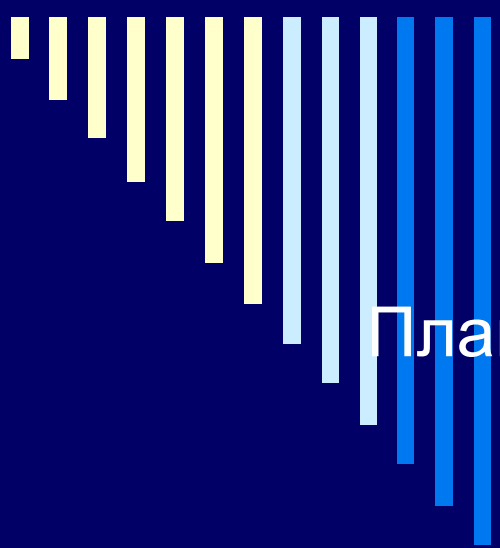


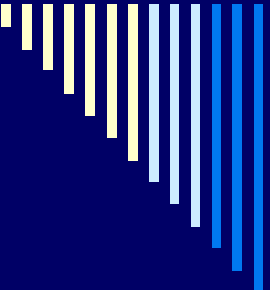
---

# Лекция 9



Планирование и стратегия развития  
организации.

---



---

# 1. Планирование как функция управления.

- **Планирование** – это вид управленческой деятельности, связанный с **составлением планов** организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников.
-



---

# Планирование как процесс управления включает в себя:

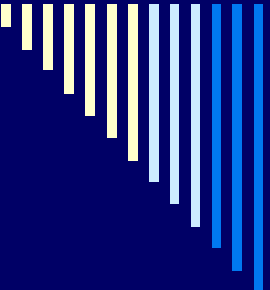
- **Установку целей и задач,**
  - **Разработку стратегий, программ и планов** для достижения целей,
  - **Определение необходимых ресурсов** и их распределение по целям и задачам,
  - **Доведение планов** до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.
-



---

# Роль планирования:

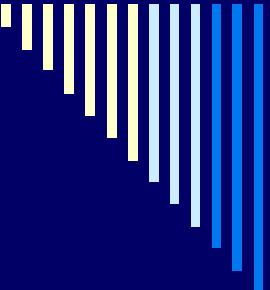
- В условиях рыночной экономики планы перестают играть роль **директив**, которым надо жестко следовать, они становятся **индикаторами**.
  - План – это **основа организационной деятельности** предприятия, без него невозможно обеспечить **согласованность** работы всех составных частей организации.
  - Планирование в современных условиях заключается в том, что оно представляет собой **непрерывный процесс** использования **новых путей и способов совершенствования** работы организации.
-



---

Вся совокупность планов классифицируется по различным критериям.

- **2 главных критерия** классификации планов:
  - **по длительности планового периода:**
    - стратегические (долгосрочные) свыше 3-5 лет
    - тактические (среднесрочные) от 1 до 3 лет
    - оперативные (краткосрочные) до 1 года



---

По уровням организационного планирования, учитывающего структуру организации, составляют:

- **планы для организации в целом**
  - **планы для самостоятельных производственных подразделений (бизнес-единиц) (производство А, В, С..)**
  - **планы для функциональных подсистем**
-

# Взаимосвязь между планами организации.

Типы планов по  
длительности планового  
периода

Стратегические

Тактические

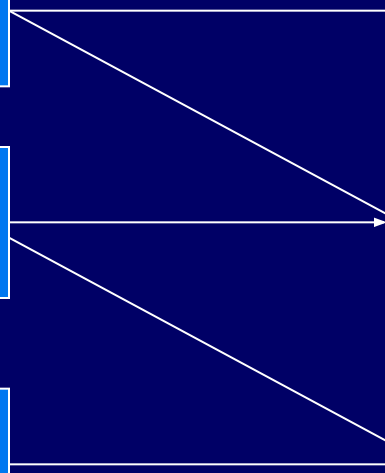
Оперативные

Уровни  
организационного  
планирования

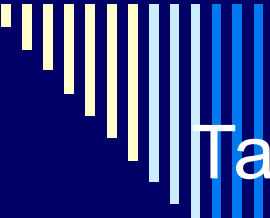
Организация в целом

Бизнес-единицы

Функциональные подсистемы



---



Таким образом в планировании задействованы руководители и менеджеры **всех уровней** от высшего до низового, что должно **обеспечивать**:

- конкретизацию стратегических и практических заданий,
  - доведение их до исполнителей,
  - четкое распределение конкретных видов работ и ресурсов.
-





---

## 2. Цели организации.

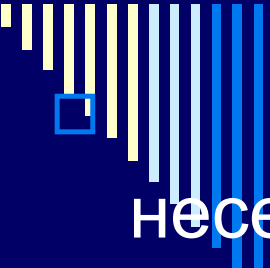
- Важнейший исходный момент процесса управления – **постановка целей.**
  - Целевая функция начинается с **установления миссии** организации.
  - **Миссия организации выражает философию и смысл существования** организации.
-



---

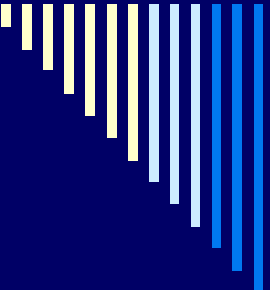
## **В миссии, как правило,:**

- декларируется статус организации**
  - декларируются принципы работы**
  - приводятся самые важные характеристики организации.**
-



**Миссия , с одной стороны,**  
несет в себе **идеологический смысл** – дает представление о назначении организации и о ее необходимости и полезности для окружающей среды, для людей и общества в целом.

- **с другой стороны,** миссия носит сугубо **прагматический характер** – помогает компаниям добиваться успеха, если ее положения интересуют другие организации: поставщиков, потребителей, простых людей.
-

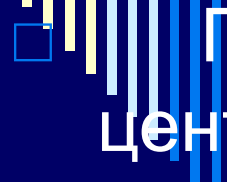


---

Общие рекомендации, которые следует учитывать руководству при формулировке миссии.

- Миссия формулируется вне временных рамок.
  - Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, т.к. она устремлена в будущее,
  - В миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли,
  - Миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации,
  - Между миссией организации и более общей системой, частью которой она является, не должно быть противоречий.
-


---



□ При формулировании миссии центральным пунктом является ответ на вопрос **«Каково предназначение организации?»**

□ При этом на 1 место предпочтительно ставить интересы **потребителей** (сегодняшних и будущих).

---

- 
- Миссия должна отражать не производимый компанией продукт или услугу, а отвечать на вопрос **«Кто мы и чем отличаемся от других?»**.
  - Другими словами значение имеет не то, что производит компания, а то, **что она будет делать в будущем.**
  - Миссия образует фундамент для установления **целей** организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем.
-



---

## Цели, видение.

- Каждое подразделение ставит и реализует **свои цели**, логически вытекающие из общей цели предприятия.
  - Не менее важным моментом **целеполагания** в современном менеджменте считается определение **главной картины развития** организации на ближайшие 10—20 лет, или, так называемого, **видения** того, чем организация должна стать для общества в обозримый период.
-



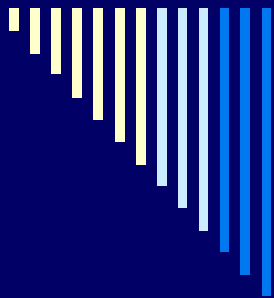
---

**Формулировку видения осуществляет высшее руководство или учредители компании.**

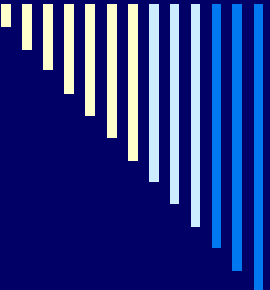
Они должны ответить на **следующие вопросы:**

- Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем?
  - В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он будет в будущем?
  - Кто является потребителями нашей продукции и на какую группу покупателей организация будет ориентироваться в будущем?
  - Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей?
-





- На ответах на эти вопросы базируется дальнейшая работа по **установлению целей** организации.
- **Цели – это конкретизация миссии и видения организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.**



---

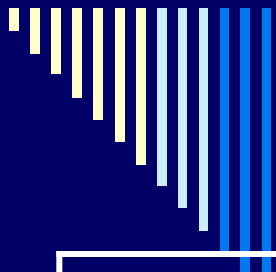
## Требования, которые необходимо учитывать при разработке целей организации:

- Четкие временные рамки
  - Конкретность содержания и реальная достижимость целей
  - Непротиворечивость и согласованность с другими целями, а также с ресурсами, необходимыми для их достижения
  - Адресность (кто?, когда?, где?) и возможность осуществления контроля в ходе реализации целей.
-



# Группировка целей

Критерии классификации	Группы целей
Период времени	Стратегические, тактические, оперативные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные Остальные
Повторяемость	Постоянно реализуемые Разовые (новые)
Деловая среда	Внутренние Внешние
Организационная структура	Цели организаций Цели подразделений

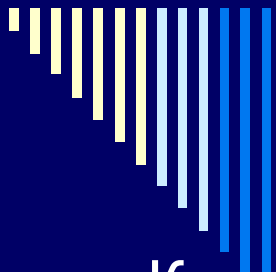


Функциональные  
подсистемы

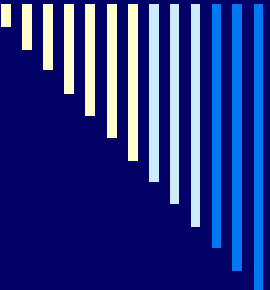
Маркетинг,  
Инновации,  
Производство

Стадии жизненного цикла

Создание, рост, зрелость,  
завершение



- Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без **комплексного подхода**, без их систематизации не может обойтись ни одно предприятие.
- На практике для этого используется **построение дерева целей (древовидный граф)**.
- Дерево целей позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, полученную в результате декомпозиции главной цели организации.



## При составлении дерева целей используют следующие принципы:

- **главная цель** находится на вершине, должна содержать конечный результат,
- при развертывании главной цели в иерархическую структуру целей должно соблюдаться правило: **реализация подцелей** каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня,
- **количество уровней** декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, структуры организации, иерархии ее менеджмента
- при формулировании целей разных уровней следует **описывать желаемые результаты**, а не способы их достижения
- подцели каждого уровня должны быть **независимы** друг от друга
- **фундамент** дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой **формулировку работ**, которые могут быть выполнены определенным способом и в определенное время.




0 уровень декомпозиции = Общая цель организации

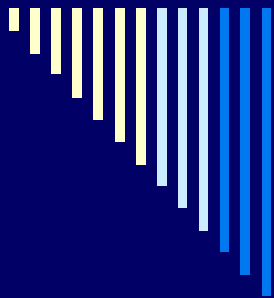
1-й уровень декомпозиции = Ключевые цели  
функциональных подсистем

2-й уровень декомпозиции = детализация целей

3-й уровень (фундамент) = формулировка работ

- 
- Дерево целей является исходной базой для определения объема и видов управленческих работ, которые обеспечивают достижение поставленных целей.
  - Целевая модель (дерево целей) – также является основанием для разработки системы планов, на базе которых осуществляется следующая важнейшая общая функция управления – организовывание.
  - Задача организовываания – это создание реальных условий для достижения запланированных целей.
-





- На основе построения целевой модели (дерева целей) *строится система управления по целям (или по результатам)*, которая получила широкое признание среди руководителей и менеджеров-практиков.
- Она обеспечивает неплохие результаты по достижению запланированных показателей.



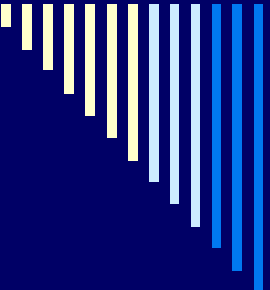
# Принципы системы управления по целям:

- система управления должна обеспечивать **достижение** всех целей и задач организации
- каждый руководитель от высшего до первого уровня 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
- менеджер и исполнители совместно формируют функции и добиваются их выполнения путем **взаимных консультаций**.



## Этапы процесса управления по целям – 4 этапа

- **уточняется круг полномочий и обязанностей** руководителей всех уровней
  - **разрабатываются и согласовываются цели и задачи** управления в рамках установленных полномочий и обязанностей
  - **составляются реальные планы** достижения поставленных целей
  - **производятся контроль, измерение, оценка работы** и достигнутых каждым руководителем результатов, и по каналам обратной связи осуществляется **корректировка заданий**, после чего может потребоваться новое согласование целей.
-



# Достоинства управления по целям:

**создаются условия для повышения эффективности работы за счет того, что:**

- каждый работник четко представляет связь между своим трудом и конечным результатом,
  - усиливается мотивация к работе и заинтересованность в достижении запланированных целей и задач, т.к. цели по всем уровням согласованы друг с другом
  - четкие временные рамки решения задач позволяют продвигаться к получению конечного результата малыми шагами.
  - происходит улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными, т.к. система мотивирует и тех и других на конечные результаты,
  - создаются благоприятные условия для наставничества и обучения.
-



# Недостатки системы управления по целям:

- она не приносит успеха на плохо **организованном предприятии** – там, где задачи спускаются сверху вниз без привлечения и без согласования с нижестоящими руководителями
  - эта система **неэффективна** при отсутствии **личной мотивации** работников и **необходимой информации** для процесса управления, а также при **неэффективной (неудовлетворительной) организации** контроля.
  - достаточно большая **трудоемкость** процесса управления по целям.
  - концентрация руководителей и исполнителей на достижении текущих и краткосрочных результатов нередко приводит к **забвению главного** – стратегических целей развития организации.
-