



# Лекция 4 Системный инжиниринг. Планирование целей

# Планирование целей

- Эффективным менеджментом является тот тип менеджмента, который направлен на достижение желаемого, а не на избавление от НЕ желаемого.
- Планирование целей направлено на то, чтобы выразить что является желаемым



# Типы целей

- Идеальные цели (ideals) - такая цель, которая никогда не может быть достигнута, но к которой можно бесконечно приближаться.
- Промежуточные цели (objectives)- желаемое, достижимое в отдаленном будущем
- Задачи (goals) – то, что можно достичь за короткое время.





# Планирование цели. Необходимые шаги

- 1. Декларирование миссии, которая определяет смысл существования организации, ее конечные цели, ее идеалы (определяет направление идеализированного проектирования в совокупности с проблемным месивом).
- 2. Необходимо определить свойства, которыми в идеале должны бы обладать организация и ее поведение – по замыслу планировщиков.
- 3. Должен быть создан идеализированный проект организации.
- 4. Следует сформулировать ближайший, считающийся допустимым вариант приближения к этому проекту.
- 5. Должны быть идентифицированы расхождения между этой аппроксимацией и текущим состоянием организации.

***Остальная часть процесса планирования направлена на ликвидацию выявленных расхождений***

# Формулировка миссии организации

- 1. Содержать доводы в пользу ее существования
- 2. Содержать ее идеалы
- 3. Определять в очень общих терминах способы, которыми организация будет осуществлять идеалы, то есть это по сути и есть формулировка бизнеса, которым она хочет заниматься
- 4. Формулировать способы, которыми она будет стараться служить каждой группе своих стейкхолдеров
- 5. Утверждать уникальность организации





# Миссия организации.

## Основные правила формулировки

- 1. Заявление о миссии должно содержать формулировку идеалов организации и в такой форме, которая позволяла бы оценить **продвижение к ним**
- Если заявление о миссии не может быть **использовано для оценки прогресса**, оно является пустым, и в лучшем случае носит лишь рекламный характер.
- Миссия не должна говорить, что организация будет делать **для выживания**, она должна говорить что она будет делать **для процветания**.



# Миссия организации.

## Основные правила формулировки

- 2. Заявление о миссии должно определять бизнес, которым организация **желает заниматься**, и не обязательно тот, которым она уже занимается.
- 3. Миссия организации должна быть **уникальной**, не подходящей никакой другой организации.
- 4. Заявление о миссии должно относиться ко всем стейкхолдерам организации путем указания ее функции, относящийся к каждому типу стейкхолдеров.
- 5. Заявления о миссии должно вызывать эмоции, побуждать к действию, вдохновлять. Если она кажется неудачным в этом отношении она не сможет привести к изменениям.

# Миссия «Росбанка»

**Международная финансовая группа Societe Generale представила новую бренд-платформу, которая является частью утвержденной год назад стратегии «Трансформация для роста». Россия наряду с Францией стала одной из первых стран, в которых запущена бренд-платформа.**

Новый слоган Группы «Будущее – это вы» отражает нацеленность банка на устойчивое развитие, работу во благо клиентов, экономики и общества в целом.

Этот слоган подтверждает историческую приверженность Societe Generale – банка, основанного предпринимателями для предпринимателей 150 лет назад – своим клиентам. В данном случае слово предприниматели означает не только людей бизнеса, но и всех, кто реализует различные проекты – как в профессиональной сфере, так и в личной жизни, – визионеров, мечтателей, творцов будущего.

«Наш новый слоган – о будущем. О будущем, которое мы создаем для своих клиентов, помогая им реализовывать их идеи, планы и мечты; о будущем, которое мы хотим для себя, когда мы, вместе или поодиночке, строим бизнес; о будущем – для мира завтрашнего дня. Наша **миссия** – поддержать каждого, кто хочет позитивно влиять на мир. Мы уверены, что каждый своими действиями может заставить планету вращаться», – отметил Фредерик Удеа, Председатель Правления группы Societe Generale.

У Societe Generale уникальное географическое положение – присутствуя в 67 странах, Группа является важным финансовым институтом для Европы, Африки и России. Societe Generale – инновационная компания, развивающая цифровые технологии, которые позволят перевести отношения с клиентами и взаимодействие между сотрудниками на новый уровень.

# Миссия «Тойота»



Модельный ряд

Автомобили в  
наличии

Покупателям

Владельцам

Мир Toyota

Контакты

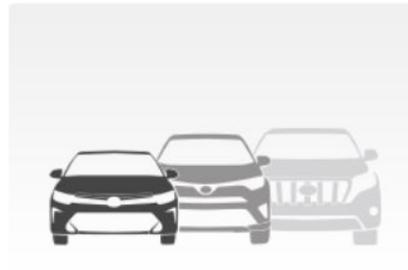
С момента основания стратегия развития компании на российском рынке звучит так: «Лучшие автомобили с лучшим сервисом в лучшей дилерской сети», и направлена на максимальную удовлетворенность клиентов как автомобилем, так и сопутствующими услугами на протяжении всего срока эксплуатации.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ КОМПАНИИ



### Клиент на первом месте

Мы предлагаем широкий спектр дополнительных программ для максимального удобства и выгоды клиента как в момент приобретения, так и в процессе владения автомобилями Toyota. Индекс удовлетворенности наших клиентов качеством сервиса достигает 93% в области сервисного обслуживания и 85%



### Уникальный модельный ряд

Линейка автомобилей Toyota уникальна и разработана специально для российских клиентов в соответствии с глобальными стандартами качества Toyota. Все автомобили специально адаптированы к сложным дорожным и климатическим условиям России.



### Локализация производства

Для максимального удовлетворения спроса российских клиентов в 2007 году в Санкт-Петербурге был основан российский завод Тойота. В настоящий момент на предприятии организовано производство полного цикла двух ключевых бестселлеров бренда Toyota: Camry и RAV4.



### Широкая дилерская сеть

В настоящий момент на территории Российской Федерации и Республики Беларусь действует 112 официальных дилерских центров и 2 авторизованных сервисных центра.



# ADIDAS

- ▣ **Производитель спортивной одежды Adidas:** «Наша миссия — быть лидером среди мировых спортивных брендов. Мы достигаем лидерства, опираясь на наше видение — наша страсть к спорту делает мир лучше. Вся наша работа вдохновлена страстью к спорту, которая движет нами, позволяя совершенствовать себя и окружающий мир».
- 



# МТС

- ▣ **Сотовый оператор МТС:** «Мы работаем, чтобы сделать МТС лучшим оператором для своих клиентов. Мы хотим, чтобы каждому человеку, который приходит в салон МТС, звонит в наш call-центр, пользуется услугами компании, нравилось быть клиентом МТС. Благодаря надежной связи МТС предоставляет клиентам возможность строить и улучшать свою жизнь, постоянно развиваться. Все ресурсы МТС нацелены на то, чтобы благодаря услугам компании жизнь клиентов МТС становилась более насыщенной, интересной и наполненной новыми возможностями».



# Идеализированное проектирование. Основные ограничения

- 1 Проектируемая организация должна быть **технологически осуществима**, она не должна предполагать использование технологий, несуществующих ныне
- 2. Хотя проект не обязан быть реализуемым, он должен быть **жизненно способным операционно, то есть** ты способным выжить в окружающей среде путем, будь он осуществлён сейчас.
- 3. Проектируемая организация должна быть **способной к непрерывному улучшению** под влиянием внутренних и внешних обстоятельств



# Практическая работа 2.

## Планирование цели

1. Исходя из формулируемого «проблемного множества», описать **МИССИЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

- формулировка идеалов организации, и в такой форме, которая позволяла бы оценить **продвижение к ним**
- определение **бизнеса**, которым организация **желает заниматься**
- уникальность
- отношение организации ко всем **стейкхолдерам**.
- **ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ** заявление, побуждение к действию.

## 2. Структуризация целей

- Структурированное множество проблем характеризует **текущую проблемную ситуацию**.
- Изменить проблемную ситуацию можно различными способами.
- Для того, чтобы реализовать **лучшее вмешательство**, необходимо знать не только **исходную ситуацию**, которую мы хотим изменить, но и конечную **желаемую ситуацию**, которую мы хотим в итоге получить.
- То есть, необходимо определить вектор изменений. Началом вектора является **проблемная ситуация**, концом вектора является **цель**, и цель в данном случае можно определить как образ **желаемого будущего**.





# Проблемы целеполагания

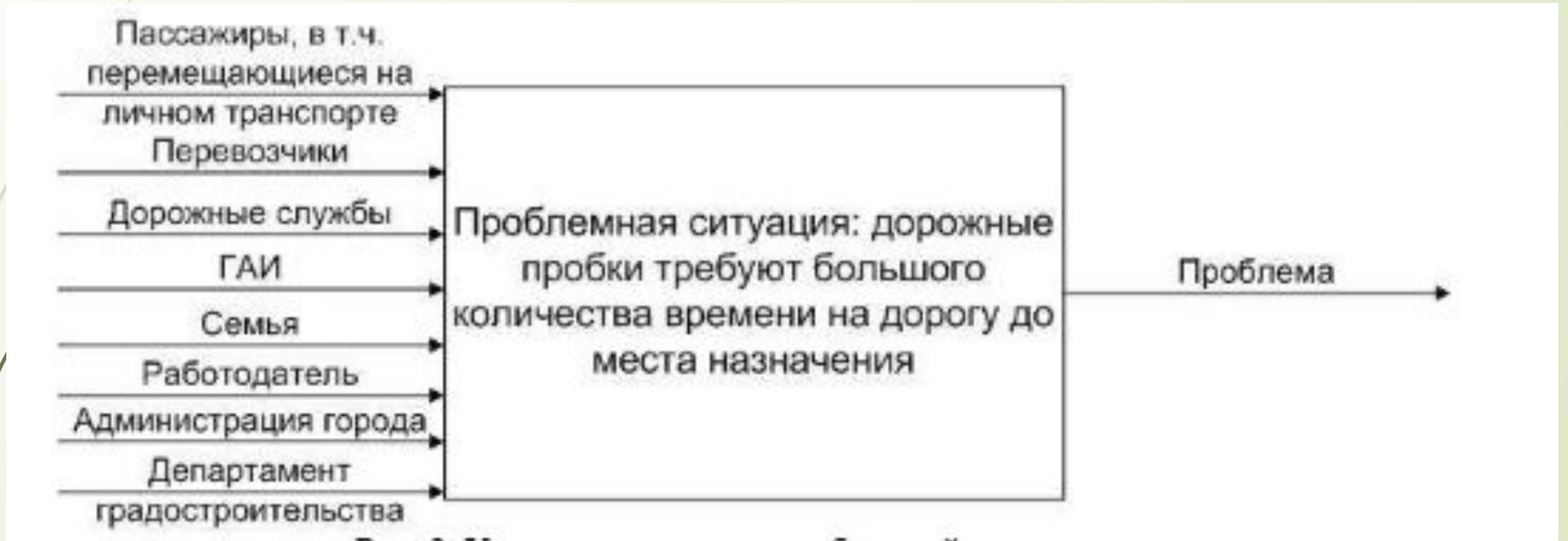
- **Ограничения целеполагания.** В практике решения проблем и формулировки целей всегда существуют ограничения. Ограничения можно разбить на две группы: объективные и субъективные. Объективные ограничения связаны с законами природы, наличием/отсутствием ресурсов и т.п. К субъективным относятся ограничения, связанные с полнотой и адекватностью используемых моделей, с системой ценностей и менталитетом субъекта. Эти ограничения необходимо учитывать при целеполагании.
- **Неопределенность целеполагания.** Цель всегда несет в себе элементы неопределенности. При целеполагании необходимо учитывать неопределенность целей и возможные отклонения результатов от плана.
- **Изменения целей со временем.** Цели не являются статичными. В структурированное множество целей необходимо включать только те цели, период актуальности которых сравним со временем, необходимым для решения проблемы, или больше его.

# Цели стейкхолдеров

- У каждого стейкхолдера образ желаемого состояния организации свой.
- На этапе структуризации целей необходимо провести работу аналогичную этапу структуризации проблем.

Стейкхолдер	Цель

# Пример. Пробки на дорогах



# Проблемное множество

Отношения стейкхолдеров к проблемной ситуации

Стейкхолдер	Отношение	Оценка ситуации
Пассажиры	1. Слишком много времени приходится тратить на дорогу до места назначения	Отрицательная
Перевозчики	2. Неравномерное распределение пассажиров в течение дня	Отрицательная
	3. Повышенный износ транспортного средства в час пик	Отрицательная
	4. Сложно соблюдать график движения при большом скоплении транспорта и в час пик	Отрицательная
	Большой поток пассажиров и постоянный доход	Положительная
Дорожные службы	5. Повышенный износ дорожного полотна при скоплении транспорта	Отрицательная
	Большой объем работы и постоянный доход	Положительная
ГАИ	6. Требуется дополнительное внимание к регулированию потоков при большом скоплении транспорта	Отрицательная
Семья	7. Слишком много времени пассажиры проводят в «пробках». Это время тратится в ущерб интересам семьи	Отрицательная
Работодатель	8. Опоздания на работу наносят ущерб интересам производства	Отрицательная
Администрация города	9. Повышенный износ дорожного покрытия требует привлечения дополнительных финансовых средств	Отрицательная
	10. Большое количество жалоб от пассажиров	Отрицательная
Департамент градостроительства	11. Недостаток финансовых средств на постройку новых дорог и развязок	Отрицательная
	12. Сложно находить новые меры по увеличению пропускной способности транспортных коммуникаций	Отрицательная
	13. Основные архитектурные решения в городе были выполнены без учета динамики роста количества транспорта	Отрицательная
	14. В городе большое количество улиц с низкой пропускной способностью автотранспорта	Отрицательная

# Пример. Пробки на дорогах

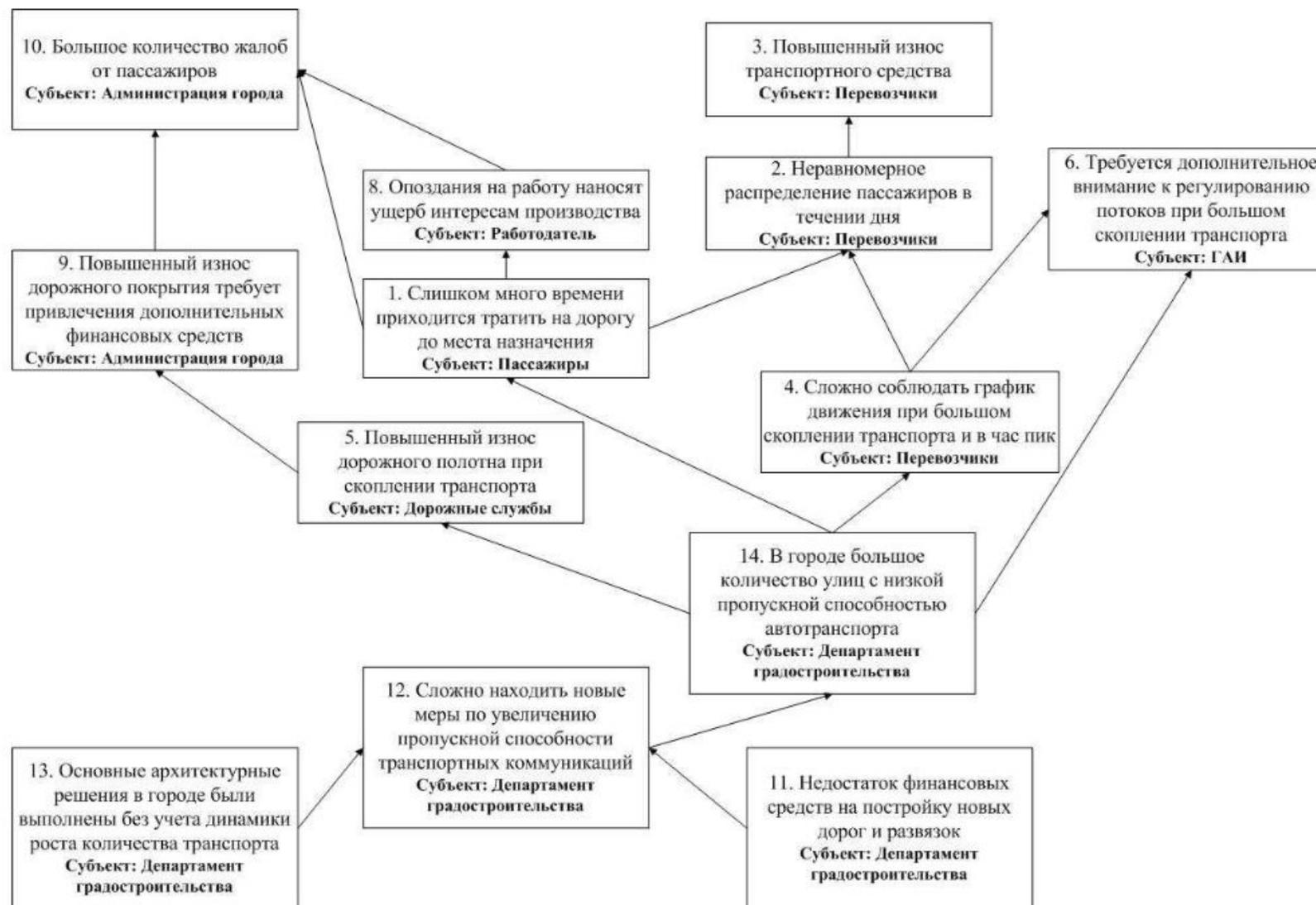


Рис. 5. Окончательный вариант графа проблем

# Пример. Пробки на дорогах

## Цели стейкхолдеров

Стейкхолдер	Цели
Пассажиры	1. Тратить на перемещение по городу минимум времени
Перевозчики	2. Иметь стабильный доход 3. Иметь возможность соблюдать график и свободно перемещаться по маршруту
Дорожные службы	4. Минимизировать объемы аварийного, внепланового ремонта
ГАИ	5. Минимизировать аварийные ситуации на дорогах
Работодатель	6. Минимизировать потери от опозданий сотрудников
Администрация города	7. Минимизировать финансовое обеспечение транспортных коммуникаций
Департамент градостроительства	8. Минимизировать транспортные заторы

# Пример. Пробки на дорогах

