

Формирование целей и метод дерева целей

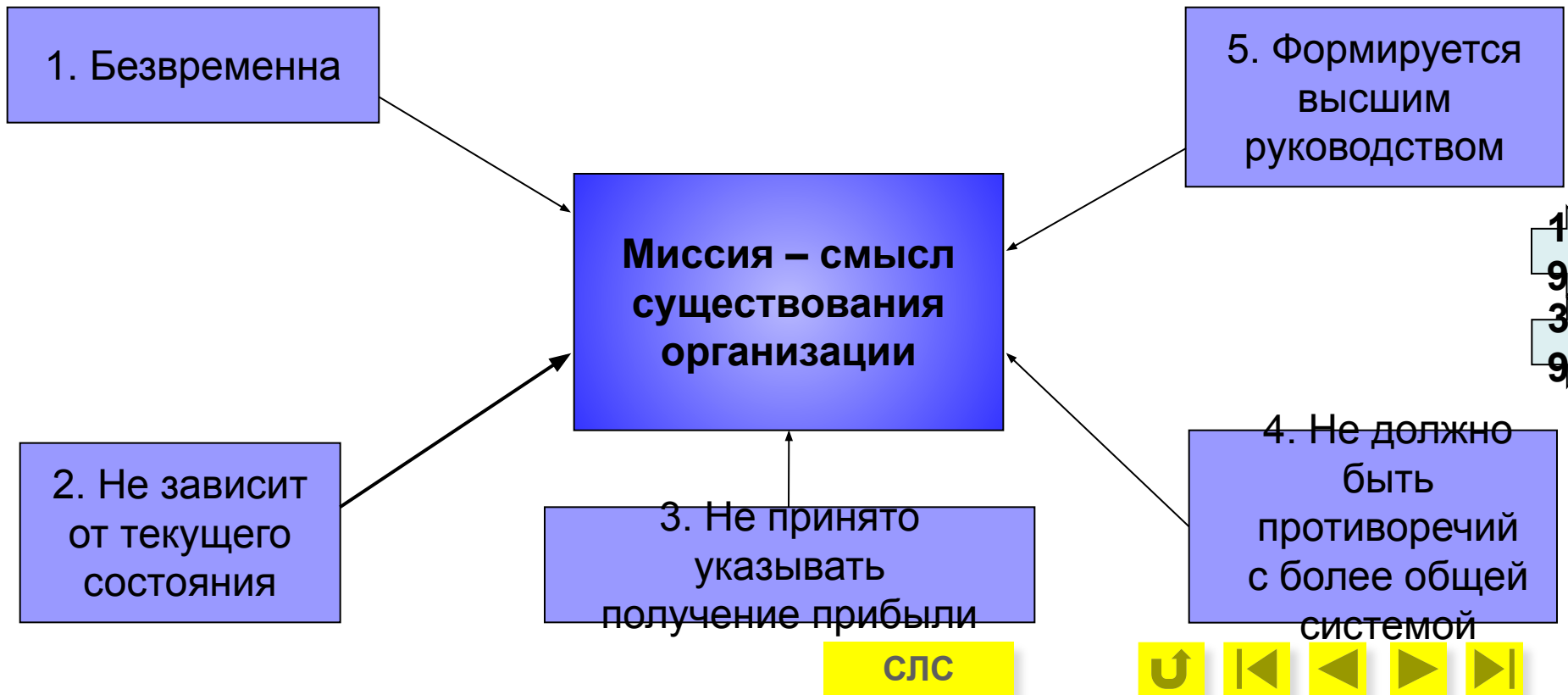
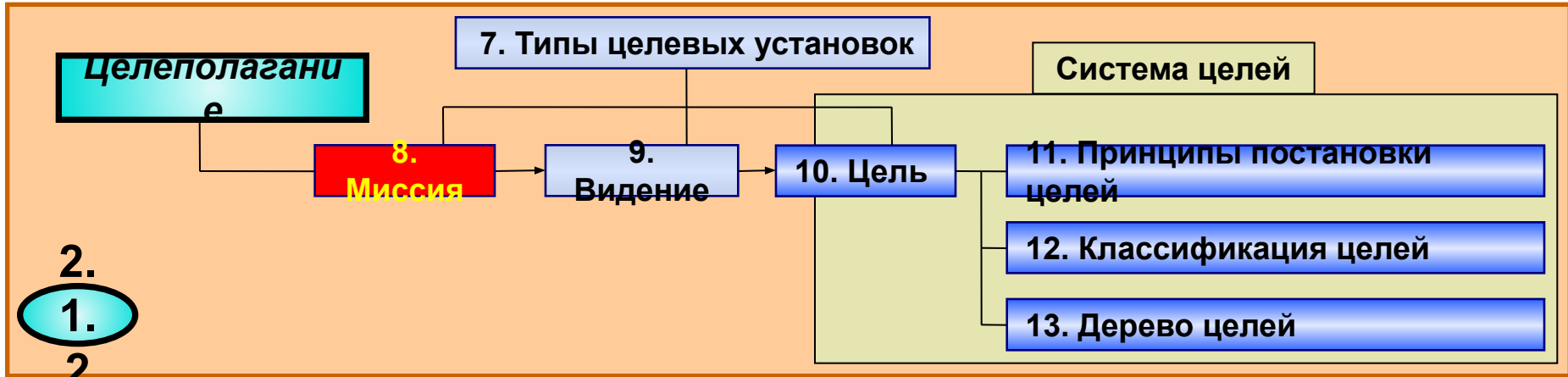
Формирование целей развития фирмы является одним из важных этапов управления.

Поскольку фирма как объект управления является сложной экономической системой, то существует множество целей ее развития – система или пространство целей.

Это пространство целей характеризуется разными критериями классификации:

- уровнем иерархии (глобальные и локальные);**
- типом (конкурентные и финансовые цели);**
- значимостью (стратегические и тактические);**
- периодом времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные) и другими.**

Следовательно, важное значение имеет построение иерархии целей, т.е. системы глобальной и локальных целей.



Существует 3 типа целевых установок: *миссия, видение и, собственно, цель.*

Миссия – смысл существования организации.

- **Миссия – это заявление, отражающее интересы общества, владельцев и персонала предприятия, дающее общее представление о сфере деятельности, общих принципах работы и т.п.**
- Миссия определяет то, для чего создана и существует организация. Она придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия
- Потребность в определении миссии организации появилась в 70-х годах, когда нужно было кратко охарактеризовать организацию, ее цели и основные отличия от других компаний.

Примеры формулировок миссии известных корпораций

1. Миссия компании Ford: «предоставление людям дешевого транспорта»

*Область деятельности – транспорт,
Потребители продукции – люди, широкий круг потребителей*

2. Миссия компании Motorola: «использование технологии с пользой для людей»

Широкая формулировка, но она позволила компании развиваться в направлениях, которые не могли предположить ее конкуренты

3. Миссия компании Xerox: «от копировальной техники к офису будущего»

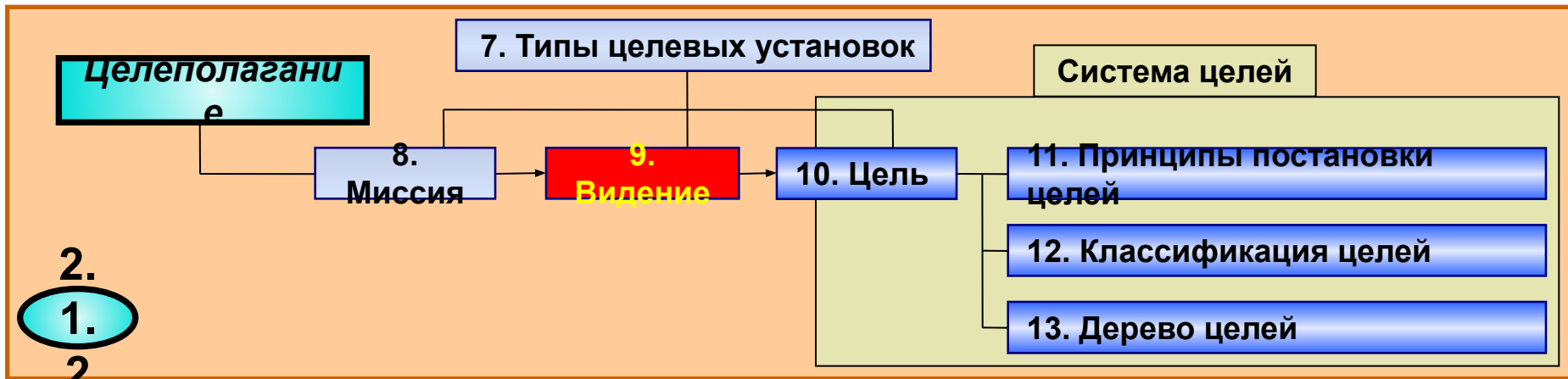
Демонстрирует перспективы роста бизнеса

1. Ювелирно-художественная фирма:

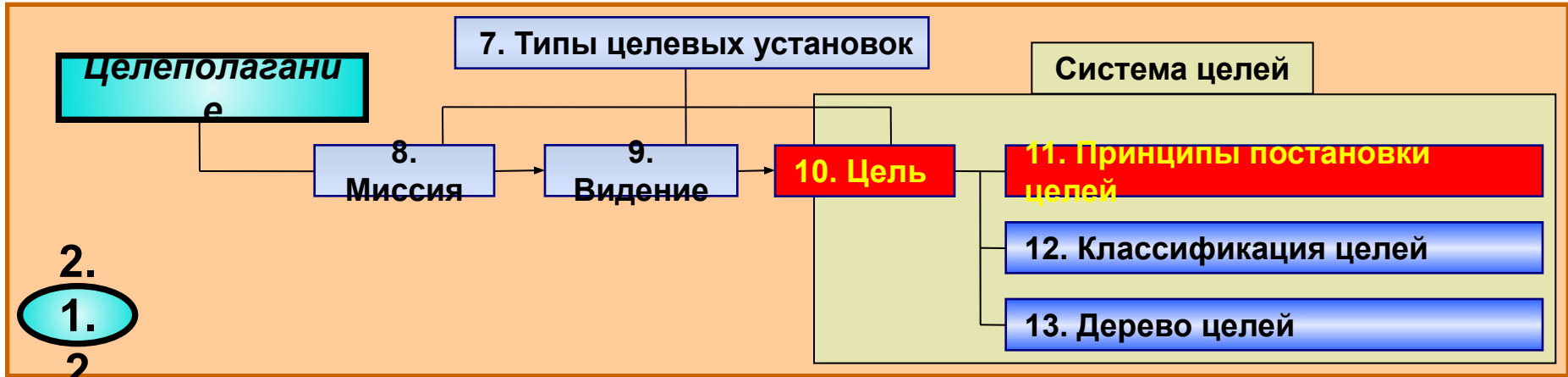
Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей.

2. Коммерческий банк:

Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.



2. 1. Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем ?
4. 2. В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он станет в будущем ?
2. 3. Кто является потребителями и на какую группу покупателей ориентироваться в будущем ?
5. 4. Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей ?
- 9.



1. Четкие временные рамки.
2. Конкретность содержания и реальная достижимость.
3. Адресность и возможность осуществления контроля.
4. Непротиворечивость и согласованность.

Глобальные и Локальные цели

Глобальная стратегическая цель – это главная цель фирмы в условиях рынка.

Глобальная цель может формироваться по-разному:

- увеличить долю рынка,***
- захватить новый рынок,***
- стать лидером в отрасли и т.д.***

В обобщенном виде она может быть представлена следующим образом: создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы.

Локальные цели – это система целей подчиненного характера, совокупное достижение которых позволяет реализовать глобальную цель фирмы.

Цели – это результаты, к которым стремится индивидум, группа лиц или организация в целом.

Правила, помогающие правильно поставить цели:

1. Прежде всего, цель имеет **четкие временные рамки**. По истечении установленного срока цель должна быть выполнена
2. Цель должна быть **конкретной**. В ряде ситуаций, сложно говорить о конкретных целях, но в каждой такой ситуации нужно отдавать себе отчет в том, что это скажется на всех последующих этапах, и в особенности на этапе контроля.
3. Цель должна быть **адресной**. Поставить цель до конца означает ответить на вопрос: кто будет выполнять ее, когда, где, при каких условиях и т.п.
4. Цель не должна противоречить другим целям и самой себе (она должна быть **реально достижимой**).

Управление по целям

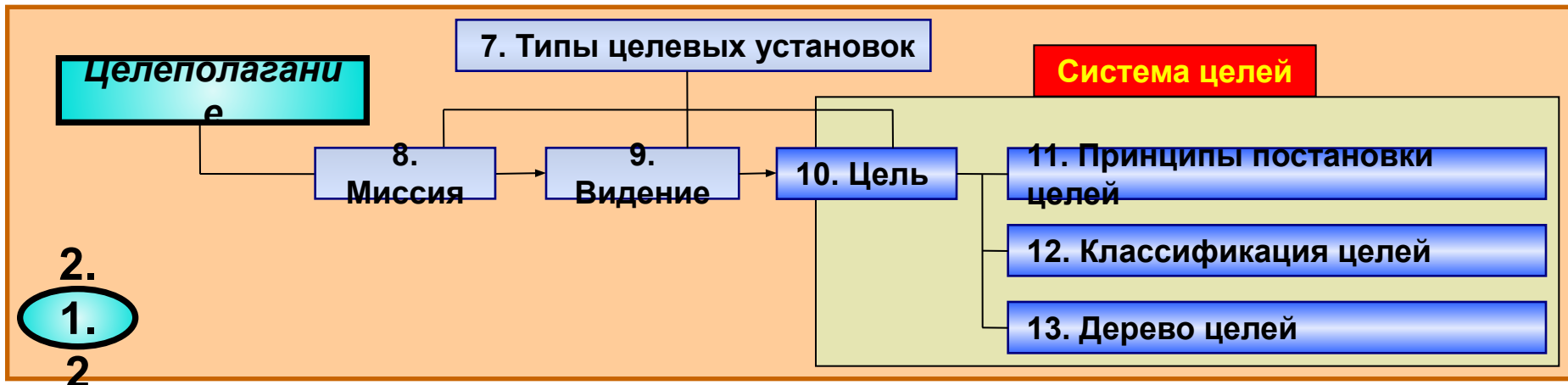
В 50-е годы Питер Друкер сформулировал суть менеджмента таким образом: управление — это не пассивное реагирование на внешние импульсы, а развитие компании на основе *постановки и достижения целей*.

Он практически воплотил свою идею в концепции управления по целям (management by objectives, или МВО). В то время менеджеры концентрировались в основном на процессах и функциях, и мнение Друкера о том, что менеджмент должен начинаться с определения целей и только после этого переходить к функциям, процессам и взаимодействиям, было новым и непривычным.

Формирование системы стратегических целей фирмы

Цели должны отвечать следующим
основным требованиям:

- *конкретности и измеримости;*
- *определенности во времени;*
- *достижимости;*
- *непротиворечивости и другим.*

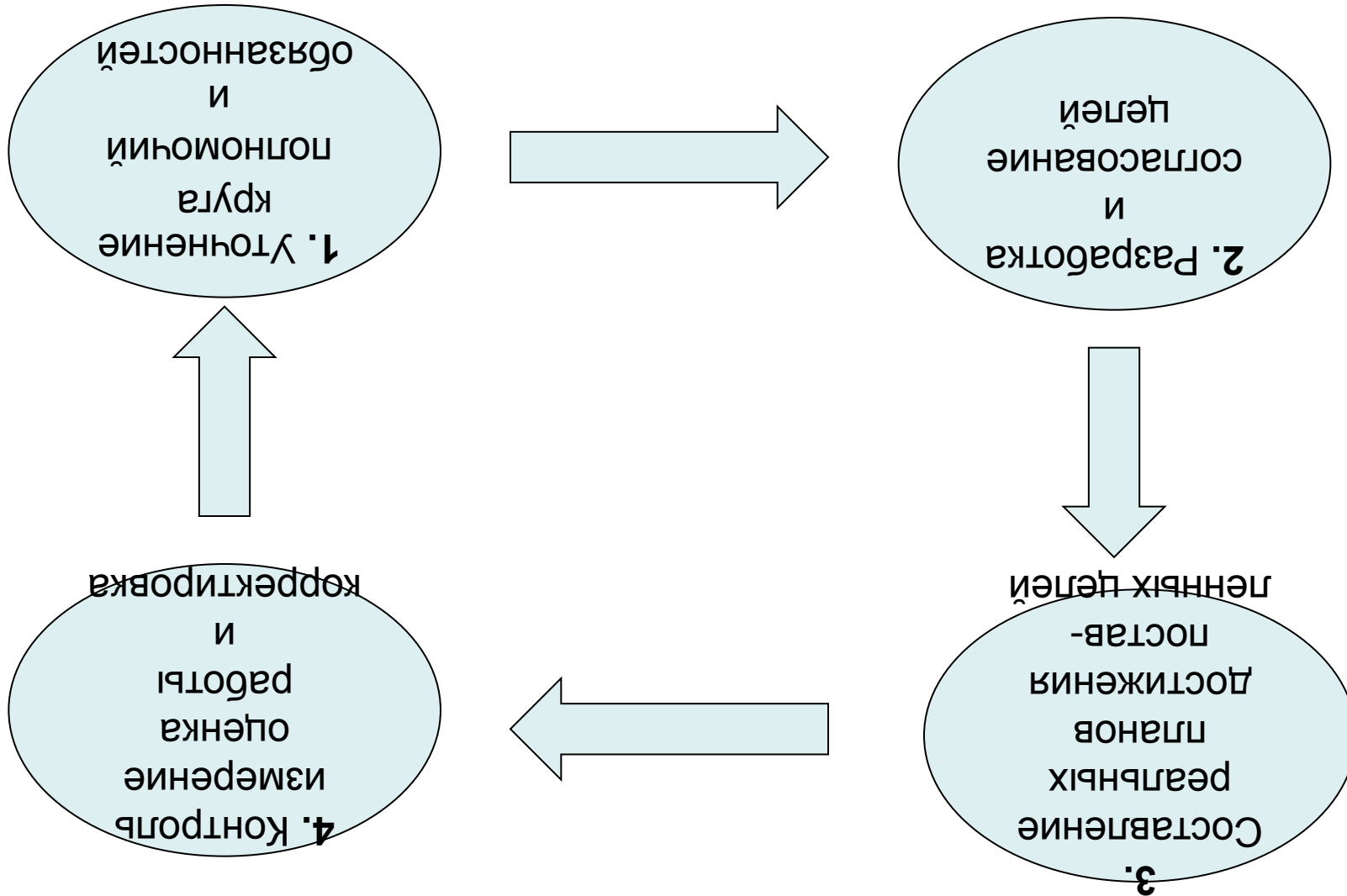


Принципы управления по целям

1. Метод должен максимально полно охватывать цели организации
2. Каждый руководитель должен иметь чёткие цели полномочия и обязанности
3. Вся система целей согласуется и в зависимости от этого организуется работа по их выполнению

Управление по целям позволяет эффективно реализовывать поставленные цели

Процесс управления по целям



Процесс управления по целям состоит из следующих этапов:

1. Анализ тенденций во внешней и внутренней среде.

2. Постановка целей для всей компании.

При этом нужно определить, какими критериями руководствоваться в выборе целей и какими ресурсами располагает организация.

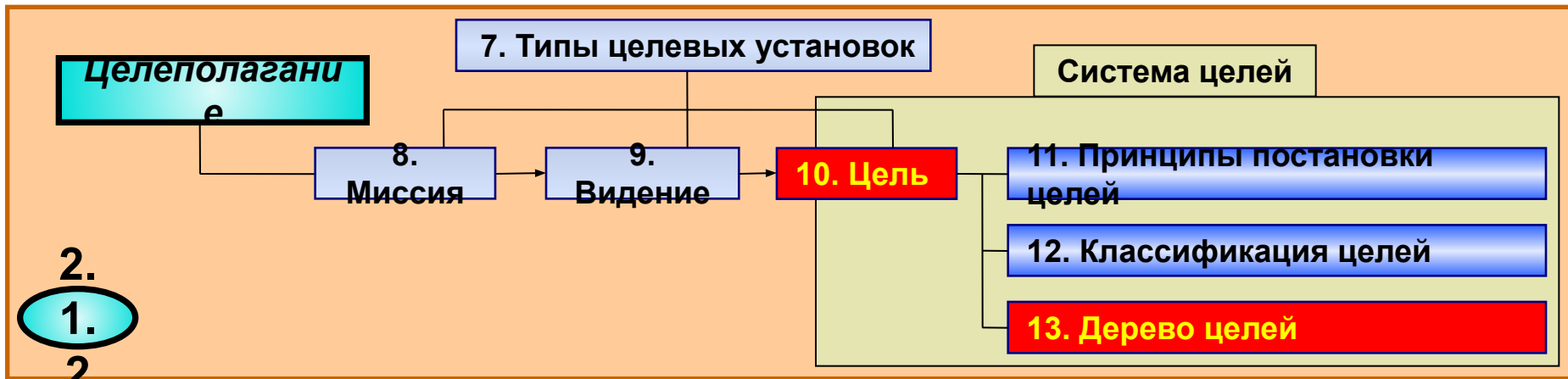
3. Выстраивание иерархии целей.

Для всех подразделений компании устанавливаются такие цели, чтобы их реализация вела к достижению общих целей.

4. Постановка индивидуальных целей.

В последнюю очередь формулируют конкретные цели для каждого сотрудника.

Смысл МВО состоит в вовлеченности всего персонала компании в процессы постановки и достижения целей. Вот почему на данном этапе обязательно наличие обратной связи с сотрудниками в форме беседы.



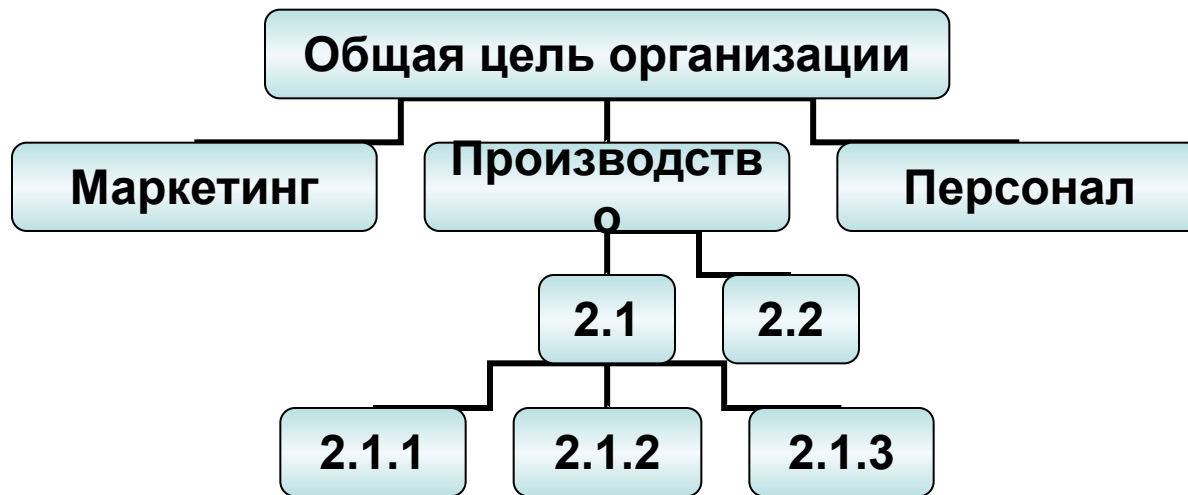
Уровни декомпозиции дерева целей

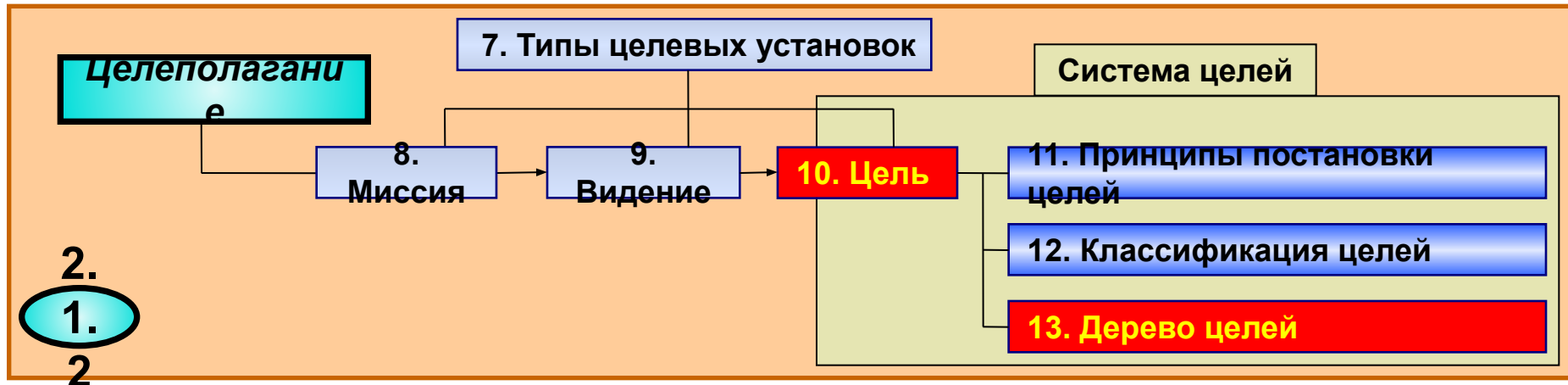
Нулевой

Первый

Второй

Третий





Принципы построения дерева целей

- В вершине графа отражается одна или несколько ключевых целей
- Главное правило декомпозиции цели любого уровня: выполнение подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня
- Подцели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга

Метод дерева целей.

- Термин «дерево целей» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей цели на подцели, а их в свою очередь, на более детальные составляющие.
- Дерево целей представляет собой связный граф, вершины которого интерпретируются как цели, а ребра или дуги как связи между целями.
- Основным требованием к дереву целей является отсутствие циклов.

Метод дерева целей.

Дерево целей представляет собой главный инструмент увязки целей высшего уровня с конкретными средствами их достижения на низшем уровне через ряд промежуточных звеньев.

При этом в понятие целей на разных уровнях вкладывается различное содержание: от объективных н.х. потребностей и направлений развития (верхний уровень) до решения задач, отдельных мероприятий на нижних уровнях.

Метод дерева целей используется для:

- структуризации и анализа проблемы;
- структуризации системы;
- декомпозиции критериев оптимальности;

Метод дерева целей.

Методика построения дерева целей была предложена в 1957 году американскими исследователями Р. Акоффом и Ч. Черчменом.

Она помогает человеку привести свои планы в порядок, увидеть в графическом виде все свои цели и ежедневные задачи на пути их достижения.

Главное правило – это полнота описанных целей. Каждая цель должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня.

Разбиение цели верхнего уровня на подцели называется **декомпозицией** цели.

Общее разделение множества целей по уровням (**стратам**) называется **стратификацией**, а группирование подцелей по некоторым признакам – их **классификацией**.

Метод дерева целей.

Другой важной операцией является **ранжирование** целей.

При ранжировании целей каждая из них оценивается с точки зрения **вклада** в достижение цели верхнего уровня.

В результате каждой подцели присваивается **вес**, который называется коэффициентом относительной важности (**КОВ**).

Пример: рентабельность продукции (главная цель), определяется двумя подцелями

$$P = P/C,$$

- С - себестоимость реализованной продукции;
- П – балансовая прибыль от реализации продукции;

Метод дерева целей.

Обозначим КОВ первой цели как КОВ₁;
второй – как КОВ₂.

Сравнивая важность подцелей, эксперт установил такие значения КОВ:

$$\text{КОВ}_1 = 0,7;$$

$$\text{КОВ}_2 = 0,3.$$

Эти значения можно интерпретировать так: повышение рентабельности может быть достигнуто за счет повышения прибыли от реализации продукции и снижения себестоимости продукции.

При этом из 100% суммарной важности подцелей 70% - отводится цели «повышение прибыли» и 30% - цели «снижение себестоимости».

Метод дерева целей.

При построении дерева целей считается нецелесообразным переходить к целям более низкого иерархического уровня до тех пор, пока:

- *не сделано не только словесное, но и количественное описание цели;*
- *цель не развернута во времени;*
- *для всех целей не определены коэффициенты их относительной важности;*
- *не рассмотрены альтернативные варианты целей.*

Программно-целевой метод управления (ПЦМ)

Программно-целевой метод управления является разновидностью метода анализа иерархии (МАИ) и позволяет обеспечить достижение глобальной цели путем ее структуризации до конкретных мероприятий и их реализации в программах.

ПЦМ состоит из пяти основных этапов:

- стратегический анализ среды, прогнозирование и разработка сценариев развития среды;
- построение дерева целей;
- оценка целей, расчеты коэффициентов важности целей;
- распределение ресурсов;
- разработка программы.

Построение дерева целей

Глобальная цель фирмы структурируется сверху вниз по уровням до конкретных мероприятий, обеспечивающих ее достижение.

Нумерация целей может осуществляться разными способами:

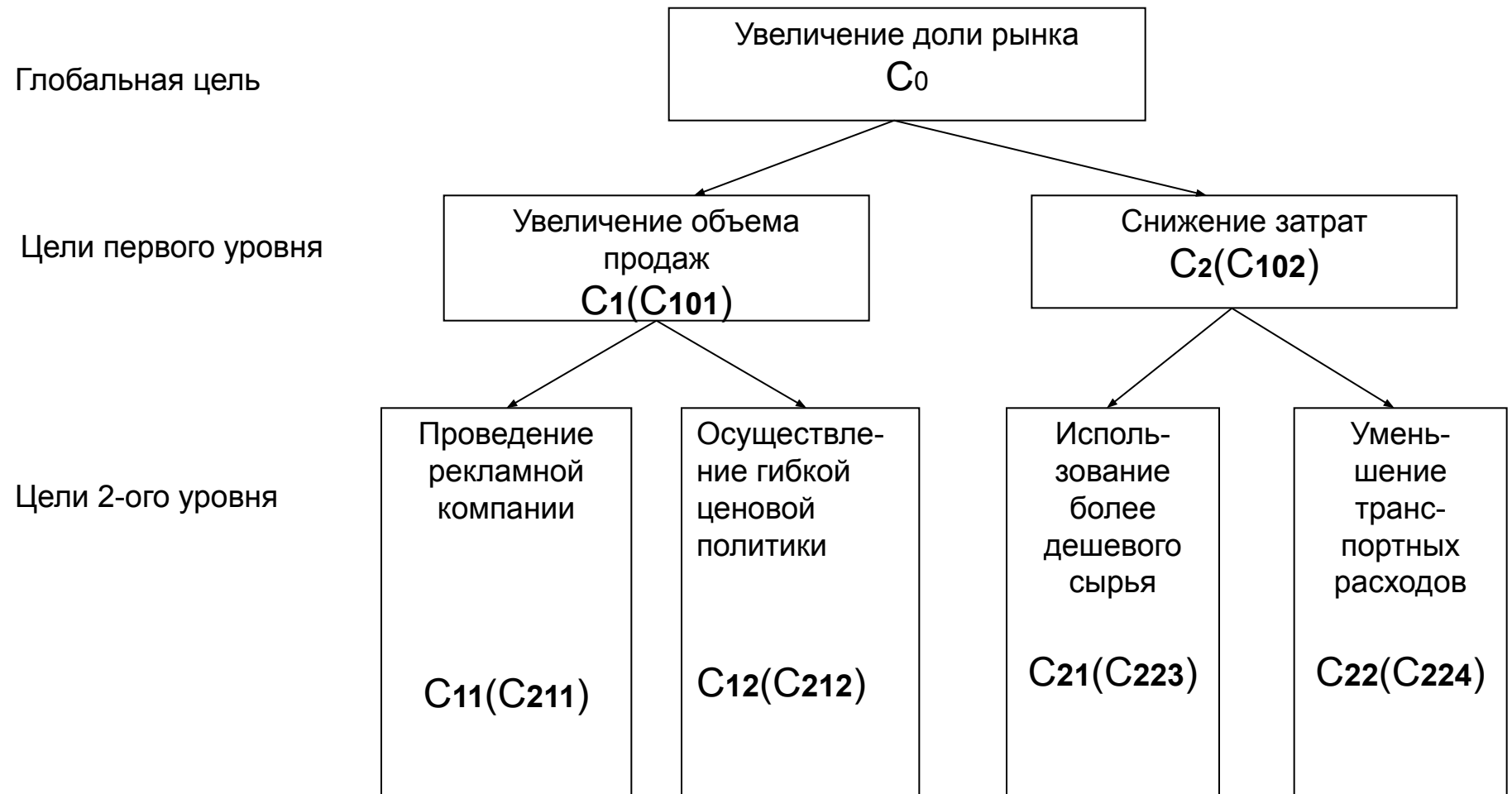
- сквозным по вертикали;
- по уровням.

В первом случае каждая цель нижнего уровня содержит номер цели верхнего уровня и ее порядковый номер по отношению к группе целей нижнего уровня, относящейся к одной цели верхнего уровня.

Во втором случае номер цели состоит из трех цифр:

- 1 - номер уровня целей;
- 2 - номер цели верхнего уровня;
- 3 - сквозной номер цели.

Пример оценки целей и распределения ресурсов на основе «дерева целей» фирмы



Оценка целей и расчеты коэффициентов важности целей

Для оценки целей разрабатывается матрица оценки целей (табл. 1-2).

- Для оценки целей используются следующие параметры:
- критерий оценки (a_i); ($i = 1 \div n$);
- вес критерия (g_i); ($i = 1 \div m$);
- коэффициент важности целей (S_{ij}) по критерию (a_i);
- коэффициент относительной важности цели (r_{jk}) на уровне K ; ($j=1 \div n$) ($k=1 \div l$);
- общие коэффициенты значимости целей (R_j);
- ранг цели.

Параметры оценки целей

- Критерий оценки относительной важности цели (a_i) – показатель, с помощью которого оценивается важность каждой цели для его достижения: например, объем прибыли, величина продаж и т. д. Для каждого уровня целей (матрицы оценки) вводится своя система критериев (не менее двух);
- Вес критерия (g_i)– это удельная оценка важности самого критерия в совокупности критериев. Измеряется долями единицы: например, 0,1;0,5 и т.д. Сумма весов критериев должна быть равна единице;
- Коэффициент значимости цели (S_{ij}) по критерию , определяется экспертами в долях единицы, а их сумма равна единице;
- Коэффициент относительной важности (r_{jk}) на уровне K показывает значимость по всем критериям и рассчитывается по формуле:
$$r_{ik} = \sum_{i=1}^n g_i S_{ij}$$
- При этом сумма коэффициентов относительной важности должна быть равна единице
$$\sum_{i=1}^n r_{ik} = 1$$
- общие коэффициенты важности R_j целей показывают интегральную значимость целей на всех уровнях (по «веткам» «дерева целей» снизу вверх) для достижения глобальной цели. Они определяются как произведение коэффициентов относительной важности целей на всех уровнях:

$$R_i = \prod_{k=e}^i r_{jk}$$

Расчет коэффициентов значимости целей и относительной важности целей 1-го уровня

Критерий оценки a_i	Вес критерия g_i	Цели 1-ого уровня		
		C_1 (C_{101})	C_2 (C_{102})	Контрольная сумма
1. Увеличение объема прибыли	0,4	0,6	0,4	1,0
2. Увеличение скорости продаж	0,6	0,1	0,9	1,0
Коэффициенты Относительной важности	$\sum g_i = 1$	r_1 (r_{101}) = 0.30	r_2 (r_{102}) = 0.70	1,0

Расчет коэффициентов значимости целей и относительной важности целей 2-го уровня

Критерий оценки a_i	Вес критерия g_i	Цели 2-ого уровня				
		C_{11} (C_{211})	C_{12} (C_{212})	C_{21} (C_{223})	C_{22} (C_{224})	Конт- рольная сумма
1. Увеличение объема прибыли	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	1,0
2. Увеличение скорости продаж	0,5	0,5	0,2	0,1	0,2	1,0
Коэффициенты Относительной важности	$\sum g_i = 1$	r_{11} (r_{211}) = 0,45	r_{12} (r_{212}) = 0,25	r_{21} (r_{223}) = 0,15	r_{22} (r_{224}) = 0,15	1,0

Шаг 3: ранжирование целей

Общие коэффициенты важности целей (R_j) показывают интегральную значимость целей на всех уровнях (по «веткам» «дерева целей» снизу вверх) для достижения глобальной цели.

Они определяются как произведение коэффициентов относительной важности целей на всех уровнях:

$$R_1 = r_{211} * r_{101} = 0,45 * 0,3 = 0,135$$

$$R_2 = r_{212} * r_{101} = 0,25 * 0,3 = 0,075$$

$$R_3 = r_{223} * r_{102} = 0,15 * 0,7 = 0,105$$

$$R_4 = r_{224} * r_{102} = 0,15 * 0,7 = 0,105$$

Осуществляется ранжирование целей по значениям общих коэффициентов важности целей; при этом цели с наибольшим значением присваивается первый ранг, следующей по величине цели - второй ранг и т.д.

$$R_1 = I; R_3 = R_4 = II \text{ и } III; R_2 = IV.$$

Распределение ресурсов

Ограниченный запас ресурсов (Т) распределяется по наиболее важным целям): $T_j = T \cdot R_j \cdot K_n$

Допустим, их величина $T=100$ тыс. руб.

Поскольку $\sum R_j$ не равно 1 ($0,135+0,075+0,105+0,105$), то определим коэффициент нормирования (K_n):

$$K_n = 1 / \sum R_j = 1 / 0.420 = 2.381$$

Затем распределим ресурсы по формуле:

$$T_1 = 100000 \cdot 0,135 \cdot 2,381 = 32,14 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$T_2 = 100000 \cdot 0,075 \cdot 2,381 = 17,86 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$T_3 = 100000 \cdot 0,105 \cdot 2,381 = 25,0 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$T_4 = 100000 \cdot 0,105 \cdot 2,381 = 25,0 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Контрольная сумма: $32,14+17,86+25,0+25,0=100,0$ (тыс. руб.);

Ресурсы распределены верно

Разработка программы

- На основе мероприятий нижних уровней «дерева целей», разрабатывается программа развития фирмы, обеспечивающая достижение глобальной цели.
- Программа может включать наиболее значимые мероприятия, выбранные экспертами по величинам общих коэффициентов важности (R_j).
- Она также может быть представлена в виде сетевого графика, увязывающего работы во времени, по логике их выполнения и ресурсам.