Министерство образования и науки Российской Федерации

агентство по образованию ГОУ ВПО

«Ивановский государственный Университет»

Контрольная работа

По предмету: Менеджмент

На тему: Целевое управление организацией

 Выполнила:

 студентка 3 курса

 ОЗО ПИвЭ

 Ароян М.Р

 Проверил:

 Ситникова Т.В.

Иваново 20

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 2

Глава 1. Миссия фирмы 3

Глава 2. Характеристика целей 5

Глава 3. Целевое управление 12

Глава 4. Формирование целей функционирования фирмы 16

Заключение 22

Список использованной литературы 23

# ВВЕДЕНИЕ

По мнению Мескона, основная общая цель фирмы – четко выраженная причина ее существования - обозначается как её миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии, а значит, формулируются и устанавливаются на основе общей миссии фирмы и определенных ценностей и целей, на которые ориентированы руководители фирмы.

Налицо взаимосвязь между наличием четких целей и успехом фирмы. Для того, чтобы внести истинный вклад в успех фирмы, цели должны обладать рядом характеристик. Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Во-вторых, цели должны быть ориентированы во времени (то есть они могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными). В-третьих, цель должна быть достижима. Наконец, чтобы быть эффективными, множественные цели должны быть взаимно поддерживающими – то есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Важный момент состоит в том, что цели будут значимой частью процесса управления только в том случае, если руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей фирме.

Цель данной работы заключается в детальном рассмотрении существующих целей фирмы.

Для достижения данной цели требуется решить ряд задач:

1. выявить роль миссии в достижении фирмой успеха;
2. выяснить сущность, разнообразие и значение целей фирмы;
3. определить понятие «целевое управление».

Информационной базой исследования послужили учебники по менеджменту как отечественных, так и зарубежных авторов.

# ГЛАВА 1. МИССИЯ ФИРМЫ

Предназначение фирмы в условиях постоянно меняющейся внешней среды является *миссией* фирмы, которая определяется руководством фирмы и реализуется через ее стратегию.

Следует подчеркнуть, что миссия организации — это скорее философское понятие, нежели управленческое. Однако она предполагает наличие определенных ценностей, правил и приемов, которыми пользуется фирма в своей деятельности. Это микрокультура фирмы, ее традиции, подход менеджеров к принятию решений, т.е. та уникальность, которая делает организацию неповторимой, отличной от других. Как правило, миссия организации формируется годами, оттачивается и редко меняется.

Миссия организации, в сущности, означает попытку ответить на вопрос, в чем состоит конечный смысл деятельности организации. Она обычно довольно широка по масштабу и зачастую выглядит как описание долгосрочных перспектив организации. Разумеется, нет серьезных оснований искать миссию существования небольших коммерческих организаций — парикмахерских, мастерских по ремонту бытовой техники, магазинов продовольственных товаров и им подобных. Для них и им подобных долгосрочная перспектива, как правило, состоит в выживании в жесткой конкурентной среде и, по возможности, укреплении и расширении бизнеса. Для них также не характерно систематическое стратегическое планирование — процесс трудоемкий и дорогой. Так же трудно определять миссию для организаций, деятельность которых строго регламентирована сверху, например, органов муниципального управления. Однако в случае корпораций, крупных организаций бизнеса проблема определения миссии может становиться одной из сложнейших проблем стратегического развития.

Стратегические установки часто можно найти в годовых отчетах, а также встретить в плакатах на стенах организации, где их стремятся выразить в форме кратких, эмоционально окрашенных лозунгов. Они могут включаться в информацию, распространяемую организацией среди покупателей, поставщиков, кандидатов на занятие вакантных должностей в организации. Они являются базой и точкой отсчета для всех начинаний в организации.

На формирование миссии влияют:

• собственники фирмы, развивающие организацию для того, чтобы за счет прибыли решать свои жизненные проблемы и интересы;

• сотрудники фирмы, непосредственно создающие продукт, организующие получение необходимых ресурсов, обеспечивающие (через маркетинг) реализацию продукции и решающие таким образом свои жизненные проблемы и интересы;

• покупатели продукции фирмы, за счет своих финансовых ресурсов приобретающие продукцию для удовлетворения своих потребностей и интересов;

• деловые партнеры фирмы, оказывающие определенные коммерческие услуги фирме в своих интересах;

• внешняя среда организации, требующая от фирмы поддержки для формирования социальной и экологической среды обитания фирмы.

При формировании миссии фирмы необходимо учитывать интересы всех пяти указанных субъектов, каждый из которых в разных решениях оказывает разное влияние. Четко сформулированная миссия показывает отличие фирмы от других, подобных ей. Для этого должны быть сформулированы следующие характеристики фирмы: философия фирмы, выбранная администрацией компании для организации работы; сфера деятельности фирмы, учет которой необходим для выбора ресурсов и продукта; система целей фирмы, показывающая, к чему стремится организация; технологические возможности фирмы.

Таким образом, миссия — это не конкретное указание о том, что и в какие сроки сделать. Она формирует лишь направление движения организации с учетом ее внешних и внутренних условий.

Миссия организации всегда направлена на внешнюю среду, на удовлетворение потребностей. Не может быть миссией увеличение прибыли организации и другие внутренние цели, даже имеющие стратегический характер.

Миссия организации в известной степени влияет на прогноз действия фирмы, который определяется рыночными условиями и выбранным сроком существования фирмы. Именно здесь раскрывается управленческое содержание миссии, поскольку миссия — это совокупность стратегий, которые вырабатывает администрация компании для достижения глобальных целей.

При разработке миссии, т.е. совокупности стратегий, исследуются не только внешняя среда (геополитические, экономические и социальные условия), но и системные характеристики фирмы, совокупность ресурсов, производственных либо организационных процессов, продукции. При рассмотрении всех этих характеристик важное значение приобретают разработка и определение долгосрочных и краткосрочных целей организации. И в этой связи понятие миссии тесно связано с понятием целевого управления.

# ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЦЕЛЕЙ

Цели организации, часто называемые корпоративными целями, отличаются от стратегической установки тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций. Однако могут быть цели и не имеющие финансового эквивалента, например, степень удовлетворения персонала от работы. Процесс достижения таких целей контролировать труднее.

Цели традиционно рассматриваются как формальное выражение ожиданий держателей акций или других собственников. Они также могут представлять ожидания других заинтересованных в успехе организации лиц, например, работников, покупателей, поставщиков и т.п. Цели организации обычно формулируются собранием акционеров, членами правления или президентом (генеральным директором) компании.

В качестве целей корпорации могут, например, выдвигаться следующие предложения:

• представить потребителю качественно новый продукт или услугу;

• расширить географию продаж;

• найти альтернативные источники снабжения сырьем или энергией;

• получить прибыль на используемый капитал в размере не менее 30% (до вычета процентов и налогов);

• сохранять рост прибыли, пропорциональный росту объема продаж;

• поддерживать качество существующих активов, инвестируя ежегодно не менее 5% от объема продаж.

Разграничение между целями и задачами проходит по уровню, на котором они действуют в организации. Задачи имеют отношение и к отдельным подразделениям организации или ее филиалам.

Возможно также присутствие задач в целях, но на уровне подразделений, если они включены в процесс достижения целей. В этом случае задачи являются переформулировкой общих целей, в той части их достижения, которая отводится отдельным подразделениям (например, цель компании получить определенный процент прироста объема продаж может быть переформулирована как конкретные задачи производственного подразделения, отдела маркетинга, транспортного цеха, финансовой службы и т.д.).

Задачи носят более краткосрочный характер, чем цели, так как они связаны с планированием текущей деятельности. Это часто приводит к тому, что задачи по своей сущности являются множественными, так как они носят оперативный характер и могут различаться в зависимости от направления деятельности компании. Связь между стратегической установкой, целями и задачами организации показана на рис. 1.

Стратегическая установка

• носит общий характер;

• определяет смысл существования организации;

• выявляет организационные перспективы;

• может быть оформлена письменно.

Цели

• часто представлены в стоимостном выражении;

• выражают ожидания акционеров и высшего руководства компании;

• разрабатываются высшим руководством.

Задачи

• относятся к уровню подразделения организации;

• носят оперативный характер;

• обычно множественны.

Рис. 1. Соотношение между стратегической установкой, целями и задачами организации[[1]](#footnote-1)

Любая система управления — это прежде всего целенаправленная система, имеющая структурированное строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.

Цели, стоящие перед системой управления, являются отправной точкой планирования. В сущности, планирование — это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах.

В зависимости от сроков достижения целей различают перспективное и текущее планирование.

Значение целей функционирования велико. Во-первых, потому, что в организации должны приниматься только такие решения, которые реализуют ее цели функционирования. Во-вторых, во избежание такой деятельности, которая мешает достижению целей функционирования, глобальная цель должна быть доведена до каждого руководителя и исполнителя. Для этого необходимы постоянный контроль за реальным состоянием системы и сравнение его с целями и задачами, стоящими перед фирмой.

Отсюда следует, что любая 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 деятельность в системе реализовала только те цели функционирования, для которых она создавалась.

Поскольку задачей менеджмента является достижение цели, важно правильно ее определить. Если мы ставим перед собой задачу совершенствования организации, не уточнив ее целей, то рискуем предложить лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов, что может нанести материальный ущерб. Искусство выбора и формулирования правильной цели, управление процессом ее реализации, включая оценку достигнутой степени реализации, отличают действительно умелого руководителя.

Невозможно управлять людьми, если и руководителям, и подчиненным цели совершенно не ясны. Управлять — значить побуждать других к достижению ясной им цели, а не заставлять делать то, что считаешь правильным.

Определение целей функционирования — один из наиболее важных этапов в деятельности фирмы. От того, насколько правильно выбрана цель функционирования, насколько четко она сформулирована, зависит успех деятельности. Неправильное и нечеткое формулирование цели приводит к тому, что система управления, даже если она должным образом устроена, работает не с полной отдачей, неэффективно, так как усилия аппарата управления расходуются нецеленаправленно. В различных организациях, как правило, приходится иметь дело с совокупностью целей. Задача руководителя организации любого уровня — суметь учесть все многообразие факторов, влияющих на функционирование организации, правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальные решения.

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

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

Следовательно, в современном менеджменте понятие цели — одно из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношения целей, средств достижения целей, оценки эффективности и путей достижения целей нельзя решать проблему эффективного управления. Это означает, что без четкого формулирования целей функционирования нельзя комплексно решить ни одной проблемы, связанной с построением фирмы, с планированием ее деятельности, оценкой эффективности, разработкой ее стратегии.

Когда цель функционирования сформулирована нечетко, требовать четкой организации работ практически бесполезно, так как невозможно правильно выбрать средства достижения цели.

Выбор средств достижения цели зависит от многих факторов, которые по-разному влияют на конечные результаты функционирования фирмы. Так, выбор технических средств автоматизации управленческого труда представляется целесообразным проводить с учетом технических, экономических и организационных факторов. Если цель функционирования не выбрана точно, нет критерия, по которому можно судить о ее достижении, невозможно измерить эффективность текущей работы фирмы, скоординировать деятельность структурных подразделений, практически нельзя четко организовать работу аппарата управления и оценить ее эффективность.

Вследствие нечеткого формулирования целей невозможно рационально распределять обязанности между сотрудниками аппарата управления и оценивать деятельность каждого из них.

Как уже отмечалось выше, четкое определение целей функционирования, доведенных до каждого сотрудника аппарата управления, повышает его производительность и способствует лучшей мотивации.

Особо актуальным считается целевое регулирование самоорганизованных сетей отношений при их попытках к самоликвидации (после самонасыщения, но до реализации результата). Цели, стоящие перед организацией, подразделяются на качественные и количественные. Если количественные цели могут быть оценены в едином эквиваленте, например, в денежном выражении, в годах, в тоннах и т.д., то оценка качественных целей в количественных показателях весьма затруднительна и требует применения метода, известного под названием *метода экспертных оценок,* который позволяет выбрать цель функционирования, определить приоритет целей и их важность.

Метод экспертных оценок определяется как «процедура», учитывающая субъективное мнение с целью определения количественных соотношений между переменными, когда эти соотношения нельзя установить из теоретических соображений или на основании накопленных статистических данных. Следовательно, задача формулирования целей функционирования организации с помощью экспертных оценок — это задача получения объективного результата на основании индивидуальных субъективных мнений группы экспертов.

Ценность результата, полученного с помощью метода экспертных оценок, во многом зависит от компетентности вовлеченных в эксперимент специалистов. (Наблюдения показывают, что опытный специалист еще до проведения эксперимента имеет определенное представление о правдоподобии различных его исходов). Следовательно, большое значение для получения объективного результата имеют формирование групп экспертов, их состав. Даже при наличии разумных критериев компетентности формирование групп экспертов затруднительно, ибо способность к правильному и вероятному прогнозу или оценке цели — весьма специфическая черта человека. В менеджменте не все подлежит формализации, поэтому объективность и научность выполняемых исследований требуют использования опыта, интуиции специалистов. Объективность и научность означают правильное использование интуиции опытных специалистов.

Создание условий для плодотворной деятельности экспертов, производящих выбор целей функционирования, означает необходимость организации максимально эффективной системы контактов между ними, позволяющей:

• создавать условия, при которых специалист может активно взаимодействовать с другими экспертами;

• иметь свободный доступ к относящейся к делу информации;

• исключить возможность неправильной интерпретации

мнения.

Такой метод наиболее прост, но имеет ряд недостатков, вызванных чрезмерным влиянием психологических факторов. В последнее время разработаны методы, с помощью которых удается преодолеть эти трудности путем устранения непосредственного общения специалистов друг с другом либо путем учета квалификации экспертов, взвешиванием их мнений. В связи с вышесказанным вопрос применимости того или иного метода целеполагания имеет важное значение.

# ГЛАВА 3. ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Каждая организация фиксирует свое состояние в будущем в виде долгосрочных и краткосрочных целей, которые служат исходной точкой планирования. Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение. Краткосрочные цели более конкретны и определяются долгосрочными целями. Процесс управления организацией по целям или, как принято говорить, целевое управление осуществляется в несколько этапов.

**I. Разработка долгосрочных целей фирмы (стратегическое планирование).** В основе разработки долгосрочных целей лежит планирование. Это прежде всего разработка обоснованных планов для представления их совету директоров, а также высшему руководителю. Требуется немало усилий от руководителей организаций по выработке реальных и обоснованных целей. В условиях постоянно меняющейся внешней среды это нелегко.

Перспективное планирование — крайне важный этап успешной работы фирмы в первую очередь потому, что оно осуществляется в условиях недостаточной информации. Именно поэтому большое значение приобретает мнение совета директоров, профессионалов высшего звена управления. Для определения долгосрочных целей необходимы знание ситуаций и мнение компетентных людей относительно этих ситуаций. Именно на этом этапе необходимо развернутое совещание по проблемам долгосрочного планирования, на котором должна быть выработана стратегия фирмы по всем ее направлениям. Практика показывает, что стратегия фирмы не вырабатывается в один день, руководство решает эти проблемы поэтапно.

Желательно проводить разработку долгосрочных целей снизу вверх. Алгоритм может быть следующим:

1) подробное обсуждение руководством фирмы стратегических планов фирмы с управляющими подразделениями;

2) рассмотрение всех замечаний и предложений;

3) использование их для дополнения и расширения первоначальных планов.

Опыт ряда компаний показывает, что данный подход к разработке стратегических планов является более разумным и позволяет усовершенствовать перечень целей, стоящих перед каждым подразделением.

Вот как описан этот этап в журнале «Management Today»[[2]](#footnote-2):

Председатель совета директоров одной средней по размеру английской фирмы при разработке долгосрочного плана на 1991—1995 гг. показал, что следует и что не следует делать. На очередном совещании он представил свой план развития фирмы группе управляющих высшего звена. Долгосрочные цели были вкратце обсуждены. По указанию председателя долгосрочный план был преобразован в задачи отделов на 1991 г. На одном из последующих совещаний эти задачи были доведены до сведения председателя каждым руководителем отдела. И тут председателя постигло разочарование. Для него было совершенно очевидно, что его не только не поняли, но и некоторые главные положения его плана были полностью игнорированы.

Председатель совета директоров созвал второе совещание. На этом совещании были рассмотрены поставленные им долгосрочные цели более подробно; он попросил управляющих установить, что должен делать каждый отдел, чтобы достичь этих целей. Результаты второго совещания оказались лишь немногим лучше первого. Глубоко разочаровавшись, председатель подробно обсудил с каждым управляющим отделом планы фирмы, выслушал их замечания и предложения, которые затем были использованы для дополнения и расширения первоначальных планов. Председателю было приятно услышать, что «полученный последний вариант плана, представляющий собой совокупность целей, является разумным». Позже он получил от каждого управляющего значительно улучшенный, хотя и не вполне совершенный перечень целей, стоящих перед каждым отделом.

**II. Оценка действующей организационной структуры управления.** Разработать организационную структуру управления, составить положение о подразделениях и расписать их функции — не такая уж сложная задача. Сложно ответить на следующие вопросы:

• Правильно ли распределены функциональные обязанности? Насколько хорошо их выполняют сотрудники?

• Соответствует ли организационная структура требованиям окружающей среды? Если нет, то как наиболее быстро и с минимальными затратами провести ее реорганизацию?

• Привлекает ли управляющий высшего звена к разработке целей своих подчиненных или он делает это единолично? Другими словами, насколько хорошо налажены двусторонние связи в данной структуре управления?

Следует помнить, что любая организация не будет работать эффективно, если в ней нет четкого распределения обязанностей и персональной ответственности.

**III. Разработка целей структурных подразделений. От** правильности этих целей зависит успех выполнения всего долгосрочного плана фирмы. Осуществление этих целей ориентировано скорее на развитие, чем на достижение результатов.

Сущность выполнения данного этапа заключается в том, что цели должны быть сформулированы на каждом уровне управления, прежде всего по горизонтали. Исходя из того, что все реальные организации многоцелевые, на данном этапе на каждом уровне управления должны быть сформулированы все цели выбранной стратегии. С другой стороны, должны быть выбраны главные цели, под которые и предстоит проектировать организацию.

Для координации выбранных целей необходима их оценка и по вертикали (как исходный материал построения дерева целей).

**IV.** **Доведение выбранных целей до подразделений — обоснование построения дерева целей.** Сущность данного этапа заключается в выявлении взаимозависимых целей, реализуемых на каждом уровне управления. В результате такой работы оказывается возможным построение дерева целей. Выполнить такую работу можно только с помощью экспертов.

**V.** **Доведение целей до каждого конкретного исполнителя.** На этом этапе прежде всего выясняется возможность реализации сформулированной ранее цели конкретным исполнителем. В ряде случаев для понимания необходимой деятельности потребуется выбранные цели детализировать. Только после установления согласованности системы целей и конкретной деятельности можно утверждать, что выбранные цели доведены до каждого конкретного исполнителя.

Реальная работа в этом направлении предполагает широкое обсуждение всех целей на производственных совещаниях.

**VI.** **Реализация целей.** Этот этап включает:

• закрепление целей за каждым исполнителем;

• выявление наличия всех ресурсов, необходимых для реализации целей;

• установление графика выполнения работ;

• контроль выполнения целей во всей системе управления сверху до низу;

• своевременность вмешательства в процесс управления на любом уровне управления.

**VII.** **Оценка достигнутых результатов.** Оценка достигнутых результатов должна производиться снизу вверх с выходом на глобальные цели. Обсуждение результатов должно быть произведено неформально с учетом мнения сотрудников организации. Иногда для этой цели разрабатываются специальные анкеты, которые обрабатываются с учетом теории экспертных оценок. Результаты обработки доводятся до каждого уровня управления несколько раз, обсуждаются и повторно обрабатываются до получения полного согласия.

**VIII.** **Корректировка целей.** Цели корректируются после выявления степени прогресса в реализации поставленных целей, т.е. с учетом достижения целей выбранные ранее цели корректируются. Практически это означает окончание цикла формирования целей и переход к этапу I.

# ГЛАВА 4. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ

Определение качественных целей фирмы осуществляется в следующем порядке:

1. Формирование качественных целей.

2. Оценка (ранжирование) качественных целей.

3. Построение дерева целей.

4. Построение количественных целей.

5. Оценка степени прогресса в достижении целей.

Рассмотрим подробнее эти этапы.

**Этап 1. Формирование качественных целей.** Формирование качественных целей осуществляется в две стадии. Вначале формируются качественные цели, вытекающие из положения данной организации в общей иерархии и законодательных актов, регламентирующих ее деятельность, а затем выбираются граничные качественные характеристики цели. Формулировка цели должна быть предельно четкой и допустима только в повелительном наклонении.

Пример.

Цель 1. Провести исследование рынка.

Цель 2. Изготовить изделие «А».

Цель 3. Обеспечить изделию «А» устойчивое конкурентное преимущество.

**Этап 2. Оценка (ранжирование) качественных целей функционирования организации.** Ранжирование осуществляется 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. Множество целей вытекает из глобальных целей функционирования, которые в свою очередь регламентируются решениями вышестоящих организаций, постановлениями, положением об организации.

Ранжирование целей функционирования имеет принципиальное значение для решения проблем проектирования организационных систем по следующим причинам:

• все реальные организации по своей природе многоцелевые;

• периоды действия целей функционирования различны, следовательно, при проектировании организации необходимо исходить из целей, период действия которых сопоставим с периодом проектирования организации, в противном случае процесс проектирования становится непрерывным;

• число целей функционирования должно быть по возможности ограниченным.

Проблема ранжирования целей функционирования в силу важности ее для организационного проектирования должна быть решена достаточно корректно и требует применения наиболее объективных методов.

В настоящее время не существует аналитических или расчетных методов, позволяющих решать эту задачу однозначно. Решение такого класса задач возможно только на основе использования экспертных методов, теория которых разработана весьма подробно. Ранжирование с помощью экспертных методов требует применения специальной методики и может быть осуществлено в несколько этапов.

На *первом*, подготовительном, этапе формируются экспертные группы на выбранных уровнях управления и подготавливается вся документация, необходимая для проведения ранжирования.

На *втором*, организационном, этапе обрабатываются результаты оценки целей функционирования. На этом этапе должны быть выполнены все необходимые расчеты для сопоставления целей функционирования, определения компетенции экспертов и степени согласованности.

На *третьем*, заключительном, этапе проводится обработка результатов экспертизы, в результате чего формируется набор целей функционирования на данном уровне управления.

Если ранжирование оценки исследователем не принимается в силу ряда причин, вытекающих из объективных условий или теории экспертных оценок, оно должно быть повторено до получения приемлемого результата. При ранжировании целей следует обратить особое внимание на формирование групп экспертов для каждого выбранного уровня управления. Важное значение также имеет определение числа экспертов в группе для обеспечения достоверности при минимальных или ограниченных затратах на экспертизу.

В теории экспертных оценок для описания экспертов применяются следующие характеристики: компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, аналитичность, широта и конструктивность мышления, самокритичность, коллективизм.

• *Компетентность эксперта —* это уровень его квалификации в определенной области знаний. Компетентность может быть определена на основе опыта эксперта в данной области, его квалификации как специалиста, степени его знакомства с научными достижениями в исследуемой области и т.д.

• *Креативность эксперта —* это его способность решать творческие задачи.

• *Отношение к экспертизе —* важная характеристика эксперта, предопределяющая его активное или пассивное участие в экспертизе.

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

• *Самокритичность эксперта —* это прежде всего самооценка своей компетентности.

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

Даже приведенные краткие определения характеристик экспертов показывают, что количественные оценки этих характеристик значительно затруднены, а в ряде случаев совсем невозможны.

Наиболее важной из указанных характеристик является компетентность экспертов, поскольку именно она в значительной степени определяет достоверность экспертных оценок. Поэтому проблеме определения компетентности экспертов следует уделять особое внимание. В частности, оценивать компетентность экспертов можно по ученой степени и занимаемой должности, 'при этом минимальную компетентность (1 балл) имеет ведущий инженер (специалист без степени), а максимальную — академик, член-корреспондент, занимающий должность директора или его заместителя (12 баллов).

Имеются предложения при оценке компетентности эксперта учитывать количество публикаций, количество ссылок на публикации, однако и в этом случае количественная оценка эксперта весьма затруднительна и трудоемка.

**Этап 3. Построение дерева целей.** Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей. Дерево целей представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации и их взаимосвязи. В качестве примера можно рассмотреть следующий фрагмент дерева целей (рис. 2).

Рис. 2. Фрагмент дерева целей[[3]](#footnote-3)

Такое дерево целей строится для каждого уровня управления, а затем производится «сшивание» дерева целей каждого уровня в общее дерево целей организации.

**Этап 4. Построение количественных целей.** Этот наиболее важный этап для управления, прежде всего потому, что количественные цели определяют выбор методов управления организацией, которые в свою очередь допускают применение математических методов, а следовательно, и компьютерной техники. Количественная цель функционирования ориентирует организацию на достижение определенных показателей и является конкретизацией качественной цели.

**Этап 5. Оценка степени прогресса в достижении целей.** Как указывалось выше, организация считается добившейся успеха, если она реализовала поставленную цель. Следовательно, на этом этапе в каждый момент времени необходимо фиксировать состояние объекта управления, причем как критическое, и каждый раз принимать корректирующее управленческое решение. Здесь необходим регулярный анализ внешней и внутренней среды организации, в частности, совокупности таких факторов, как социальное поведение коллектива, и др. Степень влияния этих факторов на достижение целей организации, а также на выбор критериев их достижения очень велика и требует внимательного наблюдения за всеми сторонами деятельности объекта управления.

Таким образом, главная задача, которая должна быть решена на основе формирования целей фирмы, заключается в создании такой организационной структуры управления, при которой затраты на основную деятельность, в том числе на изготовление новой продукции, внедрение новых процессов, давали бы максимум эффективности при тех ресурсах, которыми она располагает. Отсюда вытекают и направления в стратегии развития фирмы и ее тактические задачи.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования можно сделать некоторые выводы:

1. Любая конкретная фирма в менеджменте должна руководствоваться в своей деятельности миссией.

2. Миссия фирмы выбирается руководством и реализуется через ее стратегию. Особенно важное значение приобретает миссия для успешной реализации поставленных целей.

3. Цель является важнейшей характеристикой в менеджменте, поскольку любая система управления — это прежде всего целенаправленная система. А фирма считается добившейся успеха лишь в том случае, если реализовала поставленные цели.

4. Различают глобальные цели и цели функционирования. Определить цели компетенции каждого уровня управления можно, построив дерево целей. Цели, стоящие перед организацией, могут измеряться и оцениваться качественно и количественно.

5. Процесс целевого управления осуществляется поэтапно. Каждый этап требует всестороннего обсуждения и четкого решения поставленных задач.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Единство, 2004. – 262 с.
2. Дафт Р. Менеджмент. - СПб.: Лань, 2000. – 338 с.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — M.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
4. Максимцова, проф. М. А. Комарова. –М.: ЮНИТИ-Дана, 2002. - 359 с.
5. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - М.; Новосибирск, 2000. - 96 с.
6. Менеджмент. Учебник для вузов. /под ред. проф. М.М.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /перевод с англ. –М.: Дело ЛТД, 1994. - 702 с.
8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М.: Титул, 2003. – 402 с.
9. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. - М.: ПРИОР, 1998. – 448 с.
1. Источник: Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — M.: Аспект Пресс, 2002. –с.25 [↑](#footnote-ref-1)
2. Менеджмент. Учебник для вузов. /под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М. А. Комарова. –М.: ЮНИТИ-Дана, 2002. –с.82 [↑](#footnote-ref-2)
3. Источник: Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - М.; Новосибирск, 2000. – с.30 [↑](#footnote-ref-3)