



Экономическая оценка управленческих решений

Модуль 4. Цели деятельности и решения по
согласованию интересов.

Автор: Кузнецов Николай Васильевич— доцент кафедры экономики торговли



ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

После изучения модуля вы сможете:

- ❑ дать определение таким понятиям как: «дерево целей», стратегическое планирование, целевые типологии, управление по целям (УПЦ);
- ❑ рассказать, что следует отнести к важнейшим особенностям системы целей организации;
- ❑ рассказать, что позволяет определить «дерево целей», от чего зависит количество его уровней и какие специальные процедуры осуществляются после его построения;
- ❑ назвать цели основных элементов внешней и внутренней среды организации;
- ❑ рассказать, кто являются внутренними участниками деятельности организации;
- ❑ рассказать, какие существуют стратегии согласования интересов;
- ❑ рассказать, какими факторами определяются методы разработки решений по согласованию интересов;
- ❑ назвать основные методы и способы согласования интересов;
- ❑ рассказать, что дает система стратегического планирования;





ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

После изучения модуля вы сможете:

- ❑ рассказать, из каких этапов состоит процесс стратегического планирования в компании;
- ❑ рассказать, в чем заключается взаимосвязь миссии организации и процесса разработки управленческого решения;
- ❑ рассказать, какие выделяют особенности целевой ориентации управленческих решений при их разработке ;
- ❑ назвать основной критерий для формирования управленческих решений;
- ❑ рассказать, на какие виды принято делить целевые технологии;
- ❑ назвать рекомендации по использованию технологий;
- ❑ рассказать, какие стадии включает в себя эффективный процесс УПЦ.





СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ



1. Особенности системы целей организации.
2. Модель дерева целей.
3. Цели основных групп в организации.
4. Основные стратегии согласования интересов.
5. Методы и способы согласования интересов.
6. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.
7. Взаимосвязь миссии организации и процесса разработки управленческого решения.
8. Воздействие стратегии организации на целевую ориентацию управленческих решений.
9. Управление по целям как комплекс решений по функциям планирования, контроля и мотивации.



1. Особенности системы целей организации.



К важнейшим особенностям системы целей организации необходимо отнести следующие:

- ❖ любой хозяйственный объект является *активным звеном*, т.е. само формирует свои цели;
- ❖ у любого хозяйственного объекта всегда существует *множество целей*, относящихся к *различным сферам деятельности* (экономической, финансовой, социальной, экологической и т.д.), например:

1. *Маркетинг:*

- максимизация доли фирмы на рынке;
- ✓ - максимизация объема сбыта;
- ✓ - создание имиджа фирмы и т.д.

2. *Производство:*

- увеличение качества продукции;
- ✓ - рост производительности труда;
- ✓ - снижение затрат различных видов ресурсов и т.д.



3. Научно-технические цели:

- (фактически можно перечислить все предыдущие).

4. Социальные цели:

- повышение мотивированности труда;

✓ - достижение внутрифирменной идентификации и т.д.

5. Финансы:

- максимизация прибыли;

✓ - максимизация валового дохода:

▣ - *индивидуальный характер системы целей* как в смысле перечня, так и приоритетов между ними;

▣ - *наличие конфликтов между целями*. Источниками конфликтов является использование в процессе их реализации одних и тех же объективно лимитированных ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и т.д.), различные горизонты действия целей, отличия интересов различных групп в организации.



2. Модель дерева целей.



«Дерево целей» - это схема, показывающая членение главной цели на подцели, последующие - на подцели следующего уровня. Иерархическая схема «дерева целей» позволяет определить весь круг задач, которые необходимо решить для достижения конечной цели.

Основным правилом построения является полнота разукрупнения. Каждая цель верхнего уровня должна быть предоставлена в виде подцелей нижнего уровня таким образом, чтобы их объединение определяло понятие исходной цели.

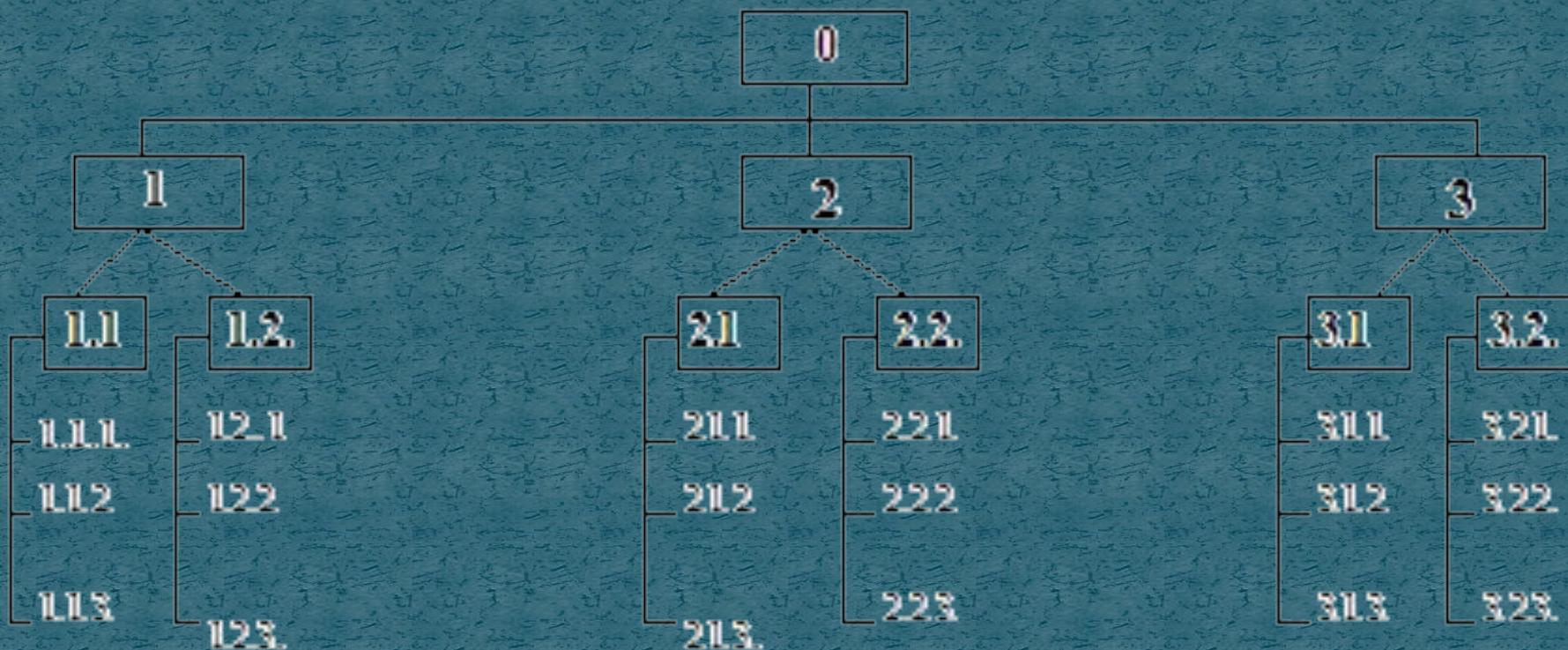


Рисунок 2.1. Модель «дерева целей».



Цели первого уровня являются средствами достижения главной цели. Точно так же цели второго уровня являются средствами достижения целей первого уровня. Структура целей организации должна быть такой, чтобы сумма целей нижнего уровня обеспечивала полностью достижение целей вышестоящего уровня.

Декомпозиция главной цели на подцели осуществляется по определенным правилам.

1. Миссия должна содержать описание конечного результата, построение «дерева» начинается с него. Миссия должна иметь конкретную трактовку и не допускать двойного толкования. «Большая» цель - не сумма «маленьких» целей.
2. В иерархической модели «дерева целей» цели нижестоящего уровня должны быть необходимым и достаточным условием достижения целей «вышестоящего» уровня, между ними нельзя вставить промежуточных целей.
3. Цели каждого уровня должны быть «сопоставимы» по масштабу и значению, но в то же время независимыми друг от друга.
4. При формулировке цели необходимо фиксировать желаемый результат, а не способ его достижения.
5. Формулировка цели должна быть количественно или качественно измерима.
6. Фундамент «дерева целей» представляют элементарные действия, представляющие собой формулировку работ, которые должны быть выполнены определенным образом к указанному времени.
7. Должна выполняться полнота редукции целей - каждая цель вышестоящего уровня разворачивается в подцели нижестоящего уровня.



Количество уровней «дерева целей» зависит от масштабов организации, сложностей цели, характера проводимых мероприятий.

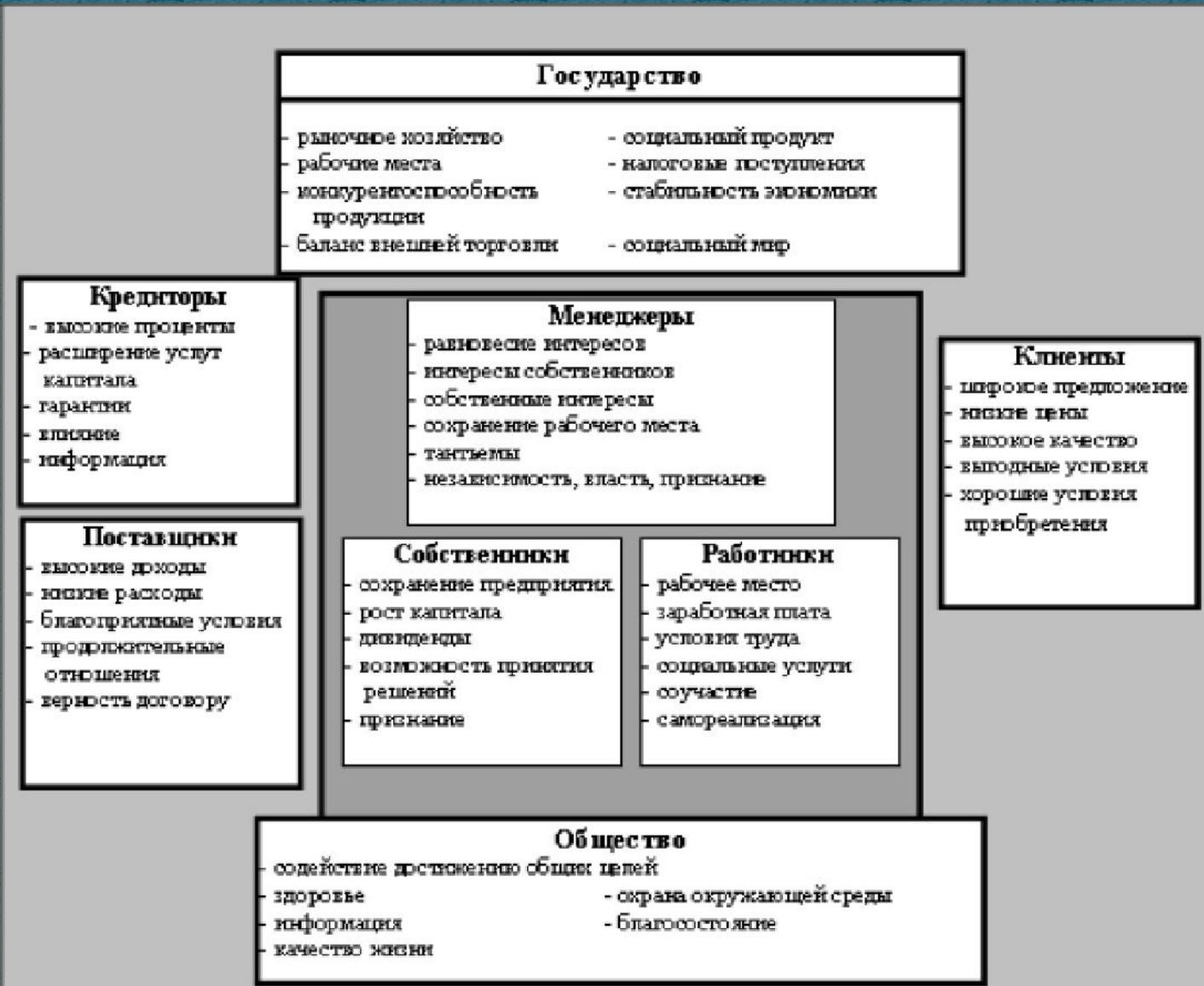
После построения «дерева целей» осуществляются специальные процедуры:

- ❑ оценка состязательности целей, так как достижение одной цели может затруднить достижение другой;
- ❑ определение коэффициента поддержки целей, т. е. в какой мере достижение одной цели способствует достижению другой;
- ❑ оценивание коэффициента значимости дней, т. е. какая цель важнее другой и в соответствии с этим происходит распределение ресурсов.

Данный метод формирования целей помогает решать новые проблемы, которые ранее не возникали и способы их решения не известны.



3. Цели основных групп в организации.



3.1. Цели основных элементов внешней и внутренней среды организации, проранжированные в порядке убывания их важности.



Внутренними участниками деятельности организации являются:

1. *Собственники капитала*, заинтересованные, с одной стороны, в сохранении организации и приумножении вложенного капитала, с другой, - в его расходовании, например, в виде распределения дивидендов. Это иллюстрирует возможность существования противоречия между текущими и перспективными целями. В полном соответствии с пирамидой Маслоу замыкают список целей возможность принятия решений и признание;
2. *Рядовые работники* в наибольшей мере заинтересованы в сохранении рабочего места и высокой заработной плате, т.е. факторах, определяющих уровень их жизни в будущем и в настоящее время. Затем следуют фактор, определяющий качество жизни - условия труда. Замыкают список целей социальные услуги, соучастие и самореализация.
3. Основными целями *менеджеров* в порядке убывания приоритетов являются: равновесие интересов, интересы собственников, собственные интересы, сохранение рабочего места, тантьемы (тантьема (франц. *tantieme* - часть), вознаграждение, выплачиваемое в виде процента от прибыли директорам и высшим служащим акционерных обществ, банков, страховых компаний.), независимость, власть, признание. Главенствующее положение равновесия интересов всех сторон отражает стремление менеджеров к стабильности ситуации и возможностям ее улучшения в будущем.



4. Основные стратегии согласования интересов.



Среди решений по согласованию интересов между организацией и отдельными группами можно назвать решения относительно:

а) организации вознаграждения (способа организации заработной платы, размера заработной платы, прямых способов учета участия сотрудников в результате деятельности фирмы и т.д.);

б) косвенных методов учета участия сотрудников в результате деятельности фирмы:

- ❑ отчислений в фонды персонала, социальные и пенсионные фонды;
- ❑ услуг по социальному обеспечению (доплат по больничному и пенсионному страхованию, а также безработице, продолжение выплаты при простоях, помощь в бедственных случаях);
- ❑ предоставляемых дополнительных услуг (помощь в обучении и повышении квалификации, оплата питания в столовой, частично или полностью оплаченные места в детских садах, дома отдыха и спортивные сооружения, доплата на транспортные расходы, предоставление служебных квартир, скидки персоналу при покупке производимой продукции и т.д.).

в) продолжительности и сроков рабочего времени;

г) содержания труда, т.е. его структуры (содержания выполняемой деятельности) и процесса (последовательности выполняемых действий);

д) взаимодействия отдельных элементов организационной структуры;

е) продвижения по службе и роста профессиональной квалификации и т.д.



Таблица 4.1. Основные стратегии согласования интересов.

		Контрагент 2	
		Проигрыш (п)	Выигрыш (в)
Контрагент 1	Проигрыш (п)	п / п	п / в
	Выигрыш (в)	в / п	в / в

1. «Проигрыш – проигрыш» (установление демпинговых цен при завоевании рынка сбыта).
2. «Проигрыш – выигрыш» (сезонные распродажи).
3. «Выигрыш – проигрыш» (может использоваться при монополии на рынке).
4. «Выигрыш – выигрыш» (ведет к наиболее полному удовлетворению обеих сторон).



Методы разработки решений по согласованию интересов носят **эвристический характер**. Зависимости этих методов от того, кто является каждой из сторон, нет. В основном они определяются следующими факторами:

- ❖ **в равной ли мере стороны участвуют в разработке решения**. Соответственно, могут быть выделены случаи, когда активной стороной является один из контрагентов или оба;
- ❖ **сколько целей каждой из сторон** участвует в процессе согласования интересов и каков уровень их приоритетности;
- ❖ **насколько разнородны цели и/или приоритеты** представителей пассивной стороны;
- ❖ **насколько велико** множество возможных решений;
- ❖ **можно ли привлечь к решению** третью сторону.

Доминирующим является первый фактор.



5. Методы и способы согласования интересов.



5.1. Согласование внутрифирменных интересов с помощью выбора системы оплаты труда.

Цели фирмы	Виды ЗП	Ц11	Ц12	Ц21	Ц22	Ц31 Сильн/ Слаб.	Ц32 Сильн/ Слаб	Рекомендуемые ситуации
Ц1. Увеличение эффективности труда Ц11. Рост кол-ва Ц12. Рост качества	1. Повременная ЗП	-	-	-	+	-/+	-/+	-выработка=Const. (вспомогательная работа, Var выработка при Var условиях); - нецелесообр. ↑ произв-ти (точные работы, опасные работы); - оплачивается не работа, а готовность к ее выполн. (охрана, дежурство); - работник не влияет на ход пр-ва (конвейер).
Ц2. Снижение издержек на реализацию системы оплаты Ц21. На контроль Ц22. На расчет	2. Сдельная ЗП	+	-	+	+	+/-	+/-	Однообразные, легко учитываемые по времени и количеству работы ситуации.
Ц3. Улучшение морального климата Ц31. ↑ удовлетворенности Ц32. ↓ конфликтности	3. Премияльная ЗП	+	+	-	-	+/-/+	-/-	Множество одновременно выполняемых целей: качество и количество выпущенной продукции, увеличение оборота, сроки, экономное расходование сырья и предотвращение отходов, предотвращение несчастных случаев, бережная эксплуатация оборудования
Ограничения: правовые нормы и принципы предпринимательства (трудовое и социальное право, тарифные, коллективные и индивидуальные договоры, ответственность по отношению к сотрудникам и обществу)	Цели персонала 1. Мах ЗП; 2. Отсутствие чрезмерной нагрузки; 3. Стабильный уровень ЗП; 4. Справедливость ЗП; 5. Высокий индивидуальный статус.							



Основные этапы методов разработки решений по согласованию интересов при равновесии сторон:

I этап. Определение целей контрагентов.

II этап. Определение приоритетности целей для контрагентов.

III этап. Выделение интересов контрагентов с различным уровнем приоритетности.

IV этап. Разработка управленческих решений по гармонизации выделенных интересов.

V этап. Проверка сбалансированности интересов и корректировка решений.



6. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.



Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.



7. Взаимосвязь миссии организации и процесса разработки управленческого решения.



Процесс разработки и принятия управленческих решений не является самостоятельной функцией или этапом управления. Это сторона каждой из функций управления. Управленческие решения принимаются в процессе планирования, для мотивации персонала и организации работ, в ходе контроля исполнения заданий, то есть при реализации всех основных функций управления.

Миссия и цели организации определяют критерии выбора решений и способы измерения затрат и результатов. От правильного выбора целей и точности соответствия им принимаемых решений самым существенным образом зависит функционирование организации.



8. Воздействие стратегии организации на целевую ориентацию управленческих решений.



Особенности целевой ориентации управленческих решений при их разработке следующие:

- одну цель решения имеют только очень простые задачи, и если целей решения задачи несколько, то между ними возможны и противоречия;
- от точности, корректности при формулировке цели зависит выбор методов решения задач, и чем корректнее сформулирована цель, тем увереннее будет решена проблема;
- если необходимо оставить несколько целей, то определяется главная, приоритетная, а по остальным формулируются ограничения;
- если обнаружатся противоположные цели у разных подразделений, к "общему знаменателю" их надо приводить, исходя из приоритетных целей.

Целевые типологии – это совокупность и определенная последовательность процедур и операций, основанная на приоритете целей над ситуациями, т.е. они ориентируют решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий. Как процесс цель отражает принятую организацией стратегию развития, как явление она определяет конечный результат.



Разработка нового управленческого решения происходит по многооперационному алгоритму, в связи с чем руководитель одновременно осуществляет два вида деятельности:

- 1) **технократическую**, которая должна занимать большую часть времени, это выполнение оправдавших себя управленческих процедур;
- 2) **творческую**, которая может присутствовать на любой стадии и требует развития определенных качеств и умения решать проблемы творчески, иначе – знать технологию творческого решения проблем.

Основной критерий для формирования управленческих решений – это наличие недопустимой проблемы в планировании, организации, мотивировании, контроле, координационной деятельности специалиста по управлению.



Целевые технологии принято делить на следующие виды:

1) *инициативно-целевая* технология основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Руководитель называет конечную цель и сроки, не указывая механизма ее достижения. Эта технология дает простор для инициативы и используется в небольших организациях квалифицированного состава при инновационных разработках;

2) *программно-целевая* технология применяется чаще, это упреждающее управление; задания выдаются с указанием средств, методов и времени их выполнения, цель достигается точно в сроки; база – современные знания, ЭВМ и информационные технологии; используется для крупных организаций;

3) *регламентная* технология предусматривает жесткий контроль приближения к цели, хотя точные сроки ее достижения трудно определить.

Рекомендации по использованию технологий:

- все формы рискованного производства с численностью до 10 человек – инициативно-целевая, регламентная, программно-целевая;
- малые формы – программно-целевая, регламентная, инициативно-целевая;
- социумы – только регламентная технология.



9. Управление по целям как комплекс решений по функциям планирования, контроля и мотивации.



Управление по целям (УПЦ) - это метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

Эффективный процесс УПЦ включает в себя следующие стадии:

1. Постановка целей.
2. Разработка планов действий.
3. Контроль над движением к целям.
4. Оценка результатов деятельности.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. «Диагностика своей жизненной позиции»

Анкета

По каждому из представленных восьми сюжетов профессиональной жизни распределите 10 баллов в зависимости от частотности того, как Вы поступаете. В итоге должно получиться 80 баллов.

1. Командный стиль:

Варианты ответа:

- а) я оправдываю, защищаю себя, иногда критикую, иногда защищаю;
- б) использую контроль и убеждения. Я не стесняюсь оказывать давление;
- в) помогаю своим. Мое обаяние помогает другим воспринимать меня;
- г) информирую, предлагаю возможные качества для развития, мы вместе анализируем проблемы и возможности.

2. Подход к проблемам:

Варианты ответа:

- а) я пытаюсь их избегать, выхожу из положения;
- б) стремлюсь к выполнению целей и, кроме того, к качеству жизни каждого на работе;
- в) забочусь, прежде всего, о достижении целей;
- г) поступаю так, чтобы все были довольны.





ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

3. Отношение к правилам;

Варианты ответа:

- а) для меня правила есть правила - и все;
- б) правила - хорошая вещь. Я настаиваю на том, чтобы они выполнялись;
- в) это правила поведения. Они полезны, но не надо быть их пленниками;
- г) я считаю, что для того, чтобы им следовать, надо превзойти самого себя.

4. Видение конфликтов:

Варианты ответа:

- а) конфликты могут быть полезны. Иногда из них возникают возможности для продвижения вперед;
- б) я не люблю конфликты, они портят отношения;
- в) я думаю, что сначала надо думать о работе и не пытаться переделать мир;
- г) это не мое дело.

5. Реакция на гнев:

Варианты ответа:

- а) я не люблю таких ситуаций, для меня это болезненно;
- б) для меня это неприятно и подозрительно;
- в) в таком случае я иду на откровенный конфликт;
- г) мне не нравятся те, кто себе такое позволяет, я такое не забываю.





ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

6. Отношение как подчиненного (к вышестоящим):

Варианты ответа:

- а) я хорошо вижу слабые места, я критикую или манипулирую;
- б) я стараюсь изо всех сил. Надеюсь, что это получит достойную оценку;
- в) у каждого своя работа;
- г) мы обсуждаем, обмениваемся мнениями, мы договариваемся.

7. Юмор:

Варианты ответа:

- а) я выставляю себя в смешном свете;
- б) я ироничен, но без злобы;
- в) я умею найти нужное слово для того, чтобы разрядиться и расслабиться;
- г) мой юмор едкий и зубастый.

8. Базовые установки:

Варианты ответа:

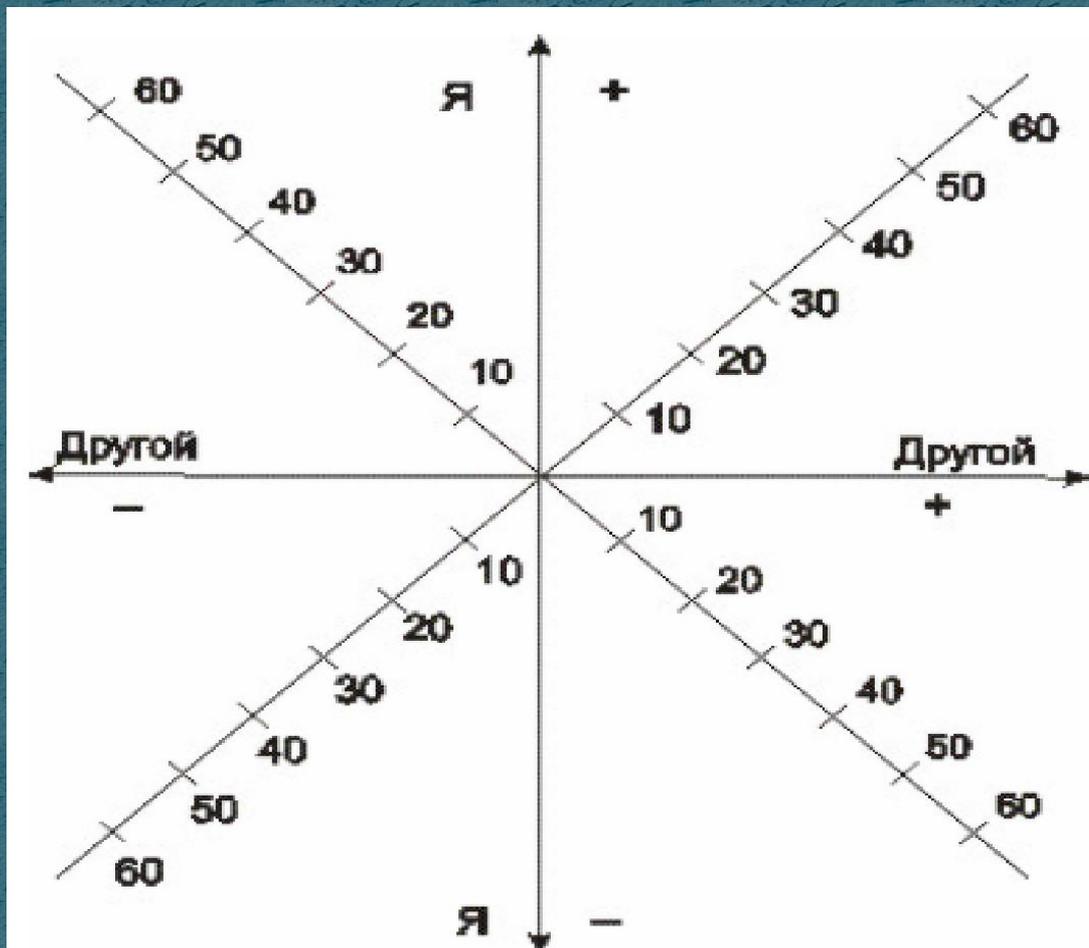
- а) я заставляю тебя пойти туда;
- б) я пойду вперед вместе с тобой;
- в) ну, раз надо туда идти;
- г) идти туда или в другое место.





ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 2. Отметьте в диаграмме количество набранных вами баллов и соедините четыре точки. Ваша жизненная позиция будет представлена наглядно.



Задания следует выполнять в MS Word и
высылать в СДО в раздел практические задания.



ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

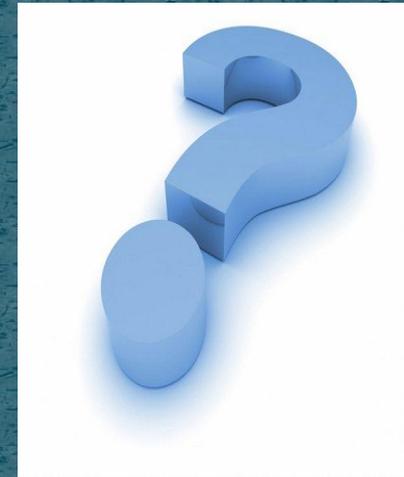
1. Что следует отнести к важнейшим особенностям системы целей организации?
2. Что представляет собой «Дерево целей» и что оно позволяет определить ?
3. От чего зависит количество уровней «дерева целей» ?
4. Какие специальные процедуры осуществляются после построения «дерева целей»?
5. Назовите цели основных элементов внешней и внутренней среды организации.
6. Кто являются внутренними участниками деятельности организации?
7. Какие существуют стратегии согласования интересов?
8. Какими факторами определяются методы разработки решений по согласованию интересов?
9. Назовите основные методы и способы согласования интересов.
10. Что представляет собой стратегическое планирование?
11. Что дает система стратегического планирования?
12. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования в компании ?





ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

13. В чем заключается взаимосвязь миссии организации и процесса разработки управленческого решения?
14. Какие выделяют особенности целевой ориентации управленческих решений при их разработке ?
15. Что представляют собой целевые типологии?
16. Назовите основной критерий для формирования управленческих решений.
17. На какие виды принято делить целевые технологии?
18. Назовите рекомендации по использованию технологий.
19. Что представляют собой управление по целям (УПЦ)?
20. Какие стадии включает в себя эффективный процесс УПЦ?





ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник для вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2005. - 496 с.
2. Коробко, В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: электрон. учеб. курс / В.И. Коробко. - Электрон. дан. и прог. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2006. - 440 с.
4. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учеб. для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с.
5. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов, обуч. по спец. "Антикризисное управление" и др. экон. спец., спец. "Менеджмент организации" / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383 с.
6. Юкаева, В.С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / В.С. Юкаева. - М.: Дашков и К, 2007. - 324 с.





Спасибо за внимание!

Автор: **Кузнецов Николай Васильевич** – доцент кафедры экономики торговли учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

e-mail: nvkuznetsov@list.ru