

# ЛЕКЦИЯ 2

## ЦЕЛЕОБРАЗОВАНИЕ

# ВИДЕНИЕ (vision)

Картина того, что может быть достигнуто организацией в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Это описание желаемого состояния, которое должно быть:

- Конкретным/ четким
- Реалистичным/ достижимым
- Измеримым

# МИССИЯ

- смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;
- условия внешней среды организации, становятся правилами для нее

# Интерпретации миссии

- **Миссия** – это система взглядов на положение и роль компании на рынке и на перспективы ее развития.
- **Миссия** – предназначение и основной смысл существования организации.
- **Миссия-ориентация** – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.
- **Миссия-политика** – концентрация главных целей и видение будущего состояния фирмы

# Перевод миссии в желаемые результаты

**Видение**

**Миссия**

**Стратегические цели**

Реализация стратегических целей (план-стратегия)

**Стратегические результаты**

**Доход  
собственников  
компании**

**Довольные  
клиенты**

**Эффективн  
ые  
процессы**

**Мотивированны  
й  
и**

**подготовленный  
персонал**

### 3.3. Методические основы формирования целей предприятия

**Цель** – это конкретное состояние  
отдельной характеристики  
компании.

# Требования к целям:

Цели должны быть **SMART** -

- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)
- **M**easurable (измеримые)
- **A**chievable (реалистичные, достижимые)
- **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)
- **T**ime bound (определенные во времени)

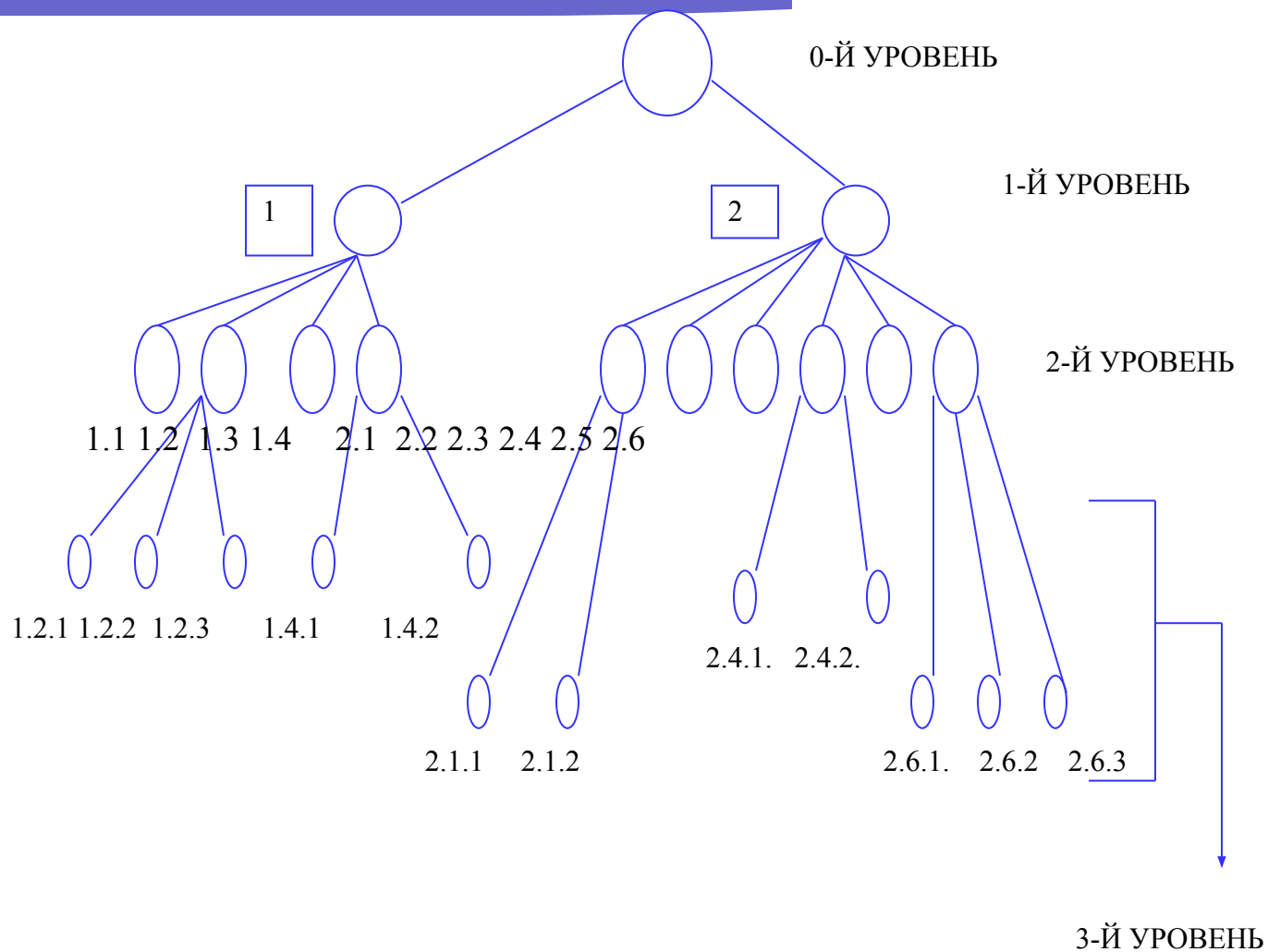
# Методики проектирования

- Дерево целей
- Декомпозиция цели по ключевым факторам
- Декомпозиция цели в показатели-действия
- Комплексная декомпозиция целей:  
приоритеты – цели –задачи - действия



# ДЕКОМПОЗИЦИЯ МИССИИ

## Миссия



## Декомпозиция цели (по ключевым факторам)

Главная цель	Стратегические цели	Факторы управления
<b>Конкурентная способность предприятия</b>	<b>1. Превосходный товар</b>	1.1. Качество продукции (услуг)
		1.2. Контроль качества
		1.3. Качество сервиса
	<b>2. Эффективный маркетинг</b>	2.1. Каналы товародвижения 2.2. Реклама
	<b>3. Технологическое лидерство</b>	3.1. Состояние технологического оборудования
		3.2. Обновление основных фондов
		3.3. Автоматизация производств
		3.4. Затраты на технологические инновации
	<b>4. Преобразующий менеджмент</b>	4.1. Внедрение систем управления качеством
		4.2. Обучение персонала
	<b>5. Инвестиционная привлекательность</b>	5.1. Доля инвестиций в сумме активов

<i>Древовидная диаграмма целей (причинно-следственная по ключевым действиям)</i>	<b>Повысить удовлетворенность потребителя</b>	<b>Разработать продукты с новым качеством</b>	Разработать инновационные продукты		
			Улучшить продукты		
			Интенсификация инновационной деятельности		
	<b>Повысить экономическую эффективность, управляя фактором качества</b>			Разработать уникальные функции продуктов	
				<b>Улучшить маркетинг существующих продуктов</b>	Улучшить информационный обмен
					Расширить долю рынка
					Найти новые рынки
			<b>Снизить затраты</b>	<b>Снизить затраты на соответствие</b>	Улучшить имидж
					Оптимизировать процессы
					Использовать новые материалы и технологии
<b>Снизить затраты вследствие несоответствия</b>	Улучшить компетентность персонала				
	Внедрить контроллинг				
	Энерго и ресурсосбережение				
			Уменьшить брак		
			Сократить простои		

# Преобразование цели (декомпозиция цели -показатели- действия)

Цель: повысить рентабельность  
за год на 5 %

*Задача 1: рост  
оборота на 6 %*

*Задача 2:  
снижение  
издержек  
на 3 %*

*Задача 3:  
поддержание  
стабильного  
уровня  
постоянных  
издержек*

*Задача 4:  
повышение  
эффективнос  
ти  
капеложений  
на 1 %*

*Мероприяти  
я*  
-  
-  
-

*Мероприяти  
я*  
-  
-  
-

*Мероприяти  
я*  
-  
-  
-

*Мероприяти  
я*  
-  
-  
-

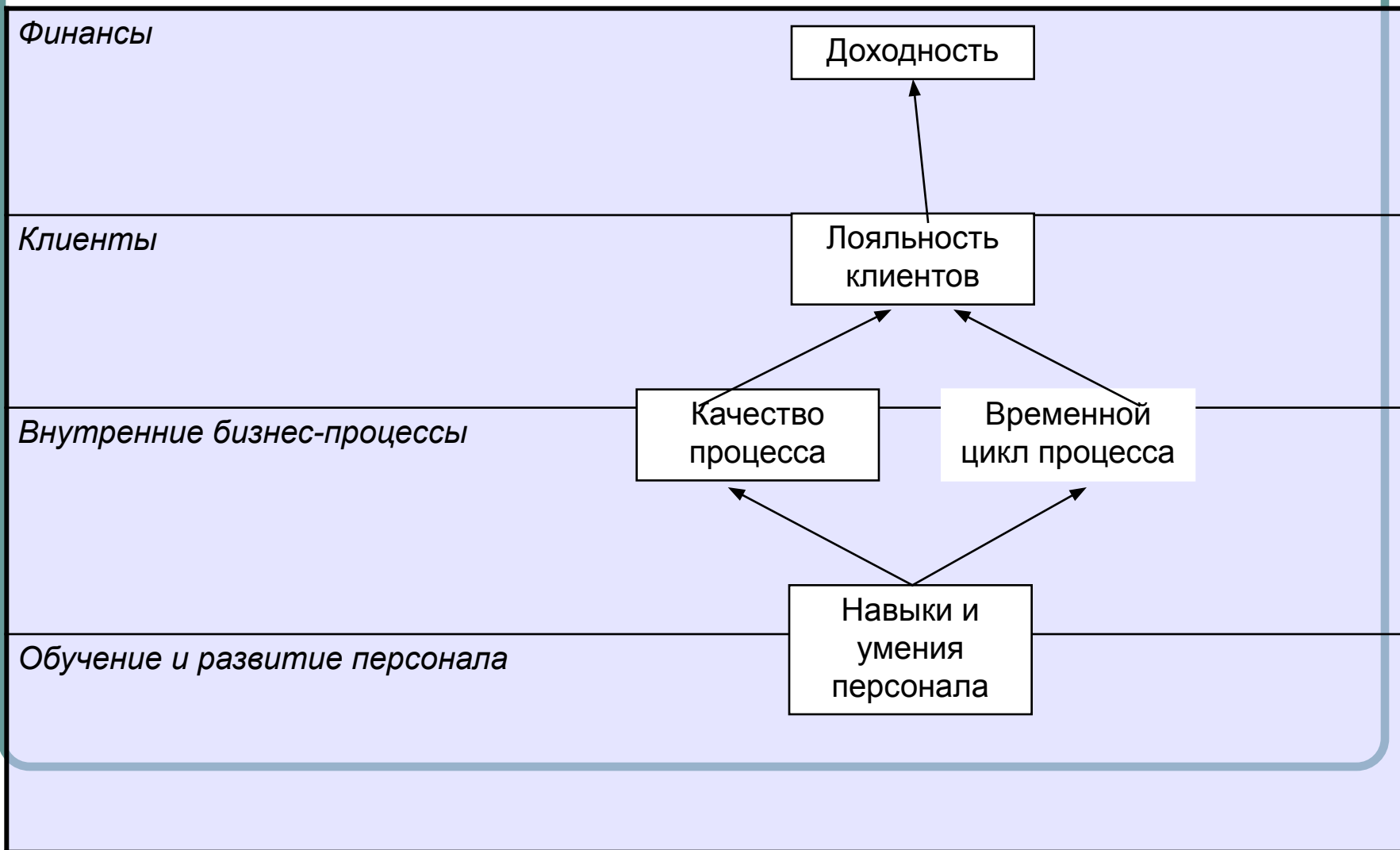
Календарный план работы:  
- кто делает?    - что делает?    - когда делает?


Постановка целей и задач подразделениям и  
должностным лицам

# Комплексная декомпозиция стратегии компании (приоритеты – цели – задачи - действия)



# Причинно-следственные связи стратегических целей





Практическую реализацию данные  
методы получили в методологии  
BSC-KPI

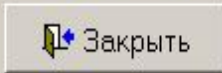
# BSC - Balanced Score Card

- (Перевод: Система сбалансированных показателей (ССП)) – система стратегического управления, позволяющая переводить стратегические цели компании в операционные (функциональные) цели подразделений и сотрудников и оценивать результаты их деятельности в контексте реализации стратегии при помощи KPI.



# Методология KPI (Key Performance Indicator )

- (Перевод: Ключевой показатель эффективности) – показатель, позволяющий определить насколько эффективно Компания и ее сотрудники осуществляют свою деятельность в достижении стратегической цели. Каждый KPI измерим, и у каждого KPI существует ответственный (сотрудник, подразделение), который в силе повлиять на изменение KPI.



Отчет о выполнении ключевых показателей организационных единиц - KPI(ou)

Директор по продажам продукции

Процесс: M2. Управление маркетингом

KPI: C1. Количество эффективных каналов продвижения продукции	Вес: 15%	ИВ: 93%
KPI: F2. Степень снижения затрат на разработку новой продукции	Вес: 20%	ИВ: 86%
KPI: F1. Степень снижения затрат на продвижение продукции	Вес: 20%	ИВ: 114%
KPI: R1. Доля маркетологов соответствующих требованиям	Вес: 10%	ИВ: 102%
KPI: C2. Количество аттестованных партнеров по маркетингу	Вес: 10%	ИВ: 75%
KPI: P1. Доля нарушений требований к управлению маркетингом	Вес: 20%	ИВ: 111%
KPI: R2. Количество поданных инициативных предложений	Вес: 5%	ИВ: 108%

Процесс: B3. Продажа продукции

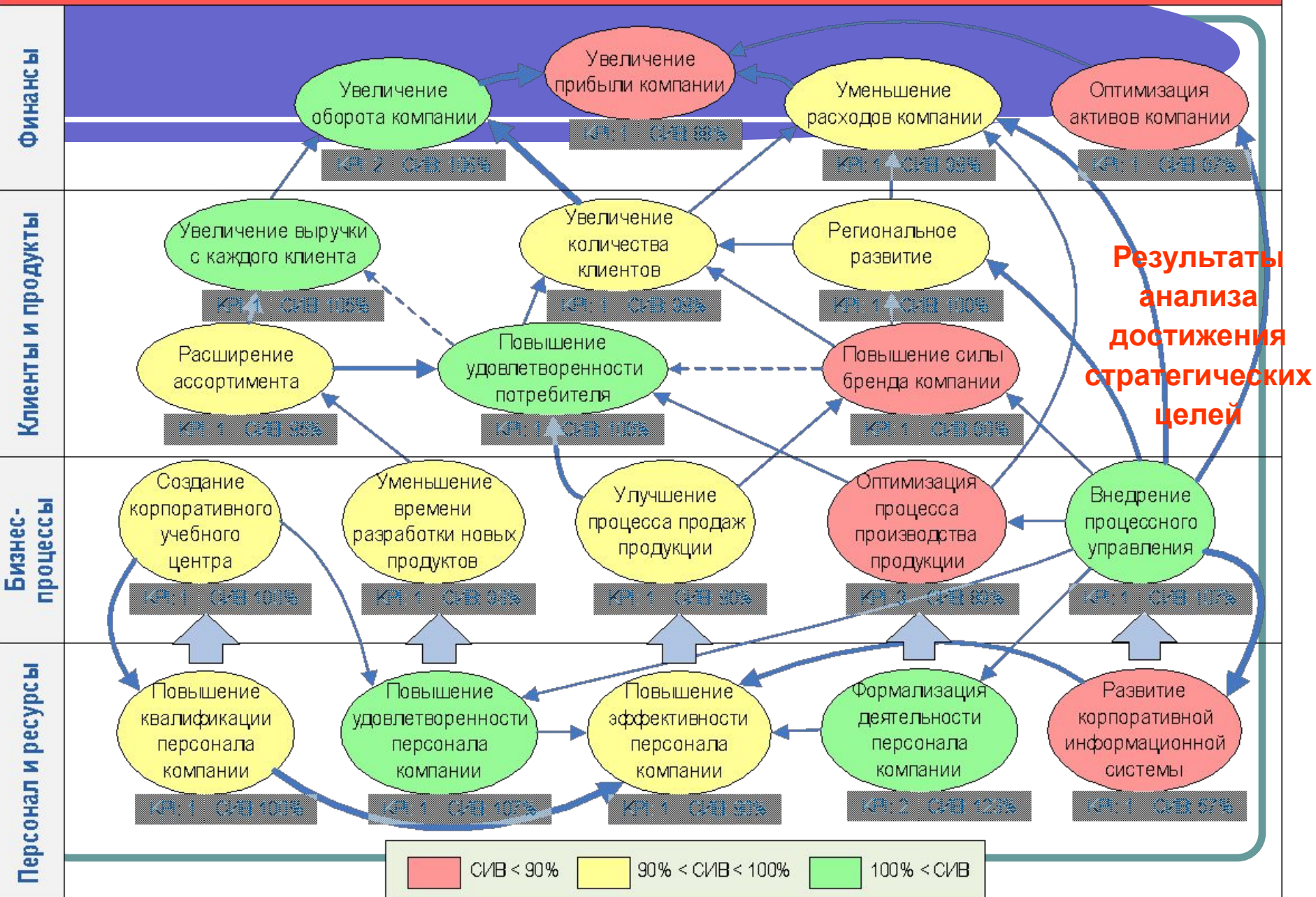
KPI: R1. Объем продаж продукции на одного менеджера по продажам	Вес: 5%	ИВ: 93%
KPI: F1. Объем продаж продукции	Вес: 20%	ИВ: 95%
KPI: P2. Длительность проработки запроса клиента	Вес: 10%	ИВ: 67%
KPI: P1. Выполнение стандартов продаж	Вес: 15%	ИВ: 95%
KPI: C1. Отношение объема продаж продукции к количеству клиентов	Вес: 10%	ИВ: 89%
KPI: R2. Индекс удовлетворенности менеджеров по продажам	Вес: 5%	ИВ: 77%
KPI: R3. Доля менеджеров по продажам соответствующих требованиям	Вес: 5%	ИВ: 74%
KPI: C2. Количество клиентов - потребителей продукции	Вес: 10%	ИВ: 101%
KPI: C3. Индекс удовлетворенности потребителей продукции	Вес: 5%	ИВ: 101%
KPI: F2. Степень снижения затрат на продажу единицы продукции	Вес: 15%	ИВ: 89%

Общее количество ключевых показателей (KPI): 17


Сводный индекс выполнения KPI (СИВ): 94%



# Стратегическая карта BSC компании



 Сохранить

 Закреть



## Отчет о выполнении стратегических целей организации

### Отчет о выполнении стратегических целей организации

Контрольная дата: 31/12/2011  
 Сумма весов стратегических целей: 100 %  
 Сумма баллов стратегических целей: 95.473  
 Индекс выполнения стратегических целей: 0.95473  
 Количество корпоративных ключевых показателей – KPI(с): 24

#### Ф. Финансы

№	Стратегическая цель	Вес, %	Баллы	Индекс выполнения	Количество KPI(с)
F1.	Увеличение прибыли компании	15	13.125	0.875	1
F2.	Увеличение оборота компании	20	21.197	1.05985	2
F3.	Уменьшение расходов компании	10	9.8936	0.98936	1
F4.	Оптимизация активов компании	5	3.3333	0.66667	1

Сумма весов финансовых стратегических целей: 50 %  
 Сумма баллов финансовых стратегических целей: 47.549  
 Индекс выполнения финансовых стратегических целей: 0.95098  
 Количество финансовых корпоративных KPI(с): 24