

УДК 379.851

**РАЗРАБОТКА МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
СФЕРЫ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА****К.С. ПИЛЬКЕВИЧ***(Представлено: А.П. МЕДЕЛЬ)*

Рассматриваются процессы разработки миссий и целей деятельности предприятий сферы туризма и гостеприимства. Обозначена значимость процесса обозначения миссии деятельности предприятия, представлены особенности процесса её разработки и корректной формулировки. Выявлены основные направления целеполагания.

Четкое определение миссии и целей является первым и самым важным шагом на пути к корпоративному планированию и определяет всю дальнейшую работу по систематической разработке планов компании. Эти планы разрабатываются в соответствии с миссией и основными целями и должны соответствовать им на всех уровнях. Вот почему недостаточно серьезная разработка миссии и целей предприятия может привести к стратегическим просчетам в деятельности компании.

Целью данного исследования является изучение процесса разработки миссии и целей организации. Для достижения данной цели необходимо осуществить следующие задачи: изучить понятие и основную характеристику миссии и целей организации; определить порядок формирования миссии и целей организации; проанализировать процесс разработки миссии и целей для предприятия сферы туризма и гостеприимства. Объектом изучения в данной работе является система стратегического планирования в современной организации. Предметом является разработка целей и миссии организации.

Одной из главных задач управления туристской организацией является определение целей, ради достижения которых она создается и функционирует [1, с. 58].

Постановка целей является важнейшим исходным моментом процесса управления. Организация – это сложная многоцелевая система, тесно связанная с окружающим миром и оказывающая на него всестороннее воздействие. Управление такой системой требует определения всей совокупности целей и задач, которые она должна решать в своей повседневной деятельности; продукции, которую она будет производить, и рынков, которые будет обслуживать; необходимых ресурсов для реализации запланированных целей и способов их достижения [1, с. 58–59].

Целевая функция начинается с установления миссии организации, выражающей ее смысл [2]. Следует различать широкое и узкое понимание миссии. В широком понимании миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования предприятия. Философия предприятия определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. Именно предназначение определяет действия, которые предприятие намеревается осуществлять, и то, какого типа предприятием оно намеревается быть. Философия предприятия обычно редко меняется. Хотя она может меняться, например, со сменой собственника. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить на предприятии и в среде его функционирования. В узком понимании миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данного предприятия от ему подобных [3, с. 85–86].

В миссии дается представление о назначении организации, необходимости и полезности ее деятельности для общества в целом и конкретно для сотрудников. Центральным моментом миссии являются интересы, ожидания и ценности потребителей туристской продукции или услуг, а также поставщиков, дистрибьютеров, конкурентов и других лиц, в которых заинтересована туристская организация. В качестве примера можно привести следующие формулировки миссии туристской организации:

- «производство и реализация турпродукта и услуг, доступных широкому кругу потребителей с различным уровнем дохода»;
- «наша цель – это решение проблем клиентов, создание комфорта и забота об условиях их труда и отдыха»;
- «качество – неотъемлемая часть нашей продукции и услуг»;
- «закрепление за собой положения лидирующей туристской компании Беларуси по всем видам туризма» [2].

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления. Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых

сторон организации и её конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений. Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях. В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия [2].

Миссия, которую ставит перед собой туристская организация, служит сплочению коллектива, определяет цель, направления деятельности компании, помогает ее персоналу поверить в свои возможности. Миссия должна оказывать стимулирующее воздействие. Работники туристской организации должны чувствовать, что их работа значима и приносит людям удовлетворение [4, с. 39].

Миссия не должна зависеть от текущего состояния туристской организации, форм и методов ее работы, так как она показывает, куда направляются усилия, и какие ценности являются приоритетными не только в настоящий момент, но и в будущем. Однако если прежние цели уже не определяют оптимального пути развития туристской организации, то необходимо отказаться от них и сформулировать новые [4, с. 39].

Миссия образует фундамент для установления целей туристской организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели организации [1].

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

- собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет 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 [5, с. 218–219].

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести выше-названных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из данных шести субъектов принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации независимо от того, что организация 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 [5, с. 219].

При формировании целей любое предприятие обязательно проводит анализ среды своего существования. Анализ среды организации – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказывать влияние на способности фирмы в достижении своих целей. При анализе среды фирмы различают внутреннюю и внешнюю среду [2].

Факторами внутренней среды предприятия выступают персонал, средства производства, информационные и денежные ресурсы. Результатом взаимодействия этих факторов становится готовая продукция (выполненная работа, оказанные услуги). Внутренняя среда состоит из элементов, служб, отделов, которые непосредственно участвуют в процессе производственной деятельности и включают маркетинг, менеджмент, персонал, организацию процесса деятельности, мотивацию. Изменение этих элемен-

тов в той или иной степени определяет деятельность фирмы. Это те элементы, на которые фирма непосредственно воздействует [2].

Факторами внешней среды предприятия выступают потребители продукции, поставщики производственных компонентов, а также государственные органы и население, живущее в окрестностях предприятия. Внешняя среда непосредственно обуславливает эффективность работы предприятия. Внешнее окружение включает в себя поставщиков, потребителей, государство, конкурентов, общество, природу, финансовые инструменты, фискальную политику. Внешняя среда состоит из рабочей и общей среды [2].

Рабочая среда – это непосредственные элементы, с которыми предприятие соприкасается. Для каждой фирмы рабочая среда может быть более или менее одинакова в зависимости от отраслевой принадлежности и общей деловой политики. Поставщики, потребители, конкуренты формируют ближайшее окружение, т. е. рабочую среду, остальное все входит в дальнее окружение, которое формируется из социальных, политических, экономических и технологических факторов [2].

По установившемуся мнению, существует два типа целей в зависимости от того, какой период времени требуется для их достижения. Это долгосрочные и краткосрочные цели. В принципе, в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, – долгосрочные цели. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для краткосрочных и долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два-три года [5, с. 222].

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация, в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными [5, с. 222].

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 общих целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяется четыре сферы, применительно к которым в организации устанавливаются цели. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность [5, с. 222–223].

Как правило, туристские организации преследуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития. К ним относятся:

- стабилизация финансового состояния фирмы за счет осуществления маркетинговых мероприятий;
- повышение конкурентоспособности турпродукта и услуг на рынках въездного и выездного туризма;
- тщательное изучение рынков сбыта туруслуг для определения стратегии организации по их удержанию;
- исследование и прогнозирование текущих и перспективных потребностей клиентов для выработки основных направлений деятельности;
- комплексное воздействие на клиентов фирмы на всех этапах туристского обслуживания;
- поддержание имиджа туристской организации;
- целенаправленные информационно-рекламные мероприятия;
- обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников туристской организации и повышения их уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе;
- определение критических областей управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов и т.д.

В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей [1, с. 59].

На основании всего вышесказанного, можно сказать, что предприятия туристского бизнеса не могут функционировать без целевых ориентиров потому, что целевое начало в их деятельности задается в первую очередь тем, что эта деятельность находится под влиянием интересов многих субъектов хозяйственной деятельности и общества в целом.

На основании миссии организации формулируются основополагающие принципы и правила поведения акционеров и сотрудников организации. От правильности постановки целей зависит успех выполнения всего долгосрочного плана фирмы. Осуществление целей направлено на достижение стратегической цели, а именно того, для чего данная организация пришла в этот мир, то есть миссии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление организацией : учеб. / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 736 с.
2. Миссия и цели предприятия [Электронный ресурс] // Стратегическое управление и планирование. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/goals.html>. – Дата доступа: 01.05.2017.
3. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учеб. / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – 4-е изд. – М. : КноРус, 2008. – 495 с.
4. Менеджмент организации : учеб. пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
5. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – 2003. – 528 с.