**Министерство общего и профессионального**

**образования Российской Федерации**

**Институт экономики, Управления и Права**

#### КУРСОВАЯ РАБОТА

**Тема:** **Система и методы формирования целей организации.**

Выполнил: студент

5 курса, Гарифуллин Рустам

Проверил: Гараев

###### Анвар Хафизович

Набережные Челны, 2002 г.

**ПЛАН**

**Введение 3**

**1. Определение миссии корпорации 4**

**3 Свойства и требования к целям 15**

**4. Анализ целей и организационных систем 22**

**5. Методы формирования целей 25**

**6. Метод “дерево целей” 26**

**6.1 Конструктор процедур оценки 27**

**6.2 Проекция дерева целей в дерево показателей.** **34**

**Заключение 41**

**Список используемой литературы 42**

# Введение

Любое начинание должно иметь какую-нибудь цель.

Для организации процесс выбора мисии 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, обеспечиваю-

щей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

# 1. Определение миссии корпорации

Каждая организация осуществляет некую деятельность, выполняет некую миссию: производит автомобили, предоставляет кредиты, оказывает услуги и т.д. Со временем некоторые управляющие могут потерять интерес к исполнению миссии компании либо сама она в изменившихся условиях рынка утрачивает актуальность. Миссия компании может утратить четкость, по мере того как корпорация добавляет в свой бизнес-портфель новые виды продукции или выходит на новые рынки. Скажем, не так давно компания American Can ликвидировала производство консервов — вид деятельности, с которого началась история корпорации. Точнее, American Can переопределила свою миссию.

Если менеджеры осознают, что организация начинает отклоняться от когда-то принятой миссии, необходимо начать поиск ее новой роли, а значит, как говорит Питер Друкер, наступило время задуматься над некоторыми основополагающими вопросами[[1]](#footnote-1):

Что представляет собой ваш бизнес? Кто ваш клиент? Что представляет ценность для клиента? Чем будет ваш бизнес? Чем должен быть ваш бизнес?

Поиск ответов на, казалось бы, простые вопросы — одна из самых сложных задач, когда-либо встававших перед компанией. Преуспевающие корпорации постоянно ставят перед собой эти вопросы и старательно ищут на них ответ. Миссия каждой компании определяется пятью элементами:

* *История*. У каждой компании есть история ее целей, политики и достижений; организация не должна резко рвать со своим прошлым. Например, для Гарвардского университета бессмысленно открывать подготовительный колледж, даже если эта форма обучения имеет перспективы роста.
* *Существующие предпочтения владельцев и управляющих*. Если руководство компании Zenith посчитает необходимым прекратить производство телевизоров, это, вполне вероятно, негативно скажется на заявленной миссии компании.
* *Рыночная среда*. Если бы цель американских девичьих отрядов скаутов — готовить девочек для материнства и замужества — осталась неизменной, сегодня они едва ли могли рассчитывать на успех.
* *Ресурсы*. Ресурсы организации определяют возможную миссию. Если бы компания Singapore Airlines задалась целью стать крупнейшим в мире авиапредприятием, мы были бы вынуждены констатировать, что ее руководство занимается самообманом.
* *Определенные деловые способности и возможности*. Цели организации должны быть основаны на знании того, что она умеет делать наилучшим образом. Например,японская компания Honda особенное внимание уделяет производству двигателей. Мастерство, достигнутое компанией в конструировании и модернизации двигателей, послужило базой для начала производства мотоциклов, автомобилей, газонокосилок, снегохо-дов, электросельхозоборудования и подвесных моторов. ки компании Точно так же навыки компании Canon в области точной оптики, приборостроения и микроэлектроники позволили ей с успехом заняться производством копировальной техники, видеокамер, принтеров и факсов. Возможно, компания McDonald's могла бы заняться преобразованием солнечной энергии в электрическую, однако при этом она бы не пользовала свои основные деловые способности — умение обеспечить большое количество клиентов завтраками, обедами и ужинами по низким ценам.

Организация разрабатывает декларацию о своем предназначении, а затем доводит ее до сведения менеджеров, служащих и (во многих случаях) клиентов. Хорошо продуманная декларация о миссии предоставляет служащим компании возможность сознательно идти к намеченной цели, определять приоритеты дея-тельости и соизмерять возможности. Заявление о миссии компании — “невиди-мая рука”, которая направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах. Вот пример удачной декларации о мисии компании.

“Цель компании Motorola — достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможности для достижения разумных личных целей”.

Достойное заявление о миссии компании отличается тремя основными чертами. Во-первых, внимание концентрируется на ограниченном количестве целей. Заявление: “Мы хотим производить продукцию высочайшего качества, обеспечивать ее широчайшее распространение по самым низким ценам” — пример явно завышенной цели. Вряд ли ею смогут руководствоваться менеджеры, столкнувшиеся с необходимостью принятия серьезных решений. Во-вторых, в заявлении миссии подчеркиваются основные направления политики и приоритеты компании. Политика определяет отношения компании с заинтересованными группами, служащими, клиентами, поставщиками, дистрибьюторами. Политика компании ограничивает возможность индивидуального принятия ответственных решений, так что поиск ответов на важные вопросы ведется ее служащими коллективно. И в-третьих, миссия определяет основные поля конкуренции, на которых действует компания:

* Промышленное поле. Диапазон отраслей, в которых оперирует компания. Некоторые компании работают только в одной отрасли; другие — в ряде связанных между собою отраслей; третьи производят только промышленную продукцию; четвертые — только потребительские товары или услуги, а кое-кто умеет вести дела с представителями любой отрасли. Например, Du Pont предпочитает работать на промышленном рынке, в то время как компанию Dow привлекают промышленный и потребительский рынки. А для компании ЗМ специфика отрасли безразлична, лишь бы она приносила доход.
* Поле продукции и направлений деятельности. Диапазон выпускаемой компанией продукции и направления ее деятельности. Так, компания St. Jade Medical считает своим призванием “обеспечение врачей всего мира высококачественными препаратами и приборами для лечения сердечно-сосудистых заболеваний”.
* Поле основных деловых навыков и способностей. Диапазон постоянно совершенствуемых технологических и других навыков и способностей компании. Так, основные деловые способности японской компании NEC относятся к области компьютерного обеспечения, коммуникационных систем и узлов связи, что позволяет ей успешно производить портативные компьютеры, телевизоры, мобильные телефоны и т. д.
* Поле рыночного сегмента. Тип рынка или клиентов, которые пользуются услугами компании. Некоторые компании обслуживают только рынки элитных товаров. Например, компания Porsche специализируется на производстве престижных и дорогих автомобилей, солнцезащитных очков и других аксессуаров. Компания же Gerber производит в основном товары для новорожденных.
* Поле вертикальной интеграции. Количество звеньев цепочки создания стоимости, начиная с добычи сырья до производства конечного продукта и его распределения, в которых задействована компания. Пример одной крайности — высокоинтегрированные компании; в истории компании Ford был период, когда она занималась выращиванием каучуконосных растений (для производства шин), разведением овец (ткань для обивки салона), производством стекла и стали. Другая крайность — компания с низким уровнем интеграции или вообще не имеющая собственного производства. Подобные “оболочечные корпорации” или “чисто рыночные компании” состоят из человека с телефоном, факсом, компьютером и письменным столом, которому приходится заключать договоры на каждую услугу, включая дизайн, производство, маркетинг и распределение продукции.
* Географическое поле. Диапазон регионов, стран или групп стран, в которых работает компания. Географическим полем может быть определенный город или государство, континент. Деятельность мультинациональных корпораций, таких как Unilever и Caterpillar, распространяется практически на все страны мира.

Наиболее удачным можно назвать такое заявление о миссии компании, в основе которого лежит идеальное представление, “неосуществимая мечта”, задающая направление развития на ближайшие 10-20 лет. Бывший президент компании Sony Акио Морита хотел, чтобы у каждого жителя Земли был “персональный портативный звук”, и под его руководством был создан компактный аудиоплейер. Фред Смит задался целью обеспечить доставку почты адресату из любого пункта США к половине одиннадцатого следующего дня, и родилась компания Federal Express.

Совсем не обязательно, пытаясь угнаться за каждым изменением в бизнес среде, каждые несколько лет пересматривать заявление о миссии компании. Однако компания обязательно должна переопределить ее, если поставленные задачи утратили актуальность или уже не соответствуют оптимальному курсу ее развития. Mars Inc. в 1994 г. изменила свои “Пять принципов” с тем, чтобы они соответствовали требованиям, предъявляемым кондитерской промышленности за рубежом. После того как Bell Atlantic приобрела крупнейший кабельный телеканал Tele-Communications Inc., ее миссия — предоставлять лучшие в мире коммуникационные и информационные услуги – была переформулирована, для того чтобы отразить цели компании в индустрии развлечений.

**2. Цели организации**

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т.е., говоря иначе, цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

По установившемуся мнению, существует два типа целей с той точки зрения, какой период времени требуется для их достижения. Это долгосрочные и краткосрочные цели. В принципе, в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, — долгосрочные цели. Отсюда следует, что 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, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два-три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принци-пиальное 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 должен выполнять. 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.

Как видно, эти четыре сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организации.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;

* положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
* производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
* финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
* мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;
* разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.;
* изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.;
* человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.;
* работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.;
* оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются конкрети-зацией 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 структур-ных 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.

# 3 Свойства и требования к целям

Как говорилось ранее, цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели плохо или неверно определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Большой опыт человечества по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели. Правильнее сказать, можно выделить следующие свойства целей:

* *соподчиненность*, то есть цели подсистем вышестоящего уровня, обусловливают цели подсистем нижестоящего уровня (вывод: цели формируются сверху сверху – вниз);
* *развертываемость*, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными целями.Развертываемость может осуществлятся по содержанию, по времени, по уровню;
* *соотносительная важность.*

Можно выдельть также следующие требования к целям:

* во-первых, 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;
* во-вторых, 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;
* в-третьих, цели должны быть *измеримыми.* Это означает, что цели должны быть сформулированны таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим обьективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они пораждают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;
* в-четвертых, цели должны быть *конкретными*, обладающими необходи-мой спецефичностью, помогающей одназначно определить, в каком направлении должно осуществлятся 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 сформулированна конкретно, то это позволяет добится того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а следовательно, знать, что их ожидает впереди;
* в-пятых, цели должны быть *совместными.* Совместность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют мисии, 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;

* в-шестых, 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.

Естественно, что очень трудно свести воедино при установлении целей разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким образом) чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть органи-зации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной — процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй - выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Ранее в учебнике были рассмотрены вопросы, относящиеся к анализу среды и миссии организации. Сейчас же рассмотрим процесс непосредственной выработки целей организации.

* Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:
* выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
* установление целей для организации в целом;
* построение иерархии целей;
* установление индивидуальных целей.

**Первая фаза**. Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к тем изменениям, которые происходят в среде. При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, правильно предусмотреть все невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Тем не менее, не абсолютизируя ситуации, они должны формулировать цели, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

**Вторая фаза**. При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

**Третья фаза**. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

**Четвертая фаза**. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуация получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и. для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следуют их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамизма среды цели могут меняться. Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер. Но многими организациями применяется подход систематического упреждающего изменения целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в целях учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации со стороны субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

# 4. Анализ целей и организационных систем

Организационные системы представляют собой системы, обеспечивающие функцио-нирование коллектива людей для достижения определенных целей. В самом определении организационной системы заложен целнаправленный характер её функционирования.

Развитие методологии анализа цей направлено на исследование ряда взаимосвязанных проблем. Так, ведется изучение закономерностей целеобразования в организационных системах, его свойств, характеристик и т.д. Разрабатываются методы и процедуры ( как правило, с элементами эвристики ) описания и анализа целей. Ряд методов направлен на выявление и обработку субьективной экспертной информации о целях организационных систем. В последние годы методы формирования и анализа целей были расширены за счет привлечения возможностей и средств машинной имитации.

В процессе анализа целей организационных систем был предложен целый ряд принципов и условий их классификации. Так, можно разделять их на общие и частные, внутренние и внешние, количественные и качественные и т.д.

Цели различаются по уровням иерархии. Цели низ лежащего уровня выступают в качестве средств достижения целей следующего, более высокого уровня. Следовательно, при формировании комплекса целей организационной системы может осуществляться их декомпозиция.

В организационных системах существуют состязательность и взаимодополняемость целей.

Важен временной аспект целей, при этом используется “траекторная” и “точечная” их формулировка. При описании стратегических длгосрочных целей высшего уровня используе-тся “траекторная” формулировка, поскольку эти цели задают лишь спектр возможных траек-торий, продвижение по которым понимается как реализация данной цели. Они задаются в качественном виде, определяющем общее направление развития. Их конкретизация по време-ни и количественным характеристикам может осуществлятся с помощью “точечной” форму-лировки на основе использования целевых нормативов.

**Иллюстративный пример дерева целей**

Общая цель (Миссия)

Цели первого уровня

Цели второго уровня

стрелка показывает, что происходит декомпозиция целей

Схема 1

Формирование целей организационной системы должно основываться на использовании всей накопленной объективной и субъективной информации. Объективная информация об организации существует в виде директивных документов, определяющих её цели и критерии ( в содержательном или даже количественном виде, в виде целевых нормативов, планов, управляющих параметров, норм и т.д. ) и задающих способы, которые обеспечивают реализацию этих целей. Субъективная информация определяется индивидуальным и коллективным знанием, опытом и интуицией руководства организации, приобретенным в результате наблюдения и участия в процессе функционирования системы. Она проявляется в виде различных систем предпочтения отдельных людей, служб и организаций. Эти препочтения часто систематизированы неполностью, разрозненно. Установит их априори часто не представляется возможным. Кроме того, предпочтения неизбежно изменяются во времени и в процессе получения информации и демонстрирует определенную устойчивость лишь в среднем.

Формирование целей организации – своеобразный итерационный адаптивный механизм. В результате повторения процесса их формирования, наблюдения за результатами функционирования системы снимается целый ряд неопределенностей устанавливается более ясное, согласованное понимание.

Необходимость адаптивной подстройки процесса формирования целей и критериев системы управления обусловлено ещё и тем, что в процессе функционирования организации могут меняется внешние условия, в существенной мере оказывающие влияние на их формирование.

Современная методология выделения, описания и анализа целей основывается на использовании методов декомпозиции ( расчленения ), включающих элементы эвристики, использующих дедуктивные и индуктивные способы человеческого мышления и реализуемых с участие экспертов.

# 5. Методы формирования целей

Методика системного анализа, процесс формирования целей укрупненно представля-ется 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: писсемистическим, реалистическом и оптимистическом.

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

1. Декомпозиция целей. Основываясь на главных свойствах целей, развертываемости и подчиненности, конечная цель раскладывается на составляющие подцели, таким образом, чтобы коньюнкция этих подцелей определялась в конечную цель. Инструментом с помощью которого осуществляется систематизация целей является модель – “дерево целей”.

# 6. Метод “дерево целей”

Использование метода дерево целей производится в соеденении с экспертными процедурами. Место ряда экспертных вероятностей и оценок могут занять разнообразные математические модели и оценки, полученные на основе формализованных методов анализа.

Методы анализа и моделирования целей опираются на процедуры декомпозиции, синтеза и оценки. Сначала общие цели сводятся к частным, упорядочиваются в виде дерева целей. Расщепление проводится до целей, поддающихся количественной или качественной оценке. В результате формируется система частных оценочных критериев. В свою очередь, частные критерии сворачиваются в агрегаты для получения оценок более общих целей и упорядочиваются в виде дерева показателей В итоге дерево вербально заданных целей проецируется в некоторое дерево оценочных показателей.

Построение дерева идет “сверху вниз”, от общих целей к частным, путем их дезагрегирования, декомпозиции и редукции (см. Схему 1 ). Так, достижение главной цели обеспечивается за счет реализации целей первого уровня.

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.

Один из основных принципов построения дерева целей – полнота редукции: каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы их совокупность полностью определяла понятие исходной цели. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты или меняет само понятие исходной цели.

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.

## 6.1 Конструктор процедур оценки

Процедуры формирования частных критериев можно представить как результат последовательного применения нескольких типовых преобразований исходных данных, характеризующих фактические и планируемые результаты функционирования системы или её элементов.

В качестве одного из них устанавливается операция “преобразования шкалы”. Преоб-разование шкалы производится над скалярными показателями, оценивающим состояние системы. Она задается отображением одномерного множества **Yj** – возможных значений скалярногопоказателя qj в некоторое одномерное множество **Qj** его преобразованных значе-ний **qj**:

**qj = γj(yj), qj ∈ Qj, yj ∈ Yj**.

Другой типовой процедурой может быть “нормирующее преобразование шкалы”, задаваемое с помощью выделения “точки отсчета” - нормативного, планового уровня данного показателя **xj**, относительно которого оценивается зночение соответствующего фактического показателя **yj**:

**yj : qj = pj ( xj, yj ).**

На основе использования нормирующего преобразования шкалы оценка достижения цели может быть построена, например, как степень выполнения плана в абсолютных еденицах:

**qj = xj − yj ( факт – план ).**

На основе этого же преобразования можно переходить к безразмерным относительным оценкам степени достижения целей. Примером может служить построение оценки выполнения плана в относительных еденицах:

,

где **yi – xi (факт – план)**

,

где **yj (факт) и xj (план)**

Последний критерий может быть построен в результате последовательного применения двух нормирующих преобразований шкалы:

**qj = xj − yj, qj = qi\*/ xi**

В ряде случаев применяется переход не к безразмерной, а к одноразмерной шкале измерения достижения цели, одинаковой для всего набора рассматриваемой группы показателей или факторов. Примерами таких универсальных измерителей могут служить деньги

( для факторов описывающих производство или потребление продукции и услуг ), условно- нормативный вид топлива, по удельной калорийности которого расчитываются объемы других видов энергетических ресурсов – нефти, газа, угля, кокса и т.д. На этой же основе проводится измерение выпуска различных видов проката в тоннах, различных видов транспортных услуг в тонно-километрах и т.д. Соответствующее нормирующие преобразование шкалы в таких случаях представляет собой умножение того или иного показателя yj на нормирующий показа-тель λj, приводящий к единой еденице измерения:

**q = λj × yj ( норматив × факт )**

Для сокращения набора исходных показателей при построении на их основе частного критерия достижения цели используется процедура агрегирования. Пусть элемент оценивается вектором показателей **yj ∈ Yj**. Процедура агрегирования задается отображением множества Yj-возможных значений вектора показателей yj, в некоторое множество Qj его преобразован-ных значений:

**qj = σj(yj), qj ∈ Qj, yj ∈ Yj**,

причем размерность множества **Qj** меньше размерности множества **Yj**.

Иными словами, каждому значению вектора показателей **yj ∈ Yj** становится в соответствие новый вектор показателей, но уже меньшей размерности:

**qj = σj(yj) ∈ Qj**.

В качестве примеров могут служить процедуры агрегирования в виде суммирования:



и умножения



на заданных множествах **Lk** агрегирования. Назначение весомых коэффициентов **α*l***, **β*l*** в приведенных выражениях определяется принятой “политикой агрегирования” и производится с использованием экспертных процедур.

При попарном обобщении оценок, имеющих конечное число градаций, то есть построенных в “грубых” дискретных шкалах, можно использовать таблично заданные функции свертки. Например, нужно свернуть два промежуточных показателя, каждый из которых может принимать одно из четырех возможных значений: “отлично”, “хорошо”, “удовлетворительно”, “неудовлетворительно”.

Тогда функция свертки этих оценок может быть представлена в виде квадратной матрицы размером 4×4, строки которой определяются одной из сворачиваемых оценок, а столбцы – другой. На пересечении столбца и строки задается значение обобщенной оценки Данные матрицы заполняются руководством предприятия до начала оцениваемого периода.

Процедуры построения частных критериев достижения целей удобно иллюстрировать графическими схемами. С этой целью для обозначения отдельных преобразований вводят специальные обозначения основных процедур (преобразования шкалы, нормирования, агрегирования – см. Схему 2).

Обозначения типовых преобразований, преобразуемых при построении количественной для достижения цели

Показатель

Преобразователь шкалы

Нормирующее преобразование шкалы

Агрегирование

Схема 2

С использованием этих обозначений на схеме 3 приведена небольшая библиотека часто встречающихся процедур построения частных критериев достижения целей.

**Примеры типовых процедур ростроения частных критериев цели**

1)

2)

3)

4)

1. Частные критерии;
2. Процедура построения частных критериев;
3. План;
4. Реализация.

Схема 3

В случае а) критерий достижения цели **j** строится посредством сравнения планового **xj** и фактического **yj** значений исходных показателей:

**qj = pj(xj, yj),**

количественно отражающих цель в качестве планового набора показателей **xj** и соответству-ющих им результатов **yj**.

В случае б) частный критерий строится посредством сравнения исходных данных **xj** и **yj**, отражающих плановое значение и фактические результаты достижения цели:

**qj = pj(xj, yj)**.

Значение показателя **yj** в случае б), в свою очередь, определяется как результат агрегирования “более детализированного” вектора { **yj*l*** } исходных данных:

В результате процедура построения частного критерия имеет вид:

**qj = p (x, σ{ yj*l* })**.

В случае в) частный критерий строится по схеме аналогичной случаю б) с тем лишь дополнением, что плановое значение цели xj также определена в результате агрегирования более “детализированного” вектора { **xj*l*** } исходных плановых показателей:

В результате процедуру формирования соответствующего частного критерия можно записать в следующем виде:

Наконец, в случае г) сначала производится сравнение исходных плановых **xj*l*** и фактических **yj*l*** показателей.

**qj*l* = pj*l* ( xj*l*, yj*l* )**,

после чего показатели **qj*l***, полученные в результате такого сравнения, агрегируются:

**qj = σj ( qj*l* )**.= **σj ( { pj*l* ( xj*l*, yj*l* ) })**.

Последний этап численной оценки достижения цели представляет собой правило оценки достижения цели по нескольки количественным частным критериям.

Известные процедуры либо сводятся тем или иным образом несколько частных критериев в единственный критерий, либо основываютсяна совместной векторной оценке по выбранному набору количественных критериев, например, оценке, оптимальной по Парето.

В первом случае сведение нескольких частных критериев в единственный может рассматриватся как преобразование, “агрегирование”, применяемое к частным критериям. Полученный критерий можно назвать итоговым комплексным критерием достижения цели. Он представляет собой количественную оценку достижения цели посредством скалярной свертки частных критериев. Пример построения комплексного критерия на основе частных критериев показан на схеме 4.

**Пример построения комплексного критерия достижения цели**

Итоговый

комплексный

критерий

(показатель)

Агрегирование

Частные критекрии (показатели)

Схема 4

## 6.2 Проекция дерева целей в дерево показателей.

Цели доопределяются оценочными показателями – и наоборот, оценочные показатели доопределяются целевыми построениями.

Рассмотренный выше способ построения частных критериев достижения цели предполагает возможность выделения уже на первом этапе этой процедуры ряда факторов, по которым будет производится количественная оценка степени достижения цели. В случае, когда такое выделение затруднительно, возможно проведение предварительной декомпозиции заданной цели методом “дерева целей”. Соответствующая декомпозиция проводится в этом случае до уровня целей, поддающихся количественной оценке рассмотренным способом (схема 5). В результате для каждой цели нижнего уровня будет построено отражающее его множество частных критериев.

Объединение множеств всех частных критериев даст множество частных критериев, оценивающихдостижение исходной цели. Построив такие критерии, мы приходим к уже известной задаче построения количественной оценнки достижения цели на основе набора частных критериев.

В построении обратной процедуры агрегирования возможен целый ряд вариантов. Так, например, в качестве первого шага можно сократить число частных критериев, построив для каждой цели нижестоящего уровня комплексный критерий её достижения. (схема 6). В результате число критериев сократится до числа вершин нижнего уровня дерева целей. По отношению к исходной цели эти комплексные критерии будут выступать уже как частные количественные критерии. При дальнейшем агрегировании можно следовать графу дерева целей, объединяя частные критерии по вышележащим вершинам.

**Пример иллюстрирующий построение частных критериев для графа целей**

Исходная цель

Цели первого уровня

Цели второго уровня

Частные критерии

Схема 5

Пример построения комплексных критериев, оценивающих достидение нижних вершин и дерева целей (Схема 6)

Исходная цель

Цели первого уровня

Цели второго уровня

Комплексные критерии достижения

Целей второго уровня

Частные критерии

**Построение “дерева целей”**

Для того чтобы укрепить знания в теоретической части, необходимо построить “дерево целей” любой организации, даже гепотетической. При этом “дерево целей” должно удовлетворять всем необходимым требованиям и стандартам, учитываемых при его построении.

Для построения “дерева целей” я воспользуюсь гипотетической организацией, а именно предприятием “Сеть ресторанов быстрого питания”. “Дерево целей” рассмотрено на схеме

1. Миссия: Удовлетворение потребности населения в качественной пище с высокой скоростью обслуживания.
2. Увеличение доли рынка на 3-5 % ежегодно
   1. Маркетинговые исследования
      1. Сигментация рынка
      2. Анализ конкурентов
      3. Изучение спроса
   2. Разработка концепции рекламы
      1. Участие в ярмарках
      2. Разнообразные эксклюзивные эмблемы и слоганы
      3. Массовые рекламные акции с разнообразными призами
   3. Привлечение новых клиентов
      1. Контроль за качеством продукции
      2. Повышение качества обслуживания, в виде снижения жалоб на обслуживающий персонал
      3. Расширение ассортимета, как минимум на 15% ежеквартально
         1. Использование новых продуктов в производимых товарах
         2. Продажа ранее не производимых товаров
   4. Расширение сети ресторанов. Ежегодно ввод в эксплуатацию нового ресторана

1. Максимизация прибыли
   1. Ввод нового оборудования и технологий
      1. Прведение собственных исследований и разработок
      2. Отслеживание перспективных разработок НТП
         1. Посещение научных выставок отраслевого оборудования
         2. Посещение научных конференций
         3. Подписка на специализированную литературу и периодику
   2. Снижение сибестоимости на 5 % ежеквартально
      1. Повышение прозводительности труда на 15 % ежеквартально
      2. Снижение издержек производства на 20 % ежегодно
   3. Оптимизация ассортимента
   4. Сохранение постоянных клиентов
      1. Предоставление различных скидок
      2. Создание клуба постоянных клиентов и внедрение клубной карты
   5. Усовершенствование процесса управления
      1. Обеспечение постоянного потока информации
      2. Налаживание обратной связи
2. Формирование положительного имиджа ресторана быстрого питания
   1. Благотворительные акции, спонсорство
      1. Публичное отчисление средств на благотворительные нужды (детские дома, детские сады, малоимущие семьи)
      2. Учреждение стипендий и грантов
      3. Участие в спортивных турнирах и других мероприятиях, проводимых администрацией города
      4. Спонсорство научных конференций и семинаров молодых специалистов
   2. Социальное обеспечение работников предприятия
      1. Материальное поощерение за особые заслуги
      2. Предоставление путевок в санатории и дома отдыха
      3. 50 % оплата детских домов и яслей
   3. Предоставление рабочих мест студентам
   4. Получение сертификатов соответствия высоким стандартам

3.2.1

3.2.2

3.2.3

3.1.3

3.1.2

3.1.4

3.1.1

3.1

3.2

3.3

3.4

2.1.2.1

2.1.2.2

2.5.1

2.5.2

2.4.1

2.4.2

2.1.1

2.1.2

2.2.2

2.2.1

2.5

2.1

2.2

2.3

2.4

1.3.3.2

1.3.3.1

1.3.2.2

1.3.2.1

1.3.3

1.3.2

1.3.1

1.2.3

1.2.2

1.2.1

1.1.3

1.1.2

1.1.1

1.2

1.3

1.1

2

3

1

0

# Заключение

В современных экономических условиях немногие фирмы, вобще 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.

# Список используемой литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент-М.,1998
2. Семь нот менеджмента-М.: ЗАО Эксперт,1998
3. Сульповар Л.Б. Маннапов Р.Г., Менеджмент: наука и искусство управления бизнесом-Тольяти.: “Современник”,1992
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента.-М.: Дело, 1992
5. Ф. Котлер, Маркетинг менеджмент-С-Пб,1999
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорация. М., 1985

1. См.: Peter Druker, Management: Task, Responsibilites and Practises (New York: Harper & Row, 1973), Глава 7. [↑](#footnote-ref-1)