#

# Введение

Роль управления в мире чрезвычайно велика. С его помощью приводится в движение все человечество и огромные массы разнообразных ресурсов. При этом значительная часть населения занята непосредственно в сфере управления (государственного, муниципального, территориального, отраслевого, самостоятельными предприятиями и организациями и т.д.). Именно управление определяет уровень жизни населения в любой стране. «Нет бедных стран – есть страны, плохо управляемые» (П. Друкер).

Одной из важнейших функций управления является планирование. Именно в процессе планирования количественно формулируются стоящие перед предприятием задачи, определяются наиболее эффективные пути их достижения и необходимые ресурсы. Планирование – процесс, с помощью которого система приспосабливает свои ресурсы к изменениям внутренних и внешних условий.

Неотъемлемой частью планирования является целеполагание.

Целью данной работы является изучение теоретических основ целеполагания как одной из специальных функций менеджмента и практический анализ системы целеполагания на одном из Новосибирских производственных предприятий.

Объектом исследования данной работы является ООО «Завод специальных покрытий». Период деятельности предприятия составляет 4 года, основной вид деятельности – производство металлосайдинга и нанесение полимерного покрытия. Чистая прибыль ежемесячно – около 70 тыс. руб.

# Теоретическая часть

##

## 1.1 Миссия организации

Независимо от задач и масштабов организации эффективное управление обладает следующими характерными чертами:

* существование общих целей организации (миссии);
* существование более конкретных целей, подчиненных достижению общей цели организации (вплоть до целей отдельных людей);
* правильный выбор подходящих единиц измерения приближения к конкретным целям (обычно это требуемое время или эффективность использования ресурсов);
* определение контрольных цифр или норм деятельности в выбранных единицах (например, максимальное количество человеко-часов для выполнения работы);
* сравнение информации об управляемых процессах с контрольными цифрами или нормами;
* оценка и выбор по результатам сравнения подходящих управляющих действий, а затем их выполнение;
* контроль результатов управляющих действий. Оценка их эффективности и возможностей достижения целей;
* существование этапа пересмотра целей, единиц измерения, норм и т.д.

успех работы организации в рыночной экономике в первую очередь зависит от правильно выбранной миссии, т.е. от ее главной цели.

Любое предприятие является открытой системой, поэтому оно может существовать только в том случае, если будет удовлетворять какую-либо потребность во внешней среде. Для выбора миссии предприятия необходимо четко представлять круг своих клиентов и их потребности, которые предприятие берется удовлетворять. Например, Генри Форд сформулировал миссию своего завода, как «предоставление людям дешевого транспорта». Миссия компании «Бюргер Кинг» – предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи.

В широком смысле **миссия** рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Философия организации обычно действует продолжительное время и редко меняется.

Многие японские компании имеют свои гимны, девизы, которые представляют наиболее яркое, образное и емкое выражение смысла существования организации. Ее идеалов, миссии, принципов управления, т.е. ее философии.

Коносоке Мацусита (руководитель компании «Мацусита дэнки санге») придавал первостепенное значение идеалам управления, которые должны проистекать из правильных, справедливых взглядов на человеческую жизнь, общество, государство, мир, природу. Например, управленческая концепция компании «Тойота цусе корпорейшн» выглядит следующим образом:

1. Вести открытый и честный бизнес по всему миру.
2. Способствовать развитию общества в качестве хорошего сотрудника корпорации.
3. Опираясь на индивидуальное творчество, предлагать товары и услуги, представляющие высокую ценность.
4. С уважением относиться к людям и создавать конструктивную и вдохновляющую рабочую атмосферу.

Известны лозунги фирм, в которых также воплощены их идеалы: «Мы – любим людей и землю» (Санье электрик); «Гуманная электроника – технология на службе человечеству» («Мацусита электрик»); «Открываем будущее графической информатики» («Норицу коки»); «Технологию на службу человеку» («Ямадзаки Мазак»).

В узком смысле **миссия** рассматривается как сформулированное утверждение причины существования организации, смысла ее существования, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссия определяет статус фирмы, дает направления для формулировки путей ее развития на различных уровнях, конкретизирует масштабы деятельности фирмы, вид продукции, тип рынка.

На выработку миссии влияет целый ряд факторов:

* История организации, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке;
* Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
* Состояние внешней среды фирмы;
* Ресурсы организации и отличительные особенности, которыми обладает организация.

Наиболее универсальной миссией для любого предприятия является как можно более долгая его жизнедеятельность на рынке. Такая миссия обусловливает как развитие производства, так и его ориентацию на потребности людей.

Миссия должна быть выражена в простых определениях и в удобной для восприятия форме, письменно изложена, широко известна персоналу предприятия.

Общая цель организации обеспечивает достижение единства усилий всех работающих. При отсутствии общей цели руководители всех уровней управления и исполнители будут принимать решения и действовать на основе различных, несовместимых, нередко конфликтных собственных представлений о целях организации.

##

## 1.2 Цели организации. Метод построения «дерева целей»

Главная цель организации – миссия – должна переводиться в конкретные **цели** в тех областях деятельности, от которых зависит ее успех. В конечном счете, цели должны быть доведены до конкретных исполнителей в виде непосредственных производственных **задач**. Цели становятся инструментом управления, когда они:

* Определены и сформулированы;
* Известны персоналу;
* Приняты работниками управления.

В качестве общего подхода рекомендуется определение целей в следующих ключевых областях:

* Положение на рынке (цели маркетинга);
* Инновации;
* Человеческая организация;
* Финансовые ресурсы;
* Материальные ресурсы;
* Производительность;
* Социальная ответственность;
* Прибыль.

Данный перечень предназначен для предпринимательской деятельности и не является исчерпывающим.

Классификация целей представлена в табл. 4.

Таблица 4. Классификация целей

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерий** | **Виды целей** |
| Содержание | Организационные, экономические, политические, научные, социальные, экологические |
| Измеримость | Количественные, качественные |
| Повторяемость | Постоянные, разовые |
| Период установления | Стратегические, тактические, оперативные |
| Иерархия | Цели организации, структурных подразделений |
| Сфера действия | Маркетинговые, производственные, инновационные, кадровые, административные, финансовые |
| Конкретизация | Неоперациональные, операциональные |
| Среда | Внутренние, внешние |
| Приоритетность | Особо приоритетные, приоритетные, прочие |
| Характер | Коммерческие, некоммерческие |
| Достижимость | Фантастические, реальные |
| По уровню | Общие, специфические |
| Стадия жизненного цикла | Проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение |

Целям присущи такие свойства, как:

1. соподчиненность, т.е. цели подсистем вышестоящего уровня обусловливают цели подсистем нижестоящего уровня (практический вывод – цели должны формироваться сверху вниз);
2. развертываемость, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными;
3. соотносительная важность, определяющая приоритетность целей всей организации по отношению к целям отдельных подразделений.

Инструментом, с помощью которого осуществляется систематизация целей системы, является «дерево целей». Поскольку понятия «цель» и «средство» диалектически взаимосвязаны, то для целей верхнего уровня цели нижнего уровня являются средством достижения.

Правила построения дерева целей:

1. Построение начинается с формулировки цели 0-го уровня (миссии);
2. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению;
3. Формулировка цели должна обеспечить возможность количественной и качественной оценки степени достижения цели, т.е. цели должны быть операциональными, поддаваться преобразованию в конкретные задачи и рабочие задания;
4. Необходимо обеспечить полноту редукции целей (каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты исходную цель или меняет ее).

Преимуществами метода построения дерева целей являются:

* Возможность объединить планирование и контроль;
* Возможность мотивации сотрудников через раскрытие информации о целях организации;
* Определение области ответственности и круга задач для каждого сотрудника;
* Коллегиальность между руководителями и подчиненными в разработке и постановке целей.[[1]](#footnote-1)

#

# 2. Характеристика организации

##

## 2.1 Описание предприятия

ООО «Завод специальных покрытий», находящийся по адресу г. Новосибирск, ул. Тимирязева, 7 было зарегистрировано в Новосибирской городской регистрационной палате 13 июня 2002 года. Спустя месяц оно начало свою работу. У данного общества – три учредителя с долями 52%, 24% и 24%, с первоначальным уставным капиталом в 100 000 рублей. Спустя год после начала функционирования предприятия ввиду его нерентабельности был заменен исполнительный директор, который в дальнейшем поменял практически весь управляющий персонал и поставил дело. Сейчас ООО «Завод специальных покрытий» – успешно функционирующее предприятия с чистой прибылью около 70 000 в месяц. Основной вид деятельности предприятия – нанесение полимерного покрытия на металлические изделия. Полимерное покрытие наносится на алюминиевые изделия, изделия из оцинкованной стали.

Помимо оказания услуг (нанесения полимерного покрытия) завод занимается изготовлением продукции из металла, как из собственного металла, так и из металла заказчика. Изготовление производится на прессах и ножах. ООО «Завод специальных покрытий» изготавливает сливы, сайдинг, откосы, углы, фасадные панели, рейки, аквилоны и т.д.

На данном заводе два производственных цеха: цех нанесения полимерного покрытия (к нему присоединен цех подготовки), и цех металлосайдинга.

ООО «Завод специальных покрытий» – относительно молодое предприятие, но это не мешает ему работать с крупными строительными компаниями, осознавшими и проверившими качество и надежность изготавливаемой на данном предприятии продукции. ООО «Завод специальных покрытий» – одно из немногих предприятий, имеющих сертификат соответствия продукции всем государственным стандартам. Благодаря этому оно дает гарантию на свою продукцию – **10 лет**, что делает этот завод надежным в глазах клиентов.

##

## 2.2 Миссия

ООО «Завод специальных покрытий» на протяжении последних четырех лет занимается нанесением полимерных покрытий на изделия из металла, а так же изготовлением изделий из металла.

**Миссия завода** – «Достичь и удержать лидирующее положение в производстве металлосайдинга и нанесении полимерного покрытия за счет эффективности производства и качества продукции, что позволит процветать нашему бизнесу и обеспечить высокий уровень жизни нашим работникам».

**На практике миссия завода означает**: «Потребитель должен получать от нас только добротную и нужную продукцию; а сами работники предприятия вправе рассчитывать на безупречные условия труда, семейный достаток и возможности профессионального роста».

**Провозглашение ценностей, убеждений**

ООО «Завод специальных покрытий» – относительно молодое предприятие, но это не мешает ему работать с крупными строительными компаниями, осознавшими и проверившими качество и надежность изготавливаемой на данном предприятии продукции.

Основными ценностями предприятия являются:

* Уважение клиентов и партнеров, которого можно добиться только выполнением всех взятых на себя обязательств и данных обещаний. Компания всегда выполняет заказы в срок, согласованный с покупателем;
* Обеспечение высокого качества продукции, гарантия;
* Доверие клиентов и партнеров;
* Результативный бизнес.

Убеждения компании:

* «Заказчик всегда прав»;
* «Необходимо максимально учитывать требования и пожелания заказчика при изготовлении конкретного изделия».

Компания займет лидирующее положение на рынке, постоянно совершенствуясь и непрерывно увеличивая список оказываемых услуг.

##

## 2.3 Продукция

Полимерное покрытие, созданное на основе порошковой краски – это новая экологически чистая, безотходная технология. Ее считают одной из наиболее совершенных на сегодняшний день. В двух словах технологию можно описать так: порошковую краску напыляют на поверхность изделия с применением электростатического поля, затем при высокой температуре выдерживают в специальных камерах.

Последнее десятилетие технологии порошкового окрашивания все чаще вытесняют традиционные способы. С ее использованием сегодня окрашивают примерно 15 процентов всех изделий в мире. И число это постоянно увеличивается. В чем же отличие порошковых красок от обычных жидких? Основное преимущество полимерных покрытий – их долговечность, прочность и защитные функции. Благодаря новой технологии на окрашиваемой поверхности образуется слой эластичной пластмассы с очень высокой стойкостью. Офисная и домашняя металлическая мебель, торговое оборудование, спортивный инвентарь – это лишь несколько примеров, где полимерные покрытия хорошо зарекомендовали себя.

Промышленная окраска обычными жидкими красками подразумевает контроль вязкости и доводку ее до нужной величины. Использование порошковых красок исключает эти сложные операции, что, в конечном счете, обеспечивает экономию и большую стабильность качества покраски.

По сравнению с обычными, органорастворимыми красками и лаками, полимерные покрытия являются химически устойчивыми. Им не страшны растворители, щелочи, кислоты, бензин, смазочные масла и другие составы. Они также обладают повышенными антикоррозийными свойствами.

Полимерные покрытия могут без ущерба для срока эксплуатации подвергаться воздействию повышенной температуры, причем постоянно или периодически. Поэтому используются для окрашивания автомобильных дисков, радиаторов и других изделий, подвергающихся нагреву.

Полимерное покрытие безвредно. Новая технология окраски избавляет от экологических проблем – огнеопасные и токсичные жидкие растворители не используются. Достаточно вспомнить, что порошковыми красками окрашены газовые плиты и холодильники у каждого из нас дома.

Еще одно весомое преимущество порошковых красок – почти безграничная палитра цветов, а также оттенков и фактур. Поверхность приобретает свойства, которые при применении традиционных технологий или недостижимы, или стоимость их в несколько раз выше. Например, золотистый, серебристый и алюминиевый металлики, флуоресцентные краски. Есть и необычные оттенки: например, серия красок «антик», которые стилизуют поверхность под старинные медные, бронзовые или серебряные предметы. При окрашивании оттенки контролируются по степени блеска, образуя глянцевые, матовые и полуматовые поверхности. Многообразие цветов дополняют спецэффекты – «под муар», «гранит» и другие.

Область применения порошковых красок довольно широкая. Полимерные покрытия подходят для фасадных элементов: оконные профили, кровля, металлочерепица, металлические двери, оградки и ворота; для офисной и садовой мебели, торгового оборудования, стеллажей и прилавков, станков; для различного транспорта: сельхозмашины, велосипеды и мотоциклы, автомобильные диски, приборные щитки и зеркала, радиаторы; товары для спорта и отдыха, кемпинга, садово-огородный инвентарь. В основном порошковые краски наносятся на изделия из металла, стекла или керамики, так как полимерное покрытие формируется при высоких температурах.

Фасадные панели из металла с полимерным покрытием, применяются для облицовки фасадов административных и коммерческих зданий.

Современные стандарты строительства предъявляют высокие требования к внешнему виду и качеству фасадов здания. Оцинкованная сталь с полимерным покрытием – это материал, удовлетворяющий самым жёстким технологическим, эксплуатационным и эстетическим требованиям к современным фасадам.

##

## 2.4 Ключевые технологии

Гарантия качества продукции, которую получает клиент. На все виды продукции ООО «ЗСП» предоставляет гарантии, причем на отдельные ее виды срок гарантии составляет 10 лет.

Исключительные сроки выполнения заказа. Срок исполнения заказа практически любой сложности – 1–2 дня. Известна ли Вам другая компания в России, которая предлагает что-либо аналогичное?

Отсутствие дефицита. Не секрет, что в сезон большинство компаний-производителей испытывают перебои с металлом. При максимально возможном ассортименте ООО «ЗСП» не допускает дефицита металла на складе ни по одной позиции вне зависимости от сезона. Добилась этого компания за счет установления особых тесных связей с поставщиками. В какое бы время не пришел клиент, для него всегда будет металл в любом количестве.

Исключительный ассортимент цветов и покрытий. Компания предлагает более [2000 вариантов выбора](file:///C%3A%5CDocuments%20and%20Settings%5C%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%5CLocal%20Settings%5CTemp%5C_tc%5Cindex.php) – покупатель обязательно найдет вариант, полностью его удовлетворяющий.

При работе с постоянными клиентами компания применяет гибкую систему скидок за объем и за регулярность закупок. Возможны и эксклюзивные ценовые предложения.

##

## 2.5 Анализ внутренней и внешней среды

###

Таблица 5. SWOT-анализ ООО «Завод специальных покрытий»

|  |  |
| --- | --- |
| **О**1. Расширение доли рынка.
2. Выход на новый потребительский сегмент.
3. Появление новых поставщиков.
4. Увеличение потребности в продукции.
 | **S**1. Гарантия на продукцию.
2. Индивидуальный подход к клиенту.
3. Выполнение нестандартных заказов.
4. Высокая скорость выполнения заказа.
5. Низкие складские издержки.
6. Возможность изготовления, несвойственной основному профилю деятельности.
 |
| **Т**1. Появление новых конкурентов.
2. Уход постоянных покупателей.
3. Рост цен на сырье.
4. Появление новых технологий.
5. Снижение цен на продукцию в отрасли.
 | **W**1. Старое оборудование.
2. Высокие производственные издержки.
3. Большая доля производственных отходов.
4. Отсутствие маркетинговой стратегии.
5. Текучесть кадров.
 |

Таблица 6. SNW-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование стратегической позиции** | **Качественная оценка** |
| **S сильная** | **N нейтральная** | **W слабая** |
| 1 | Стратегия организации |  |  | √ |
| 2 | Организационная структура |  | √ |  |
| 3 | Общее финансовое положение |  | √ |  |
| 3.1 | в том числе: состояние текущего баланса |  | √ |  |
| 3.2 | уровень бухгалтерского учета |  | √ |  |
| 3.3 | структура финансов |  | √ |  |
| 3.4 | доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.п.) |  |  | √ |
| 3.5 | уровень финансового менеджмента |  |  | √ |
| 4 | Конкурентоспособность продукции (в целом) |  |  | √ |
| 5 | Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом) |  |  | √ |
| 6 | Дистрибуция как система реализации продукта (в целом) |  |  | √ |
| 7.1 | в том числе: как материальная структура |  |  | √ |
| 7.2 | как умение торговать |  |  | √ |
| 8 | Использование информационных технологий |  |  | √ |
| 9 | Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов |  | √ |  |
| 10 | Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов) |  | √ |  |
| 11 | Уровень производства (в целом) |  |  | √ |
| 11.1 | в том числе: качество материальной базы |  |  | √ |
| 11.2 | профессионализм ключевых производственных специалистов |  |  | √ |
| 11.3 | профессионализм рабочих основного производства |  |  | √ |
| 12 | Уровень маркетинга |  |  | √ |
| 13 | Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом) |  |  | √ |
| 14 | Известность товарного знака, политика брэндирования |  |  | √ |
| 15 | Качество персонала (в целом) |  |  | √ |
| 16 | Репутация на рынке |  | √ |  |
| 17 | Репутация как работодателя |  |  | √ |
| 18 | Отношения с органами власти (в целом) |  | √ |  |
| 18.1 | в том числе: с федеральным правительством |  | √ |  |
| 18.2Окончание табл. 6. | с правительством субъекта РФ |  | √ |  |
| 118.3 | с органами местного самоуправления |  | √ |  |
| 18.4 | с системой налогового контроля |  | √ |  |
| 19 | Корпоративная культура |  |  | √ |

# 3. Разработка системы целеполагания для ООО «ЗСП»

##

## 3.1 Определение проблем, постановка целей

После определения миссии-видения, т.е. стратегической «будущей» цели организации, каждому руководителю необходимо обратить внимание на вопросы, требующие решения «сейчас» и предложить пути этого решения, т.е. достигать тактических целей организации. Таким образом, при постановке одновременно и проблемы и цели руководитель уходит от проблемно-центристского к проблемно-целевому подходу работы над проблемами.

Таблица 5. Проблемы и цели ООО «Завод специальных покрытий»

|  |  |
| --- | --- |
| Проблемы | Цели |
| Высокие цены | Развитие производства и покупка нового современного оборудования |
| Переход части клиентов к конкурентам с более низкими ценами и соответственно качеством | Снижение цены, при неизменном уровне качества |
| Предприятие не справляется с объемами заказов в летний период | Увеличение производственных помещений, производственных мощностей |
| Текучесть кадров | Обеспечение стабильных заказов, вне зависимости от времени года, для того, чтобы обеспечить стабильно высокую заработную плату. |
| Высокая трудоемкость изготовления продукции | Новое оборудование с ЧПУ – меньше трудоемкость, больше производительность. |
| Малая осведомленность потребителей о наличии ЗСП | Повысить осведомленность, сделать предприятие легко узнаваемым, и ассоциируемым с высоким качеством. |
| Местоположение | Открыть офис отдельно от производственных помещений, т. к. трудно найти. |
| Недостаток заказов в зимний период | Обеспечение предприятия постоянными заказчиками |

Таблица 6. Дерево целей для ООО «ЗСП»

|  |  |
| --- | --- |
| **Цели 1-го уровня** | **Цели 2-го уровня** |
| Повышение конкурентоспособности продукции | Снижение цены, при неизменном уровне качества |
| Покупка нового оборудования с ЧПУ – меньше трудоемкость и себестоимость, больше производительность. |
| Увеличение доли рынка и объема выпуска | Увеличение производственных помещений, производственных мощностей |
| Разработка эффективной маркетинговой стратегии для привлечения новых клиентов |
| Разработка эффективной маркетинговой стратегии | Повысить осведомленность, сделать предприятие легко узнаваемым, и ассоциируемым с высоким качеством. |
| Открыть офис отдельно от производственных помещений, т. к. трудно найти. |
| Обеспечение предприятия постоянными заказчиками |
| Разработка гибкой системы скидок для постоянных клиентов |
|  | Проведения акции привлечения новых корпоративных клиентов (застройщиков, а не посреднических фирм) |
| Повышение уровня корпоративной культуры на предприятии и привлекательности предприятия как работодателя | Обеспечение стабильных заказов, вне зависимости от времени года, для того, чтобы обеспечить стабильно высокую заработную плату. |
| Разработка основных направлений корпоративной стратегии |
| Организация курсов повышения квалификации для основного производственного персонала; для менеджеров предприятия. |

## 3.2 Разработка мероприятий по достижению целей

На следующем этапе необходимо наметить конкретные цели изменений, разработать соответствующие стратегии и мероприятия для достижения этих целей, т.е. программу тактического менеджмента. Все это необходимо донести до персонала, и видение должно содержать долгосрочные перспективы, чтобы сотрудники могли идентифицировать себя с запланированными изменениями. Только при этих условиях изменения пройдут в нужном направлении и восприняты всеми положительно.

Таблица 7. Цели – мероприятия по реализации

|  |  |
| --- | --- |
| Целевые элементы | 1. **Клиенты**

Какими нас видят клиенты? |
| Стратегические цели | * Клиенты отдают предпочтение нашей продукции, а не конкурентам
* Удовлетворенность клиента
* Долгосрочные отношения с клиентами
 |
| Величина измерения | Частота повторных обращений |
| Мероприятия по реализации | Срок: апрель 2006/октябрь 2006, четкий учет заказов + скидки постоянным клиентам, специальные предложения, акции |
| Целевые элементы | 1. **Действия**

Насколько удачны наши действия?* Постоянные клиенты
* Новые клиенты
* Жалобы и претензии клиентов (их наличие или отсутствие)
 |
| Стратегические цели | * Увеличение оборота от постоянных клиентов
* Увеличение оборота от новых клиентов
* Рост доли оборота относительно конкурентов
 |
| Величина измерения | Оборот |
| Оперативные цели | * С 01.07.2006 по 01.11.2006 увеличение производственных помещений
* Увеличение потока денежных средств
* С 01.07.2006 по 01.10.2006 модернизация оборудования
 |
| Мероприятия по реализацииПродолжение табл. 7. | Ежеквартальные отчеты по проделанной работе, полугодовые собрания по разработке дальнейших действий развития предприятия, на основе полученной информации о состоянии внешней среды (конкуренты, поставщики, клиенты) и внутренней (состояние оборудования, помещений, наличие / нехватка материалов, и т.д.). Сопоставление запланированного и фактического оборотов, корректировка плана и определение дальнейшего направления уже с учетом исправлений и новых клиентов. |
| Целевые элементы | 1. **Качество**

Каким образом можно улучшить качество нашей деятельности?Качество* Производственного процесса
* Продуктов
* Сервисных услуг
 |
| Стратегические цели | * Оптимизация производственного процесса /операций
* Проведение качественного и своевременного послепродажного обслуживания
* Рекламация
 |
| Величина измерения | * Длительность производственного цикла
* Качество и скорость
* Сокращение рекламаций
 |
| Оперативные цели | * Новое современное оборудование
* Лучшие поставщики
* Квалифицированный персонал
* Планирование работ
 |
| Мероприятия по реализации | Создание отдельного подразделения по контролю качества. Покупка нового программного обеспечения, которое позволит точно и своевременно отслеживать сроки выполнения работ, что позволит без задержек выполнять заказы клиентов. Создание сайта для размещения подробной информации о предприятии и роста контактов с потенциальными клиентами |
| Целевые элементы | 1. **Продукты**
* Удовлетворяет ли существующая гамма продукции предприятия потребности клиентов?
* Насколько она отлична от гаммы конкурентов?
 |
| Стратегические цели | * Увеличение разнообразия материалов, позволяющих расширить ассортимент и виды продукции
* Следить за развитием технологий, быть всегда на шаг впереди конкурентов
* Создание филиалов / представительств
* Рост доли рынка
 |
| Величина измерения | * Ассортимент цветов и покрытий предприятия
* Количество видов продукции конкурентов
* Количество филиалов / представительств
 |
| Оперативные цели | * Поиск новых поставщиков
* Увеличение потока денежных средств
* Повышение цены акций
* Опережение конкурентов в некоторых областях
 |
| Мероприятия по реализации | Проведение мониторинга внешней среды, поиск инвесторов, игра на биржевом рынке, постоянные опросы клиентов, определяющие их удовлетворенность и заинтересованность в нашем продукте |
| Целевые элементы | 1. **Готовность поставок**

Состояние продукции на складе |
| Стратегические цели | * Постоянная готовность складской продукции к реализации (в случае нехватки основной продукции отправленной на сбыт, невыполнение производством необходимого объема продукции и других непредвиденных ситуаций)
* Постоянное наличие на складе дополнительных материалов, комплектующих, инструментов, полуфабрикатов и т.д. для непрерывного процесса производства
 |
| Величина измерения | * Количество продукции на сладе по ассортиментным группам
* Количество дополнительных ресурсов
* Оборачиваемость
 |
| Оперативные цели | Своевременное пополнение складских запасов |
| Мероприятия по реализации | Постоянный контроль, тщательная инвентаризация продукции и материалов, проверка состояния складских помещений. |

#

# Выводы

ООО «Завод специальных покрытий» – относительно молодое предприятие, которое работает с крупными строительными компаниями, осознавшими и проверившими качество и надежность изготавливаемой на данном предприятии продукции. ООО «Завод специальных покрытий» – одно из немногих предприятий, имеющих сертификат соответствия продукции всем государственным стандартам. Благодаря этому оно дает гарантию на свою продукцию – 10 лет, что делает этот завод надежным в глазах клиентов.

Завод имеет два производственных цеха: цех нанесения полимерного покрытия (к нему присоединен цех подготовки), и цех металлосайдинга. На данный момент предприятие достаточно успешно функционирует и имеет чистую прибыль в размере 70 000 руб. в месяц.

Но существуют и некоторые существенные проблемы: нехватка персонала, устаревшее оборудование, нехватка производственных площадей для расширения, большое количество конкурентов, снижение доли рынка.

Миссия предприятия – занять лидирующую позицию за период на новосибирском рынке изготовления металлоизделий и нанесении полимерного покрытия за счет расширения объемов производства, диверсификации продукции, укрепления корпоративной культуры.

Реализация данной миссии осуществляется посредством разработки дерева целей для организации с учетом проблем, которые были выделены.

Основными целями организации (1-й уровень) являются:

* Повышение конкурентоспособности продукции;
* Повышение престижа и узнаваемости брэнда (разработка эффективной маркетинговой стратегии);
* Снижение производственных издержек через обновление парка оборудования;
* Усовершенствование корпоративной культуры в организации.

Успешная реализация разработанных мероприятий по достижению поставленных целей позволит ООО «ЗСП» выйти на лидирующую позицию на новосибирском рынке и увеличить прибыльность своей деятельности.

#

# Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1999.
2. Кантер З.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.
3. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник для вузов/ Ф.М. Русинов, М.Л. Разу, В.А. Денисов и др.; Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М.: ФБК-Пресс, 1998.
4. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник для вузов/ Ф.М. Русинов, М.Л. Разу, В.А. Денисов и др.; Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М.: ФБК-Пресс, 2002 – 149 с.
5. Менеджмент: учебное пособие / И.В. Лемеш, В.Л. Лунев, Л.Е. Чередникова и др.; Под ред. В.И. Россинского. – Нвосибирск, НГАЭиУ, 2003 – 211 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 2003 – 579 с.
8. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. – 2-е изд. – М.: Журнал эксперт, 1997.
9. Шеметов П.В. Практический менеджмент: Учебное пособие. – Новосибирск: НИНХ, 1993.
10. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005.
1. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005 – с. 44. [↑](#footnote-ref-1)