

упорство ведет на... вершину

обоснование дерева целей предприятия

Аннотация

Основная ценность построения дерева целей – отображение способа достижения генеральной цели путем обоснования иерархического перечня понятных и достижимых целей нижних уровней.

Ключевые слова: дерево целей, генеральная цель, целеполагание, менеджмент, структура организации

Эффективность деятельности предприятия во многом зависит от обоснованности системы ее целей. Генеральной целью является максимизация прибыли в длительной перспективе при уровне рентабельности не ниже конкурентов, достижение которой возможно только при условии достижения частных (подцелей). В данном случае используется «дерево целей» – модель упорядочения целей разного уровня управления в единый комплекс.

«Ветви и побеги»

Дерево целей – это структурированный иерархический перечень целей предприятия, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня. В литературе дерево целей (*tree-whole*) рассматривается как:

- метод стратегического планирования, представляющий собой взаимосвязь целей разных уровней; схема, показывающая членение главной цели на подцели [6];
- структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей, в которой выделены главная цель (вершина дерева) и подчиненные ей подцели нескольких уровней [3];
- виртуальное моделирование посредством сознательных процессов [5]; графическое представление взаимосвязи и соподчинения целей (подцелей) управления [4].

Рассмотрение приведенных и аналогичных определений свидетельствует о правомочности определе-

**Полищук
Елена Васильевна**
аспирантка,
Столичная
финансово-
гуманитарная
академия
el-polish@mail.ru

построение дерева идет «сверху вниз», от общих целей к частным, путем их декомпозиции и редукции

ния дерева целей как структурированной, построенной по иерархическому принципу совокупности целей с выделением главной. На его основе можно выстроить систему управления предприятием, которая будет соответствовать универсальному критерию системности – непротиворечивости элементов. Системностью менеджмента предопределена системность целеполагания [2].

Процедура постановки и выбора целей получила название *целеполагание*. Количество и разнообразие целей управления настолько велико, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одно предприятие. Построение дерева идет «сверху вниз», от общих целей к частным, путем их декомпозиции и редукции. Наверху находится главная, генеральная цель предприятия.

Поскольку достижение генеральной стратегической цели предприятия является достаточно сложной задачей, то производят декомпозицию цели – разложение цели на несколько более мелких целей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели. Далее процесс повторяют для каждой более мелкой цели нижнего уровня до тех пор, пока в результате декомпозиции цель не станет достаточно простой, чтобы быть достижимой, реалистичной и возможной для исполнения точно в соответствии с содержанием и в запланированное время. Процедура построения дерева целей включает в себя несколько последовательных шагов.

Определение вершины дерева – общей цели предприятия – конечный результат деятельности. Формирование последующих уровней по направлениям деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня. Каждая «ветвь» дерева описывает конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем. Подцели одного уровня декомпозиции независимы (параллельны) друг от друга. В литературе иногда имеет место смешение целей предприятия и функций управления. Примером может служить дерево целей, представленное на *рисунке 1* [7].

Трудно представить себе, что же в этом случае является «общей целью». Стратегия предприятия базируется на дереве целей.

От корней до кроны

Иерархия целей напрямую связана со структурой предприятия и ее особенностями. Чем сложнее организационная структура предприятия и чем больше у него различных видов деятельности, тем больше уровней декомпозиции и сложнее дерево целей.

В любом случае всю совокупность целей исходя из требований функционально-целевой модели системы управления предприятием можно подразделить на следующие виды: экономические, научно-технические, производственные, социальные.

Экономическая цель – получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества.

Научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий.

Производственная цель – обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества, ритмичность производства.

Социальная цель – обеспечение предприятия кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Изложенное позволяет предложить следующее дерево целей предприятия.

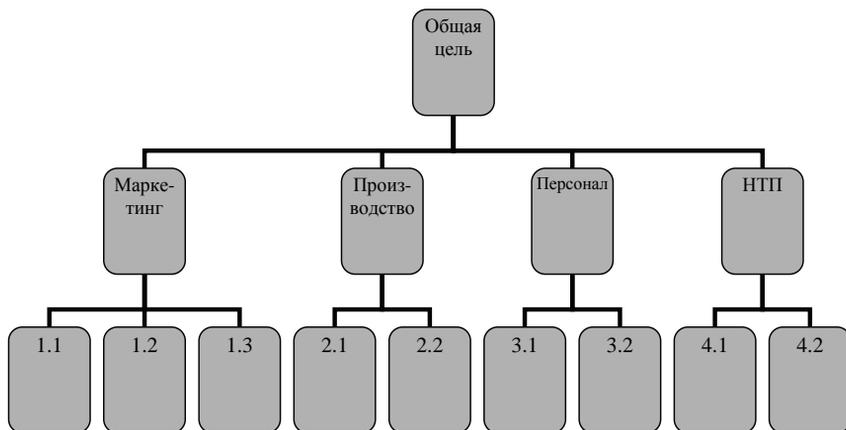


Рис. 1. Дерево целей предприятия

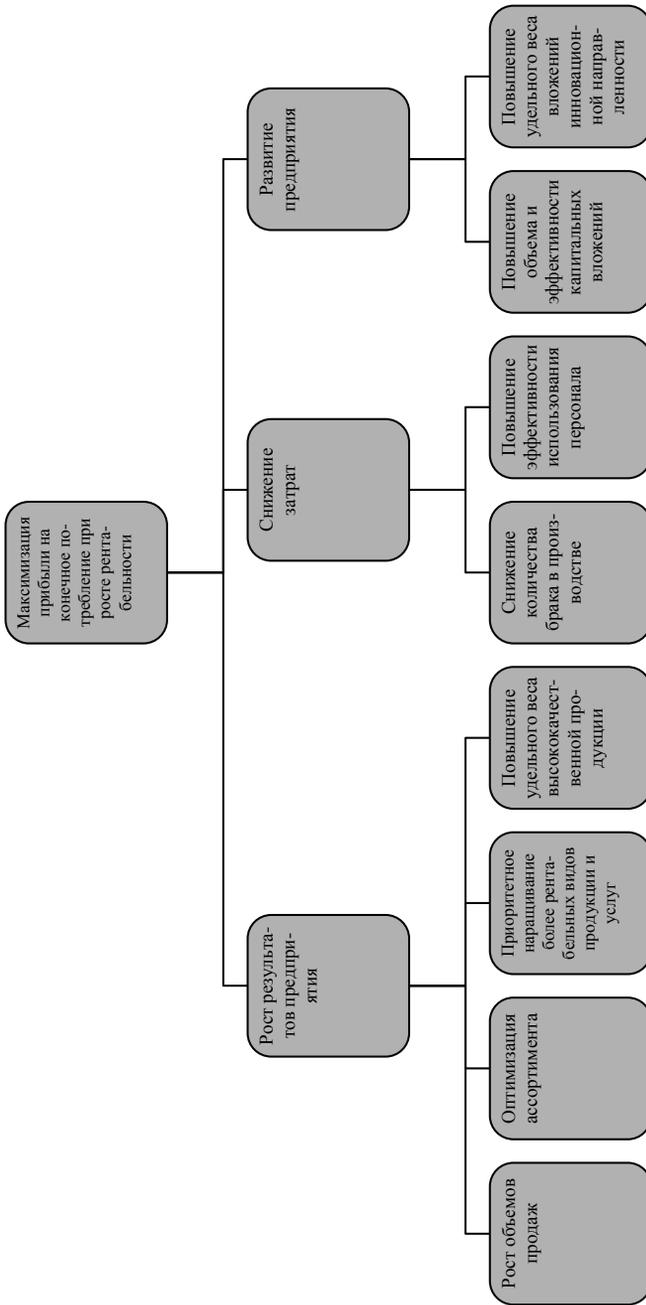


Рис. 2. Дерево целей предприятия

Генеральная цель – максимизация прибыли на конечное потребление на единицу затрат на длительном промежутке времени (рентабельность), для чего необходимо обеспечить постоянный рост результатов при снижающихся удельных затратах. Чтобы достичь поставленной цели, предприятию необходимо обеспечить:

- рост результатов;
- снижение затрат;
- собственное развитие.

Известно, что рост результатов зависит от:

- роста объемов продаж;
- оптимизации ассортимента;
- приоритетного наращивания более рентабельных видов продукции;
- повышения удельного веса высококачественной продукции.

Для снижения затрат необходимо повышать эффективность использования живого труда, средств и предметов труда. Для развития предприятия необходимо наращивать объем и эффективность капитальных вложений; повышать удельный вес вложений инновационной направленности (рис. 2).

Вывод

Основная ценность построения дерева целей – отображение способа достижения генеральной цели путем обоснования иерархического перечня понятных и достижимых целей нижних уровней. Если при ознакомлении с деревом целей по-прежнему не ясно, как достичь главной или какой-либо из целей более низкого уровня, то оно должно быть усовершенствовано.

Литература

1. Кошелев А.Н. Основы менеджмента [Текст] – М.: Экзамен, 2007.
2. Кюхельгартен Г. Системный подход в стратегическом управлении предприятием и «дерево целей» [Текст] – М., 2009.
3. Маркурин А. Тренинги личного роста [Электронный ресурс] // <http://antonmarkurin.ru/statyi/dostizhenie-czelej/217-derevo-czelej.html>.
4. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность: Учебное пособие для вузов [Текст]. – М.: Академия, 2009.

*чем сложнее
организационная
структура
предприятия
и чем больше
у него различных
видов деятельности,
тем больше уровней
декомпозиции
и сложнее дерево
целей*

5. Попов В.П., Крайнюченко И. В. Теория решений организационных задач [Электронный ресурс] // <http://holism.narod.ru/Troz.htm>.
6. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2008.
7. Управление организацией: Учебник / Под редакцией А.П. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Сасоматина [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2007.

КЭ

Elena V. Polischuk

Postgraduate Student, Metropolitan Finance-Humanitarian Academy

Explanation of Enterprise Objective Tree

Abstract

The main idea of objective tree development is recognition of general objective achievement method by way of feasibility of hierarchic list of intelligible and achievable objectives of lower levels.

Keywords: objective tree, general objective, definition of objective, management, organization structure