

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ  
И  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ

# 1. МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Миссия - это предназначение, призвание, основная причина существования организации.

## 2. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ

- Цель- это конечный желаемый результат возможного и необходимого состояния управляемой системы.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ

Признаки	Группы и виды целей
1. По содержанию	<ul style="list-style-type: none"><li>- экономические</li><li>- технические</li><li>- социальные</li><li>- научные</li><li>- организационные</li><li>- политические и др.</li></ul>
2. По периоду установления	<ul style="list-style-type: none"><li>- стратегические (от 1-2 до 5-10 лет);</li><li>- тактические (от 1 года до 3-5 лет)</li><li>- оперативные (до 1 года)</li></ul>
3. По приоритетности	<ul style="list-style-type: none"><li>- особо приоритетные</li><li>- приоритетные</li></ul>
4. По измеримости	<ul style="list-style-type: none"><li>- количественные</li><li>- качественные</li></ul>
5. По характеру интересов (среде)	<ul style="list-style-type: none"><li>- внешние</li><li>- внутренние</li></ul>

Признаки	Группы и виды целей
6. По повторяемости	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постоянно решаемые</li> <li>- повторяющиеся</li> <li>- разовые</li> </ul>
7. По временному периоду	<ul style="list-style-type: none"> <li>- краткосрочные</li> <li>- среднесрочные</li> <li>- долгосрочные</li> </ul>
8. По функциональной направленности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовые</li> <li>- инновационные</li> <li>- маркетинговые</li> <li>- производственные</li> </ul>
9. По стадии ЖЦ выпускаемой продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на стадии проектирования и создания</li> <li>- на стадии роста</li> <li>- на стадии зрелости</li> </ul>
10. По иерархии предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цели всего предприятия</li> <li>- цели отдельных подразделений</li> </ul>
11. По масштабу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- общефирменные</li> <li>- групповые</li> <li>- индивидуальные</li> </ul>

# Требования к цели (SMART-критерии)

Specific	Конкретная 	Цели должны быть предельно <b>ясны и конкретны</b> , чтобы все участники вовлеченные в процесс достижения целей, понимали, в чем они состоят
Measurabl	Измеримая 	Цели должны быть <b>измеримы</b> , чтобы можно было узнать, что они достигнуты. Для этого разрабатываются <i>критерии</i> для измерения.
Achivable	Достижимая 	Цели должны быть <b>достижимы</b> с точки зрения внешних и внутренних ресурсов. И в то же время они должны быть достаточно сложны, <b>амбициозны</b> , чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения
Relevant	Согласованная 	Цели и задачи должны <b>соотноситься</b> с другими, более общими, <b>стратегическими целями</b> , и работать на их достижение.
Timebound	Определенная во времени 	Для каждой цели должны быть намечены временные рамки, требуется определить <b>срок</b> .

## ЗАДАНИЕ

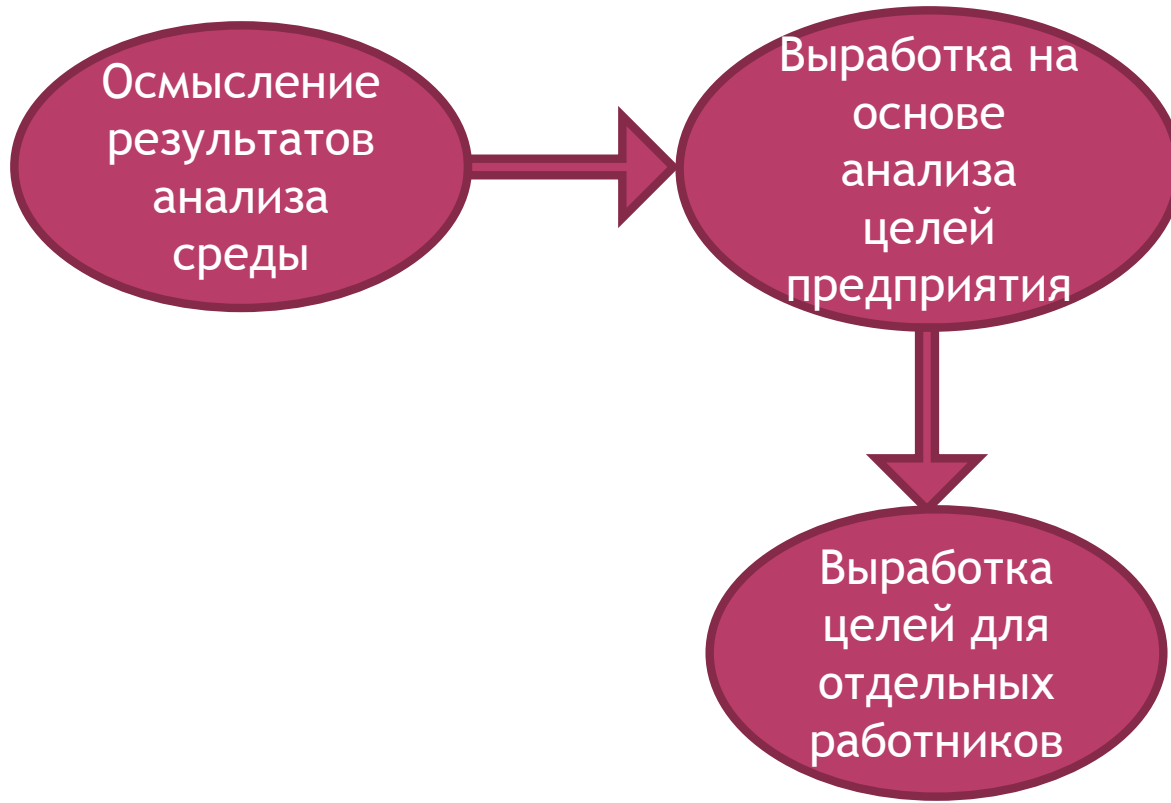
Используя SMART - принципы, определите ошибки в распоряжениях руководителей.

Пример 1. Руководитель организации отдал заместителю коммерческого директора распоряжение: «В связи с отсутствием коммерческого директора подготовить сегодня к 15.00 информацию по клиенту А». К назначенному времени заместитель коммерческого директора подготовил отчет по объему продаж клиента А. Ставивший же задачу руководитель ожидал информацию по кредиторской задолженности данного клиента. В результате задача не выполнена.

- Пример 2. Генеральный директор на одном из совещаний поставил такую цель: наладить оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики. Периодически начальники этих отделов рапортовали, что оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики налажен. Когда же, наконец, руководитель поинтересовался, в чем именно выражается этот обмен информацией, оказалось, что руководители отделов стали чаще разговаривать друг с другом, узнавая «как идут дела».



# УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ



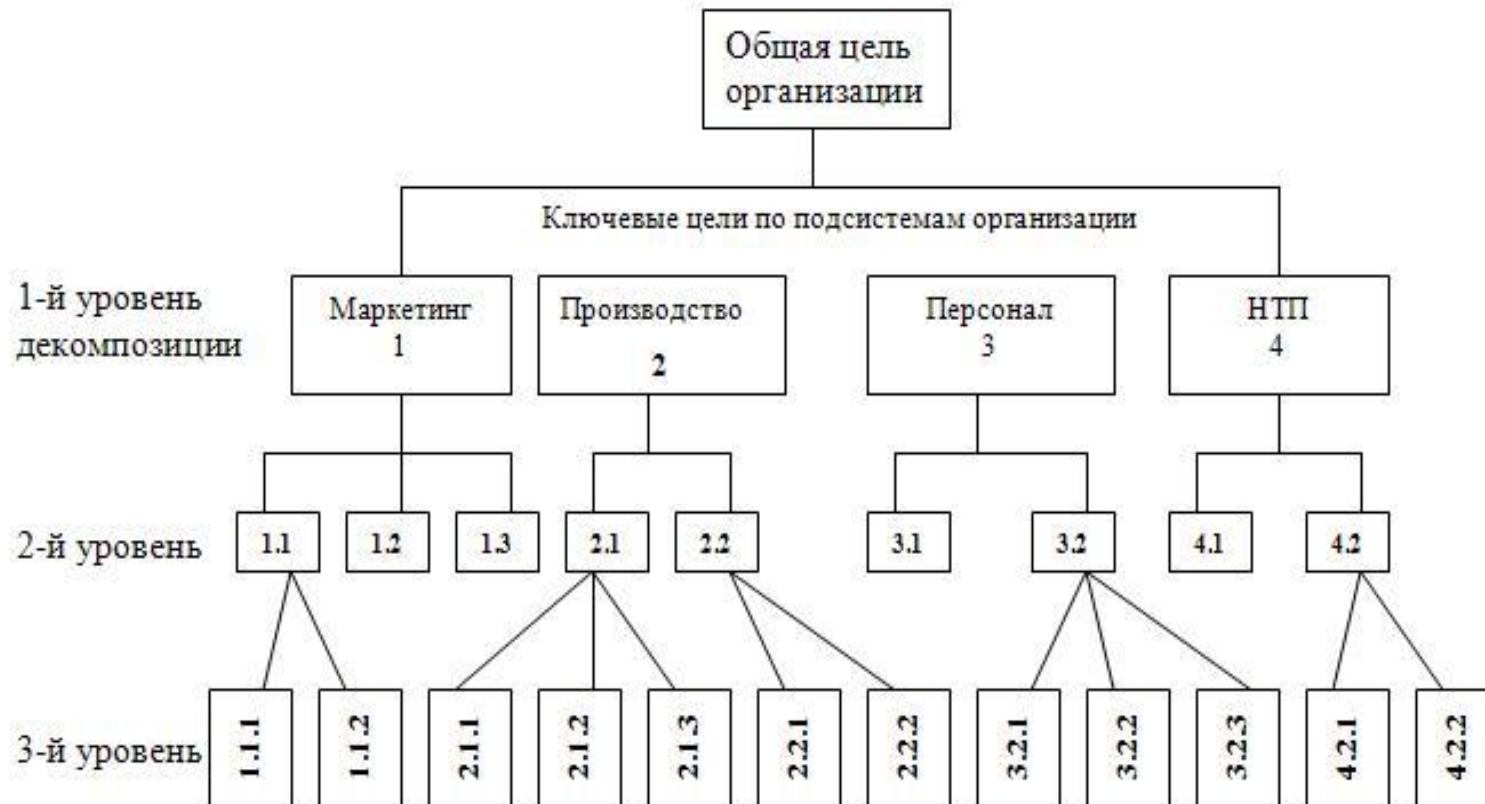
- **Декомпозиция целей** - метод разработки системы целей, когда общая цель разбивается на части (элементы, модули), выстраиваемые по иерархическому принципу.

## ПОДХОДЫ К УСТАНОВЛЕНИЮ ЦЕЛЕЙ:

- ◎ *Централизованный* (подразумевает установление всех целей верхним уровнем руководства предприятия);
- ◎ *Децентрализованный* (подразумевает участие в целеполагании наряду с высшим уровнем руководства предприятия и более низких уровней управления).

- **Дерево целей** - графическая модель, отображающая структуру сложной проблемы, в которой наглядно выделяются: иерархия локальных целей, разбивка задач и субординация уровней руководства.

# ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

- ◎ **Управление по целям (Management by Objectives)** - метод управления, предусматривающий определение целей для каждого подразделения, проекта или работника, используемых впоследствии для наблюдения за результатами деятельности предприятия.

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

Основные положения:

- Перед каждым уровнем руководителей и исполнителей устанавливаются четкие цели;
- Цели различных уровней руководства согласуются между собой; они не должны противоречить друг другу и миссии организации;
- На основе выстроенной иерархии целей менеджеры и исполнители совместно формируют функции и добиваются их реализации путем взаимных консультаций;

## 3. СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ

- ◎ **Планирование** - вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов предприятия в целом, его подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников.
- ◎ **План** - это заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения трудовых операций, объединенных общей целью.



# ПЛАНИРОВАНИЕ ВКЛЮЧАЕТ:

- анализ ситуации и факторов внешней и внутренней среды;
- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- оценку альтернативных вариантов плана;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

# ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- ⦿ *участие* максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления;
- ⦿ *непрерывность*;
- ⦿ *преемственность*;
- ⦿ *гибкость*;
- ⦿ *согласование* планов, принимаемых в рамках организации;
- ⦿ *экономичность*;
- ⦿ *создание необходимых условий для выполнения плана.*

# ВИДЫ ПЛАНОВ

## По уровням организационного планирования

- планы предприятия в целом;
- планы самостоятельных производственных подразделений;
- планы функциональных подсистем.

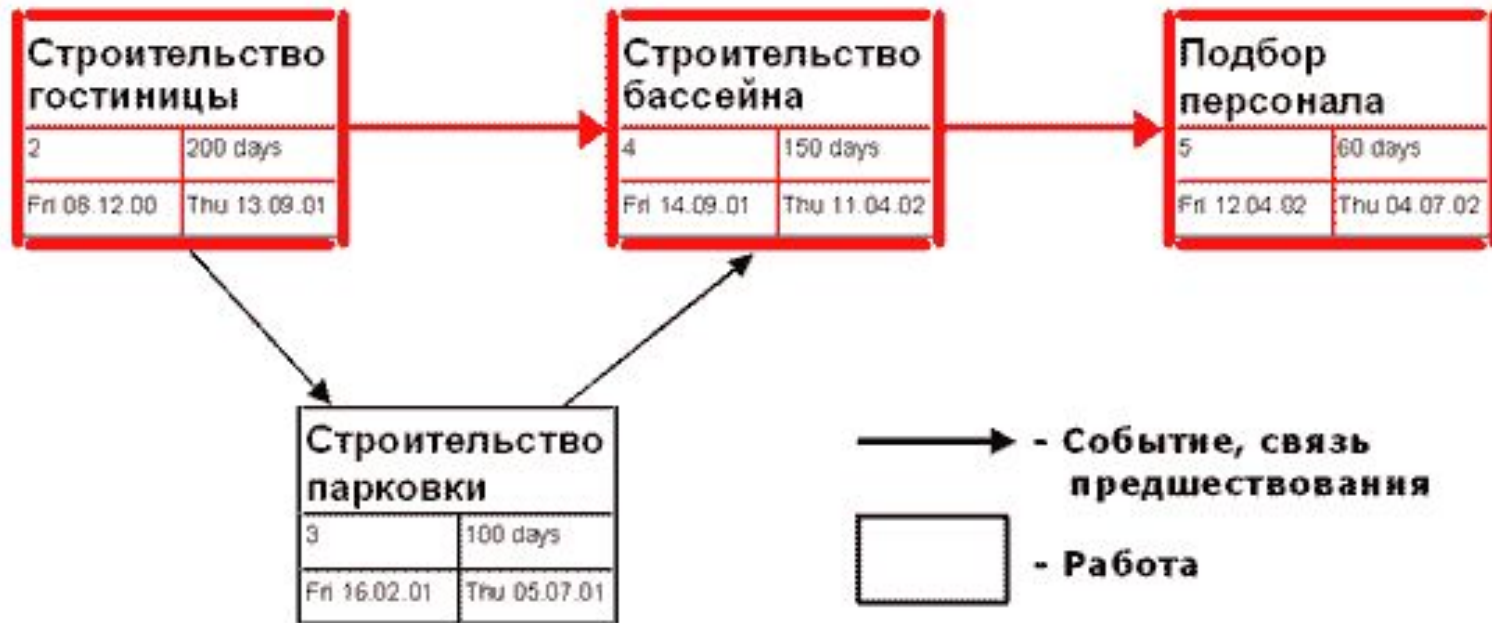
## По длительности планового периода

- *стратегические*, обеспечивающие разработку курса развития предприятия на длительный период времени;
- *тактические*, содержащие планы действий и методы реализации стратегии на среднесрочный период времени;
- *оперативные*, связанные с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых ресурсов.

# ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- 1) **Сетевое планирование** осуществляется в виде разработки модели, описывающей объект управления в виде сетевого графика.
  - ⦿ Сетевой график - план работ по поэтапному созданию сначала промежуточной продукции с разной степенью ее готовности, а затем готового продукта.

# СЕТЕВОЙ ГРАФИК



# ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

**2) Прогнозирование** - система исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснений тенденций развития предприятия.

Осуществляется на основе методов экстраполяции, моделирования, экспертных опросов и др.

# ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

## **3) Сценарное планирование.**

Для конкретного предприятия разрабатывается несколько примерно одинаково правдоподобных, но контрастных вариантов будущего развития его внешней среды.

# ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

4) **Моделирование** - исследование каких-либо явлений, процессов или системна основе построения и исследования их моделей.

5) **Разработка бюджетов.**

Бюджет - финансовый документ, в котором сопоставляются денежные доходы и расходы предприятия или его подразделений.



# ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

**6) Графики Г. Гантта** отражают порядок различных видов деятельности. Благодаря фиксации на графике плановых и фактических данных постоянно видно действительное положение дел по мере выполнения работ.

# ГРАФИК ГАНТТА



# ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

**7) Проект** - комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете четко определенных целей.