

Ю.Г. Лесникова

С.М. Баранцева

Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, Украина

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ «ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ» КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Каждое коммерческое предприятие свою деятельности организует в соответствии с поставленными целями. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. Для того, чтобы правильно и эффективно сформировать цели для каждого уровня управления организацией, во многих предприятиях используют метод «дерево целей».

Цель – это желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени. В целях должна найти отражение перспектива развития системы. Цели деятельности социально-экономических систем в значительной степени определяются условиями внешней среды.

Цели представляют собой обязательство управленческого аппарата фирмы добиться определенных результатов в определенное время. Они точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать. Они направляют внимание и энергию на то, чего нужно добиться. [6]

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании цели и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реализации фирмы. [8]

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер. Каждый из этих подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки.

Декомпозиция целей происходит следующим образом: на каждом из нижестоящих уровней в организации определяются свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая

схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня. Инструментом, с помощью которого осуществляется систематизация целей на предприятии, является модель – «дерево целей».

Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент (подобный организационной схеме компании), используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании (главных или генеральных целей) и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности. Новизна метода, предложенного Ч. Черчменом и Р. Акоффом, заключалась в том, что ими предпринималась попытка придать различным функциональным подсистемам количественные веса и коэффициенты с целью выявить, какие из возможных комбинаций обеспечивают наилучшую отдачу [2].

Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей цели на подцели. Для случаев, когда древовидный порядок строго по всей структуре не выдерживается, В. И. Глушков ввел понятие "прогнозного графа". Метод «дерево целей» ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижения целей верхнего порядка. Оценка относительной важности целей и значимости связей между ними производится с помощью экспертов, причем для последовательного определения значимости целей и задач на различных уровнях обычно используются оценочные матрицы [11].

Этапы формирования и построения «дерева целей»

1. Разработка целей структурных подразделений.

Сущность выполнения данного этапа заключается в том, что цели должны быть сформулированы на каждом уровне управления, прежде всего по горизонтали. Исходя из того, что все реальные организации многоцелевые, на данном этапе на каждом уровне управления должны быть сформулированы все цели выбранной стратегии. С другой стороны, должны быть выбраны главные цели, под которые и предстоит проектировать организацию.

Для координации выбранных целей необходима их оценка и по вертикали (как исходный материал построения дерева целей).

2. Доведение выбранных целей до подразделений – обоснование построения дерева целей.

Сущность данного этапа заключается в выявле-

нии взаимозависимых целей, реализуемых на каждом уровне управления. В результате такой работы оказывается возможным построение дерева целей. Оно представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации и их взаимосвязи. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- Общая цель, находящаяся в вершине грифа, должна содержать описание конечного результата.
- При развёртывании общей цели, в иерархическую структуру целей исходя из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.
- При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения.
- Подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и невыводимыми друг от друга.
- Фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определённым способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения её менеджмента [22].

Дерево целей строится для каждого уровня управления, а затем производится «сшивание» дерева целей каждого уровня в общее дерево целей организации.

3. Доведение целей до каждого конкретного исполнителя.

На этом этапе, прежде всего, выясняется возможность реализации сформулированной ранее цели конкретным исполнителем. В ряде случаев для понимания необходимой деятельности потребуются выбранные цели детализировать. Только после установления согласованности системы целей и конкретной деятельности можно утверждать, что выбранные цели доведены до каждого конкретного исполнителя.

Реальная работа в этом направлении предполагает широкое обсуждение всех целей на производственных совещаниях.

4. Реализация целей.

Этот этап включает:

- Закрепление целей за каждым исполнителем;
- Выявление наличия всех ресурсов, необходимых для реализации целей;
- Контроль выполнения целей во всей системе управления сверху до низу;

– Своевременность вмешательства в процесс управления на любом уровне управления.

5. Оценка достигнутых результатов.

Оценка достигнутых результатов должна производиться снизу вверх с выходом на глобальные цели. Обсуждение результатов должно быть произведено неформально с учётом мнения сотрудников организации. Иногда для этой цели разрабатываются специальные анкеты, которые обрабатываются с учётом теории экспертных оценок. Результаты обработки доводятся до каждого уровня управления несколько раз, обсуждаются и повторно обрабатываются до получения полного согласия.

6. Корректировка целей.

Цели корректируются после выявления степени прогресса в реализации поставленных целей, т.е. с учётом достижения целей, выбранные ранее цели корректируются. Практически это означает окончание цикла формирования целей [19].

Таким образом, цель – это желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени.

Многоплановость целей объясняется тем, что любая организация, любая экономическая система являются многоцелевыми. Определение приоритетности целей является в этом случае очень важной и сложной проблемой и, как правило, решается экспертным путем.

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. Каждый из подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Взаимосвязанность и взаимозависимость категорий цели и альтернативы более наглядно можно проиллюстрировать с помощью метода «дерево целей», который предполагает разработку целей различных уровней, при этом дерево целей всегда можно развивать до такой степени детализации, чтобы на последнем уровне находились задачи, которые уже невозможно рассматривать в качестве целей.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1999.
2. Гурков И., Аврамова Е. Стратегия выживания промышленных предприятий в новых условиях // Вопросы экономики, 2005. - № 6. - с. 25.
3. Джексон Л. Т. Хосин Канри. Как заставить стратегию работать. – К., 2008.
4. Корытцева А. Опрос мнений сотрудников: как добиться успеха // Менеджер по персоналу, 2006-06-30.
5. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2006.