

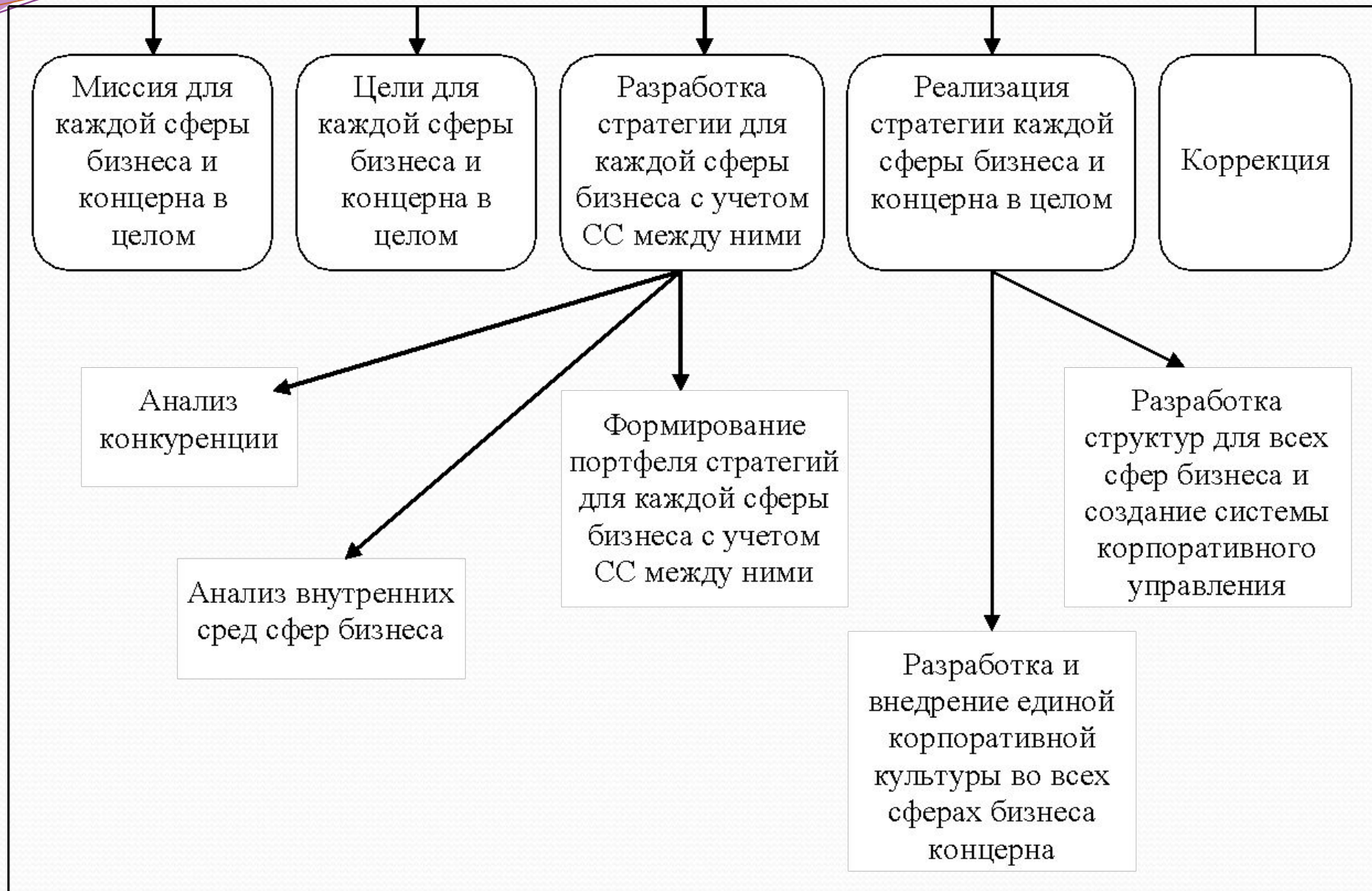
ТЕМА ЗАНЯТИЯ

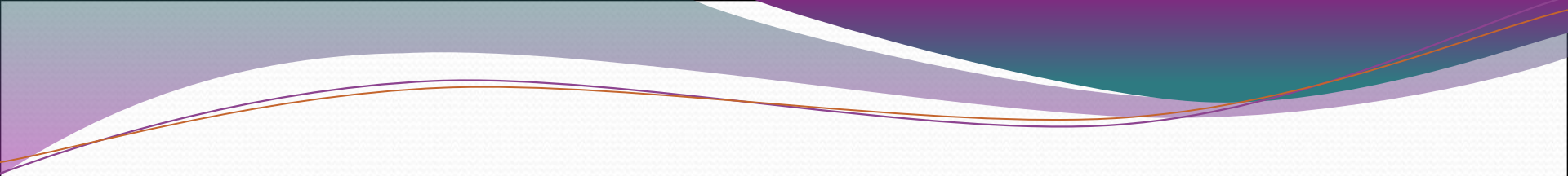
**Определение миссии и
целей организации**

Подходы к установлению целей организации

1. Метод «планирование от достигнутого»: *установить цели исходя из достигнутого уровня, добавляя, например, 2-3% к значениям показателей последнего года.*
2. Метод разбиения процесса определения целей на ряд последовательных шагов:
 - *определение миссии (философии) бизнеса;*
 - *установление долгосрочных общих целей на плановый период;*
 - *определение конкретных целей (задач).*

Модель стратегического менеджмента

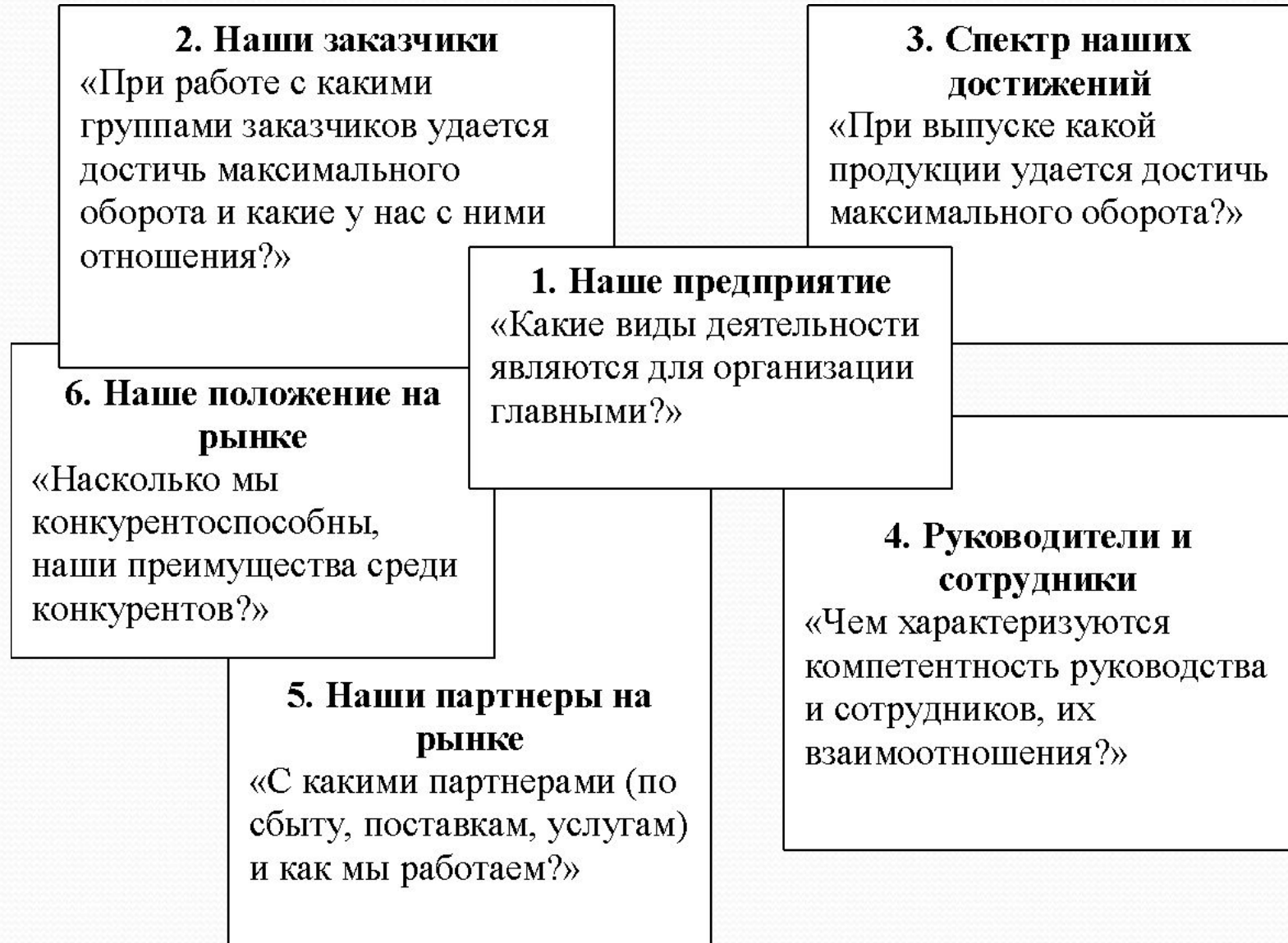




Миссия –

это деловое понятие, отражающее
предназначение бизнеса, его
философию и представляет собой
качественно выраженную
совокупность основных целей и
предпринимательских намерений
организации

Предпринимательские намерения организации (формирование миссии)



Миссия организации представляет собой документ, в котором содержатся следующие сведения:

- *наименование организации, описание разработок, производственных товаров и предоставляемых услуг;*
- *характеристика производственной и сбытовой системы;*
- *концепция качества;*
- *концепция ценообразования;*
- *торговая марка, образ организации;*
- *сбытовые органы, области сбыта, цели сбыта, целевые группы потребителей.*



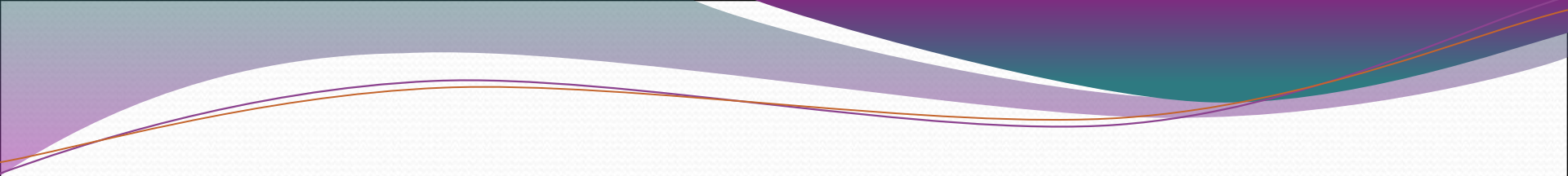
Для иллюстрации понятия миссии
можно сравнить два подхода к
бизнесу:

- открыть парикмахерскую
- открыть салон красоты для женщин



Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отражать следующие аспекты:

- 1. Круг удовлетворяемых потребностей.**
- 2. Характеристику продукции организации и ее конкурентные преимущества.**
- 3. Перспективы роста бизнеса.**



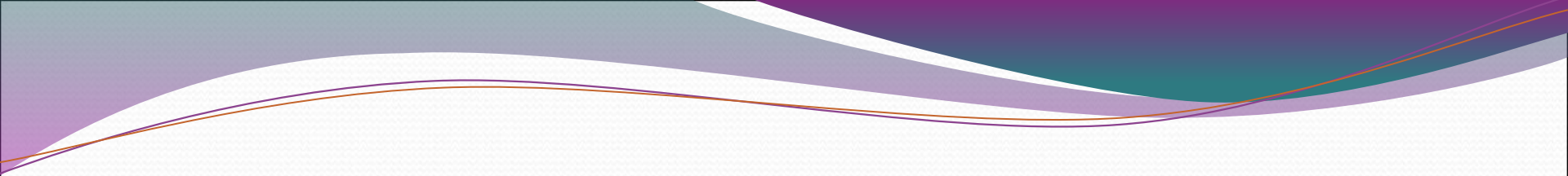
Примеры миссии

Polaroid:

«Совершенствование и продвижение на рынок мгновенной фотографии для удовлетворения потребностей состоятельных семей США и Западной Европы в любви, привязанности, дружбе, памяти о любимых и юморе».

Kodak:

*«Стать лучшей в мире
компанией по созданию
изображений химическими и
электронными методами».*



Xerox:

*«От копировальной техники
к офису будущего».*

General Motors:

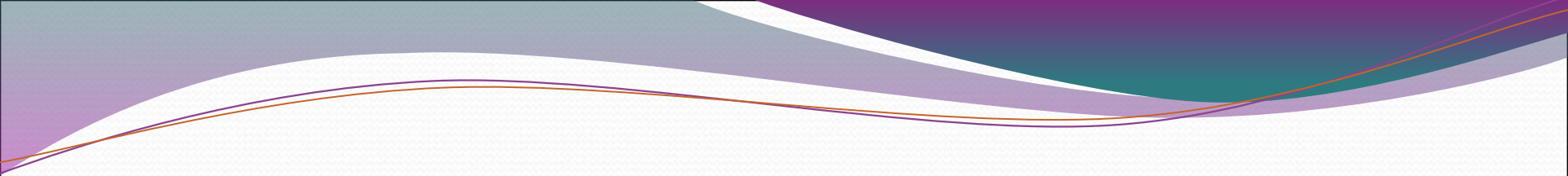
«Продавать такие разнообразные и изготовленные в США автомобили, которые были бы мировыми лидерами по качеству, низким затратам и удовлетворению запросов потребителей, с помощью объединения людей, технологии и систем бизнеса, а также распространения знаний, технологий и опыта по всей корпорации General Motors».

Формулировка миссии необходима
для основных (научные исследования и
разработки, маркетинг, финансы) и
вспомогательных (кадры, подготовка,
информация) служб.

Каждому отделу может принести пользу
общепризнанное заявление, четко
указывающее на его вклад в миссию
всей компании, ее роль и деятельность,
а также направление, в котором она
должна двигаться.

Примеры формулировок функциональных миссий, которые помогают высветить организационную роль и рамки деятельности подразделений:

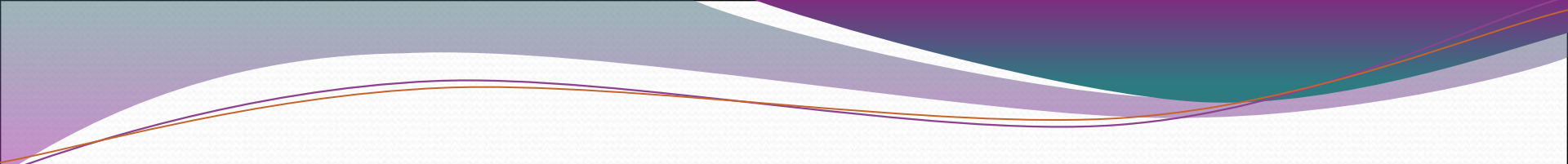
- **миссия отдела кадров** заключается во внесении своего вклада в успех компании путем подготовки эффективных лидеров, создания высокопроизводительных рабочих групп и максимизации потенциала каждого отдельного работника;
- **миссия службы безопасности** компании заключается в предоставлении услуг по защите персонала компании и ее активов с помощью предупредительных мер и расследований.



Установление целей —
процесс детализации назначения
бизнеса в специфический ряд целей.

Выделяют долгосрочные и краткосрочные цели

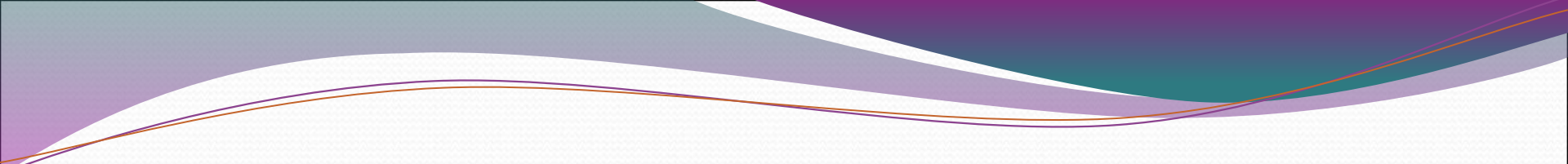
- **Долгосрочные цели** показывают руководству, что необходимо делать сейчас, чтобы компания заняла положение, которое позволило бы ей хорошо работать в течение длительного времени.
- **Краткосрочные цели** последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий («как много и когда» должно быть сделано).



Восемь ключевых пространств,
в рамках которых организация
определяет свои цели:

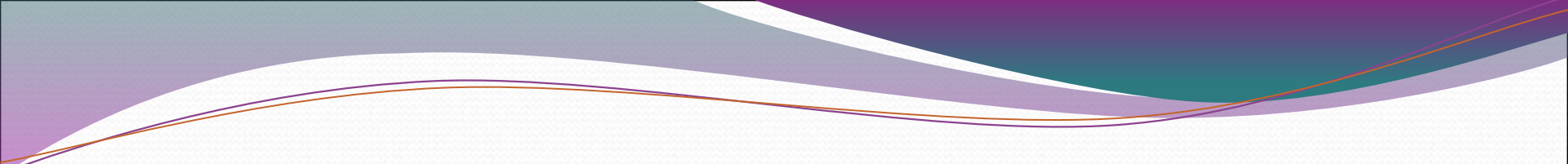
1. Положение на рынке.

Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка/увеличение доли рынка организации до определенного размера.



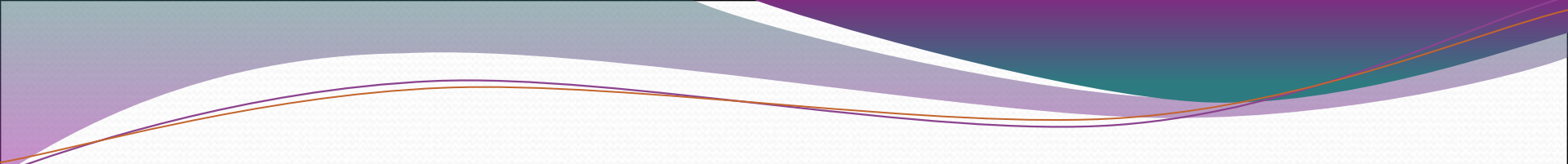
Восемь ключевых пространств,
в рамках которых организация
определяет свои цели:

2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.



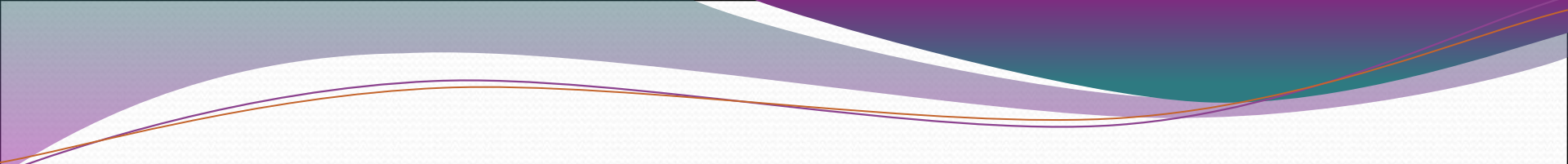
Восемь ключевых пространств,
в рамках которых организация
определяет свои цели:

3. Производительность. Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любого предприятия.



Восемь ключевых пространств,
в рамках которых организация
определяет свои цели:

4. Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов. Сравнивается наличный уровень с необходимым, и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.



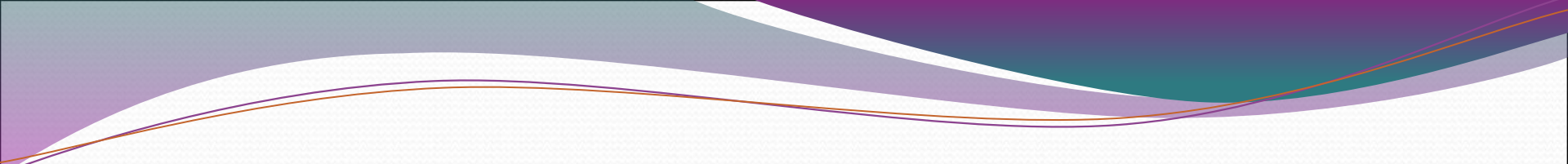
Восемь ключевых пространств,
в рамках которых организация
определяет свои цели:

5. Прибыльность. Эти цели могут быть
выражены количественно: достигнуть
определенного уровня прибыли, рентабельности.

Восемь ключевых пространств,
в рамках которых организация
определяет свои цели:

6. *Управленческие аспекты.*

Краткосрочная прибыль предприятия, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а также везения. Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента, отсутствие которого, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие белорусских предприятий.



Восемь ключевых пространств,
в рамках которых организация
определяет свои цели:

7. Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.

Восемь ключевых пространств,
в рамках которых организация
определяет свои цели:

8. Социальная ответственность. В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Собственно с этим связаны введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о не нанесении ущерба окружающей среде.

5 критериев качества поставленных целей

1. Цели должны быть **конкретными и измеримыми**. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки (контроля) хода работ.

5 критериев качества поставленных целей

2. *Конкретный горизонт планирования*

представляет другую характеристику эффективных целей. Следует определить не только, что предприятие хочет осуществить, но и когда должны быть достигнуты результаты. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет), краткосрочные цели (обычно в пределах года). Долгосрочные цели имеют обычно весьма широкие рамки, но чем более узкий горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

5 критериев качества поставленных целей

3. Цель должна быть **достижимой**.
Установление целей, переоценивающих возможности предприятия, может привести к катастрофическим последствиям. Кроме того, установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

5 критериев качества поставленных целей

4. Цели должны быть **гибкими и иметь пространство для их корректировки** в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия. Это обеспечивает реализуемость целей.

5 критериев качества поставленных целей

5. Множественные цели предприятия должны быть **сопоставимыми и взаимно поддерживающими**, т.е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой. Неучет этого фактора ведет к возникновению конфликтов между подразделениями.

Возможны следующие случаи различных направленностей собственных целей развития системы и целей, определяемых для нее вышестоящими системами:

- совпадение собственных целей и интересов развития системы и целей, определяемых для нее вышестоящими системами;
- несовпадение, которое может быть приведено к совпадению;
- несовпадение, которое не может быть приведено к совпадению.

Последний случай требует разработки механизмов и процедур согласования интересов и целей систем различных уровней.

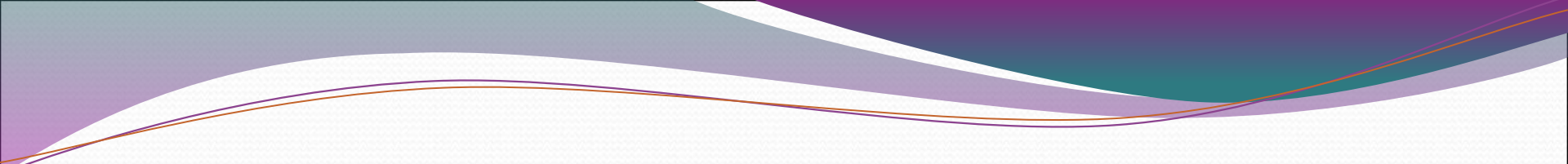
Случай несовпадения целей может иметь следующие разновидности:

- достижение целей, определяемых вышестоящими системами, приводит к некоторому достижению собственных целей;
- достижение целей, определяемых вышестоящими системами, никак не влияет на достижение собственных целей;
- достижение целей, определяемых вышестоящими системами, противоречит достижению собственных целей.

В зависимости от конкретной ситуации стратегия проектирования системы управления будет иметь специфику, которая предполагает различную степень соотношения методов активизации и стимулирования в обеспечении достижения целей, определяемых вышестоящими системами.

6 этапов алгоритма построения дерева целей предприятия

1. Определение главной цели предприятия.

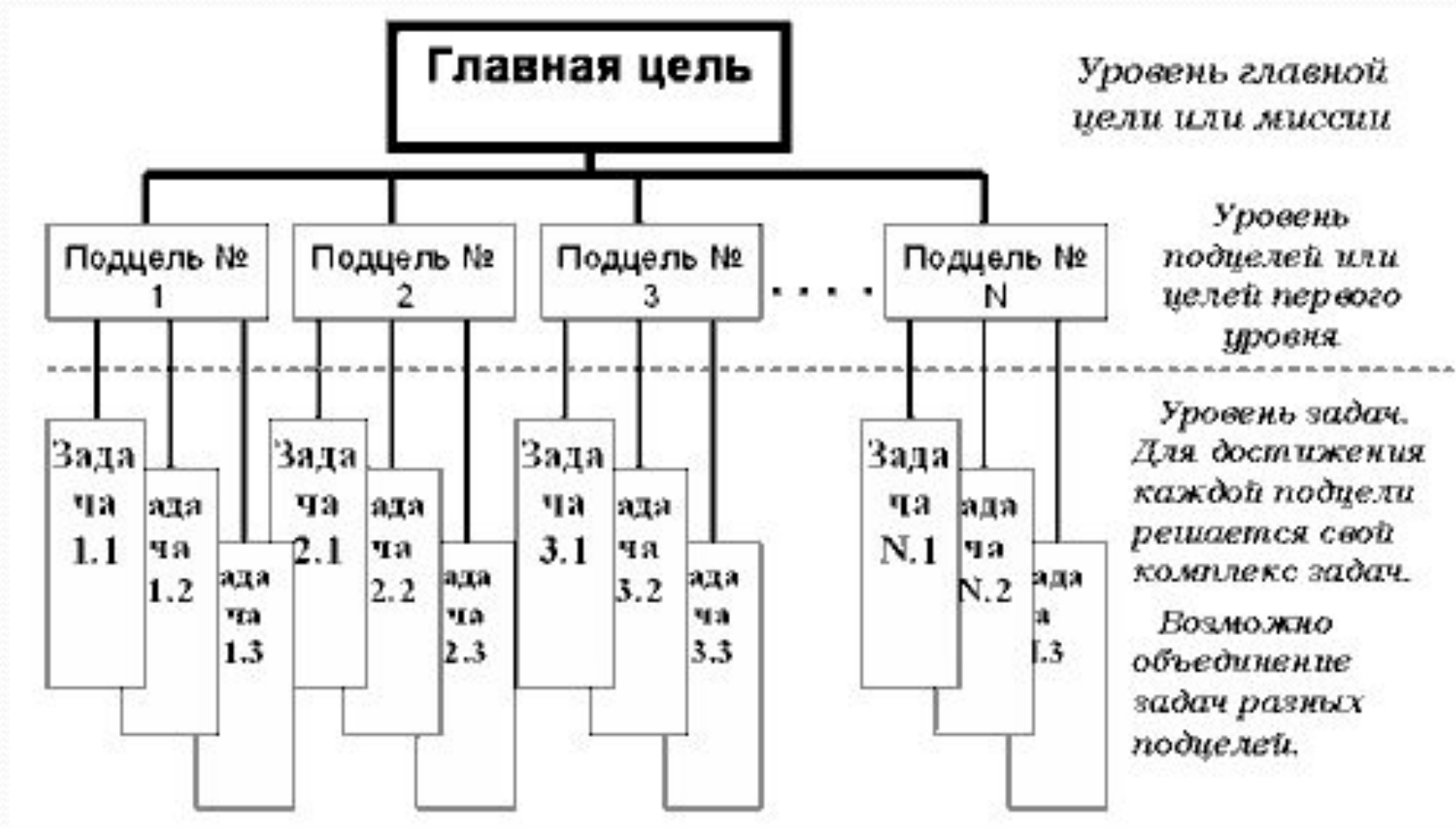


Генеральная цель деятельности банка может звучать следующим образом: «Содействие кредитом эффективному социально-экономическому развитию страны, обеспечение интересов клиентуры и доходов акционеров, широкого сервиса и высокой культуры обслуживания».

6 этапов алгоритма построения дерева целей предприятия

2. Определение способа декомпозиции главной цели предприятия и осуществление данной декомпозиции. Результат декомпозиции оформляется в виде логического дерева целей – древовидного графа, содержащего главную цель, подцели, на которые она расчленяется и логические (вертикальные) связи между ними.

Рисунок общей декомпозиции цели



Цепь последующих целей может выглядеть, например, так: содействие развитию жилищного строительства – финансирование строительства нового жилья. Для такого финансирования банку потребуются дополнительные ресурсы. Чтобы их получить, ему следует увеличить свою прибыль.

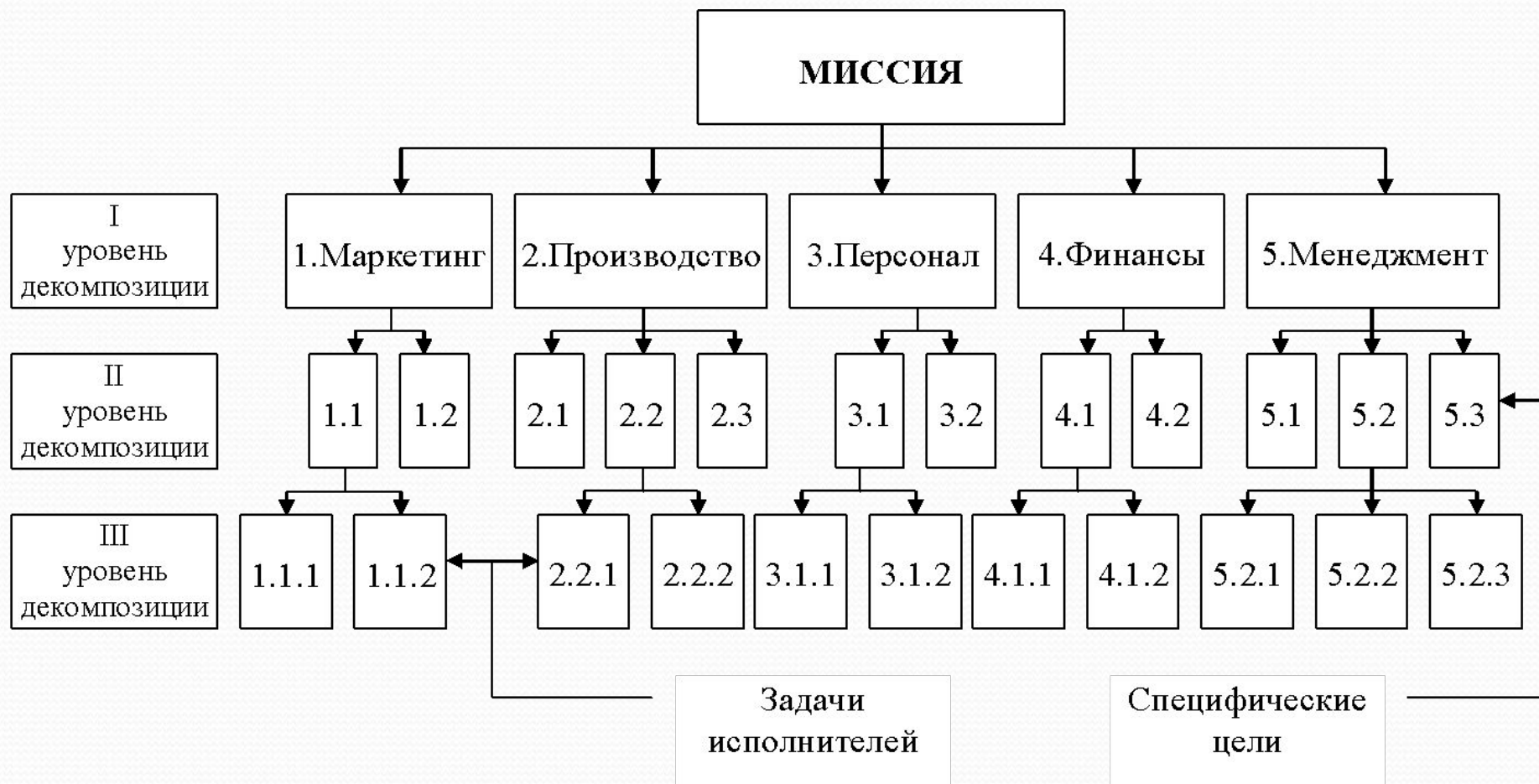
На этом этапе выбора путей увеличения прибыли банк ставит цели маркетинга, которые должны определять, каким образом он должен добиться этого. Стандартными направлениями при решении подобных проблем являются увеличение объема оказываемых услуг и/или снижение издержек и/или повышение цен на свои услуги.



Конкретизацией целей и выработкой стратегий завершается иерархическая лестница целей банка.

Поставленные цели в процессе декомпозиции должны трансформироваться в задачи, т.е. конкретизироваться по времени и величине. То есть, довольно абстрактная цель добиться улучшения финансового положения банка после введения в нее количественных переменных превращается в ряд задач, например, увеличение к концу года на 10 % доли обслуживаемого рынка и снижение в течение текущего года операционных издержек на 15 %.

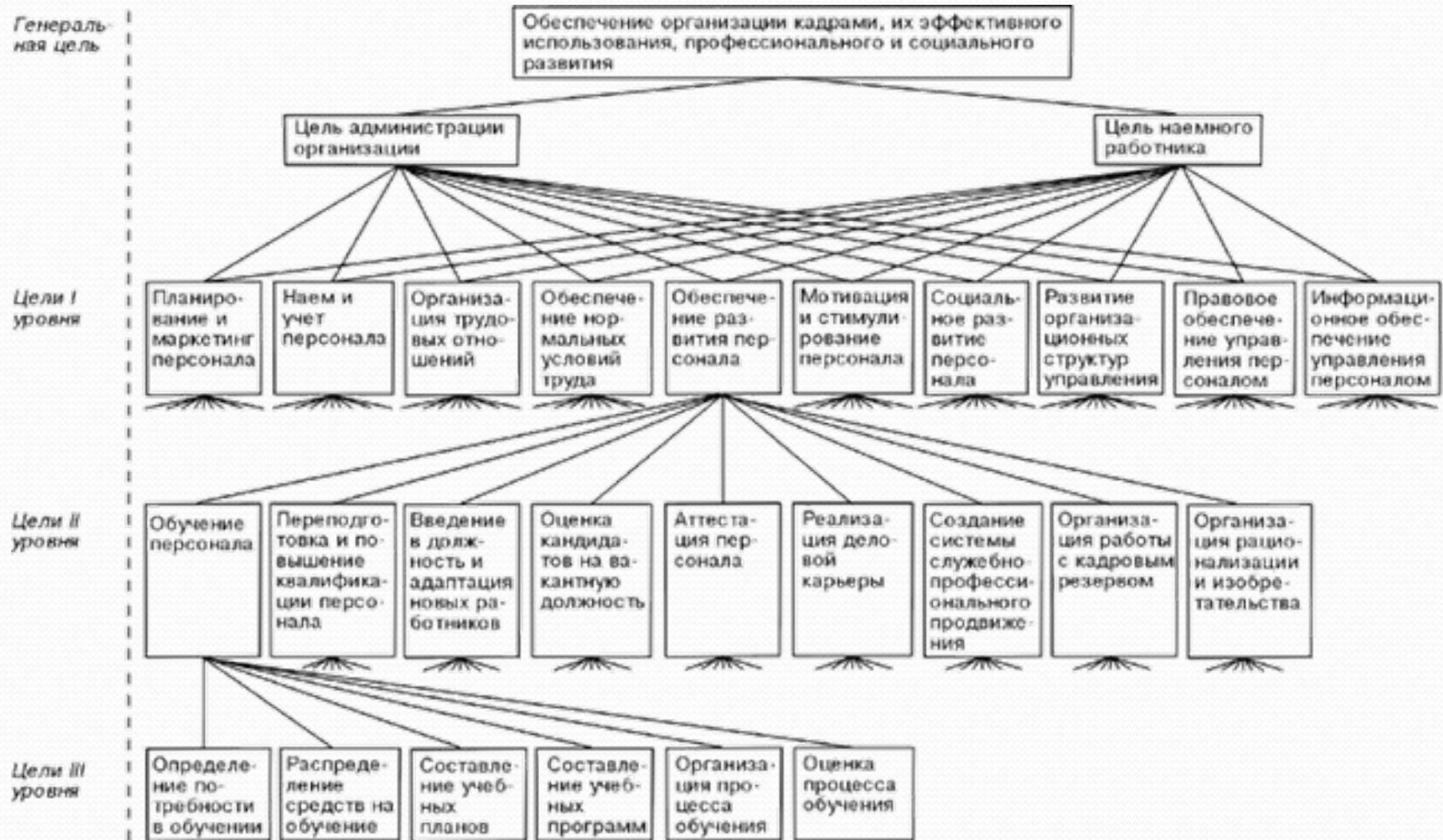
Дерево целей



Декомпозиция цели по функциональной подсистеме «ФИНАНСЫ»



Декомпозиция цели по функциональной подсистеме «ПЕРСОНАЛ»



6 этапов алгоритма построения дерева целей предприятия

3. Определение практических показателей уровня достижения каждой из целей, стоящих в логическом древе целей предприятия.

Цели и показатели их достижения

Цель	Показатель уровня достижения
1. Повышение показателей качества изделий на 12%	Интегральный показатель качества
2. Увеличение объёмов поставок на внутренний рынок на 18%	Объём реализации продукции
3. Увеличение показателей обслуживания потребителей на 8%	Количество рекламаций
4. Постоянная модернизация парка технологического оборудования до 10 % в год.	Удельный вес нового оборудования в общей его стоимости
5. Повышение числа квалифицированных работников предприятия на 5 %.	Среднесписочная численность работников различной квалификации
6. Увеличение доли переработки собственного сырья на 20%.	Доля собственного сырья в общем использованном его объёме (в стоимостном показателе)
7. Увеличение загрузки производственных мощностей предприятия до 70%.	Коэффициент загрузки ПМ предприятия
8. Повышение конкурентоспособности предприятия на 3%.	Коэффициент конкурентоспособности предприятия
9. Рост показателей стабильности работы основных поставщиков на 11 %.	Число срывов поставок сырья, материалов, комплектующих
10. Сокращение простоев оборудования на 40%.	Величина времени простоев оборудования
11. Расширение ассортимента выпускаемых изделий на 35%.	Число ассортиментных групп выпускаемых изделий
12. Посещение выставок и ярмарок по продаже швейных и текстильных изделий не реже одного раза в полгода.	Количество выставок и ярмарок, в которых предприятие приняло участие
13. Снижение издержек производства на 20%.	Величина затрат на производство
14. Рост прибыли на 14%.	Величина прибыли, остающейся в распоряжении предприятия

6 этапов алгоритма построения дерева целей предприятия

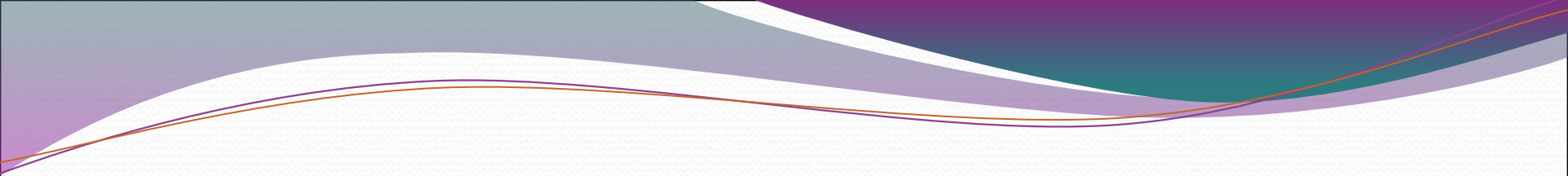
4. Определение числа уровней управления в организационной структуре управления предприятием. Постановка каждому уровню организационной структуры управления (и, соответственно, каждому работнику на этом уровне) в соответствии с должностными инструкциями (правами, обязанностями и ответственностью работника) целей из логического дерева целей предприятия.

6 этапов алгоритма построения дерева целей предприятия

5. Между целями, находящимися на разных уровнях организационной структуры управления, расставляются вертикальные (логические, композиционные) и горизонтальные (управленческие) связи. Полученное дерево целей является практическим неоптимизированным деревом целей предприятия.

6 этапов алгоритма построения дерева целей предприятия

6. Оптимизация практического дерева целей предприятия с целью его упрощения и повышения эффективности его реализации на практике (при необходимости данный этап может быть пропущен).



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!