КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине "Исследование систем управления " на тему:

**"Исследование целей управления"**

**Содержание**

Введение

1. Теоретическая часть

1.1 Понятие о целях организации и их роль в управлении

1.2 Глобальная цель организации и цель функционирования определенных подразделений

1.3 Понятие дерева целей организации

1.4 Применение метода экспертных оценок для построения дерева целей

2. Практическая часть

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Дерева целей компании ООО "Рапира"

2.3 Мое место и роль в ООО "Рапира" в достижении глобальной цели компании

2.4 Действия менеджера для повышения эффективности функционирования в достижении поставленных целей

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Любое начинание должно иметь какую-нибудь цель. Для организации процесс выбора миссии и формирования целей является очень важным фактором на пути к успеху. Целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация — это объединение людей, преследующих определенные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию. Люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.) так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в организации, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации.

Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

Определение цели системы является одним из наиболее важных, сложных и трудно разрешаемых вопросов. Его важность не вызывает сомнений – неправильное или недостаточно четкое определение цели приводит к весьма серьезным последствиям для системы в целом, обрекает ее на "слепое" блуждание в динамически изменяющихся условиях внешней среды.

**Цель курсовой работы** – раскрытие темы Исследование целей управления на примере ООО "Рапира".

**Задачи курсовой работы:**

- Рассмотреть основные понятия о целях организации и их роль в управлении;

- Сформулировать глобальную цель и построить дерево целей на конкретном предприятии ООО "Рапира";

- Внести рекомендации по действиям менеджера для повышения эффективности функционирования в достижении поставленных целей на предприятии.

1. **Теоретическая часть**
   1. ***Понятие о целях организации и их роль в управлении***

Любая система управления по определению есть целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей, называемых целями функционирования системы управления.

Значение целей функционирования велико. Во-первых, потому, что в организациях должны приниматься только такие решения, которые реализуют ее цели функционирования.

Во-вторых, во избежание "паразитной" деятельности организации, т.е. деятельности, мешающей достижению цели функционирования организации, глобальная цель должна быть доведена до каждого руководителя и исполнителя. Для этого необходим постоянный контроль реального состояния системы и сравнение его с целями, задачами функционирования системы.

Отсюда следует, что любая организационная деятельность в системе оправдана только в том случае, если она способствует достижению ее конечной цели функционирования. Иначе говоря, любая организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы вся организационная деятельность в системе реализовала только те цели функционирования, для которых она создавалась.

***Цели - это конкретизация миссии организации в форме, доступной при управлении процессам их реализации.***Для них характерны следующие черты и свойства:

• четкая ориентация на определенный интервал времени;

• конкретность и измеримость;

• непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;

• адресность и контролируемость.

Предназначение организации образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных систем (маркетинг, нововведения, производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия.

Определение целей функционирования является одним из наиболее важных этапов проектирования системы управления. От того, насколько правильно выбрана цель функционирования, насколько четко она сформулирована, зависит весь успех организационно-административной деятельности. Неправильное или нечеткое формулирование цели функционирования приведет к тому, что система управления, даже если она должным образом устроена, работает не с полной отдачей, не эффективно, так как усилия аппарата управления расходуются не целенаправленно. В реальных организациях, как правило, приходится иметь дело с целой совокупностью целей. Задача руководителя организации любого уровня - суметь учесть все многообразие факторов, влияющих на функционирование организации, правильно оценить ситуацию и выработать оптимальные решения.

В ряде случаев для характеристики целей функционирования употребляется совокупность параметров, что затрудняет оценку степени достижения цели и требует выбора критериев, по которым можно судить о степени достижения цели. Если нет критериев выбора или оценки степени достижения целей функционирования, нет и самих целей функционирования.

Как правило, организации ставят и реализуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития. Наряду со стратегическими целями и задачами приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме экономических — стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами менеджеры должны принимать решения по непредвиденным ситуациям и т.д. Классификация целей позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, наработанные для разных групп целей. Один из возможных вариантов классификации целей представлен в табл. 1

Таблица 1

**Классификация целей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии классификации | Группы целей: | |
| Период установления | Стратегические Тактические | Оперативные |
| Содержание | Экономические Организационные Научные | Социальные Технические Политические |
| Функциональная структура | Маркетинговые Инновационные Кадровые | Производственные Финансовые Административные |
| Среда | Внутренние | Внешние |
| Приоритетность | Особо приоритетные Приоритетные | Прочие |
| Измеримость | Количественные | Качественные |
| Повторяемость | Постоянные (повторяющиеся) | Разовые |
| Иерархия | Организации | Подразделений |
| Стадии жизненного цикла | Проектирование и создание объекта. Рост объекта | Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта |

Существует два типа целей с точки зрения периода для их достижения: долгосрочные и краткосрочные. В основе разделения целей на эти два типа находится временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, можно отнести к долгосрочным. Отсюда следует: в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для краткосрочных и долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, соответственно долгосрочные цели достигаются через два-три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должно быть выполнено. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями, устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

* доходы организации;
* работа с клиентами;
* потребности и благосостояние сотрудников;
* социальная ответственность.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей. Они "подчинены" им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются цели роста организации. Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно эти темпам роста могут устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

**Цель быстрого роста** является очень привлекательной, однако, и очень сложной для достижения. Организация, если у нее для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справится с быстрым ростом, руководство организации должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение четко ощущать ход времени и хорошо контролировать во времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации, необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

**Цель стабильного роста** предполагает, что при её достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

**Цель сокращения** ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь автоматически не означает, что у организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения. Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех данных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно совмещаться во времени, сменяя одну другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей одна за другой.

Можно выделить также следующие требования к целям:

* цели должны быть ***достижимыми****.* Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации;
* цели должны быть ***гибкими.*** Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации;
* цели должны быть ***измеримыми.*** Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;
* цели должны быть ***конкретными***, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки её следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию её достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а, следовательно, знать, что их ожидает впереди;
* цели должны быть ***совместными****.* Совместность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности;
* цели должны быть ***приемлемыми*** для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджер, тем не менее, должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т.п.

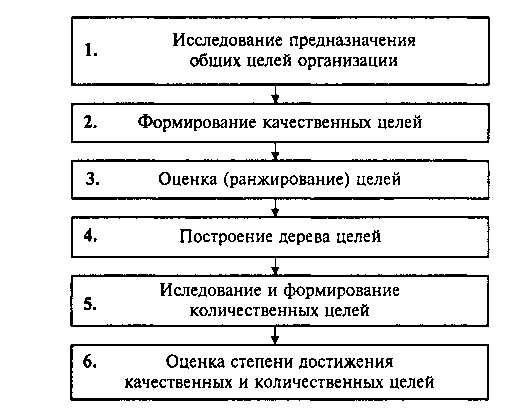
На каждом уровне организации возникают частные цели, причем только их совокупность необходимо рассматривать как некоторую цель определенного уровня управления. Отсюда возникает необходимость структуризации целей и построения дерева целей.

Следовательно, в теории организации понятие цели является одним из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношений цели, средств достижения целей, оценки эффективности путей достижения целей нельзя решать проблему проектирования организации. Это означает, что без четкого формулирования целей функционирования нельзя комплексно решить ни одной проблемы, связанной с построением организации, с планированием их деятельности, оценкой эффективности.

Таким образом, проектирование целей организации является обязательным и важным этапом процесса проектирования общей системы управления.

Рисунок 1

**Исследование и проектирование целей организации.**



Рассмотрим эти этапы.

*Этап 1.* Исследуется предназначение организации, общая цель системы, определяемая ее назначением. При анализе важно не смешивать понятия целевого назначения системы и критерия эффективности. В отличие от цели организации, определения направления и смысла функционирования системы, основной ее задачи, критерий эффективности является показателем, определяющим степень достижения этой цели.

*Этап 2.* Формируются качественные цели организации, осуществляемые в две стадии. Вначале формируются качественные цели функционирования организации, вытекающие из Положения данной организации, регламентирующего ее деятельность, а затем выбираются качественные характеристики цели. Формулировка цели должна быть предельно четкой и указываться в повелительном наклонении.

*Этап 3.* Производится ранжирование целей функционирования организации, осуществляемое для обоснования выбора целей функционирования, положенных в основу дальнейшего проектирования организации. Поскольку все реальные организации - многоуровневые, ранжирование целей должно осуществляться на всех выбранных Уровнях управления. Ранжированные цели не возникают сами по себе. Они вытекают из глобальных целей функционирования, которые, в свою очередь, регламентируются решениями вышестоящих организаций, постановлениями, положением об организации.

**Роль целей в управлении организаций.**

Наличие целей является очень важным в организационном успехе. Они обеспечивают направленность действий, сплачивают людей, создают возможность для эффективной работы организации. Цели выполняют ряд полезных и практических функций, помогая управлению организацией и пониманию того, почему существует организация и почему люди и ней поступают так, а не иначе.

Цели оправдывают существование, законность организации как для работающих в ней людей, так и для общества. Через цели люди определяют, подходит ли им организация или нет. Уход работников с обанкротившегося предприятия ликвидирует это предприятие. Цели нередко помогают предприятию избежать закрытия или ликвидации в условиях быстро меняющейся конъюнктуры общественного мнения (например, экологически вредные предприятия).

Цели не только привлекают людей в организацию, но и ограничивают деятельность членов организации, регулируют их поведение. Такая цель рабочей группы, как повышение качества, требует соблюдения технологической дисциплины, определенного отношения к работе.

Цели определяют природу организации для ее членов и тем самым заставляют их брать на себя соответствующие обязательства. Так, работа в угольной шахте подвергает жизнь человека определенному риску.

Цели являются главным мотиватором, направляют поведение людей, удовлетворяя их потребности. Так, выход предприятия на лидирующие позиции в отрасли удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за организацию) работников.

Цели уменьшают неопределенность, разъясняя людям, что организация преследует в своей деятельности. Ставя цель — обойти конкурентов, организация устраняет неопределенность в своей организационной миссии, а ее члены получают четкое представление о том, за какие действия они будут вознаграждены.

Цели помогают организации познавать и приспосабливаться к окружающей действительности. По целям можно ориентироваться в движении, сравнивать себя с другими, определять соответствие требованиям.

Цели обеспечивают основу для конструирования организации. Многое другое тоже влияет на это, но цели — в первую очередь. Так, цель укрепить позицию компании на рынке ведет организацию к созданию нового подразделения (например, НИОКР, маркетинг и т. п.).

***1.2 Глобальная цель организации и цель функционирования определенных подразделений***

Основная цель организации – четко выраженная причина ее существования – обозначается как миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

**1.** Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделии, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

**2.** Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

**3.** Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система - это исходный момент в деятельности управленца, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации и регионализации управления экономикой в ней с каждым годом увеличивается число вновь образуемых объектов управления. Каждый из них начинает свой жизненный цикл со стадии создания, на которой, прежде всего, определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг. Целевая функция начинается с установления общей цели предприятия, выражающей причину его существо. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

В прежних условиях хозяйствования наши предприятия не определяли свою миссию, так как при централизованном управлении цели и задачи каждого управляемого объекта устанавливались и жестко диктовались сверху. Как правило, они раскрывались через систему плановых заданий и показателей использования выделенных центральными органами ресурсов. Сейчас вступив в силу, законы рыночной экономики требуют определенных правил поведения хозяйствующих субъектов. Среди них - обнародование миссии организации, дающей представление о ее назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающие оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны руководителей, принимающих решения. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации? На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

**Этапы формирования целей**

Процесс формирования целей укрупнено представляется тремя **этапами**:

1. *Анализ исходной информации.* Анализу подлежат, нормативные документы, различные государственные программы, дынные о территории, схемы развития и размещения производительных сил, мировой и отечественный опыт и т.д.;

2. *Написание сценария.* Сценарий представляется как инструмент упорядоченности нашего представления о будущем. Систематизация черт этого будущего в едином документе. Систематизация черт этого будущего в едином документе. Сценарий как модель содержит два важных аспекта:

а) описание существующих позитивных и негативных тенденций, т.е. разрабатывается модель современного состояния;

б) разрабатывается модель будущего состояния. Это анализ тенденций будущего в зависимости от ситуаций, которые могут возникнуть и оказать

влияние на развитие системы. Общесистемные цели задаются в качественном виде и определяются, какими видами деятельности будет заниматься организация. Рассматриваются два варианта представления о будущем:

* опорное представление, на основе экстраполяции и факторного анализа;
* целевое представление. То есть, то чего хочет добиться компания в будущем.

При этом целевое отношение рассматривается в трех аспектах: пессимистическом, реалистическом и оптимистическом.

Задача сценария состоит в анализе всевозможных ситуаций, выборе наиболее вероятного состояния и путей его достижения.

3. *Декомпозиция целей*. Основываясь на главных свойствах целей, развертываемости и подчиненности, конечная цель раскладывается на составляющие подцели таким образом, чтобы конъюнкция этих подцелей определялась в конечную цель.

Инструментом, с помощью которого осуществляется систематизация целей является модель - "дерево целей".

* 1. ***Понятие дерева целей***

В организационной системе управления с иерархической структурой цели подсистем разного уровня исследуются и формируются в соответствии с выполняемыми ими функциями. При этом совокупность целей подсистем одного уровня должна обеспечивать выполнение цели той подсистемы более высокого уровня, которой они подчинены.

Совокупность последовательно дробящихся целей в соответствии с понижающимся уровнем подсистем называют деревом целей. Таким образом, цели отдельных подсистем увязываются в схеме дерева целей, которое является наглядной графической моделью иерархической взаимосвязи целей системы в целом и отдельных ее подсистем.

При построении дерева целей важная роль принадлежит эвристическим методам, экспертным оценкам, необходимость использования которых обусловлена большой неопределенностью в решении этих задач. Сложный характер формирования дерева целей не позволяет построить достаточно строгую математическую модель целеобразования. Однако накопленный опыт формирования и использования деревьев целей при построении систем управления организациями различного назначения позволил сформулировать следующие общие правила и средства реализации процедуры целеобразования.

1. Ни одна цель высших уровней иерархии не достигается непосредственно, а лишь посредством достижения подцелей, на которые она распадается. В то же время это не обычное сложение подцелей, так как каждая из подсистем может обладать дополнительными подцелями, не взаимосвязанными с глобальной целью системы.
2. Средства к достижению общей (глобальной) цели являются ее подцелями.
3. Цели нижних ярусов всегда являются средствами достижения целей высших ярусов и дерево целей реализуется наиболее эффективно, если каждая подсистема стремится достичь своей подцели, имея в виду общую цель всей системы.
4. В системе существуют состязательность целей и их взаимоподдержка, которые проявляются на всех ярусах дерева целей.

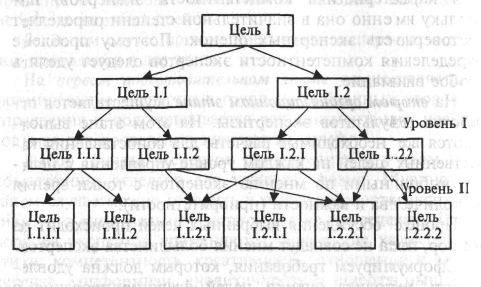
Состязательность целей выражается в том, что иногда приходится поступаться степенью реализации одной цели во имя другой. Взаимная поддержка целей выражается в том, что нередко достижение одной цели способствует реализации другой. На более низких ярусах дерева целей очень часто наблюдается взаимопереплетение целей. Выявление, анализ и учет, как состязательности, так и взаимосвязи и переплетение целей дают важный материал для принятия обоснованных решений и оценки их последствий.

1. Цели верхних уровней формулируются обычно в достаточно общем виде, в агрегированных, абстрактных понятиях и детализируется на нижних уровнях целевой структуры.

Дерево целей строится сверху вниз, исходя из сценария, поэтапно, уровень за уровнем так, чтобы мероприятия последующего уровня обеспечивали решение задач предыдущего. (см. рис. 2) Следовательно, система должна обеспечить такую организацию своей работы, при которой гарантируется выполнение всех подцелей самого нижнего уровня.

Рис. 2

**Фрагмент дерева целей**



Дерево целей строится на логической основе специалистами, привлекаемыми к его составлению. Естественно, что по мере детализации задач профиль специалистов меняется.

В свою очередь, каждая из этих целей может быть декомпозирована на цели следующего, более низкого уровня. В основе декомпозиции могут лежать различные основания, например, по областям деятельности, а внутри областей – по подобластям, по элементам организованной структуры, по региональной структуре системы и т.д.

Представление главной цели в виде дерева целей может оказаться неполным, так как могут быть потеряны присущие её свойства. Проблема полноты в этом случае решается за счет квалификации эксперта, формирующего полное описание, и использования более сложных структур, например, путем превращения дерева целей в граф более общего вида.

Оценка важности целей может быть выражена в их ранжировании. В этом случае каждой цели приписывается порядковый номер, показывающий её относительную важность для достижения соответствующей цели более высокого уровня. Другим способом является нормирование по значимости.

Многие цели по своей природе не поддаются формализации, и, следовательно, их не удается точно измерить. Другие же цели измеримы, но их величины несопоставимы одна с другой. Поэтому, чтобы осуществить общее ранжирование всего дерева целей, используются условные показатели и оценки.

Ранжирование и нормирование целей часто осуществляется на основе метода экспертных оценок. При этом на основе индивидуальных оценок выводят общую усредненную оценку.

***1.4 Применение метода экспертных оценок для построения дерева целей***

При исследовании сложных систем возникают проблемы, выходящие за пределы формальных математических постановок задач. В таком случае прибегают к услугам экспертов, т.е. лиц, чьи суждения и интуиция могут уменьшить сложность проблемы.

На первом подготовительном этапе осуществляется формирование экспертных групп на выбранных уровнях управления и подготавливается вся документация, необходимая для проведения экспертизы целей.

Выбор группы экспертов производится с учетом их компетенции отдельно для каждого уровня. Именно в таком случае можно говорить и о достоверности экспертизы, и о минимальных затратах на ее проведение. Для подбора экспертов применяются следующие характеристики: компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, аналитичность и широта мышления, самокритичность.

*Компетентность эксперта* - это степень его квалификации в определенной области знаний. Компетентность может быть определена на основе опыта эксперта в данной области его квалификации, степенью знакомства с научными достижениями в области исследуемой области и т.д.

*Креативность эксперта* — способность решать творческие задачи.

Отношение к экспертизе является важной характеристикой эксперта, определяющей его желание (активность или пассивность) участия в экспертизе.

*Конформизм* — подверженность влиянию авторитетов. Эта характеристика необходима для выбора способа проведения экспертизы.

*Самокритичность эксперта* — самооценка своей компетентности.

Аналитичность, широта мышления, конструктивность мышления, свойство коллективизма — также важные характеристики эксперта.

Даже неполные определения характеристик экспертов, приведенные выше, показывают, что численные оценки этих характеристик значительно затруднены и в ряде случаев совсем невозможны.

Наиболее важной из указанных характеристик является характеристика компетентности экспертов, поскольку именно она в значительной степени определяет достоверность экспертных оценок. Поэтому проблеме определения компетентности экспертов следует уделять особое внимание.

На втором организационном этапе осуществляется отработка результатов экспертизы. На этом этапе выполняются все необходимые расчеты для сопоставления качественных целей на каждом уровне управления с целями, выбранными по мнению "экспертов с точки зрения их количества и важности (приоритетности).

Процесс обсуждения выбранных целей происходит до тех пор, пока не совпадут мнения большинства экспертов.

Сформулируем требования, которым должна удовлетворять методика оценки целей функционирования с помощью экспертов.

1. Оценка целей функционирования должна проводиться в благоприятной психологической обстановке.

2. Трудоемкость опроса должна быть в допустимых пределах.

3. Экспертная документация не должна допускать Двоякого понимания вопросов.

4. Экспертная документация должна быть, по возможности, однородной и полной.

5. Выбранная система шкал экспертной оценки должна быть обоснована и доведена до сведения эксперта,

6. Цели проведения экспертизы должны быть известны всем экспертам. Наиболее приемлемым с практической точки зрения является анкетирование.

На четвертом этапе осуществляется построение дерева целей. Количество и разнообразие целей задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента исследования целей можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа - дерева целей

Построение дерева целей осуществляется для формализованного отображения процесса распределения целей по уровням управления. Посредством дерева щелей описывается их состав, взаимосвязь, упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция равной цели на подцели по следующим правилам:

• общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

• при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из условия: 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 независимы друг от друга и не выводимые друг из друга;

• фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Исследование и формирование количественных целей выполняется на пятом этапе и является наиболее важным для управления организацией, так как количественные цели определяют выбор методов управления организацией, применение компьютерной техники в управлении. Количественные характеристики целей фиксируются в стратегических и годовых планах организации. Количественные цели ориентируют организацию на достижение определенных показателей и конкретизируют выбранные качественные цели.

Оценка степени достижения целей производится на шестом этапе. Выбирается "эталон" управления, которое необходимо расценивать как практическое и при котором необходимо срочно принимать управленческие решения, чтобы приблизить организацию к достижению выбранных целей. Количество таких решений зависит от типа и класса сложности организации.

Приведем пример. Подсистема "Маркетинг" направляет свою деятельность на формирование спроса. Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую на данный момент и на новую продукцию. Кроме того, должна быть тщательно изучена ситуация как на уже освоенных предприятием рынках, так и на новых. Поэтому работу должны проводить специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей. Состав и количество этих специалистов зависят от возможностей предприятия самостоятельно проводить эту сложную и требующую большого профессионализма работу. Если такие возможности ограничены, надо использовать те элементы рыночной инфраструктуры, которые уже начали формироваться в нашей стране: внешних консультантов по управлению, специалистов по нововведениям, информационной технологии, вычислительным методам и т.п.

Подсистема "Производство" охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание.

При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ. Так, предпроизводственная подготовка связана с приемкой товаров, сырья, материалов, с хранением на складах, управлением запасами. Само производство требует машинной обработки, сборки, контроля качества, упаковки, технического обслуживания оборудования; работа с конечной продукцией связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара. Наконец, послепродажное обслуживание требует проведения установочных работ, ремонта, поставки запасных частей.

Цели этой сложнейшей подсистемы организации устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объем, ассортимент продукции, качество, производительность, затраты и т.д.

Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии. Ее направленность - это поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введения новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

Подсистема "Персонал" направлена на работу с трудовым коллективом и формулирует свои цели по найму, расстановке, обучению, продвижению и оплате труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является высокая заинтересованность сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

Подсистема "Финансы" нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов (по предприятию в целом, его подразделениям и программам).

Подсистема "Менеджмент" имеет в качестве своей ключевой задачи эффективное достижение целей организации, исключающее нерациональные затраты времени, ресурсов и талантов. В соответствии с нею подсистема устанавливает цепи по активизации работников всех подразделений организации по контролю за движением и использование всех его ресурсов и т.п. Для этого производится глубокий анализ проблем во всех сферах и областях деятельности организации и выделяются те, которые требуют наибольшего внимания и усилий, так как являются главными факторами достижения желаемых результатов. Эти проблемы специфичны для каждой организации.

1. **Практическая часть**

***2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия***

Рекламное агентство "Рапира" является обществом с ограниченной ответственностью и находится по адресу улица 8 Марта, 14. Рекламное агентство "РАПИРА" ― официальный дилер коллекции рекламных сувениров "КАЛЕЙДОСКОП"

Предприятие работает в сфере рекламных услуг. Основная деятельность это рекламные сувениры и стильные подарки для рекламных акций, раздачи на выставках и презентациях, для поощрения сотрудников и поздравления партнеров по бизнесу.

Также оказывает услуги по качественной офсетной печати, оперативной цифровой печати и размещает рекламу на счетах-извещениях по оплате электроэнергии.

На предприятии работают 7 человек. На работу принимается молодое поколение до 30 лет с любым образованием с последующим обучением по профессии и повышением квалификационного разряда. Возрастные группы работников ООО "Рапира": управленческие должности – 25-30 лет, менеджеры – 18-30 лет.

Помещение, в котором находится ООО "Рапира" является арендуемым.

Состояние рекламной отрасли по сравнению с предыдущими годами ухудшилось в связи с наступлением финансовым кризисом, так как на многих предприятиях бюджет на рекламу либо был урезан, либо руководство вообще не выделяло финансовых средств на рекламу.

Но, несмотря на сложившуюся ситуацию ООО "Рапира", в отличие от других рекламных агентств занимает устойчивое положение на рынке, в связи с открытием нового прибыльного направления.

Для осуществления анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, прежде всего, необходимо проанализировать динамику обобщающих показателей.

**Анализ данных отчета о прибылях и убытках**

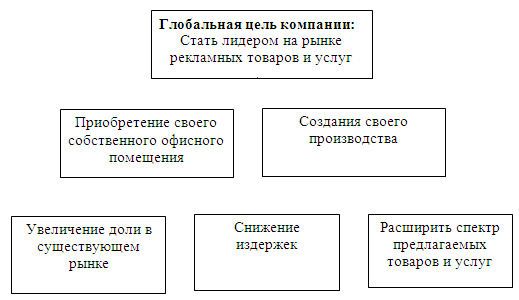
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | За аналогичный период предыдущего года (2007) | За отчетный период (2008) | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
| Выручка от продажи | 6 234 576,45 | 7 185 526,14 | 950 949,69 | 115,3 |
| Себестоимость товаров | 4 874 652,86 | 5 349 128,00 | 474 475,14 | 109,7 |
| Валовая прибыль | 1 359 923,59 | 1 836 398,14 | 476 474,55 | 135,04 |
| Расходы | 850 000, 00 | 1 062 500,00 | 212 500,00 | 125,00 |
| Чистая прибыль (убыток) | 509 923,59 | 773 898,14 | 263 974,55 | 151,8 |

На основании данных, представленных в данной таблице, можно сделать вывод о том, что в отчетном периоде по сравнению с предыдущим периодом наблюдаются положительные тенденции результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО "Рапира". Непосредственно выручка от продаж возросла всего в 1,15 раз тогда как расходы увеличились в 1,25 раз. Далее следует отметить, что в базисном периоде имело место наличие прибыли 509 923,59 тыс. руб., тогда как в отчетном периоде наблюдается прибыль от продаж 773 898,14 тыс. руб., т.е. на отчетную дату ООО "Рапира" являлось прибыльным.

***2.2 Дерева целей компании ООО "Рапира"***

Рекламное агентство "Рапира" ставит перед собой цель стать лидером на рынке рекламных товаров и услуг для этого необходимо решить следующие задачи:

1. Увеличение доли в существующем рынке. На рынке рекламных товаров и услуг существует огромная конкуренция. Для того чтобы привлечь больше клиентов необходимо улучшить качество обслуживания, качество выпускаемой продукции, а также предложить конкурентоспособную цену.
2. Расширить спектр предлагаемых товаров и услуг. Для того чтобы увеличить доход данного предприятия необходимо выходить на новые рынки и новые для ООО "Рапира" направления, таковыми могут быть наружная реклама, организация и проведение праздников, свадьбы, торжества, корпоративы, оформление воздушными шарами.



1. Приобретение своего собственного офисного помещения, т.к. занимаемый офис ООО "Рапира" является арендуемым, и значительная часть денежных средств уходит на оплату аренды и само помещение находится не в самих хороших условиях.
2. Создание своего производства. Действующий цикл производства очень трудоемок, потому что приходится работать с большим количеством посредников, в результате чего приводит к потере времени и увеличение издержек. Для того чтобы сократить часть издержек необходимо собственное оборудование, но при условии того, что оно работать непрерывно при полной загрузки.

Глобальная цель рекламного агентства, в котором я работаю выйти на первое место по продаже рекламных товаров и услуг, для этого необходимо выше перечисленные подцели

***2.3 Мое место и роль в ООО "Рапира" в достижении глобальной цели компании***

Моя должность в анализируемом предприятия – ведущий менеджер. В мои прямые обязанности входит ведение заказов, общение с поставщиками и посредниками, оформление бухгалтерских документов, ведение документооборота. Моя роль заключается в отслеживании качества поставляемой продукции, выполнение заказа в срок и отгрузка товара клиенту. Так же по мере необходимости занимаюсь подготовкой бухгалтерских документов для закрытия налогового периода.

***2.4 Действия менеджера для повышения эффективности функционирования в достижении поставленных целей***

Менеджер, по моему мнению, является основной осью вокруг которой вертится все "колесо" организации, и от того как он сможет организовать процесс достижения целей организации как глобальной, так и оперативных целей, напрямую зависит конечный результат.

Для эффективного функционирования и достижения поставленных целей менеджеру необходимо принимать правильные управленческие решения.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководителям нужно постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Проблема выбора руководителем решения - одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

**Заключение**

В современных экономических условиях немногие фирмы, вообще формулируют свою миссию, у них существует только одна цель – получение наибольшей прибыли при наименьших издержках. И руководство этих предприятий считает, что была бы прибыль, а всё остальное приложится.

Как показала зарубежная практика – правильно сформулированные цели предприятия это как минимум 50 % успеха его деятельности. Ведь цели предприятия определяют стратегию поведения фирмы на рынке и многое другое.

Организация не может функционировать без целевых ориентиров.

Целевое начало в деятельности организации задается в первую очередь тем, что ее деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. Целевое начало в функционировании организации отражает интересы таких групп или совокупностей людей, как собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

Во второй главе на примере ООО "Рапира" была сформулирована глобальная цель предприятия и изучены подцели и задачи, которые необходимо выполнить при достижении глобальной цели с помощью метода построения дерева целей.

Проанализировав цели стоящие перед ООО "Рапира"" были представлены общие действия менеджера для повышения эффективности функционирования в достижении поставленных целей.

**Список использованной литературы**

1. Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю. Исследование систем управления – М.: "Издательство ПРИОР", 2002 – 384 с.

2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

3. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 – 157 с.

4. Кошелев А.Н. Основы менеджмента – М.: Издательство "Экзамен", 2007 – 510 с.

5. Менеджмент под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002 – 359 с.

6. Мухин В.И. Исследование систем управления – М.: Издательство "Экзамен", 2003 – 384 с.