**Содержание**

1. Введение
2. Система целей организации.
3. Практическая часть. Формирование целей организации «Ангара»
4. Список литературы

**Введение**

Цели организации выражают результат, к которому призваны стремиться работники, объединившиеся в организацию, для совместного труда, или то состояние, к которому они намерены прийти в результате совместной деятельности.

Организации существуют для достижения определенных целей, на управляющую систему возлагается ответственность за эффективное использование ресурсов для достижения этих целей.

В данной контрольной работе необходимо описать систему целей организации, ее виды, значение и требования к целям. А также на примере предприятия «Ангара» показать:

- формирование исходных навыков определения главной и основных общих целей организации (фирмы, предприятия), реализующей принятой темы проекта бизнес процесса;

- получение исходных управленческих навыков по формированию основных характеристик развертываемого проекта / бизнес процесса.

**Система целей организации**.

Цели следует рассматривать в качестве ориентиров, в соответствии с которыми функционирует организация. Правильно выбранные ориентиры предопределяют успех организации, и, наоборот, ошибки на этом пути могут поставить под угрозу ее существование.

**Общие цели**

- задача

- значение

- миссия фирмы

**Оценка ситуации**

-Внешнее окружение

- Внутренние

резервы

**Долгосрочные цели**

**Стратегические планы**

**Краткосрочные цели**

**Оперативные и текущие планы**

Цели организации имеют системный характер, предполагающий их определенную классификацию.

1. По степени важности для организации цели разделяются на стратегические и тактические.

Стратегические цели включает в себя описание основных планов организации на период в 1-5 лет. Кроме того, в этом плане описывается количество, и сроки капиталовложений в развитие фирмы приблизительно на тот же период времени. В результате анализа менеджер определяет рыночный потенциал, пути его реализации, варианты распределения ресурсов и обязательства перед акционерами.

2. Исходя из периода времени, необходимого для их реализации, цели разделяются на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года).

Долгосрочные цели - четкие, простые, соразмеримые положения, содержащие описание результатов, которые фирма стремится достигнуть в период от 3 до 5 лет. Когда произведен анализ долгосрочных целей и стратегического· плана, работающий в фирме персонал составляет для себя общее представление о том, в каком направлении будет развиваться производство. Но на этом процесс разработки плана не заканчивается. Далее нужно решить, что конкретно будет делать фирма в текущем году.

Краткосрочные цели - играют дополнительную роль в процессе постановки целей и в целом в составлении плана. Эти цели определяют, что должно быть сделано немедленно для установления соответствия между краткосрочными результатами и долгосрочными перспективами, а также создания основы для наблюдения и контроля над выполнением стратегических решений, принятых ранее в процессе планирования менеджерами компании.

3. По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

4. По уровню, к которому они относятся, цели делятся на общие и специфические.

Чтобы управлять усилиями и действиями организации в целом, каждый управляющий должен иметь представление об общих целях, связанных с фундаментальными причинами образования компании.

Существует три основных элемента, которые должны содержаться в поставленной цели, чтобы она была эффективной, это - общая задача, значение, миссия фирмы. Цели организации могут быть определены как основная причина ее существования. Это определение, как правило, вытекает из контекста конкретной ситуации, в которой действует фирма. В постановке общей цели, которая отражает основную причину создания фирмы, менеджер обычно концентрирует внимание на избранном им круге заинтересованных лиц, для которых, собственно, и был создан бизнес. Как правило, в их число входят потребители, служащие, общественные организации внутри фирмы и собственники фирмы. Основные экономические категории, которые упоминаются в целях - это выживаемость в существующих условиях и рост прибыльности.

В то время как организационные цели несут очень большую смысловую нагрузку, они все же не являются центральным элементом в системе общих целей. Поэтому стоит перейти к следующему типу целей, который фокусирует внимание на направлениях, в которых фирма будет прилагать особые усилия. Этот тип целей был назван миссией организации.

Миссия организации - это элемент общей цели, который выделяет данную организацию среди других и обозначает масштаб ее деятельности, вид продукции и тип рынка. Хорошо разработанное обоснование миссии фирмы должно четко и последовательно соотноситься со структурой и специфическими целями организации. Поскольку предполагаемые направления деятельности формируются, соответствуя организационным целям, менеджер выбирает путь, по которому эти цели будут достигаться. Этот путь и есть миссия.

Опытные менеджеры обычно обращают внимание на три основных элемента в разработке миссии:

1. Основной продукт (услуга), производимый фирмой.
2. Главный рынок для реализации товаров (услуг).
3. Технологическая система производства.

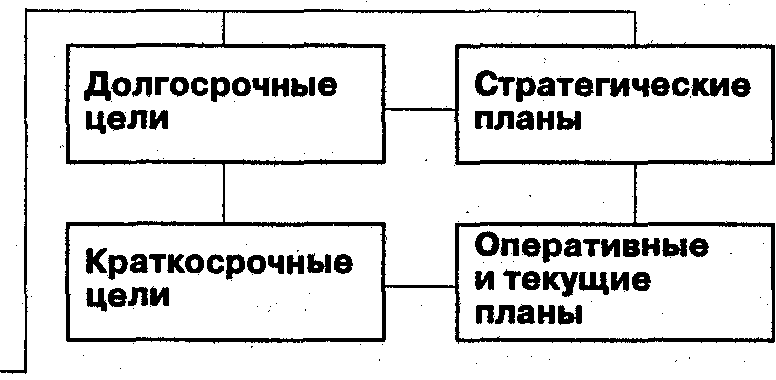
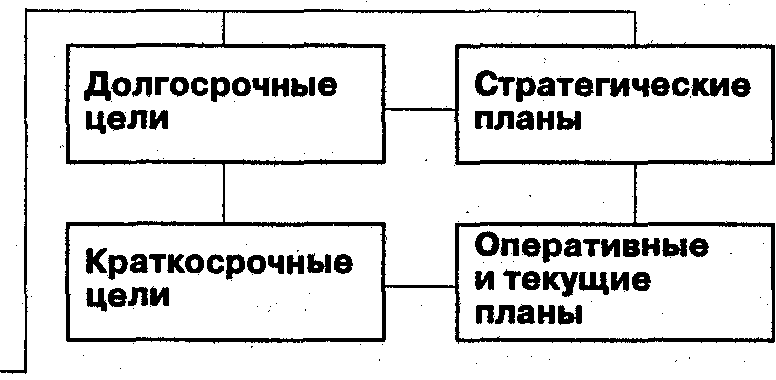
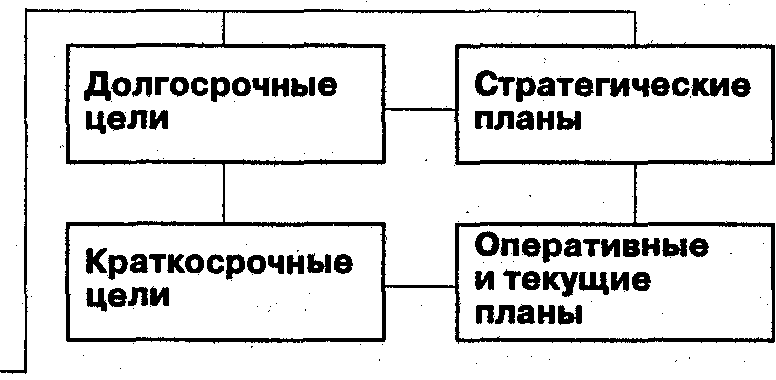
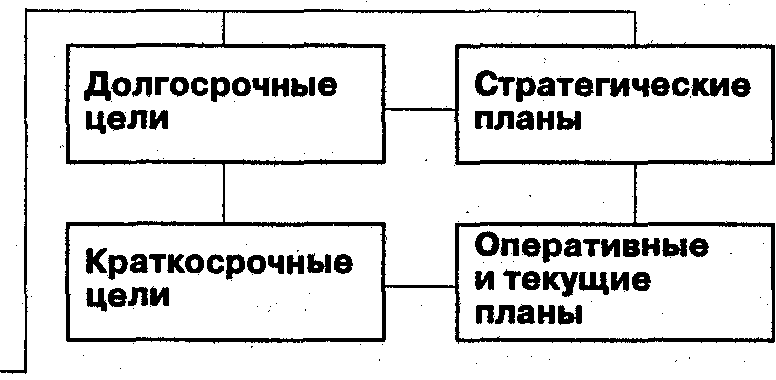
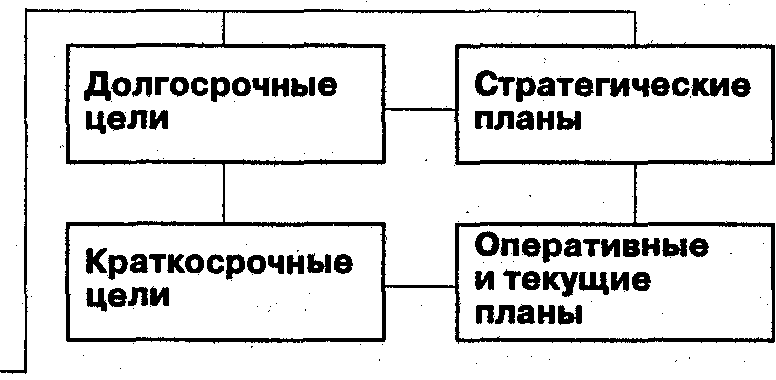
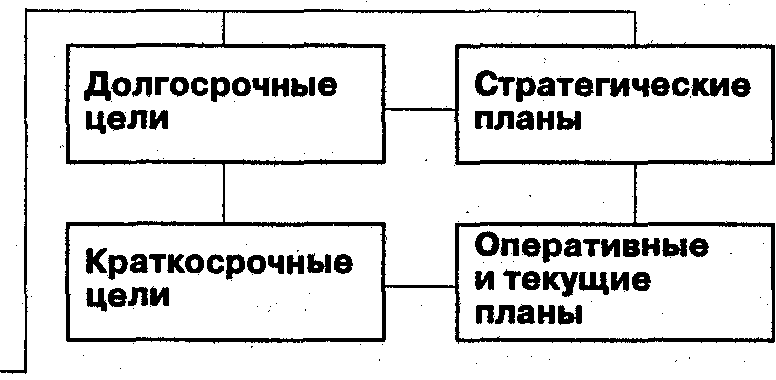
Каждый из этих трех элементов незаменим, поскольку только их комбинация составляет полную картину деятельности фирмы.

Значение организации. В последнее время менеджерам самых различных фирм довольно часто приходится проводить со своими служащими особую работу по разъяснению значения данного производства и его пользы для общества в целом. Значение организации, как это уже говорилось, - это философская и этическая категория, внешние и внутренне соответствующая целям и миссии фирмы. В процессе подтверждения значимости своего производства, главные менеджеры компании пытаются познакомить как можно более широкий круг потребителей со своей продукцией. Одновременно с этим подобная работа проводится и внутри организации, только в этом случае значимость фирмы объясняется через стоящие перед ней цели.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде организации приводят к тому, что цели приходится соответствующим образом корректировать или пересматривать.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В рамках этой системы цели обычно находятся в определенных отношениях друг к другу.

На основе целей организация формулирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками.



Таким образом, заключительная фаза планирования, в которой цели, опять же, играют значительную роль, требуют от менеджера определить специфические, краткосрочные задачи, которые представляют собой промежуточный этап в стратегическом плане, а также составить планы для отдельных звеньев его организации. Когда в центр внимания попадает поставленная цель, все описанное в плане обретает четкий смысл, что будет сделано, когда и кем. В этом случае цели выполняют центральную, организующую функцию, делая процесс планирования реальным и значительным. Чтобы цели в полной мере выполняли эту функцию, они должны быть четкими и имеющими потенциал эффективности. Поэтому уделим особое внимание более детальному рассмотрению некоторых категорий системы целей.

Общие цели, которые определяют основное направление развития производства, предполагают соответствующий стиль управления и принятия решений на протяжении всего жизненного пути фирмы. Но этого далеко не достаточно для управления компанией. Она нуждается в постановке более конкретных, а также специфических задач для всех подразделений и отделов. Прежде всего, необходимо разработать цели на период от 3-х до 5-ти лет. Эти цели называются долгосрочными. Они рассчитаны и на компанию в целом и на ее структурные единицы. Кроме того, они являются базой для общеорганизационной координации и ориентиром для определения степени успеха в действиях компании.

Помимо этого, менеджер разрабатывает также специфические краткосрочные цели, в которых предусмотрены ближайшие действия (на 1 год и менее). Они, однако, должны быть строго подчинены идее долгосрочных целей. Существуют следующие основные специфические краткосрочные цели.

Выживание и рост. Менеджер вносит в него такие показатели, как объем продаж, темпы роста объема продаж, данные о спросе и т. п. Причем показателям роста уделяется особое внимание.

Прибыльность. Способность любой фирмы развиваться до достаточного уровня прибыльности.

Распределение ресурсов и риски. Еще одним примером целей бизнес-организации могут служить цели, связанные с распределением ресурсов и предсказанием возможных рисков, возникающих в период возникновения организации.

Продуктивность производства. Одной из задач менеджера любой фирмы является забота о повышении уровня продуктивности.

Конкурентная позиция. Наиболее чутким индикатором успеха или неудач фирмы является ее доля на отраслевом рынке или ее конкурентная позиция.

Повышение квалификации служащих и отношения с коллективом.

Технологическая деятельность. Менеджер должен решать практически постоянно вопрос о том; стоит ли в данном месяце (году) проводить техническое перевооружение или производство будет эффективным и на существующей технологической базе.

Ответственность перед обществом. В такой компании менеджер при постановке целей будет учитывать все местные, национальные и международные особенности среды.

К процессу целеполагания в менеджменте предъявляются следующие общие требования.

Цели должны содержать сроки их выполнения. Определение временных рамок важно и для долгосрочных и для краткосрочных целей, но временные рамки не так часто определяются при постановке общих целей, касающихся цели миссии организации.

Цели должны быть краткими. Долгосрочные и краткосрочные цели наиболее эффективны, когда они кратки.

Цели должны призывать к превышению стандартов.

Цели должны быть реалистичны. Цели, которые устанавливают слишком высокую планку, никогда не будут достигнуты.

Цели должны быть гибкими. Цели должны быть достаточно гибкими, чтобы их можно было усовершенствовать в случае непредсказуемых или экстраординарных изменений ситуации в фирме.

Цели должны быть приемлемыми. Цель более эффективна, когда люди, которые ответственны за ее выполнение, считают ее приемлемой.

На каждом уровне организации возникают некоторые частные цели, причем только их совокупность необходимо рассматривать как некоторую цель определенного уровня управления. Отсюда возникает необходимость построения *дерева целей.*

**"Дерево целей"** — структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены: *генеральная цель ("вершина дерева");* подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней *("ветви дерева").* Название "дерево целей" связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево. *Пример "дерева целей*": ***генеральная цель*** — удовлетворение потребностей человека в пище, подцели первого уровня — удовлетворение потребностей в белках, жирах, углеводах, витаминах, *подцели второго уровня* — удовлетворение потребностей в хлебе, молоке, масле, овощах, фруктах и т. д.

Глобальная цель

Долгосрочная цель

Долгосрочная цель

Долгосрочная цель

Долгосрочная цель

Краткосрочная цель

Краткосрочная цель

Краткосрочная цель

Задача

Задача

Задача

Рисунок 1 – Дерево целей

Следовательно, в современном менеджменте понятие цели — одно из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношения целей, средств достижения целей, оценки эффективности и путей достижения целей нельзя решать проблему эффективного управления. Это означает, что без четкого формулирования целей функционирования нельзя комплексно решить ни одной проблемы, связанной с построением фирмы, с планированием ее деятельности, оценкой эффективности, разработкой ее стратегии.

Когда цель функционирования сформулирована нечетко, требовать четкой организации работ практически бесполезно, так как невозможно правильно выбрать средства достижения цели.

**Формирование целей организации.**

Рассмотрим формирование целей на примере предприятия по производству кондитерских изделий «Ангара».

Миссия предприятия "Ангара" заключается в занятии лидирующих позиций на рынке кондитерских изделий путём производства изделий с учётом индивидуальных пожеланий клиентов на основе использования передовой техники, соответствующей экологическим стандартам.

Определение стратегических целей и задач организации

Стратегические цели и задачи предприятия "Ангара" представлены в таблице 1.1. – Стратегические цели и задачи

Система ценностей предприятия «Ангара»

Система ценностей предприятия «Ангара» включает следующие аспекты:

* новаторство, эксклюзивность, творческий подход;
* высокий уровень технологии и качества - продукция сертифицирована на соответствие требованиям мирового стандарта системы управления качеством ISO 9001: 2000;
* ориентация на клиента - во главу угла ставится удовлетворение его потребностей: "Клиент всегда прав! ";
* ориентация на своих сотрудников, которая предполагает не только высокие требования, но и внимание, заботу и содействие развитию персонала;
* демократический стиль руководства и управления;
* процессы принятия решений имеют коллективный характер;
* предпочтение личных контактов с высшим руководством, проведение общих собраний.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Область стратегического планирования** | **Стратегические цели организации** | **Задачи** |
| Рыночные отношения с потребителем | Занять лидирующие позиции на рынке кондитерских изделий в Иркутске | в течение 5 лет фиксировать определенный сегмент кондитерского рынка;  вытеснить основных конкурентов;  концентрировать усилия на выбранном рыночном сегменте для удержания позиций. |
| Инновации | Увеличить объёмы продаж и привлечь новых клиентов путём внедрения новых рецептур и технологий | производить ежеквартальные отчисления на приобретение  нового оборудования в размере 8% от прибыли;  ежегодно участвовать в международных форумах кондитеров и выставках кондитерских изделий, для сотрудничества и привлечения знаний зарубежных коллег.  оснастить современным, автоматизированным оборудованием и специальными кондитерскими устройствами;  производить ежегодную модернизацию имеющегося оборудования за счёт специального резерва, созданного на предприятии;  усовершенствовать существующие технологии изготовления за счёт проработки калькуляционных карт. |
| Производительность | Достичь высокой производительности путём грамотной минимизации издержек производства | финансировать техническое оснащение и перевооружение ежемесячно в размере 10% от прибыли;  За счёт финансирования внедрить современную техническую и технологическую основу кондитерского производства, которая гарантирует равномерное распределение компонентов и достижение требуемого соотношения между ними и микродобавками в каждом единичном изделии, что позволит обеспечить выпуск продукции, сопоставимой по своим характеристикам с лучшими отечественными и зарубежными аналогами, а также к снижению затрат на единицу продукции.  Вести постоянный контроль за производственным процессом для быстрого выявления отклонений от норм и нарушений с последующим их устранением на ранних стадиях |
| Финансовые ресурсы | Обеспечить стабильный уровень финансовой сферы предприятия | Создать финансовый резервный фонд на нужды предприятия, которые должны пополняться ежемесячно в размере 3% от прибыли;  Вести чёткий контроль за материально - техническим обеспечением, финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия.  Ежегодно проводить аудиторские проверки за счёт резервного фонда, отчисления в который производятся ежемесячно и составляют 3% от прибыли. |
| Прибыльность | Обеспечить накопление прибыли от производства и сбыта продукции, достаточной для выполнения обязательств перед кредиторами. Обеспечить сбыт продукции кондитерского цеха на местном рынке, а также выйти на украинский рынок | Производить ежеквартальные маркетинговые исследования за счёт специального резерва, который финансируется ежемесячно в размере 8% от прибыли, проводить бэнчмаркинг;  Согласно результатам маркетинговых исследований осуществлять концентрическую диверсификацию, т.е. пополнять ассортимент новыми изделиями.  Устанавливать деловые отношения с регионами, предоставляя к ознакомлению бизнес-план, стратегический план управления, а также производить пробный маркетинг и дегустации. |
| Управленческая деятельность и её развитие | Определять главные области управленческого воздействия, приоритетные задачи и методы их решения, обеспечивающие получение запланированных результатов. | Вести текущее и стратегическое планирование;  Ежеквартально проводить мониторинг;  Поддерживать вертикальную оргструктуру;  Отдавать предпочтение личному общению с сотрудниками;  Ориентироваться на коллективное участие в процессе принятия решений;  Каждые полгода участвовать в бизнес-треннингах, для повышения квалификации и внедрения новых методов рационального управления предприятием. |
| Трудовая деятельность и установки сотрудников | Мотивировать коллектив для повышения эффективности трудовой деятельности. | В течение первых месяцев работы создать и совершенствовать систему мотиваций, включающую реализацию потребностей сотрудников в достойной оценке труда, систему поощрений и социальных гарантий.  Установить дисциплину трудовой деятельности для поддержания корпоративного духа и создания правильного имиджа предприятия.  Проводить общие ежемесячные собрания для решения текущих и стратегических задач, оглашения показателей предприятия, и пути их повышения или поддержания на должном уровне, выявления обстановки в коллективе. |
| Обязательства перед обществом | Удовлетворять потребность населения в высококачественной продукции без ущерба экологии. | В течение первого года организовать экологическую безопасность производства и создать эффективную систему тепло - и энергосбережения за счёт использования современных технологий и оборудования, приобретение которых планируется за счёт резервного фонда. |

Для данной компании торговые марки и коллектив компании – основа успеха. Сотрудники предприятия «Ангара» воплощают в жизнь морально-этические ценности компании, добиваясь главной цели – улучшить жизнь потребителей. Цель компании – производить товары и услуги наивысшего качества и потребительской ценности. Деятельность компании построена на принципе – «Потребители помогают занять ведущие позиции по уровню продаж, обеспечить процветание бизнеса, что способствует повышению благосостояния работников». Принципы компании основаны на уважении личности каждого. Интересы компании и работника неразделимы, цели четко определены, новаторство – основа успеха. Организация активно взаимодействует с внешним окружением, которое состоит из конкурентов, партнеров, потребителей; особую оценку получает профессионализм работников компании и их стремление быть лучшими в этом деле. За основу своего стиля жизни компания избрала взаимодействие и взаимопомощь. И, конечно же, главная цель деятельности предприятия – это получение прибыли, обеспечение стабильности компании и создание рабочих мест.

**Дерево целей организации ООО «Ангара»**

Увеличить прибыль на

300.000.000 рублей за 3года

Финансовый отдел

Отдел кадров

Руководитель отдела

Отдел закупок

Отдела продаж

Отдел маркетинга

1.Обеспечить объем заемных средств в размере 60.000.000 рублей к 4кв.2012г.

1.Обеспечить сотрудниками предприятие.(60сотрудников к 4кв.2012г.)

1.Найти 6 надежных поставщиков производителей какао, продукция которых должна стать брендом на российском рынке(до 4 кв. 2012 г.)

1.Выполнить план продаж(650.000.000 рублей в год к 4 кв.2012г)

1.Увеличить свою долю на рынке (до 45% к 4кв 2012г.)

2.Расширить ассортимент (16000 наименований к 4кв.2012г.)

1.Обеспечить высококвалифицированный персонал(проводить 3 раза в год тренинги по работе с клиентами до 4 кв.2012г.)

Повысить рентабельность на 20% (до 4кв,2012 года)

3.Организовать мероприятия способствующие росту сбыта(до 650.000.000 рублей к 4 кв.2012г.)

2.Найти поставщиков для расширения ассортимента продукции(16000 наименований к 4 кв.2012г.)

3.Найти новых более выгодных поставщиков производителей какао (3 поставщика к 4 кв.2012г)

**Список литературы.**

1. Зайцева О.А., Радугин А.А., Основы менеджмента.: Учебное пособие для ВУЗов.- М.; Центр, 1998. - 432 с.

2. Нельсон Б., Экономии П., Умение управлять.: Пер. с англ.- К.: Диалектика, 1997. - 336 с.

3. Менеджмент: Учебник/ Под ред. Игнатьева А.В. - М.: Инфра-М, 2010.- 283 с.

4. Менеджмент: Учебник/ Под ред. Максимцова М.М., Комарова М.А.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.-320 с.

5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 392 с.