

Бизнес-инжиниринг

Лекция 7

Цели в системе управления бизнес-процессами. Разработка стратегий и планов организации

Ассоц.проф.каф.МиМЭ, к.т.н.
Султанбекова Жанат Женсикубаевна
z.sultanbekova@satbayev.university
87019303771

План

1. Цели и целеполагание в управлении бизнес-процессами. 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.

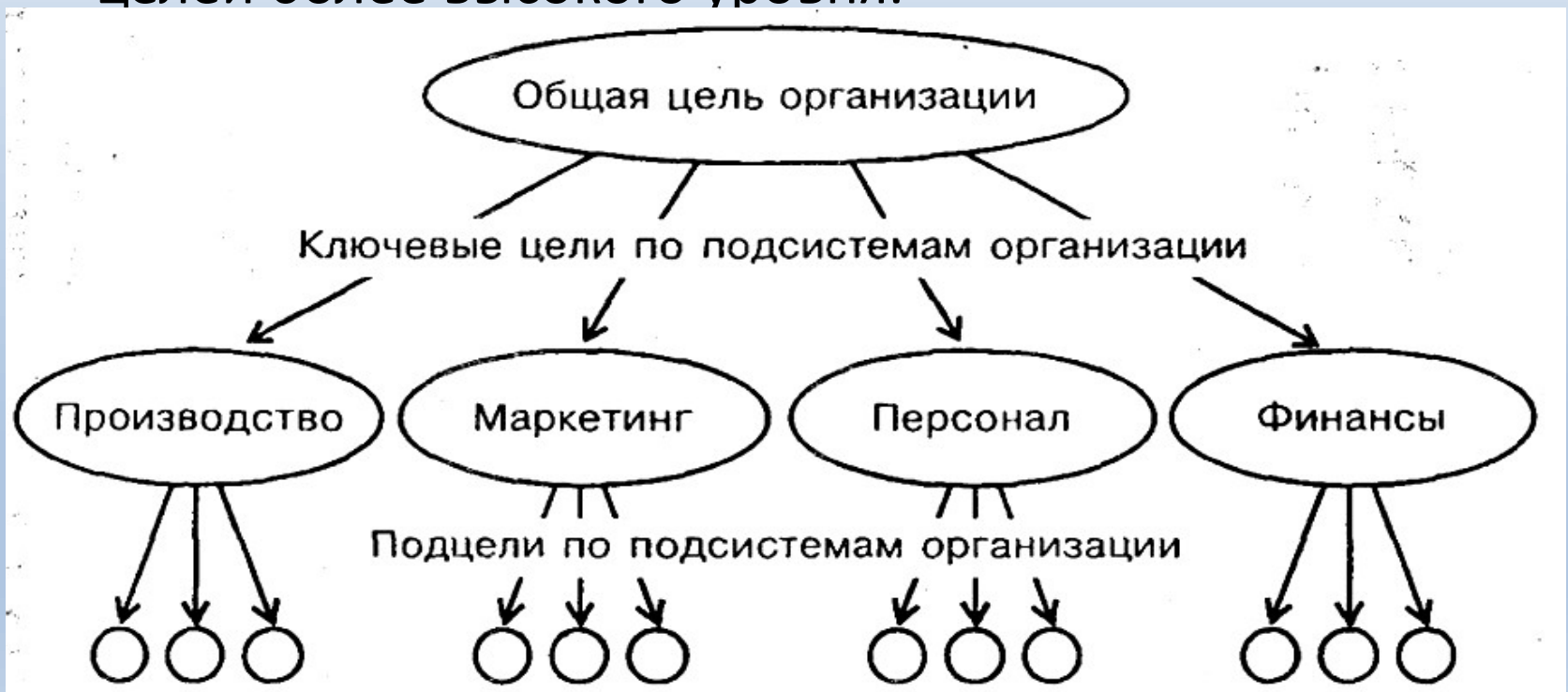
Требования к постановке цели

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

Классификация планов

4. По масштабности целей:

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

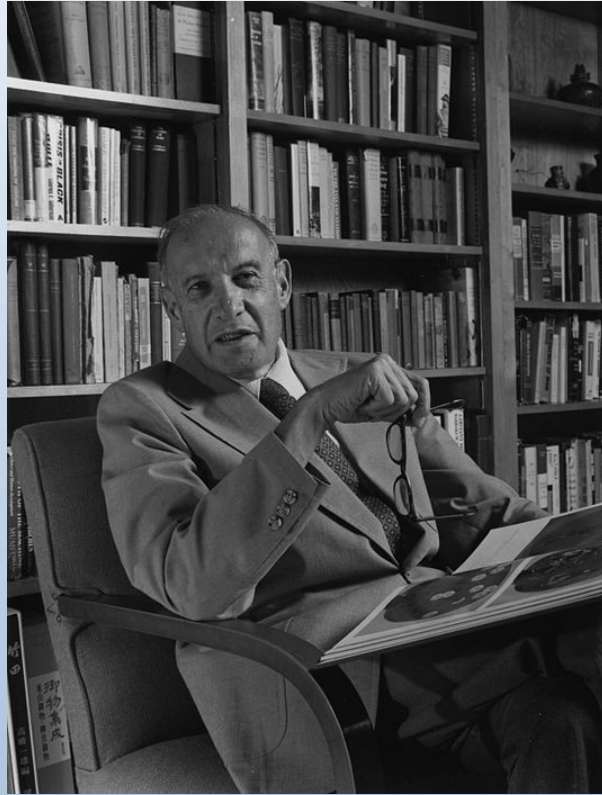
5. По функциям деятельности (функциональные планы):

- 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 введён 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.**

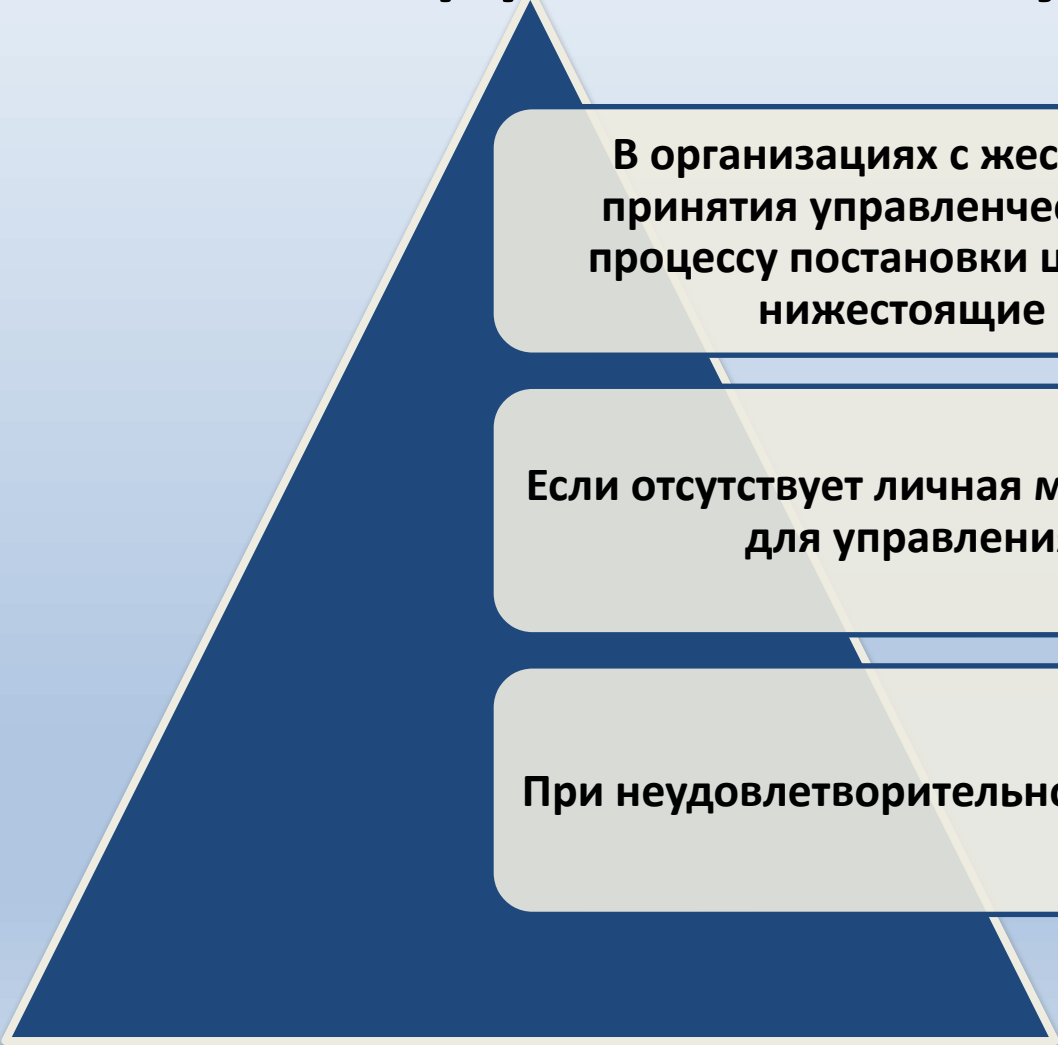
Этапы процесса управления по целям:



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

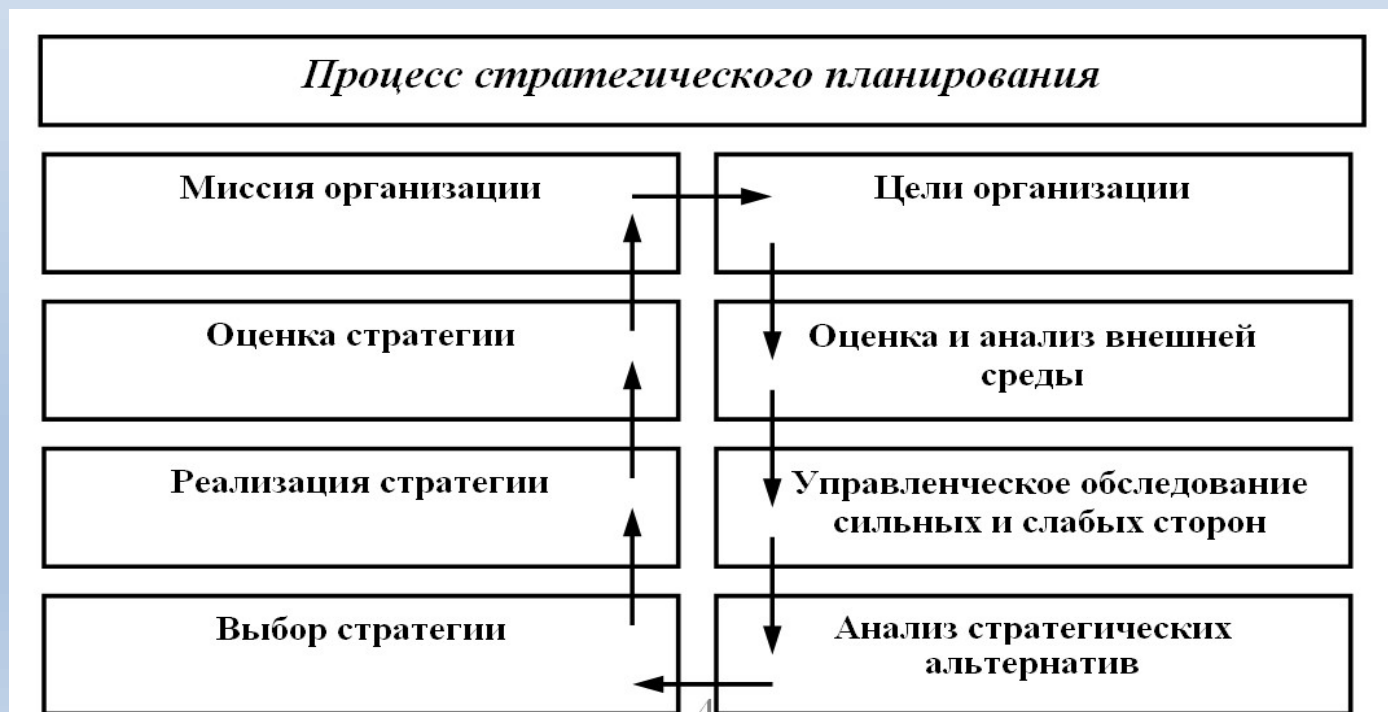


**В организациях с жесткой централизацией
принятия управленческих решений, когда к
процессу постановки целей не привлекаются
нижестоящие руководители;**

**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. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432861>
2. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 154 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437776>
3. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 289 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433143>
4. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 282 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431307>