МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВНАИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра организации и планирования местного развития**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Разработка миссии и целей организации (на примере компании**

**ООО «Nestlé»)**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Вовк Д.А

(подпись, дата)

Факультет управления и психологии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс 3

Направление подготовки 38.03.04.

Научный руководитель

должность, учёная степень

учёное звание \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_к.э.н., доцент Илясова Е.В

(подпись, дата)

Нормоконтролер

Должность, учёная степень

учёное звание\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_к.э.н., доцент Илясова Е.В.

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………...…………………………………………………................3

1 Стратегическое планирование развития предприятий…………..…………...5

1.1 Понятия миссии организации, ее характеристики………...................5

1.2 Разработка целей организации, их свойства и виды……….…..…...10

1.3 Взаимодействие миссии и целей для развития организации, их

различия и сходства…...…………..…………….…………………....16

2 Стратегическое планирование компании ООО «Nestlé»…………...….........19

2.1 Разработка маркетинговой стратегии компании ООО «Nestlé»…...19

2.2 Определение и реализация целей, главной миссии и принципов

компании «Nestlé»……………...…………….………....…………….22

Заключение……………….....................................................................................27

Список использованных источников…………………………………………...31

Приложение А Основные внутрифирменные цели компании «Nestlé» на

ближайшие годы...…………………….…………………..………33

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в практике стратегического планирования в организациях прослеживается необходимость разработки их целей и миссии. Актуальность исследования стратегического планирования определяется несколькими взаимосвязанными проблемами: грамотной постановкой главной миссии предприятия и точным определением видов целей организации, затрагивающих все функциональные сферы.

В этой связи изучение изменений, происходящих в системе стратегического планирования предприятий представляется важной теоретической и практической задачей.

Степень разработки проблемы. Анализ научной литературы по теме исследования свидетельствует о том, что проблема точного и результативного определения целей организации находится в центре внимания многих специалистов. Данный вопрос нашёл своё отражение в трудах таких публицистов, как: В.Я. Смерек, А.Дж. Стрикленд III, Грегори Р. Райтер, Л.Гительман и других.

Однако анализ вышеуказанных источников показал, что авторы недостаточно осветили такие проблемы, как: разработка долгосрочной стратегии компании и определение её целей, на формирование которых также могут повлиять следующие причины: быстрые изменения в окружающей сфере, возникновение новых потребностей у потребителей, интенсивный рост конкурентной борьбы за ресурсы и т.д.

Это и предопределило объект и предмет исследования, а также его цель и задачи.

Объектом исследования является ООО «Nestlé».

Предметом – разработка миссии и целей организации.

Целью исследования является анализ существующей классификации целей организации и проведение исследований в определении и реализации миссии компании ООО «Nestlé».

Достижение поставленных целей предусматривает постановку следующих задач:

- определениепонятиямиссии в стратегическом развитии компании на примере разных точек зрения специалистов;

- рассмотрение видов целей, их понятий и характеристик;

- изучение взаимодействия миссии и целей для развития организации, их различий и сходств;

- изучение определения и реализации целей, главной миссии и принципов компании «Nestlé».

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных учёных по проблеме стратегического планирования местного развития.

Эмпирическую базу исследования составили: печатные издания научных статей по вопросам стратегического планирования, ресурсов Internet, материалы периодической печати.

Структура курсовой работы обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя: введение, два раздела (первый раздел – «Стратегическое планирование развития предприятий», второй раздел – «Стратегическое планирование компании ООО «Nestlé»»), заключение, список использованных источников, приложение А.

1Стратегическое планирование развития предприятий

1.1 Понятия миссии организации, ее характеристики

Разработка стратегии развития организации – это многократный процесс, разделенный на определенные этапы, который в любой организации начинается с определения её миссии и общей цели[1,с.1,2]. Целью стратегического планирования является достижение роста прибыли и бизнеса в целом с помощью приобретения большего числа потребителей, клиентов, покупателей. Процесс стратегического планирования предприятия отображён на рисунке 1[2,с.2].

Оценка и анализ внешней среды

**Миссия предприятия**

Цели предприятия

Управленческое обследование сильных и слабых сторон

Оценка стратегии

Реализация стратегии

Выбор стратегии

Анализ стратегических альтернатив

Рисунок 1 – Процесс стратегического планирования на предприятии

Важнейшим элементом составления стратегического плана развития любой организации является миссия. Миссия – это краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона или общества в целом. Миссия компании в значительности обуславливается своими ценностными ориентирами, которые значительно оказывают влияние на стратегическое поведение руководителей и всех сотрудников. Миссия выявляет философию и смысл существования организации, в которой проявляются отличия данной организации, от ей аналогичных. Иными словами, миссия – это главная цель предприятия. Стратегическая миссия организации заключается в решении владельцев о её предназначении, о сферах и направлениях её коммерческой деятельности, о производимых товарах и услугах и т.д.[3,с.38-40].

Единая трактовка понятия миссии в науке менеджмента пока полностью не предопределена. Представители не только менеджмента, но и других областей научных знаний стараются подобрать наиболее точные формулировки данного определения и разработать технологии создания соответствующих в данной области текстов. В связи с этим существует большое количество подходов к определению миссии и к ее содержанию. Ключевой момент миссии составляет ответ на вопрос о главных целях организации. При разработке миссии на первом месте должны учитываться интересы потребителей, то есть покупателей производимой предприятием продукции, причем не только в настоящее время, но и в перспективе на будущее. Другими словами можно сказать, что миссия – это взгляд на функционирование предприятия из будущего.

При формулировке миссии следует принимать во внимание то, что она должна совпадать с целями и быть интересной потребителям. Безусловно, все компании стараются и стремятся максимизировать свои доходы, уделяя этому большое внимание, но прибыль – это только внутренняя проблема организации, которую выставлять напоказ и записывать в учредительные документы не рекомендуется. В основе любой компании лежит принцип гласности и открытости системы и благополучно вести свою деятельность она может только в том случае, если будет удовлетворять конкретный спрос потребителей, находящихся во внешней среде. Осуществив такую миссию, организация способна будет получать нужный ей доход. Из этого можем сделать такой вывод что, только опираясь на обстоятельства, происходящие в окружающей среде можно грамотно сформулировать цели и миссию деятельности коммерческой организации, предопределив её будущее функционирование[4,с.47].

Достойным примером формулировки главной миссии может послужить компания «Форд»: предоставление людям недорогого транспорта. В данной миссии конкретно обозначена область деятельности компании – транспорт, потребители производимой продукции – люди, а также ориентация на их широкий круг потребления. Генри Форд осознавал, что основная миссия его компании должна опираться в основном на интересы потребителя, а не на личные интересы и решать, прежде всего, проблемы потребителя, а не внутренние проблемы свой организации, такие как: обеспечение прибыли, расширение рынка и сбыта продукции, рост объема продаж и т.д. Подобное определение миссии способно оказать решающее воздействие на стратегию и тактику всей деятельности компании, а так же на дальнейшее её функционирование[5,с.156].

Миссия определяет и формализует положение организации на внешнем рынке и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей, при этом выбирая и разрабатывая стратегический план. Если рассматривать миссию с точки зрения инструмента полезности для организации, то миссия:

– действительно может помочь организации в её дальнейшем функционировании;

– в ней сконцентрировано подлинное видение менеджерами организации её будущего на рынке;

– её разделяет большая часть сотрудников предприятия[4,с.49].

Далее рассмотрим некоторые определения миссии в организации с точки зрения как отечественных, так и зарубежных специалистов. Профессор стратегического менеджмента в Высшей школе бизнеса при университете штата Алабама А.Дж.Стрикленд III утверждает: «Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то миссия описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности». Майкл Мескон и Майкл Альберт дали следующее определении: «миссия — это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии». Л. Гительман в своей книге "Преобразующий менеджмент" утверждает, что миссия – это стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Это роль, которую предприятие хочет играть в обществе. Еще один зарубежный автор, Грегори Р. Райтер, подтверждает практическое направление миссии: «Обобщая суть многочисленных западных публикаций согласно вопросам исследования миссии предприятия, можно сказать, что в миссии организации описываются продукты, услуги, технология, рынки сбыта компании и отражаются ценности и приоритеты тех, кто принимает стратегические решения. Следовательно, при определении миссии организации необходимо не говорить о философских аспектах ведения бизнеса, которые многим производственникам представляются чистой абстракцией, а отвечать на конкретно поставленные вопросы:

- какие продукты мы хотим производить?;

- где и кому мы хотим их продавать?;

- как компания будет заботиться о своих работниках?;

- как мы будем взаимодействовать с государством и обществом?;

- чем мы отличаемся от конкурентов? и т. д.» [6,с.83-85].

Отечественные специалисты в области менеджмента видят миссию несколько более одухотворенно. Например, В.Я. Смерек считает, что миссия начинает свое шествие в умах и сердцах российской бизнес-элиты лишь с 2000 г. и приводит несколько определений миссии, раскрытых в таблице 1[7,с.398].

Таблица 1 – Определения миссии организации по мнению В.Я.Смерека

|  |  |
| --- | --- |
|  | Определение |
| Миссия | это главная суперцель, предназначение системы (организации) |
| Миссия | это общая цель деятельности организации |
| Продолжение таблицы 1 | |
|  | Определение |
| Миссия | это цели, философия, ценности, принципы, или, описание нашего бизнеса |
| Миссия | это взгляд на бизнес в долгосрочной перспективе в смысле того, каким он стремится стать и кому оказывать услуги |
| Миссия | разрабатывается не для того, чтобы указать конкретное окончание, а чтобы определить мотив и направление, которыми будет руководствоваться бизнес |
| Миссия | вдохновляющее представление о будущей роли и основных задачах компании, выходящее за рамки ее современной деловой среды |
| Миссия | это та роль, которую организация собирается играть на сцене своего бизнеса |
| Миссия | это основная идеология компании, которая наиболее стойка к действию времени |
| Миссия | это маяк, путеводная звезда, ведущая фирму к успеху |
| Миссия | это инструмент согласования интересов всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.) |
| Миссия | это магистральное направление развития организации на 50–100 лет выраженное в качественных категориях |
| Миссия | это вневременная общественно-полезная цель |
| Миссия | это «клей» организации, который не позволяет ей распасться по мере роста, децентрализации, диверсификации и т.д. |
| Миссия | это то, кем мы можем быть, а не то, кем и чем мы хотим быть |
| Миссия | это основная философия, доктрина и парадигма существования компании. |

Подводя итог вышесказанному, могу сказать, что миссия и предпринимательская философия нужны для определения стратегических целей фирмы. Единая стратегическая задача бизнес-системы, или видение – это желаемый образ будущего компании в представлении собственников. Оно отражает наиболее благоприятную для фирмы обстановку в более благоприятных условиях внешней среды. Таким образом, ограничения вводят условия, при которых необходимо пересматривать стратегию, что позволяет выбрать оптимальную траекторию развития из многих возможных.

Разработка целей организации, их свойства и виды

Стратегическое управление – это комплексная система постановки и осуществления стратегических целей предприятия, базирующаяся на моделировании внешней и внутренней среды и выработке способов приспособления к ее изменениям, а также влияния на нее. В задачи стратегического управления входят:

- предоставления целевой направленности всей деятельности предприятия;

- учет воздействия внешней среды;

- выявление новых возможностей формирования и условий угрожающего характера.

В современном мире существуют два основных подхода к формированию целей стратегического управления предприятием. Первый из них называется монистический. Он характеризуется стремлением особо выделить общую или главную цель. Такой подход к развитию стратегического управления содержит ряд положительных сторон при решении кратковременных и однозначно целенаправленно ориентированных проблем и может иметь место при решении отдельных стратегических проблем компании. Второй подход к формированию целей стратегического управления предприятием – плюралистический (многоцелевой). Он подразумевает выделение большого числа целей, которые равнозначны по значению при иерархической классификации. Основные цели компании бывают следующих видов:

1) стратегические цели;

2) финансовые цели;

3) рыночные цели;

4) внутренние цели.

При определении основных целей компании целесообразно начинать с разработки финансовы*х* целей, где особое место занимают такие показатели, как структура активов и пассивов, оборачиваемость активов и рентабельность. Далее разрабатываются рыночные цели компании и внутренние цели, т. е. цели по улучшению бизнес-процессов организации. Последний шаг построения системы стратегического управления – постановка основных стратегическихцелей. Сначала выбираются пути их достижения, далее разрабатывается система характеристик (для каждой характеристики устанавливаются количественные значения с привязкой к времени их достижения). Следует заметить, что при их разработке стратегических целей, в первую очередь, необходимо принимать во внимание статистический материал, на основании которого они были приняты. Для этого удобным способом является применение стратегических и счетных карт. Так, цели заносятся в стратегическую карту, а количественные величины в счетную карту. В счетной карте указываются стратегические цели из карты стратегии и измеряемые показатели с детализацией по этапам. Счетная карта разрабатывается, как для организации в целом, так и для бизнес - процессов первого уровня. Пересмотр и коррекция счетной карты организации и счетной карты по процессам должны проводиться каждый месяц. Как уже было сказано выше, рекомендуется время от времени пересматривать и утверждать стратегическую и счетные карты. Работники, участвующие в процессе стратегического управления, проводят анализ внешней и внутренний среды за отчетный период и формируют отчет с фактическим значением показателей. В последствии проводится заседание владельцев процесса управления, где рассматриваются следующие вопросы:

1) причины отклонений фактических показателей от плановых;

2) потребность внесения изменений в счетную и стратегическую карты;

3) утверждение новых целей и значений плановых показателей;

4) создание мероприятий с целью их осуществления;

5) принятие стратегической и счетной карт на следующий период[8,с.319].

Ведение данных стратегических карт дает возможность увидеть достаточно полную картину дел в организации. Для этого в ответственную группу должны быть вовлечены участники всех основных процессов в организации. Тем не менее, излишняя детализация и раздутость кадров сделает процесс ведения стратегических карт крайне затратным и потребует больших финансовых и временных вложений. Безусловно, стратегические карты должны объединять работу всех функционирующих подразделений и опираться на главную миссию компании, а также на ее стратегические цели. В свою очередь, в обязанности руководителя входит осуществление гарантии выполнения стратегических целей компании. При этом важной задачей стоит формирование сбалансированной системы показателей, где осуществление любого процесса оценивается не только на основании одного показателя. К примеру, если поставленная цель заключается в сокращении времени обработки заказа, то должны учитываться и показатели качества и затрат по процессу. Для проверки сбалансированности системы показателей деятельности организации разрабатываются финансово-экономические модели организации. Применение специальных программных продуктов, таких как PrimExpert или ProjectExpert, значительно экономит время и позволяет быстро рассчитать несколько возможных вариантов при разных значениях показателей и построить прогнозы на дальнейшее развитие компании. Таким образом, главной задачей руководителя процесса управления является обеспечение достижения стратегических целей, количественно выраженных через систему показателей и критериев их достижения[8,с.326].

После исследования общих стратегических целей и показателей ориентация на процесс предполагает адаптацию их для каждого бизнес-процесса. Это в свою очередь дает возможность объединить оперативное управление со стратегическими целями и обеспечить управление всей организацией на постоянной основе. Создание системы характеристик для процессов осуществляется начальниками верхнего уровня с участием непосредственного руководителя процесса. В стратегическую карту должны быть занесены стратегические цели, от трех до пяти на каждое направление, и обозначены связи между ними. Базой для определения стратегических целей служит исследование внешней и внутренней среды компании. Для анализа внешней среды часто используется методика PEST и SWOT, а для внутреннего исследования организации может применяться разработанная методика внутреннего аудита по стандарту МС ИСО 19011:2002 [9,с.106]. На рисунке 2 изображен пример системы стратегических целей и задач устойчивого развития компании.

**Главный стратегический приоритет** - обеспечение устойчивого динамитного развития на основе повышающейся конкурентоспособности предприятия

Обеспечение высоких темпов экономического развития

Поддержание устойчивого финансового состояния

Обеспечение динамичного социал-экологического развития

Улучшение благосостояния собственников и работников

Совершенствование корпоративного и финансового менеджмента

Повышение эффективности использования ресурсов

Повышение квалификации кадров

Улучшение финансовых результатов предприятия

Диверсификация услуг и повышение их качества

Совершенствование инновационной деятельности

Повышение финансовой устойчивости и ликвидности

Повышение экологической безопасности продукции

Рисунок 2 – Система стратегических целей и задач устойчивого развития компании

Таким образом, стратегические цели разделены на три крупных блока. Первый блок связах с экономическим ростом, второй блок характеризуется финансовым благополучием и третий – социальным развитием устойчивого предприятия[10,с.28].

По временному показателю цели классифицируются на следующие:

- краткосрочные;

- среднесрочные;

- долгосрочные.

Они формируются и устанавливаются в рамках миссии и в процессе ее формирования. При этом цели являются задающей частью стратегического планирования. Важно учитывать, что процесс стратегического планирования на предприятии включает в себя выполнение следующих взаимосвязанных функций:

1) установление долгосрочной стратегии, основных целей и задач развития компании;

2) формирование стратегических хозяйственных подразделений в компании;

3) обоснование и уточнение основных целей проведения маркетинговых исследований рынка;

4) выполнение ситуационного анализа и выбор направления экономического развития компании;

5) создание главной стратегии маркетинга и укрупненное планирование производства продукции;

6) выбор тактики и уточненное планирование способов и средств достижения поставленных задач;

7) контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее осуществления[11,с.3].

В ходе стратегического планирования основные цели компании определяются высшим руководством процесса управления, а впоследствии согласуются со всеми подразделениями. Плановые службы предлагают каждому подразделению варианты первоначальных показателей валовой и нераспределенной прибыли на долгосрочный период. После их рассмотрения подразделения выдвигают собственные предложения и, тем самым, формируются необходимые предпосылки для выработки общих целей стратегического планирования компании. В одобренных проектах должны отображаться в первую очередь общие цели компании, его место на рынке, организационная структура управления и финансовые результаты. Таким образом, главной задачей стратегического планирования на предприятиях является обоснование наиболее важных целей и выработка правильной стратегии долгосрочного функционирования. В современной теории планирования принято выделять восемь основных сфер деятельности, в пределах которых каждое предприятие определяет свои главные цели. Этими сферами являются:

1) положение предприятия на внешнем рынке;

2) инновационная деятельность компании;

3) уровень производительности;

4) наличие производственных ресурсов;

5) степень стабильности;

6) система управления;

7) профессионализм кадров;

8) социальная ответственность[2,с.4].

Таким образом, правильно выбранные цели определяют, в каком направлении будет происходить дальнейшее развитие предприятия. Но зачастую от выбора того, как идти к цели, зависит то, удастся ли предприятию успешно добиться задуманных результатов. Цели станут важным механизмом процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их определит и сформулирует, затем эффективно их институционализирует, сообщат о них и стимулирует их выполнение во всем предприятии. Процесс стратегического управления будет удачным в той степени, в какой высшее руководство принимает участие в определении целей и в какой мере данные цели отражают ценности руководства и реалии предприятия.

1.1 Взаимодействие миссии и целей для развития организации, их различия и сходства

Управление предприятием основывается на главных элементах теории управления, которыми являются цели создания предприятия, стратегические планы и т.д. Также, этими элементами чаще всего являются миссия и цели организации. Для любого предприятия процесс разработки миссии и постановки целей является весьма значимым фактором для дальнейшего и успешного его функционирования. Определение и того и другого, а так же формирование стратегии поведения, обеспечивающей осуществление миссии и достижение организации поставленных целей, является одной из главных задач высшего руководства, и поэтому является важной частью стратегического управления. Между миссией компании и её целями имеются как различия, так и схожие функции. На рисунке 3 показаны основные сходства миссии и целей компании[12,с.296].

Рисунок 3 – Сходства миссии и целей компании

Несмотря на вышеперечисленные схожие функции, стоит четко разграничивать такие понятия как миссия и цели предприятия. Миссия – это наиболее общее представление существования компании, а цели – это конкретное определение тех заданий, которые следует осуществить для того, чтобы воплотить миссию в реальность.

Цели организации описывают определенное состояние отдельных характеристик, которых он хотела бы достичь в течение определенного периода времени. Цели должны отвечать обязательным требованиям. Они должны быть: достижимыми, гибкими, конкретными, приемлемыми и измеримыми. Главные цели компании должны действительно определять ее развитие, поэтому миссия должна быть сформулирована легитимно. Цель формулируется на языке логики и функционирует на ментальном уровне (уровне левого полушария), а миссия формулируется на языке образов, типов и апеллирует к эмоциям (на уровне правого полушария). Неспособность различать язык образов и язык типов приводит в первую очередь к непониманию работников компании назначения мисси и ее отличия от целей. Из этого можно сказать, что миссия отвечает на вопрос «Для чего нужна наша компания?», а цели отвечают на вопрос «Что нужно предпринять для осуществления миссии?»[13,с.80-85]. В таблице 2 представления различия между целями и миссией организации.

Таблица 2 – Различия между целями и миссией организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Миссия | Цели |
| Временной критерий | устремлена в будущее, не имеет временных границ и не зависит от текущего состояния | всегда определяют сроки их достижения |
| Направленность информации | имеет двойную ориентацию: на внешнюю среду организации ( на потребителей, общество, их интересы, ценности) и на внутрифирменную среду | имеют внутрифирменную ориентацию и направлены на выявление резервов и улучшение использования ресурсов |
| Продолжение таблицы 2 | | |
| Показатель | Миссия | Цели |
| Особенности  Формулировки | определяется общими терминами и освещает имидж организации, её марку, стиль и т.д. | имеют конкретное выражение результатов деятельности |
| Измеримость | преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения | в основном имеют количественную оценку и могут быть однозначными и множественными |

Таким образом, осуществленный нами логический анализ определений и назначения основных целей и миссии компании позволил разделить эти, часто смешиваемые понятия.

2Стратегическое планирование компании ООО «Nestlé»

2.1 Разработка маркетинговой стратегии компании ООО «Nestlé»

Общество с ограниченной ответственностью «Nestlé» - это многонациональная организация, одна из старейших и наиболее известных производителей продуктов питания. Имеет оперативные компании в 75 странах, 282 завода в 56 странах и 14 тыс. сотрудников. Штаб-квартира находится в Швейцарии. Группа компаний «Nestlé» составляет около 1,5% мирового рынка продуктов питания и напитков, являясь одним из крупнейших производителей в этих категориях. В 2016 году общий объем продаж группы компаний «Nestlé» составил 89,5 млрд швейцарских франков. Общее число сотрудников — 328 тыс. человек. Поддерживая общемировую тенденцию выбора потребителей в пользу здорового образа жизни, одним из важнейших направлений развития компании стала глобальная трансформация «Nestlé» в мирового лидера в области здорового питания[14].

Маркетинг компании «Nestlé» играет существенную роль в стратегическом планировании. Он предоставляет всю нужную информацию для разработки стратегического плана дальнейшего функционирования компании. Стратегическое планирование, в свою очередь, определяет значимость маркетинга компании. Опираясь на стратегический план, служба маркетинга вместе с другими подразделениями компании «Nestlé» работает над достижением главных стратегических целей. Маркетинговая стратегия – это совокупность преобладающих принципов, определенных целей маркетинга на продолжительный этап времени и соответствующих решений по подбору и агрегированию инструментов компании. Также, маркетинговая стратегия заключается базовых решениях, обуславливающих совокупность средств маркетинга, в том числе инструменты формирования и ассортимента товаров и услуг. Как считает Пол Бюльке, президент компании «Nestlé» в одном их своих интервью информационного портала «Новости молочного рынка», к стратегическим факторам успеха его компании можно отнести следующие:

1) формирование образа успешной компании, производящей высококачественную продукцию по приемлемой цене;

2) удовлетворение потребностей покупателей каждого сегмента качественной продукцией[15].

Основной стратегический план компании «Nestlé» заключается во внедрении и осуществлении долгосрочных инвестиций. Инструментами в достижении этой стратегии являются активные вложения компании средств в местное производство, изготовление товаров, отвечающих вкусам потребителей современным тенденциям, а также использование местного сырья. На сегодняшний день компания «Nestlé» насчитывает 13 производств, в которые компания реализовывает долгосрочные инвестиции, при этом 11 из них находятся на территории Российской Федерации. Так, «Nestlé» объединяет международный опыт в пищевой промышленности с потребностями потребителей. С целью полного понимания вкусов покупателей компании «Nestlé» в августе 2010 года в Москве был открыт Центр инноваций «Потребитель и клиент». Вложения в создание Центра составили около 1 млн. рублей[16,с.656].

Маркетинговая стратегия компании «Nestlé» заключается не только в исследовании потребностей покупателей, но и во внедрении новых технологий в производство, а так же, как и многие компании, «Nestlé» стремится быть высокоэффективным производителем с наименьшим количеством производственных затрат. Помимо этого, компания выделяет крупные средства на обучение повышение квалификации своих сотрудников. Так же стратегия компании заключается в факторах, изображенных на рисунке 4.

Рисунок 4 – Стратегия компании «Nestlé»

Разработка данной стратегии позволит компании «Nestlé» достичь определенных результатов:

- существенно увеличить клиентскую базу и повысить объем продаж;

-сформировать инструмент массового привлечения потребителей;

-увеличить конкурентоспособность продукции;

- разработать эффективную ценовую политику;

- создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;

- повысить качество обслуживания клиентов[15].

В процессе разработки маркетинговой стратегии компания «Nestlé» выполняет две основные функции:

1) сбор и интерпретация информации. Смысл этой функции заключается в том, что качество и результат решений, которые принимают руководители компании«Nestlé» в основном зависит от достоверности получаемых ими сведений и методов их обработки.

2) координация международного маркетинга. Главные менеджеры компании «Nestlé» разрабатывают новые механизмы координации разных видов деятельности в сфере международного маркетинга, на что их наталкивает высокая конкуренция и набирающий темпы роста международный характер[17]

К главным элементам производственной и маркетинговой стратегии в компании «Nestlé» относятся:

- стремление быть эффективным производителем с низкими производственными затратами и качеством продукции мирового уровня;

- развитие проектов выпуска новых товаров;

- применение современных производственных и информационных технологий;

- применение современных методов планирования и управления[15].

Согласно результатам, к 2015 году компания «Nestlé» смогла достичь увеличения продаж на 18,3 % по сравнению с 2014 годом. А общий объем продаж в Российской Федерации составил 102,2 млрд рублей. Такой результат был достигнут благодаря маркетинговой стратегии осуществления долгосрочных вложений в местное производство, разработке товаров, отвечающих вкусам потребителей и современным тенденциям, активному продвижению товарных знаков, постоянному развитию сетей сбыта, а также использованию местного сырья и компонентов.

2.2 Определение и реализация целей, главной миссии и принципов компании «Nestlé»

«Nestlé» — компания, ориентирующаяся, в первую очередь, на потребителя. « Мы стараемся производить продукцию, отвечающую вкусам и пожеланиям потребителей более чем 100 стран мира, в которых компания осуществляет свою коммерческую деятельность. Мы прислушиваемся к мнению покупателей и стремимся к диалогу с ними, устанавливая его во многих странах посредством телефонных горячих линий, Интернет-сайтов и другими способами. Кроме того, мы стремимся к тому, чтобы наша продукция максимально соответствовала предпочтениям потребителей, и проводим масштабные тестирования наших продуктов, чтобы быть уверенными, что потребители предпочтут нашу продукцию продукции конкурентов». Так заявлено на официальном сайте международной компании по производству продуктов питания и сырья ООО «Nestlé»[18].

На одной из конференции «Корпоративная социальная ответственность: на передовой мировых стандартов и практик» член совета директоров по корпоративным вопросам Андрей Бадер огласил основную миссию компании «Nestlé»: создать и поддерживать репутацию «Nestlé» как социально-ответственной компании и ведущей компании в мире, работающей в области питания и здорового образа жизни. Миссия компании «Nestlé Россия» — стать лидирующей компанией в регионе Россия-Евразия, компанией, производящей продукты питания, основой деятельности которой служат принципы правильного питания и здорового образа жизни[19]. Помимо главной миссии, в компании «Nestlé» разработан ряд следующих принципов деятельности:

1) коммерческой целью компании «Nestlé» являются производство и сбыт продукции для обеспечения долгосрочных выгод;

2) компания «Nestlé» не стремится к получению краткосрочной прибыли, а также прибыли, полученной в ущерб успешному долгосрочному развитию, однако признает необходимость ежегодного получения регулярной прибыли в интересах акционеров, стабильности финансовых рынков и для осуществления необходимых вложений;

3) компания «Nestlé» понимает, что потребители ее продукции выражают искренний интерес к моральным принципам и убеждениям, лежащим в основе деятельности компании, к торговым маркам, которым они доверяют, и понимает, что без потребителей компания не смогла бы продолжать свою деятельность;

4) компания «Nestlé» считает, что законодательство по сути является наиболее действенной гарантией ответственного управления, хотя и признает, что в некоторых регионах необходимо введение дополнительных инструкций для руководящего состава и служащих компании в форме документа, излагающего базовые принципы деятельности. Цель такого документа — соблюдение высоких этических норм во всех подразделениях компании;

5) компания «Nestlé» осознает, что успех любой корпорации основан на профессионализме, соблюдении норм поведения и ответственном отношении ее руководства и служащих к базовым принципам деятельности, а поэтому считает подбор кадров, их обучение и работу с персоналом одной из главных задач компании;

6) компания «Nestlé» работает в странах различной культуры и традиций. Такое богатое разнообразие культур является бесценным источником нашего лидерства. Невозможно в одном документе учесть все положения законодательства, действующие в той или иной стране. Требования законодательств разных стран могут противоречить друг другу[18].

В ноябре 2015 года в Нью-Йорке состоялась 70-я сессия Генеральной Ассамблеи ООН по устойчивому развитию. В ходе проведения сессии был принят документ «Изменяя наш мир. Повестка дня устойчивого развития до 2030 года». Кроме этого, были разработаны цели и план действий согласно вопросам стратегии глобального развития. Все 17 целей ООН обладают четкими количественными критериями оценки и предполагают активное вовлечение частного сектора в решение основных социальных проблем современного мира. Частные компании, в том числе и «Nestlé», приняв активное участие в разработке и формулировке целей устойчивого развития, тем самым возложили на себя обязательство по их осуществлению. На рисунке 5 определены 17 целей устойчивого развития[19].



Рисунок 5 – Цели устойчивого развития

По словам Питера Брабек-Летмат, председателя совета директоров «Nestlé», социальная политика компании «Nestlé» в значительной степени ориентирована на достижение всех 17 целей ООН, и в настоящее время компания предпринимает активные усилия по их реализации. Следует отметить, что «Nestlé» принимает участие в достижении целей устойчивого развития ООН не только для реализации инициативы «Создание общих ценностей», но и плодотворно взаимодействуя со всеми заинтересованными сторонами. Принимая участие в работе Форума производителей товаров широкого потребления (ConsumerGoodsForum), «Nestlé» помогает вырабатывать всемирную повестку дня по наиболее значимым и перспективным социальным вопросам современности и активно работает, достигая видимых результатов в сфере повышения уровня жизни и укрепления здоровья населения, борьбы с глобальным изменением климата и поддержания социальной и экологической стабильности[19].

Помимо разработанных ООН целей по устойчивому развитию, у «Nestlé» есть еще внутрифирменные цели. Как заявлено в социальном отчете на 2016-2017 год, глобальная цель компании - к 2030 году помочь 50 млн. детей по всему миру вести более здоровый образ жизни. Основные внутрифирменные цели компании «Nestlé» на ближайшие года перечислены в таблице А.1 приложения А[19].

В заключении хотелось бы привести цитату главного исполнительного директора «Nestlé» Марка Шнайдера: «Мне очень близки те непреложные ценности «Nestlé», которые лежали в основе всей деятельности компании в течение последних 150 лет. Бесспорно, эти принципы будут определять всю нашу деятельность и далее. Наша глобальная цель — повышение качества жизни и вклад в здоровое будущее — исключительно важна для меня. Более того, эта идея является подлинным источником моего вдохновения!».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы автор пришел к следующим выводам и обобщениям.

1 Разобраны основные понятия миссии в стратегическом развитии компании. Единая трактовка понятия миссии в науке менеджмента пока не предопределена. Представители не только менеджмента, но и других областей знаний стараются подобрать наиболее точные формулировки данного определения. Так, профессор стратегического менеджмента А.Дж.Стрикленд III утверждает: «Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то миссия описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности». Другие специалисты, Майкл Мескон и Майкл Альберт дали следующее определении: «миссия — это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии». Л.Гительман утверждает, что миссия – это стратегическая цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Это роль, которую предприятие хочет играть в обществе. Еще один зарубежный автор, Грегори Р. Райтер, подтверждает практическое направление миссии: «Обобщая суть многочисленных западных публикаций согласно вопросам исследования миссии предприятия, можно сказать, что в миссии организации описываются продукты, услуги, технология, рынки сбыта компании и отражаются ценности и приоритеты тех, кто принимает стратегические решения.

2 Рассмотрены основные виды целей, их понятия и подходы. В современном мире существуют два основных подхода к формированию целей стратегического управления предприятием. Первый из них – монистический. Он характеризуется стремлением особо выделить общую или главную цель. Второй подход к формированию целей– плюралистический (многоцелевой). Он подразумевает выделение большого числа целей, которые равнозначны по значению при иерархической классификации. Основные цели компании бывают следующих видов:

- стратегические цели (разработка стратегических карт, на которых должны быть отражены стратегические целии обозначены связи между ними. Базой для определения стратегических целей служит исследование внешней и внутренней среды организации;

- финансовые цели (особое место занимают такие показатели, как структура активов и пассивов, их оборачиваемость и рентабельность);

- рыночные и внутренние цели (цели по улучшению бизнес-процессов организации).

Правильно выбранные цели определяют, куда будет двигаться предприятие. Но зачастую от выбора того, как идти к цели, зависит то, удастся ли предприятию успешно добиться желаемых результатов.

3 Изучены сходства миссии и целей для развития организации и их различия. Для любого предприятия процесс разработки миссии и постановки целей является весьма значимым фактором для дальнейшего его функционирования. Между миссией компании и её целями имеются как различия, так и схожие функции. Основные сходства мисси и целей компании:

- эти два термины отображают задания работы предприятия;

- служат для реализации ресурсов и возможностей компании;

- миссия, как и цель, реализуется с помощью ее конкретизации. Только миссия конкретизируется к целям, цели же – к заданиям;

- ориентировка двух понятий на достижение желаемого результата;

- для осуществления миссии и цели нужны определенные ресурсы.

Основные различия миссии компании и её целей:

- миссия имеет двойную ориентацию: на внешнюю среду организации и на внутрифирменную среду; цели имеют внутрифирменную ориентацию и направлены на выявление резервов и улучшение использования ресурсов;

- миссия определяется общими терминами и освещает имидж организации; цели имеют конкретное выражение результатов деятельности;

- в миссии преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения, цели в основном имеют количественную оценку и могут быть однозначными и множественными.

4 Разработана маркетинговая стратегия компании «Nestlé». Основной стратегический план компании «Nestlé» заключается во внедрении и осуществлении долгосрочных инвестиций. Инструментами в достижении этой стратегии являются активные вложения компании средств в местное производство, изготовление товаров, отвечающих вкусам потребителей современным тенденциям, а также использование местного сырья. На сегодняшний день компания «Nestlé» насчитывает 13 производств, в которые компания реализовывает долгосрочные инвестиции, при этом 11 из них находятся на территории России. Маркетинговая стратегия компании «Nestlé» заключается не только в исследовании потребностей покупателей, но и во внедрении новых технологий в производство, а так же, как и многие компании, «Nestlé» стремится быть высокоэффективным производителем с наименьшим количеством производственных затрат.

5 Изучены определения и реализация целей, главной миссии и принципов компании «Nestlé». На одной из конференции член совета директоров по корпоративным вопросам Андрей Бадер огласил основную миссию компании «Nestlé»: создать и поддерживать репутацию «Nestlé» как социально-ответственной компании и ведущей компании в мире, работающей в области питания и здорового образа жизни. В ноябре 2015 года в Нью-Йорке состоялась 70-я сессия Генеральной Ассамблеи ООН по устойчивому развитию. В ходе проведения сессии были разработаны 17 целей и план действий согласно вопросам стратегии глобального развития. Частные компании, в том числе и «Nestlé», приняли активное участие в разработке и реализации данных целей. Следует отметить, что «Nestlé» принимает участие в достижении целей устойчивого развития ООН не только для реализации инициативы «Создание общих ценностей», но и плодотворно взаимодействуя со всеми заинтересованными сторонами.

Поддержание ведущих позиций в условиях изменчивого рынка требует от компании достаточной подвижности. Имеющийся ассортимент продукции дополняется, география деятельности расширяется. Успешная маркетинговая деятельность, профессионализм и квалификация сотрудников позволяют достигать все новых успехов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Бутырин В.В. Основные задачи стратегического планирования в системе управления сельскохозяйственными предприятиями // Вестник Саратовского государственного аграрного университета. 2010. № 4. С.1-2.

2 Черемит З.Ш. Теоретические основы стратегического планирования на предприятии // [Вестник Майкопского государственного технологического университета](https://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-maykopskogo-gosudarstvennogo-tehnologicheskogo-universiteta). 2009. С. 2-4.

3 Горбунов В.С. Стратегический анализ условий развития агробизнеса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2010. № 5. С. 38-40.

4 Винничек Л.Б., Харитонова Т.В. Методические подходы к определению миссии и целей стратегии развития сельскохозяйственной организации // [Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии](https://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-ulyanovskoy-gosudarstvennoy-selskohozyaystvennoy-akademii). 2013. С.47-49.

5 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегиче­ский менеджмент, искусство разработки и реализа­ции стратегии. М. :Юнити, 1998. С.156.

6 Крючков В.Н**.** Миссия формы как ментальный вирус // [Вестник Омского университета. Серия «Экономика»](https://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-omskogo-universiteta-seriya-ekonomika).2009. С.83-85.

7 Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. с англ.; под ред. Е. Е. Козлова. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. С.398.

8 Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. М.: ИНРА-М, 2006. С.319-326 .

9 Анисова Н.А. Стратегия развития предприятия: основы, методологии, опыт, практические расчеты. Ект: Сред.-Урал. кн. изд-во, 2004. С.106.

10 Николаева О.В. Формирование стратегических целей устойчивого развития торгового предприятия. 2010. С.28.

11 Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / пер. с англ. М.: Консалтинговая группа «ИМИД-Контакт»: ИНРА-М, 2003. С. 3.

12 Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник- 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономист, 2008. С.296.

13 Романова М. Контроллинг как средство стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 4. С. 80-85.

14 Интервью с Полом Бюльке, президентом Nestle S. A. [информационный портал «Новости молочного рынка»] URL.:http://www.dairynews.ru/ (дата обращения: 23.12.2017)

15 Типичные заблуждения российских производителей мороженого в области брэндинга [сайт маркетинг журнала «4р»] URL.: <http://www.4p.ru/main/theory/1942/> ( дата обращения: 11.12.2017)

16 Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. СПб.: Питер.2002. С.656 .

17 Официальный сайт компании «Nestlé»URL.: <https://www.nestle.ru/> (дата обращения:04.01.2018)

18 Выступление Андрей Бадера, директора по корпоративным вопросам компании «Nestlé»URL.:<http://csrjournal.com/wp-content/uploads/>(дата обращения: 04.01.2018)

19 Итоговой социальный отчет компании «Nestlé» за 2016-2017годы [официальный сайт компании «Nestlé»] URL.: <https://www.nestle.ru/asset-library/documents/creatingsharedvalue-report-russia-2016-2017.pdf> (дата обращения:06.01.2018)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Внутренние цели | Финансовые цели | Стратегические цели | Рыночные цели |
| 2017 |  | к концу 2017 года повысить число регионов — участников программы «Разговор о правильном питании» до 60, инвестировав в проект более 60 млн рублей. | предоставлять потребителям всестороннюю информацию об ингредиентном составе и пищевой ценности продуктов «Nestlé» (в том числе в процентном отношении к средней суточной потребности). | к концу 2017 года довести число регионов — участников программы «Разговор о правильном питании» до шестидесяти, инвестировав в проект более 60 млн рублей |
| 2018 | реализовать все положения нашей Глобальной политики по защите материнства, касающиеся поддержки грудного вскармливания |  | продолжить реализацию международной программы «Здоровые дети», а также оценить ее позитивное воздействие на детей по пяти критериям: пищевая ценность и разнообразие рациона; размер порций; правильное утоление жажды; ведение активного образа жизни; соблюдение правил гигиены. |  |
| 2020 | снизить уровень содержания сахара в составе наших продуктов на 5%, а натрия — на 10% и поддержать потребителей в их стремлении соблюдать соответствующие диетологические рекомендации международных органов здравоохранения и различных медицинских ассоциаций |  | общее количество детей, принимающих участие в реализации наших образовательных программ по вопросам питания и здорового образа жизни, должно составить 50 млн человек. Достижение этой цели станет отличной основой для выполнения нашей глобальной задачи, запланированной на 2030 год. |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Основные внутрифирменные цели компании «Nestlé» на ближайшие года