантия найма и др.), так и более высокие (развитие личности, карьера, власть и влияние и др.);

- потребители – отдающие организации свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

- деловые партнеры - их интересуют связи с представителями данной организации, а также какая-либо помощь в рамках этого сотрудничества;

- местное сообщество - интерес проявляется в рабочих местах, которые предоставляет организация жителям данного региона (города, округа, области), в развитии инфраструктуры, в охране окружающей среды. Компания может являться градообразующим предприятием, в этом случае интерес местного сообщества к организации значительно возрастает;

- профсоюзы – их интерес проявляется в помощи при решении трудовых споров;

- государство – 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 должна в большей или меньшей мере 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. [13, с. 281]. Наиболее устойчивое 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 обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

А теперь давайте рассмотрим, для чего же все-таки формулируется миссия, что она непосредственно дает для деятельности организации.

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление 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.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией.

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.

Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

## **1.2 Понятие и виды целей, иерархия целей организации и способы их установления**

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:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организации.

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.

- 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.

4. 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.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, «подчинены» им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно посредством достижения краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

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 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.

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

Во-первых, цели должны быть *достижимыми*. Конечно, 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 [13, с.286].

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 тем не менее 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 желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) 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.

Естественно, что 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.

## **1.2 Место миссии и целей организации в ее стратегии развития**

Цель, миссия и видение – это визитная карточка организации, определяют её место, роль и значение в национальной и мировой экономике.

Цели определяют место и значение организации в окружающем мире, определяют её взаимоотношения с другими субъектами и с внешней средой в целом, характеризуют её место в рыночной и социальной системах. Сама организация является частью этих сложных систем. Внутренние изменения в организации могут влиять на окружающий мир, и наоборот, факторы внешней среды (потребительский спрос, социально-экономические и культурные изменения в домашних хозяйствах, изменения в законодательстве, ...) воздействуют на организацию. Постановка целей является важным исходным пунктом процесса управления, определяя повседневную деятельность организации, структуру и масштабы производимой и поставляемой на рынок продукции, направления конкуренции, объем и структуру необходимых ресурсов для реализации запланированных целей и способов их достижения.

Так, стратегической целью ОАО «Газпром» является становление компании как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации деятельности, обеспечения надежности поставок. 12 июля 2006 года Совет директоров Общества утвердил стратегические целевые показатели развития ОАО «Газпром» на 10 лет.

Деятельность ОАО Газпром строится на принципах:

- повышения эффективности основной деятельности;
- диверсификации деятельности за счет высокоэффективных проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью;
- повышения капитализации и корпоративного рейтинга;
- соблюдения интересов всех акционеров Общества;
- совершенствования корпоративного управления;
- повышения «прозрачности» финансово-хозяйственной деятельности;
- персональной ответственности руководителей за принятие решений;
- минимизации негативного техногенного воздействия на природную среду.

Процесс целеполагания - процедуры постановки и выбора целей организации в целом, ее подразделений - начинается с понимания философии бизнеса, определения видения и миссии компании. Все цели организации определяются и вырабатываются для осуществления ее миссии, которая составляет их фундамент, поскольку выражает философию и смысл существования организации, детализирует её статус, содержит важнейшие характеристики, декларирует принципы работы и выражает сущность позиции организации в общественно-хозяйственном пространстве.

Миссия является водоразделом между докризисной и после кризисной системами стратегического планирования, и основой планирования и деятельности компании. Являясь одним из инструментов стратегического управления, миссия - подобно протоколу о намерениях - служит для определения цели и направления развития бизнеса, консолидации и ориентации топ-руководства на достижение стратегических целей, сплочения сотрудников и формирования у них позиции на дальнейшее развитие организации. Её эффективное применение возможно, если выполняются условия: в организации создана и устойчиво существует культура стратегического управления, а корпоративная культура организации отрицает пустые лозунги [20, с. 192].

Миссия определяет суть существования организации и консолидирует

персонал вокруг этой идеи. Можно даже говорить о некоем программировании/зомбировании сотрудников на достижение и реализацию данной идеи.

Миссия компании определяет философию предприятия и основное направление деятельности, а стратегические цели — это реальные измеряемые задачи, стоящие перед компанией.

Содержание миссии определяет топ-руководство организации, выделяя общественно значимые намерения, давая представление о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, формулируя главную цель (предназначение) организации с акцентом на уважение интересов, ожиданий и ценностей настоящих и будущих потребителей и может ответить на вопросы:

- Каково соотношение возможностей рынка и фирмы?
- Кто потенциальные партнеры и конкуренты?
- Какие продукты мы хотим производить?
- Где и кому мы хотим их продавать?
- Как компания будет заботиться о работниках?
- Как мы будем взаимодействовать с государством и обществом?
- Чем мы отличаемся от конкурентов?

Основные положения миссии обосновывают необходимость существования организации для общества и должны соответствовать принятой на общенациональном уровне концепции общественного развития. С этих позиций миссия выполняет роль моста между организацией и обществом, связывая их в единое целое.

Помимо идеологической направленности миссия имеет прагматический характер, обеспечивая доверие и дружеское отношение других субъектов внешней среды, включая другие организации, в том числе поставщиков, потребителей, местные и национальные органы власти. Главное назначение миссии обеспечить доверительное отношение к организации со стороны всех субъектов внешней среды. Миссия также имеет

жизненно важное значение для сотрудников, объединяя и мобилизуя их на достижение поставленных целей. Миссия связывает внутреннюю и внешнюю среду с главной целью организации и с самим её существованием.

Миссия - это четко сформулированный смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса. Миссия как философия включает морально-этические нормы, ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка. Миссия – это взгляд из настоящего в будущее.

Из существующих рекомендаций формулирования миссии следует выделить:

- 1) миссия вне времени, т.е. формулируется вне временных рамок;
- 2) не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, поскольку устремлена в будущее и показывает наиболее важные направления деятельности и ценности организации;
- 3) в миссии акцентируется направление деятельности организации в интересах общества и населения и в качестве цели не указывается получение прибыли;
- 4) миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации;
- 5) миссия должна гарантировать простор инновационному, творческому и креативному развитию личности каждого сотрудника, развитие его творческого потенциала и повышение его уровня и качества жизни;
- 6) миссия должна ставить акцент не на производстве продукции для потребителей, а на использовании инновационных технологий в интересах человека. Примером такого подхода служит деятельность корпорации Майкрософт;
- 7) миссия должна идентифицировать организацию среди множества

подобных, выделить её из множества других, а это возможно только при ориентации на будущее;

8) между миссией организации и более общей системой, частью которой она является, не должно быть противоречий.

В условиях развивающихся процессов глобализации многие компании вводят в миссию положения, подчеркивающие вечные общечеловеческие ценностные ориентации, стимулирующие работу персонала и наполняющие его повседневную деятельность смыслом и осознанием ее благородной цели на благо человечества. В формулировке миссии одной из японских компаний подчеркиваются такие общечеловеческие установки, как: «Достижение высокого мастерства во всех сферах - в наших целях и нашем стиле жизни»; «Качество - неотъемлемая часть нашей продукции, нашего рабочего окружения и людей»; «Честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией»; «Мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания — это превосходное место для работы и что она поддерживает и признает индивидуальные достижения».

В системе ценностей американской компании 3М имеется «одиннадцатая заповедь», которая гласит: «Не убий идею нового вида продукции». Миссия этой динамично развивающейся многопрофильной международной корпорации с вековой историей и многолетними традициями впитала вековые и будущие ценности человечества. Приоритетным направлением развития компании стала защита окружающей среды путем развития технологий и специальных программ по предотвращению загрязнения. Компания 3М позиционирует себя как глобальную технологическую компанию, поставляющую инновационные решения для жизни повседневных нужд и направляет свою деятельность на обслуживание клиентов, чтобы сделать жизнь лучше и легче. Корпоративную ответственность компания 3М базирует на основополагающих корпоративных ценностях. В политике ведения бизнеса сохраняются традиции работы бескомпромиссной честности, порядочности и целостности

во всем, что делает компания. В миссии подчеркивается, что продукция компании направлена на повышение безопасности, надежности и производительности людей, объектов и систем по всему миру: «Наш успех начинается с нашей способности применять наши технологии в сочетании с бесконечным множеством реальных потребностей клиентов. Это стало возможным благодаря сотрудникам 3М и их особым обязательствам сделать жизнь легче и лучше для людей во всем мире». «Заработать восхищение всех, кто связан с 3М по всему миру».

Особый упор в миссии делается на карьерные возможности сотрудников компании, на развитие их творческих способностей.

Таблица 1

Примеры формулировок и содержания миссий из практики зарубежных и отечественных компаний

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействовать становлению и развитию малого и среднего бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.
Инвестиционные компании	Мы готовы инвестировать капитала в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста, направленного на приумножение национального богатства.
Intel — производство процессоров для ПК	Vision: "Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Mission: Миссия Intel — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet".

Общим в приведенных выше формулировках миссий является их краткость и четкость выражения главной идеи наряду с ориентацией на определенный круг потребительского общества.

При формулировке миссии возможны ошибки, которые являются следствием недальновидности и непонимания руководством её значения.

Миссия не должна быть стандартной и состоять из стандартных словосочетаний и обещаний, которые ничем не отличаются от политического языка предвыборных выступлений кандидатов. Во многих организациях

миссия представляет простую дань моде и стремление следовать стандартам менеджмента. Такая миссия не приносит никакой пользы организации, хотя на её разработку выделяются значительные средства.

При разработке миссии не следует говорить о философских аспектах ведения бизнеса, которые представляются чистой абстракцией. Напротив, должны быть ясные, четкие ответы: что и для кого производим, уровень заботы о сотрудниках, степень ответственности перед обществом, страной, государством, человечеством.

Миссия, которая вызывает недоверие и содержит пустые, стандартные слова и декларации, не стоит того времени, которое требуется на ее прочтение. Более того, вызывающая недоверие миссия рикошетом отражается на компании. Миссия должна вызывать доверие в качестве реальной цели, к которой реально стремится организация и ее сотрудники и соответствовать сути и духу организации. Декларативно-пустую миссию можно определить по следующим признакам:

- миссия содержит фразы, не отражающие реальный характер бизнеса организации и ее взаимоотношений с клиентами;
- миссия содержит стандартные фразы, не отражающие конкретики и не позволяющие понять, что именно делает или намерена делать организация;
- миссия не связана с планами организации;
- миссия не воспринимается руководством как направление для своих действий;
- миссия воспринимается как свод обязательных инструкций пользователя.

Причина наличия у организации декларативно-пустой миссии скрыта в неспособности её руководства понять уникальность (предназначение) своей организации и связать ее с тем бизнесом, которым она занимается.

Миссия гарантирует организации успех, если выступает для неё ориентиром, путеводной звездой бизнеса.

Только разработать совершенную миссию недостаточно, её требуется довести до общественности, до потребителей, до партнеров и конкурентов, до всех субъектов рынка, до сотрудников. И тогда миссия эффективно заработает на организацию. Удачное решение этой задачи предложила американская корпорация «Wal-Mart» («Волмарт»), создавшая разветвленную сеть супермаркетов: в магазинах Wal-Mart при входе вывешены большие плакаты с описанием Миссии компании.

Важной составляющей миссии считается определение ВИДЕНИЯ - значения, места и роли организации для общества в обозримый период, т.е. перспективы развития организации на ближайшие 10-20-25 лет.

Видение как перспектива желаемого состояния организации и её бизнеса через десяток лет представляет результат мысленного движения от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний с учетом опасностей и возможностей. Видение перспективы - это уверенность в будущем компании. Именно так сформулировал видение компании «Apple» Стив Джобс.

За формулировку видения ответственность несет высшее руководство или учредители компании, которые должны поставить вопросы и ответить на них:

- Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем?
- В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он будет в будущем?
- Кто является потребителями нашей продукции и услуг?
- На какую группу покупателей организация будет ориентироваться в будущем?
- Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей?

Ответы на эти вопросы тщательно продумываются, так как совместно с ответами на вопросы собственно миссии служат фундаментом определения целей организации.

Миссия и видение образуют основание для установления

целеполагания – формулирование целей организации. Неправильное формулирование миссии и целей приводит к неэффективному или малоэффективному использованию ресурсов, пустой трате драгоценного предпринимательского и управленческого времени и потери доверия коллектива.

Цель, задекларированная в миссии, должна являться для организации главной и основной задачей. Если про цель миссии забывают сразу же после прочтения самой миссии, это может принести только вред: сотрудники организации едва ли станут более мотивированными и нацеленными на повышение эффективности работы организации, а потребители станут точно также относиться ко всему, что делает такая организация и на их будущую лояльность не стоит рассчитывать.

Цели — это правила принятия решений, дающие руководству возможность направлять деятельность компании и отслеживать ее результаты [14, с. 93].

В отличие от целей обязанности — это обязательства, которые должна выполнить компания. Обязанности не направляют деятельность компании и не являются механизмом контроля. Так, обязанность многих российских компаний обеспечить олимпийские стройки не сказывается на их решениях относительно продажи, внедрения новых технологий, вхождения на новые рынки или на выбор других направлений деятельности, не связанных с производством.

Ограничения - это правила принятия решений, которые исключают некоторые варианты действий, ограничивая свободу компании. Например, уровень минимальной заработной платы является законодательным ограничением, а не целью, если только компания сознательно не решает повысить уровень оплаты выше минимально допустимого.

Цели — это конкретизация миссии и видения организации в форме, желаемого, планируемого результата, это ориентиры, которые организация намерена достичь. Для организации цель нужно рассматривать как единство

мотивов, средств и результатов.

Заблуждением является определение в качестве цели получение и максимизация прибыли, которая есть не что иное, как исключительно внутренняя проблема организации. Будучи открытой системой, организация может выжить, если удовлетворяет какую-либо потребность, находящуюся вне ее самой, т.е. потребность рынка. Компании необходимо следить за окружающей средой, в которой функционирует, чтобы заработать требуемую для выживания прибыль. Именно с учетом окружающей среды руководство определяет общую цель. Открывая рыночное окно, руководство, во-первых, должно ответить на два вопроса: «Кто наши потребители?» и «Какие потребности наших потребителей мы можем удовлетворить?» и, во-вторых, обеспечить организации возможности удовлетворить эти потребности рынка.

При разработке целей организации необходимо учитывать ряд требований:

- четкие временные рамки, на которые устанавливаются цели (долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные);
- ясность и четкость формулировки;
- конкретность содержания и реальная достижимость целей, ибо недостижимая цель перестает быть ориентиром, демотивирует работников;
- цели должны быть гибкими, оставляя возможность для их корректировки в соответствии с происходящими изменениями во внутренней и внешней среде и появившимися новыми возможностями;
- цели должны быть измеримыми, чтобы определить её достижимость и тем самым нацелить сотрудников на её достижение и избежать разнотолков и конфликтов;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями, а также обеспеченность ресурсами для их достижения;
- адресность (кто? когда? где?) и возможность осуществления контроля в ходе реализации целей [14, с.132].

Цели имеют для организации многопрофильное значение: являются исходной точкой планирования; лежат в основе построения организационных отношений; служат основой системы мотивирования; являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов деятельности каждого работника и организации в целом. Цель организации следует рассматривать как единство мотивов, средств и результатов. Организация, не имеющая цели, не может существовать продолжительное время. Даже простое смещение целей или неопределенность в их формулировке приводят к серьезным негативным последствиям в организации: неправильный выбор стратегических направлений, что приводит к материальным потерям, снижению эффекта синергии[6] из-за отсутствия единой ориентации у членов организации, нарушению коммуникаций внутри организации, ослаблению интеграции внутри организационных структур, появлению сложностей в мотивации членов организации, нерациональным затратам времени и другим проблемам.

Цели непосредственно влияют на все стороны деятельности организации через реализацию своих функций. В условиях организованной деятельности цели могут выполнять следующие функции:

- когнитивные функции,
- распределительные функции,
- функции идентификации,
- функции мотивации,
- функции преобразования,
- катектические или эмоциональные функции,
- символические функции,
- идеологические функции.

Когнитивные функции целей обобщают распоряжения координирующих органов и концентрируют внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений. Эта роль определяет их

лидирующее место среди всех остальных указанных функций.

Распределительные функции обеспечивают внутреннее распределение ресурсов между всеми подразделениями организации для достижения ими поставленных целей.

Функции идентификации объединяют интересы каждого сотрудника с целями своего подразделения и организации как целого. Без этих функций деятельность членов организации теряет смысл, что может привести к отчуждению и аномии – расхождению интересов и целей сотрудников, подразделений и организации.

Функции мотивации ориентируют сотрудников на достижение поставленных целей, если они признают эти цели реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотнесенными с собственными потребностями.

Функции преобразования связаны с пониманием руководством организации необходимости преобразований тех или иных сторон организационной деятельности, что особенно актуально в условиях ускоряющихся инновационных изменений.

Катектические или эмоциональные функции требуют от руководства учитывать побочное воздействие целей на сотрудников, вызывающие у них различные эмоциональные состояния подъема или, наоборот, упадка, чувства растерянности и неуверенности, что существенно влияет на мотивацию работников организации.

Символические функции формируют репутацию организации в глазах населения, включая потребителей, гражданского общества и деловой общественности: клиентов фирмы, партнеров, заказчиков, представителей финансовых кругов. Цели как символические функции выступают визитной карточкой организации, концентрированным выражением ее стратегических замыслов.

Идеологические функции способствуют формированию мировоззрения организации, объясняют необходимость и направления достижения тех или

иных результатов. Значительное внимание идеологической составляющей уделяют американские и японские компании.

Цели принято систематизировать по следующим основаниям:

- группирование
- типизация
- классификация

Организация — это многоструктурная система и каждая структура в ней имеет свою цель, вытекающую из главной цели организации. Поэтому организацию можно рассматривать как многоцелевую систему, которая одновременно реализует несколько ключевых целей, определяющих её существование. Все цели соподчинены, взаимосвязаны и взаимообусловлены и формируют многоуровневую систему целей организации. Все цели данной системы, как уже отмечалось, разного уровня, разной продолжительности действия, разного содержания, значения и сфер влияния. Для упорядочения всего множества целей применяется их классификация (группирование) по определенным критериям, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

#### Группирование целей организации

Критерии классификации	Группа целей
Период времени	Стратегические, тактические, оперативные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные, политические, экологические
Приоритетность, значимость	Особо приоритетные, приоритетные, прочие
Повторяемость	Постоянно решаемые, разовые, новые
Деловая среда	Внутренние, внешние
Организационная структура	Цели организации, цели подразделений
Функциональные подсистемы	Маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал, менеджмент
Стадии жизненного цикла	Создание, развитие, зрелость, завершение

Одним из важнейших критериев группирования целей является период времени, на который они устанавливаются, т.е. они определяют период планирования. Классификация целей по временному отрезку или по

продолжительности времени позволяет распределить ресурсы компании по периодам и повышает эффективность их использования. По этому критерию выделяют три группы целей: стратегические (долгосрочные), тактические (среднесрочные) и оперативные (текущие/краткосрочные).

Стратегические цели лидируют по значимости и по продолжительности, определяют содержание и направление тактических и оперативных целей и охватывают план на 5-10 лет в зависимости от состояния и устойчивости развития экономики. Стратегические цели исходят из положений миссии и видения и играют ключевую роль в определении главных целевых установок организации на длительный период. Важным условием их реализации является соответствие целям систем более высокого уровня (отрасли, региона, страны).

Характер стратегических целей или стратегического планирования зависит от вида деятельности организации. Торговые компании, разрабатывая стратегические цели (планы), учитывают высокую рыночную динамичность и необходимость периодической корректировки этих целей. Поэтому эти цели имеют характер ориентиров.

Тактические (среднесрочные) цели являются логическим развертыванием стратегических целей и устанавливаются на более короткие периоды сроком от одного до 3-5 лет в условиях стабильного развития. Цели, реализация которых рассчитана на такие сроки, требуют проведения тщательного анализа условий деятельности (в первую очередь рыночной среды), существующих ресурсов организации и возможностей их привлечения.

Оперативные (текущие/краткосрочные) цели конкретизируют стратегические и тактические цели до уровня конкретно решаемых задач в повседневной деятельности и охватывают период в пределах года, полугода, квартала, месяца, рабочего дня.

Тактические и оперативные цели характеризуются более коротким временем и горизонтом планирования, конкретизацией плановых заданий,

которые чаще всего получают количественное измерение, тогда как в составе стратегических целей немало чисто качественных установок.

Группирование целей по содержанию отражает многообразии социально-экономических интересов организации. Из экономических интересов следует выделить: обеспечить выживаемость, укрепить конкурентоспособность, получить прибыль и возврат инвестиций, обеспечить должную оплату труда сотрудникам и дивиденды акционерам и т. д. Экономические цели направлены на оптимизацию всего процесса использования ресурсов компании и обеспечение достаточного уровня возврата инвестиций в долгосрочном периоде.

Экономические цели чрезвычайно важны для выживания: при низкой отдаче капиталовложений инвесторы отвернутся от фирмы, если же возврат является хронически отрицательным, компания неизбежно обанкротится. В большинстве компаний экономические цели оказывают наибольшее воздействие на внутреннюю и внешнюю политику компании.

Из социальных (внеэкономических) интересов организации доминируют взаимоотношения в коллективе, подготовка и переобучение персонала, повышение квалификации и продвижение, должные условия труда, при необходимости проведение реструктуризации в организации и т. д. Социальные/внеэкономические цели отвечают потребностям и личным устремлениям работников организации. К социальным целям относятся поддержка всевозможных некоммерческих организаций: детских, образовательных, медицинских, научных учреждений, спортивных обществ, общественных благотворительных фондов, религиозных конфессий. На эти цели компания выделяет часть своих ресурсов. Выполнение некоторых социальных обязательств становится обязательным. Отказ от их выполнения может стоить очень дорого с точки зрения отношения общественности к компании.

По приоритетности и значимости цели подразделяются на три группы: особо приоритетные (ключевые), приоритетные и другие.

Особо приоритетные (ключевые) отражают общие результаты развития организации. Приоритетные цели направлены на конкретные достижения и требуют внимания руководства. Остальные цели играют второстепенные роли, но требуют постоянного контроля.

Выделение целей по их приоритетности позволяет руководству определить и установить последовательность решения проблем на основе ранжирования стратегических задач и разработки схемы установления рангов. Для этого все задачи делятся на четыре категории: а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения; б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, представляющие ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения. Эту работу выполняет топ-руководство совместно с плановой службой и, передав срочные задачи специализированным подразделениям, контролирует их выполнение с позиций возможных последствий. Топ - руководство непрерывно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность, при этом задачи четвертой группы после соответствующего анализа снимаются.

Группирование целей по критерию повторяемости позволяет разработать наиболее эффективные способы их достижения. Для постоянных и периодически повторяющихся целей разрабатываются методики и имеются материально - финансовые и людские ресурсы для их реализации. Так, планирование издержек представляет рутинную, структурированную задачу, которая решается с установленной периодичностью, по заранее разработанным инструкциям и с использованием стандартной информации. Новые или разовые цели требуют особого внимания руководства, поскольку для их решения требуется разрабатывать методику, обучать людей, привлекать новые виды ресурсов.

Быстрые изменения деловой среды в современных условиях постоянно меняют соотношение между повторяющимися и разовыми новыми целями,

что ведет к росту удельного веса новых целей. Возникшую проблему организации пытаются снять путем формализации решений все большего количества целей, решаемых с любой повторяемостью. В современных условиях каждая компания связана множеством коммуникаций с другими организациями, составляющими ее деловую среду и оказывающими на нее прямое или косвенное воздействие. По этому критерию все цели подразделяются на внутренние цели самой организации и на цели, связанные с ее деловым окружением — поставщиками, инвесторами, торговыми организациями, банками, страховыми агентствами и пр.

Группировка целей по критерию организационной структуры (структуры организации) позволяет выделить и сформулировать цели для организации в целом и ее подразделений. При дивизионной структуре (выделение нескольких организационно-обособленных уровней управления) цели устанавливаются для подразделений с учетом выпускаемой продукции, обслуживаемых рынков и категорий потребителей. Специфика разработки целей организационной структуры заключается в необходимости согласования её целей со стратегическими целями организации в целом и учета реальных возможностей распределения заданий между нижестоящими структурными подразделениями. Декомпозиция целей осуществляется путем движения сверху вниз. Логика процесса целеполагания подчеркивает важность координации усилий руководства в постановке согласованных и реально достижимых целей.

Функциональный подход к управлению организацией требует установления целей для всех подразделений и функциональных подсистем: маркетинга, производства, персонала, финансов. В этом процессе принимает участие руководство высшего и среднего уровней, которое координирует свои функциональные интересы с целями развития организации.

Цели организации существенно меняются на разных стадиях жизненного цикла: создания, роста, зрелости и завершения (спада).

На первой стадии любая компания нацелена на то, чтобы выйти на

рынки, установить деловые отношения с партнерами (поставщиками, торговыми организациями и пр.), изыскать необходимые средства для стартовой деятельности и организации бизнеса, выжить.

Для второй стадии — стадии роста приоритетными являются цели, которые отражают ее успешное позиционирование на рынке и удовлетворительные финансовые результаты. Наиболее значимые из них: дальнейшее расширение поля деятельности и рынков и укрепление позиций; достижение стабильности и прибыльности, в том числе за счет новых сфер бизнеса; совершенствование структуры управления, привлечение квалифицированных профессионалов; стратегическое планирование деятельности; поиск новых финансовых источников.

На стадии зрелости цели организации связаны с контролем за финансами, использованием конкурентных преимуществ, обеспечиваемых масштабами и высокими темпами роста, дальнейшим совершенствованием структуры управления, организацией, введением новых систем и методов управления (по целям, качеству, контролю и др.).

Цели завершающей стадии жизненного цикла связаны с решением таких проблем, как полное прекращение деятельности и, как следствие, продажа имущества и увольнение работников; продажа компании другому собственнику и адаптация к стадии жизненного цикла новой организации.

Типы целей в организации включают цели-задания, цели-ориентации и цели системы.

Цели-задания оформляются как программы общих действий, как поручения, которые задаются вышестоящей организацией нижестоящей. Эти задания определяют целевое существование организаций. Эти цели являются приоритетными и на их выполнение направлено внимание и основные усилия всех без исключения участников организационного процесса. Например, преподавание в высшей школе - это цель-задание министерства, определяющее смысл существования организации.

Цели-ориентации - совокупность целей участников, реализуемых через

организацию. К ним относятся обобщенные цели коллектива, включая и личные цели каждого сотрудника организации. Важным моментом совместной деятельности является совмещение целей-заданий и целей-ориентаций. Если они расходятся, утрачивается мотивация на выполнение целей-заданий и работа организации может стать неэффективной. Стремясь к достижению собственных целей-ориентаций, сотрудники организации пренебрегают целями-заданиями или выполняют их формально.

Цели системы обусловлены стремлением сохранить организацию как самостоятельное целое, т.е. сохранить равновесие, стабильность и целостность. Они выражают стремление организации к выживанию в условиях существующего внешнего окружения, к ее интеграции в общую систему. Цели системы должны органично вписываться в цели-задания и цели-ориентации.

## **2. Анализ миссии и целей АО Санаторий «Крутушка»**

### **2.1 Анализ миссии АО Санаторий «Крутушка» степени ее стратегической ориентированности**

Санаторий «Крутушка» располагается в городе Казань, в поселке Куртушка. Санаторий рассчитан на 114 гостей, которые могут расположиться в 67 уютных номерах. Целью санатория является предоставление гостям комфортных условий для отдыха, оздоровительных услуг, разработанного диетологами программы питания, разнообразной досуговой программы.

Санаторий оснащен главным жилым корпусом на 66 номеров (115 мест). Имеется детский корпус, что позволяет проводить лагерные смены. Предусмотрена бесплатная автостоянка для посетителей. Для удобства клиентов медицинский корпус соединён с главным жилым корпусом теплых переходом. Столовая находится недалеко от жилого корпуса, всего в 50-ти метрах. Предусмотрены спортивные площадки: настольный теннис, волейбол, баскетбол. Для всех посетителей имеется программа экскурсионного обслуживания. Для совсем маленьких посетителей есть детская площадка и игровая комната.

Стоимость проживания зависит от категории номера и варьируется от 2650 рублей до 7700.

Основателем санатория «Крутушка» является Михаил Окопишников. Окопишниковы активно участвовали в общественной жизни Казани. Михаил Иванович неоднократно избирался в городскую Думу, был членом попечительства детских приютов. В 1913 году Михаил Иванович вместе с женой Марией Сергеевной организовал на свои средства в собственном доме на Первой Горе госпиталь для младших чинов. Мария Сергеевна работала в нем рядовой медсестрой. Кроме того, она являлась членом попечительского совета сестер милосердия Общества Красного Креста. Константин Иванович Окопишников, родной брат Михаила, так же избирался в городскую Думу;

много времени и средств вкладывал в устройство городской Андреевской дешевой столовой, был членом попечительского совета коммерческого училища, председателем правления Общества призрения и образования глухонемых детей.

Санаторий «Крутушка» — один из старейших в республике Татарстан, расположен в живописном месте на высоком крутом берегу реки Казанки на месте бывшей купеческой усадьбы «Крутушка».

Уникальность расположения заключается в небольшой удаленности от города (в 25 км к северо-востоку от центра Казани), однако при этом в радиусе 4-5 км санаторий окружает лесной массив, входящий в территорию заказника «Голубые озера», что создает благоприятные бальнеоклиматические условия для лечения и отдыха.

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.

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 организация имеет 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.

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном

понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию извне. Более того, миссия позволяет сконцентрировать или 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.

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

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссией предприятия АО Санаторий «Крутушка» как и у большинства предприятий является получение прибыли.

Для проведения оценки миссии и стратегической ориентированности санатория «Крутушка» нам был использован SWOT-анализ.

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы. Сущность такого анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах. Говоря о сегодняшнем положении предприятия, определяют его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу выявляет возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы успешному выполнению планов. Результаты сводятся в таблицу, которая дает наглядный материал для планирования дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом выявленных

возможностей и угроз.

SWOT-метод был разработан американскими экономистами и называется так по первым буквам английских слов, составляющих основное содержание анализа (Strength – достоинство, Weakness- недостаток, Opportunities –возможность, Threat- угроза).

SWOT - анализ включает в себя: исследование инфраструктуры предприятия (клиентура, поставщики, посредники, конкуренты) и исследование внутренней среды предприятия. В таблице представлен анализ санатория «Крутушка».

Таблица 3

Представлена итоговая матрица SWOT, демонстрирующая совмещения сильных и слабых сторон деятельности санатория «Крутушка»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. выгодное месторасположения (живописная природа, свежий воздух); 2. широкий спектр лечебно-диагностических услуг; 3. наличие условий для обучения и физического развития детей (спортивный и тренажерный залы, игровые комнаты, спортивные площадки); 4. доступно и красочно оформленный сайт санатория	1. сезонность; 2. высокая конкуренция; 3. ухудшение технического состояния и увеличение степени изношенности основных фондов санатория; 4. отсутствуют стратегические направления; 5. недостаточная квалификация и компетентность персонала; 6. ухудшающаяся конкурентная позиция
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. рост числа потребителей; 2. расширение спектра услуг санатория; 3. рост показателей социально-экономического развития региона; 4. выход на новые сегменты рынка; 5. возможность принятия лучшей стратегии	1. нестабильность экономической ситуации; 2. условия развития санаторной отрасли; 3. возможность появления новых конкурентов; 4. изменение потребностей и вкуса покупателей; 5. замедление роста рынка

1. 1С-1В; 2С-2В.
2. 3С-3У; 2С-4У; 1С-2У.
3. 1Сл-4В; 2Сл-2В; 4Сл-5В.

4. 6Сл-5У; 2Сл-2У; 3Сл-3У.

1. Расположение санатория «Крутушка» выгодно для потенциальных гостей, так как находится недалеко от Казани и не доставляет никакого труда его найти, а это в свою очередь влияет на мнение клиентов.

2. Широкий спектр лечебно-оздоровительных услуг позволяет потенциальному клиенту выбрать отдых, который ему подойдет, но не стоит забывать о системе ценообразования, так как доступная стоимость услуг всегда привлекательная для посетителей.

3. Отражение сезонности происходит во многих отраслях деятельности, и можно воспринимать это в качестве отрицательного фактора. Для санатория «Крутушка» мы предлагаем проведение ежегодных лагерных смен, зимой и летом продолжительность от 10 до 18 дней, а весной и осенью – от 5 до 8 дней.

4. Конкуренция в данном сегменте рынка отрасли высока, следовательно опасно пренебрегать улучшением условий. Таким образом, в санатории должны систематично проводиться ремонтные работы, так как обновленная обстановка благоприятно влияет на посетителей.

1. Следует разработать стратегию по использованию сильных сторон санатория, чтобы появилась возможность отдачи во внешней среде.

2. Стратегия должна быть построена следующим образом: за счет появившихся возможностей нужно преодолеть имеющиеся в организации слабости.

3. Устранение угрозы должно вестись через силы организации.

4. Организация должна вырабатывать такую стратегию, при которой появилась бы возможность избавления от слабости и предотвращение нависшей над ней угрозой.

Анализ становления стратегии АО Санатория «Крутушка» показал, что у организации есть только начало становления формулирования миссии. Но разработка миссии и стратегии является ключевым моментов управления каждой фирмы, так как имеет немалое влияние на дальнейшие процессы

управления и принятия решений. Поэтому важной задачей является формирование миссии АО Санатория «Крутушка»:

1. АО Санаторий «Крутушка» организация, которые предоставляет рекреационные услуги, должна стремиться к обеспечению максимального комфорта для постояльцев.

2. В определение миссии организации важную роль играют отличительные черты фирмы, санаторий «Крутушка» обладает бальнеологическими ресурсами, множеством досуговых зон и комфортабельными условиями.

3. Увеличение прибыльности работы предприятия для его развития и расширения производства. Это ключевой момент в работе каждого российского предприятия, так как прибыль является основой развития предприятия и увеличения благосостояния как собственников организации, так её работников. Именно за счет прибыли финансируются дополнительные выплаты работникам и проводятся различные мероприятия.

4. Постоянное повышение качества обслуживания покупателей. Организация постоянно должна находить способы и методы повышения качества обслуживания.

Итак, указанные аспекты могут составить структуру миссии. Таким образом, миссия АО Санатория «Крутушка» - наилучшим образом удовлетворять потребности посетителей в рекреационном отдыхе. Предложенная нами формулировка миссии отвечает ключевой цели организации и может быть использована организацией в качестве основной миссии.

## **2.2 Предложения и рекомендации по совершенствованию миссии и целей АО Санатория «Крутушка» в соответствии с предполагаемым направлением стратегического развития**

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, а также позиции организации в окружающей среде,

приводящее организацию к ее целям.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Из всего множества существующих типов стратегий для анализируемого предприятия я предлагаю использовать стратегию изменения организационной культуры как способа улучшения деятельности предприятия в настоящий момент и в будущем.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы:

1. Точка концентрации высшего руководства.
2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей.
4. Критериальная база поощрения сотрудников.
5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

1. Структура организации.

2. Система передачи информации и организационные процедуры.
3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.
4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.
5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры.

Мы предлагаем следующие мероприятия для совершенствования миссии организации, в соответствие со стратегическим планированием фирмы:

1. Использование преимуществ санатория для привлечения новых посетителей. Санаторий обладает ресурсами, которые могут сыграть благоприятную роль в его развитие.

2. Улучшение и обновление условий пребывания в санатории. Важной частью успешного пребывания посетителей в санатории является поддержание аккуратного внешнего вида корпуса и прилегающей территории, а также теплое отношение к гостям приведет к положительным отзывам.

3. Направление общих сил на качественное предоставление услуг. Предоставление услуг должно быть на высшем уровне, искреннее общение персонала с гостями, отзывчивость работников санатория может создать некое единение гостя с атмосферой санатория «Крутушка».

Обобщая все вышесказанное, санаторий «Крутушка» имеет большой потенциал для развития и привлечения новых гостей, обладая ресурсами, может предложить разного вида отдых, единственной задачей стоит следование миссии и объединение всей команды для улучшения работы

санатория.

## 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, причем его можно будет оценить количественно, пускай даже в самых обобщенных цифрах, процентах, терминах, или хотя бы по сравнению с достижениями конкурентов.

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. Вне зависимости от желания руководства, эта установка будет замыкать на себя определенные

ресурсы компании, причем не всегда предсказуемым образом. Скорее всего, потребуются дополнительные организационные и технологические изменения, а также соответствующие финансовые затраты, которые окупятся лишь спустя некоторое время. Поэтому в ряде случаев на первых этапах подготовка и реализация заявленной миссии могут приносить компании не прибыль, а убытки. И самые первые затраты - стоимость рабочего времени задействованных для разработки миссии сотрудников и услуг консалтинговых компаний - еще предстоит компенсировать.

Миссия компании в качестве глобальной программы действий обладает определенной инерцией. Если компания начнет предпринимать действия, не соответствующие заявленной миссии, то этот дисбаланс постепенно отрицательно скажется на ее бизнесе. Когда в процессе реализации миссии понадобится провести срочные изменения в тексте самой миссии в связи с переменами в бизнесе компании, вызванными внутренними причинами или неожиданными воздействиями внешней рыночной среды, потребуется определенное время, прежде чем результаты изменения проявят себя в широких масштабах. Корабль, использующий силу течения и увлекаемый им, сначала должен будет погасить инерцию и вряд ли сможет быстро выйти из-под его влияния и резко изменить курс.

Миссия компании считается также морально-идеологическим средством организации бизнеса. Но западные специалисты по менеджменту пришли к необходимости формирования миссии в основном потому, что после осуществления нормальной, эффективной организации дела понадобился способ получить (мобилизовать) дополнительные ресурсы для еще более успешного ведения бизнеса. На постсоветском пространстве сохранилась память о периоде, когда идеологические призывы использовались вместо нормальной организации работы, которая и в наше время далеко не везде реализована. Поэтому прежде чем ожидать отдачи от написанной миссии, неплохо бы, как минимум, упорядочить функциональное и информационное взаимодействие подразделений, а для каждого

сотрудника сбалансировать четыре очень важных компонента организации работ: ответственность, полномочия, обязанности и ресурсы (последних почти всегда бывает недостаточно).

Нашей целью исследования было выявление роли миссии и целей в выборе стратегии дальнейшего развития организации.

Мы изучили теоретические аспекты миссии организации, проанализировали стратегическое планирование санатория и разработали рекомендации по улучшению стратегии.

С помощью SWOT-анализа мы смогли выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы:

1. Следует разработать стратегию по использованию сильных сторон санатория, чтобы появилась возможность отдачи во внешней среде.
2. Стратегия должна быть построена следующим образом: за счет появившихся возможностей нужно преодолеть имеющиеся в организации слабости.
3. Устранение угрозы должно вестись через силы организации.
4. Организация должна вырабатывать такую стратегию, при которой появилась бы возможность избавления от слабости и предотвращение нависшей над ней угрозой.

Далее нами были разработаны рекомендации по совершенствованию миссии и целей в соответствие с предполагаемым направлением стратегического развития:

1. Использование преимуществ санатория для привлечения новых посетителей.
2. Улучшение и обновление условий пребывания в санатории.
3. Направление общих сил на качественное предоставление услуг.

Подводя итоги, можно сказать, что санаторий «Крутушка» имеет долгосрочные стратегические планы, которые связаны с его миссией, следовательно, задачи и цели курсовой работы выполнены.

### Список используемой литературы

1. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 19. - С. 16 - 18.
2. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
3. Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С. 59 - 62.
4. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2013. - № 4. - С. 121 - 124.
5. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.
6. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2015. - 464 с.
7. Гришин В.В., Гришина В.Г. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 208 с.
8. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
9. Капитонов С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 2. - С. 64 - 66.
10. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2013. - 184 с.
11. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. - М.: Кнорус, 2014. - 256 с.
12. Налчаджи Т.А., Маломатова Л.А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями // Научный альманах. - 2015. -

№ 1. - С. 293 - 296.

13. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. - М.: Кнорус, 2012. - 496 с.

14. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 382 с.

15. Стороженко В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. - С. 185 - 188.

16. Стороженко В.В. Современный подход к формированию стратегии управления инфраструктурой предприятия // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2014. - № 17. - С. 35 - 40.

17. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2014. - 320 с.

18. Тихонов А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления // Перспективы науки. - 2013. - № 7. - С. 98 - 103.

19. Шептиева О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 1. - С. 255 - 259.

20. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2014. - 320 с.