

Тема 3

Цели в системе управления. Разработка стратегий и планов организации

План

1. Цели и целеполагание в управлении.
Классификация целей
2. Система управления по целям
3. Сущность, принципы и методы планирования.
4. Процесс выработки стратегии.
5. Формы текущего планирования.

Функции целей предприятия (организации)

- оправдывают законность существования предприятия (организации);
- регулируют поведение работников предприятия;
- мотивируют и направляют поведение *персонала*, удовлетворяя их потребности. Выход предприятия на лидирующие позиции удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за предприятие).
- снижают неопределенность, разъясняя персоналу, что предприятие преследует в своей деятельности.
- помогают приспособливаться к окружающей действительности.

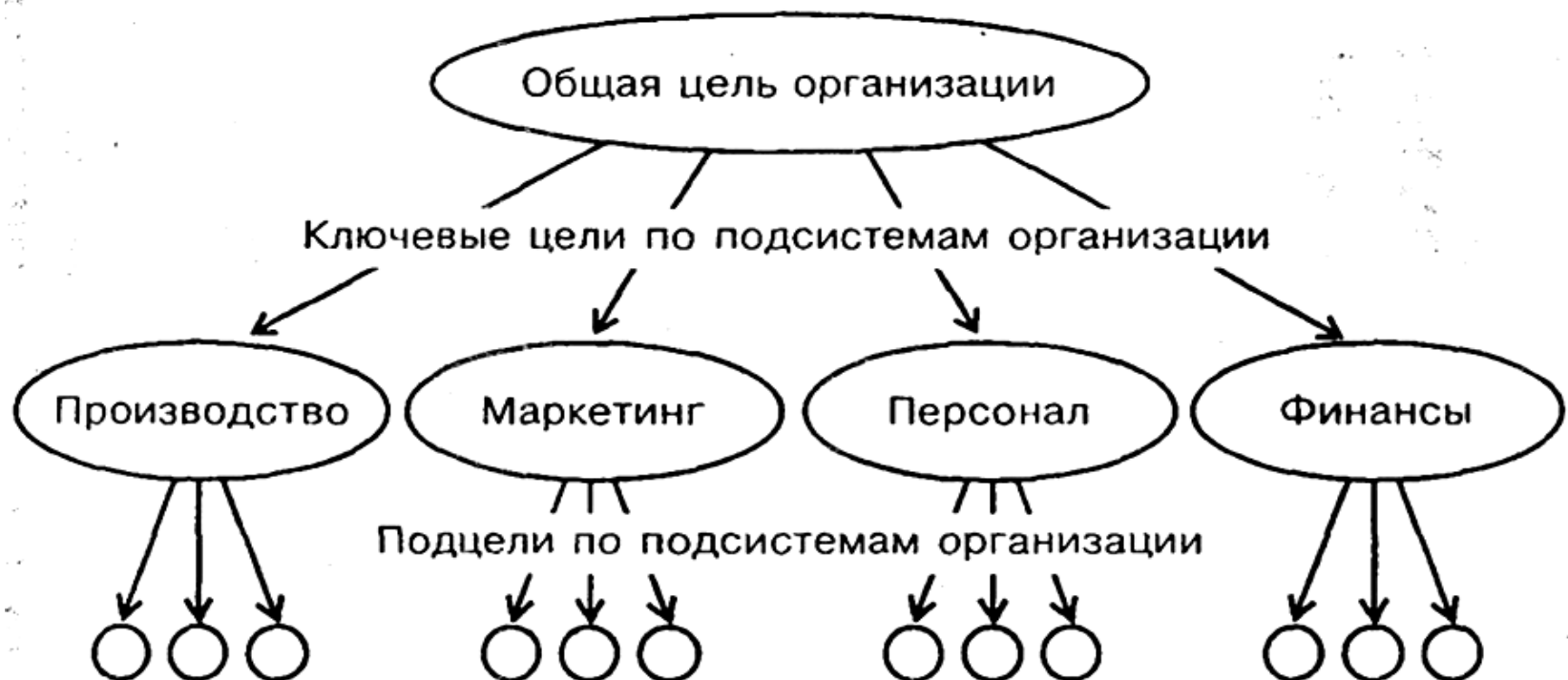
Требования к постановке цели

Цели должны быть:

- достижимы и реалистичны.;
- конкретными (сформулирован результат);
- понятными для исполнителя и четко сформулированными;
- измеримыми.
- согласованными по времени.
- мотивирующими действия исполнителей в определенном направлении;
- сформулированными и формализованными,
- совместимыми,
- проверяемыми и могут быть подвергнуты корректированию.
- количественно определенными;
- логичными.

Дерево целей

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.



Понятие планирования

- **Планирование** – процесс определения целей, методов и средств их достижения, расписанных по ресурсам, исполнителям, времени
- **Арсенал средств достижения цели:** экономические, психологические, коммерческие, организационные, кадровые, технологические и иные действия.
- **Основная задача планирования** – выбор волевых ответственных целенаправленных действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам.

Преимущества и недостатки планирования

Преимущества планирования:

- стремление решить поставленную задачу рационально и с наименьшими затратами;
- улучшение интеграции и координации действий многих исполнителей;
- повышение эффективности совместных действий заинтересованных лиц;
- рациональное использование ограниченных ресурсов;
- возможность контроля и корректировки деятельности.

Недостатки планирования:

- невозможность отразить все многообразие внешних и внутренних условий;
- стабильность (неизменность) принятого решения;
- необходимость ресурсов (времени и средств) для разработки плана.

Принципы и методы планирования

Принципы планирования

1. Принцип единства
2. Принцип непрерывности
3. Принцип гибкости
4. Принцип точности
5. Принцип участия

Методы планирования

- балансовый;
- опытно – статистический;
- нормативный;
- экономико – математический.

Классификация планов

1. По времени:

- долгосрочные (10 – 25 лет);
- среднесрочные (3 – 10 лет);
- краткосрочные (1 – 3 года);
- текущие (1 год);

оперативные (до 1 года).

2. По объектам хозяйствования:

государственные, региональные, территориальные и муниципальные;

3. По назначению:

директивные, индикативные

4. По масштабности целей:

- стратегические, предусматривающие достижение глобальных целей;
- оперативные, предусматривающие достижение ближайших целей;
- бизнес – планы, ориентированные на достижение отдельной сделки,

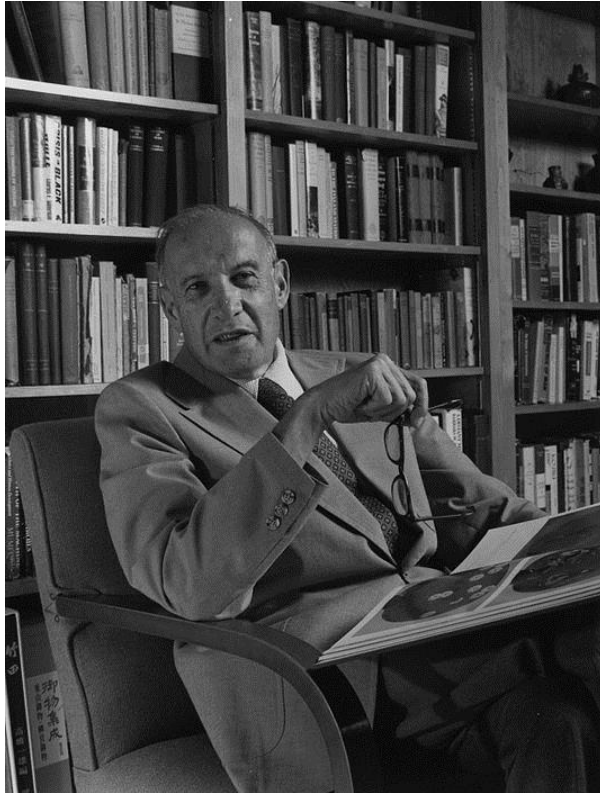
5. По функциям деятельности (функциональные планы):

- маркетинга;
- прибыли и рентабельности; издержек производства и обращения;
- инвестиций, в том числе долговременных материальных;
- персонала, доходов, финансов и др.

Этапы разработки плана предприятия

- 1) обоснование целей деятельности;
- 2) сбор информации;
- 3) проведение экономического анализа;
- 4) составление прогнозов;
- 5) составление планов;
- 6) утверждение и доведение планов до исполнителей;
- 7) выполнение плана исполнителями;
- 8) мониторинг плана.

Управление по целям



Управление по целям ([англ.](#) *Management by Objectives*, MBO) — это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации.

Термин «Управление по целям» впервые был введен и популяризирован П. Друкером в 1954 году в «The Practice of Management»

Принципы управления по целям

**система
управления
должна
обеспечивать
достижение
всех целей и
задач
организации;**

**каждый
руководитель
должен иметь
четкие цели в
рамках
возложенных
на него
обязанностей;**

**цели и задачи
всех
менеджеров
согласуются и
в соответствии
с этим
организуется
работа по их
выполнению;**

**менеджеры и
исполнители
совместно
формулируют
функции и
добиваются их
выполнения
путем взаимных
консультаций по
определению
задач, формируя
иерархию целей.**

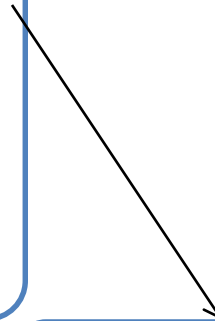
Этапы процесса управления по целям:

1. Уточнение круга полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.

2. Разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных полномочий и обязанностей.

3. Составление реальных планов достижения поставленных целей.

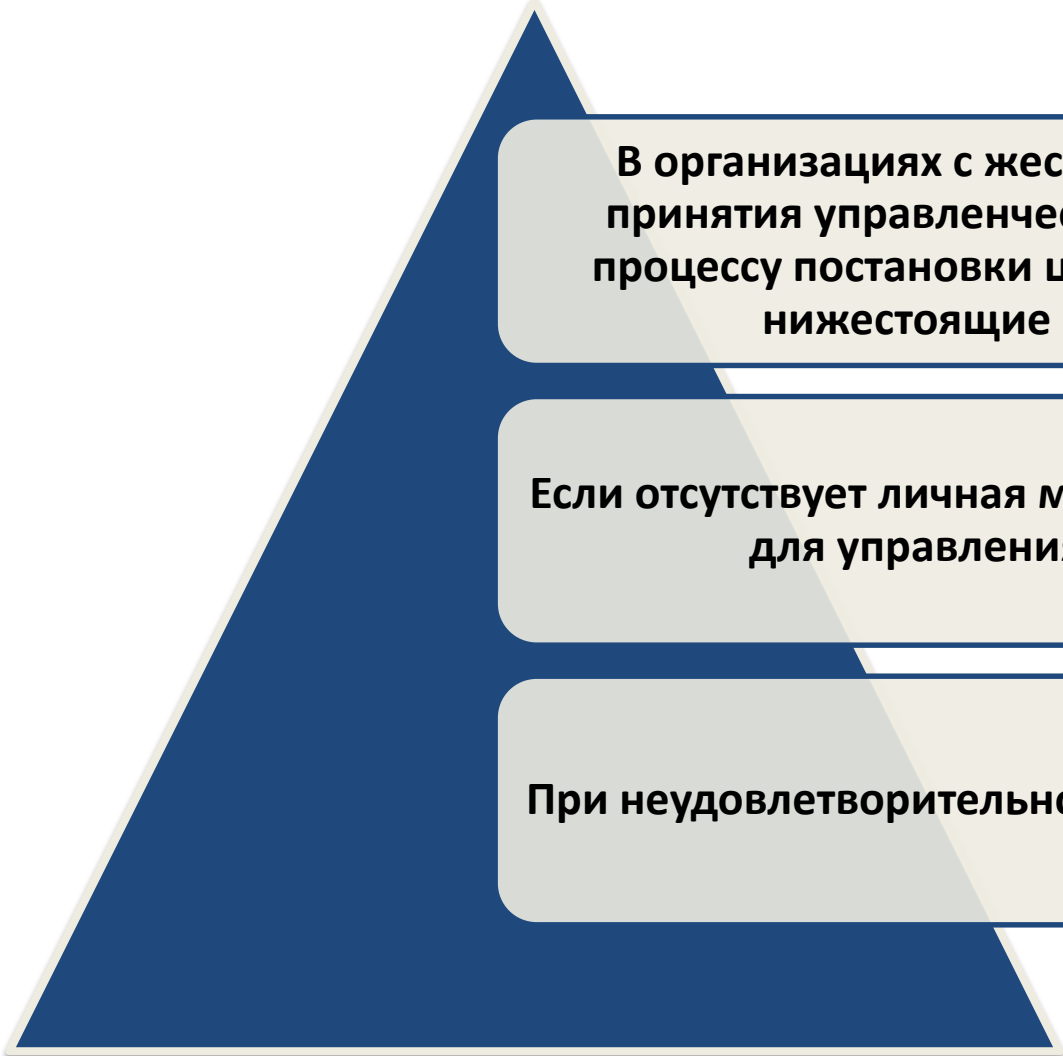
4. Контроль, измерение, оценка работы и достигнутых каждым руководителем результатов и по каналам обратной связи корректировка заданий, после чего может потребоваться новое согласование целей.



Достоинства системы управления по целям

	Создаются условия для повышения эффективности работы за счет четкого представления каждым работником организации связи между задачами и целями организации.
	Усиливается мотивация к работе и заинтересованность в достижении запланированных целей и задач за счет согласования целей на всех уровнях и во всех звеньях.
	Четкие временные рамки решения задач позволяют продвигаться к получению конечного результата малыми шагами.
	Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными.
	Создаются необходимые условия для наставничества и обучения в процессе выполнения согласованного круга задач.

Система управления по целям неэффективна в случаях

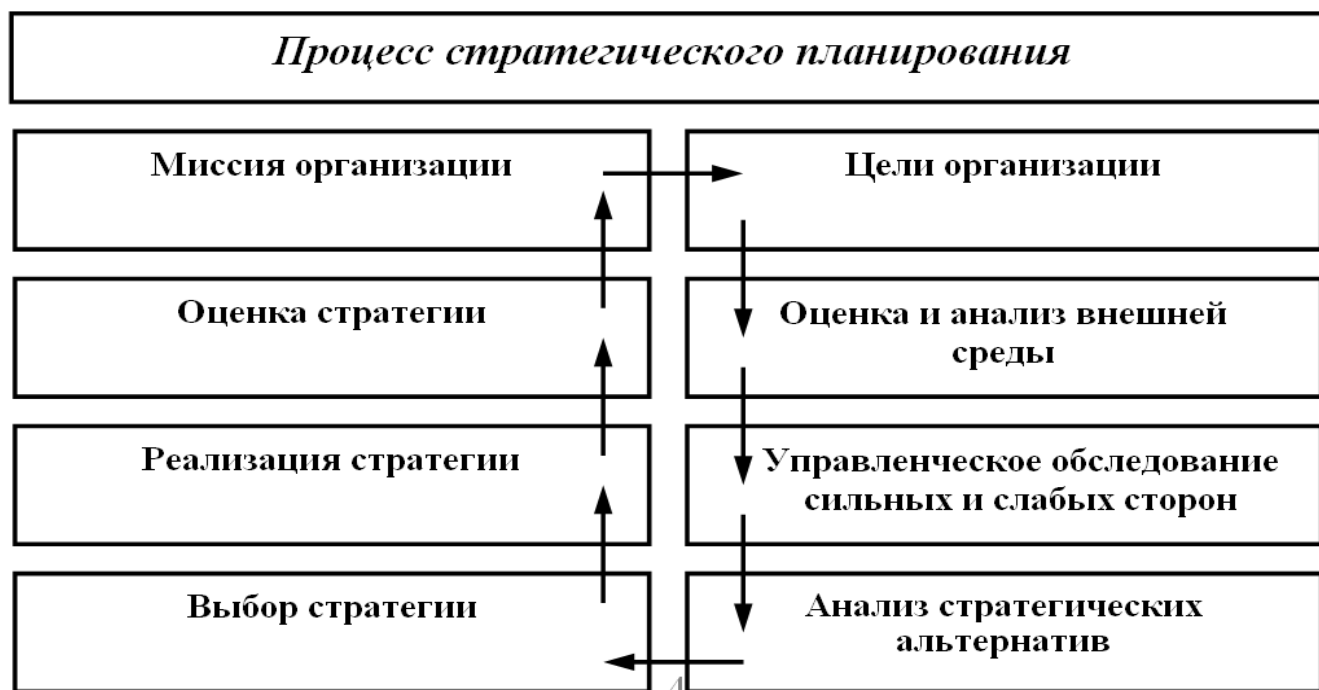


В организациях с жесткой централизацией принятия управленческих решений, когда к процессу постановки целей не привлекаются нижестоящие руководители;

Если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация;

При неудовлетворительной организации контроля.

Стратегическое планирование – это процесс разработки и реализации стратегии развития предприятия в будущем на основе прогнозирования изменения параметров внешней среды, определения приоритетных направлений развития и методов эффективного использования стратегических ресурсов



Текущее планирование

Текущее (тактическое) планирование – это планирование на срок до 1 года, которое ориентировано на выбор средств для достижения стратегических целей.

Оно находит воплощение в краткосрочных и оперативных планах:

Оперативный план – документ, цель которого – обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения таких задач, а также определить объемы, качество и структуру ресурсов, выделяемых для этого.

Краткосрочные планы разрабатываются в виде бюджетов, финансовых смет, производственных программ

Литература

1. Основы менеджмента : учеб. пособие/З. В. Вдовенко, Н.И. Гавриленко, Н.Н Гринев., Д.Н. Клепиков. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2017. - 104 с.
2. Основы маркетинга : учеб. пособие/ Н.И. Гавриленко, З. В. Вдовенко, Н.Н Гринев., Д.Н. Клепиков. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2017. - 100 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2011. 501 с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие; 2 е изд., пер. и доп. М.: ИНФРА М, 2009. - 356 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. 3 е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Проспект, 2010. - 504 с.
6. Менеджмент: Учебно-практическое пособие/ А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, Вдовина И.В. и др.; ВЗФЭИ. М.: Вузовский учебник, 2010. - 343 с.