

ТЕМА 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання для вивчення:

- 4.1. *Визначення та класифікація цілей організації.*
- 4.2. *Особливості розробки цілей та вимоги до них.*
- 4.3. *Методи формування цілей.*

4.1. Визначення та класифікація цілей організації

Якщо місія організації задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають зміст її існування, то конкретний кінцевий стан до якого (у кожен момент часу) прагне організація, фіксується у вигляді її цілей. Вони точно пояснюють, скільки, чого і до якого терміну має бути зроблено, націлюють увагу й енергію працівників на те, чого потрібно домогтися.

Цілі організації устанавлюються відповідно до прийнятої місії на основі існуючих у організації цінностей, традицій, установок, на які зорієнтоване вище керівництво. Вони бувають:

- теоретичні (знання, раціональне мислення);
- економічні (практичність, корисність, накопичення багатства);
- політичні (влада, визнання);
- соціальні (гарні людські відносини, прихильність, відсутність конфліктів);
- етичні (художня гармонія, склад);
- релігійні.

Завданням управління є досягнення цілей, що відбивають ідеальний або бажаний в майбутньому стан організації (об'єкта управління взагалі).

Ціль – це конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність; це бажаний стан системи або результат її діяльності, який досягається у межах деякого інтервалу часу.

У цілях повинна знайти відображення перспектива розвитку системи. Цілі діяльності підприємства у значній мірі визначаються умовами зовнішнього середовища.

Установлення цілей переводить стратегічне бачення і напрямок розвитку організації в конкретні задачі, пов'язані з виробництвом і результатами її діяльності, націлюють увагу й енергію на те, чого потрібно домогтися.

Поки довгострокові плани розвитку організації і її місія не прив'язані до конкретних цілей та задач, а менеджери не демонструють прогрес у виконанні цих задач, формулювання місії і напрямку розвитку організації є лише красивими словами і нереалізованими ідеями.

Функції цілей організації у рамках управління:

1) цілі є вихідною крапкою планування діяльності, крім того, вони відображують загальну концепцію діяльності й розвитку організації. Структура діяльності, в свою чергу, визначає, в кінцевому рахунку, характер і особливості загальної та управлінської структури організації;

2) цілі зменшують невизначеність поточної діяльності, є орієнтирами які допомагають діяти швидше і з великим ефектом, домагаючись задуманого з меншими витратами;

3) цілі складають основу вироблення критеріїв, за допомогою яких можна виділити проблеми і приймати обґрунтовані рішення; контролювати й оцінювати результати діяльності, пов'язаної з реалізацією цих рішень; здійснювати матеріальне й моральне заохочення працівників;

4) наявність цілей, особливо великих (незалежно від того, реальні вони або удавані), спонукає ентузіастів добровільно брати на себе досить нелегкі обов'язки і додавати всі сили для їхнього виконання (освоєння цілини, відновлення зруйнованого війною господарства і т. п.);

5) офіційно проголошені цілі служать виправданням в очах громадськості, необхідності й законності застосування даної організації або виду діяльності, особливо її дій, пов'язаних з визначеними ефектами, наприклад, забрудненням навколишнього середовища;

6) цілі лежать в основі побудови організаційних відносин та системи мотивування, що використовується в організації;

7) цілі є точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів й організації в цілому.

Напрями встановлення цілей

У деяких джерелах виділяють чотири сфери, у яких організація встановлює свої цілі:

- 1) доходи організації;
- 2) робота з клієнтами;
- 3) потреби і добробут співробітників;
- 4) соціальна відповідальність.

Томпсон і Стрікленд виділяють вісім областей визначення цілей організації (рис. 4.1.1).

Положення на ринку. Ринковими цілями можуть бути:

- завоювання лідерства на визначеному ринку або його сегменті;
- збільшення частки ринку організації;
- зміцнення конкурентного статусу організації.

Інновації. Цільові настанови в цій області пов'язані з такими:

- визначенням нових способів ведення бізнесу;
- розвитком виробництва нових товарів;
- застосуванням нових технологій.

Продуктивність. Більш ефективно працює підприємство, що забезпечує виробництво продукції по більш низькій собівартості. Для будь-якого організації важливі такі показники, як продуктивність праці, енергоємність.

Ресурси. Визначається потреба у всіх видах ресурсів і формулюються цілі щодо:

- розширення або скорочення ресурсної бази;
- забезпечення її стабільності;
- зниження залежності організації від одного джерела сировини.

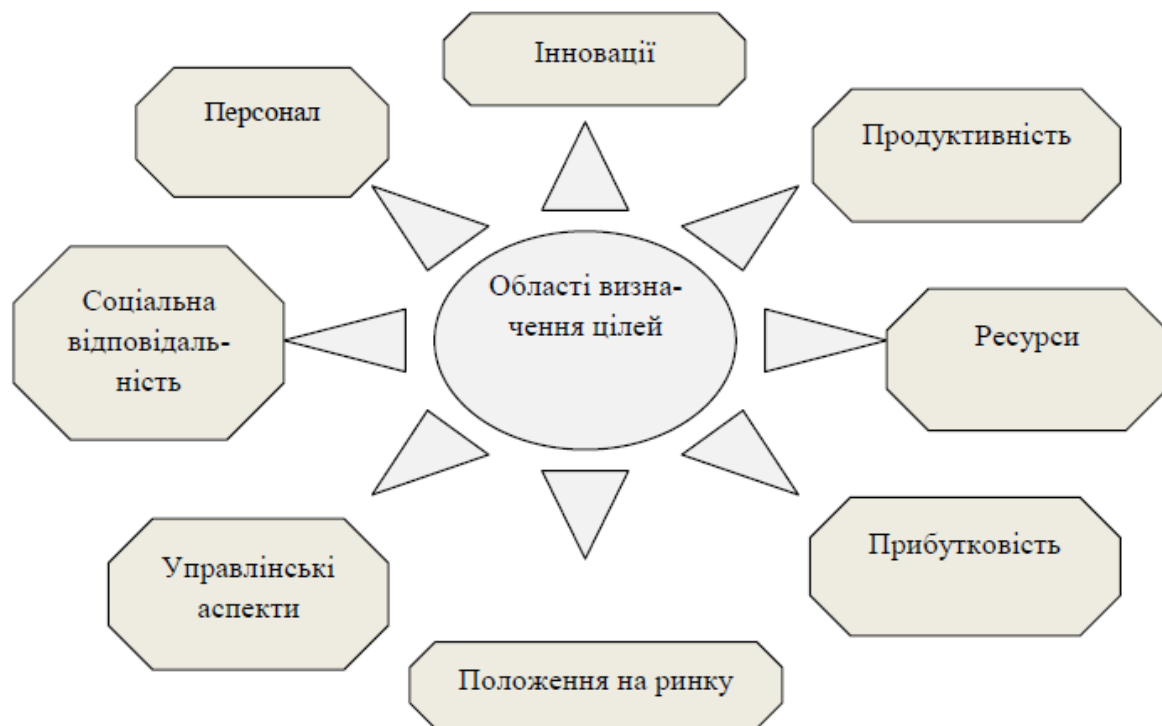


Рис. 4.1.1. Області визначення цілей

Прибутковість. Ці цілі пов'язані з такими:

- досягненням визначеного рівня рентабельності;
- забезпеченням заданого рівня прибутку що, як правило, виражено кількісно.

Управлінські аспекти. Забезпечення ефективного менеджменту – ціль будь-якої організації, що орієнтується на довгострокову перспективу. До факторів, що впливають на ефективність управлінського процесу, можна віднести:

- залучення до роботи видатних менеджерів;
- формування відповідної організаційної культури;
- створення систем керування для діяльності в умовах непередбачених ситуацій.

Персонал. Цілі у відношенні персоналу можуть бути пов'язані з такими:

- збереженням робочих місць;
- забезпеченням визначеного рівня оплати праці;
- поліпшенням умов і мотивації праці;
- скороченням плинності кадрів;
- підвищенням рівня кваліфікації.

Соціальна відповідальність. В даний час більшість економістів визнає, що окремі організації повинні орієнтуватися не тільки на збільшення прибутку, але і на розвиток соціальних цінностей.

Ця ідея закладена й в основу концепції соціально-етичного маркетингу, що одержала велике поширення в останні роки. Оскільки організація є відкритою системою, то вона повинна підтримувати зв'язок зі своїм оточенням, з огляду на його вплив для створення сприятливого іміджу організації.

Класифікація цілей організації.

Класифікацію цілей за основними класифікаційними ознаками наведено на рис. 4.1.2.

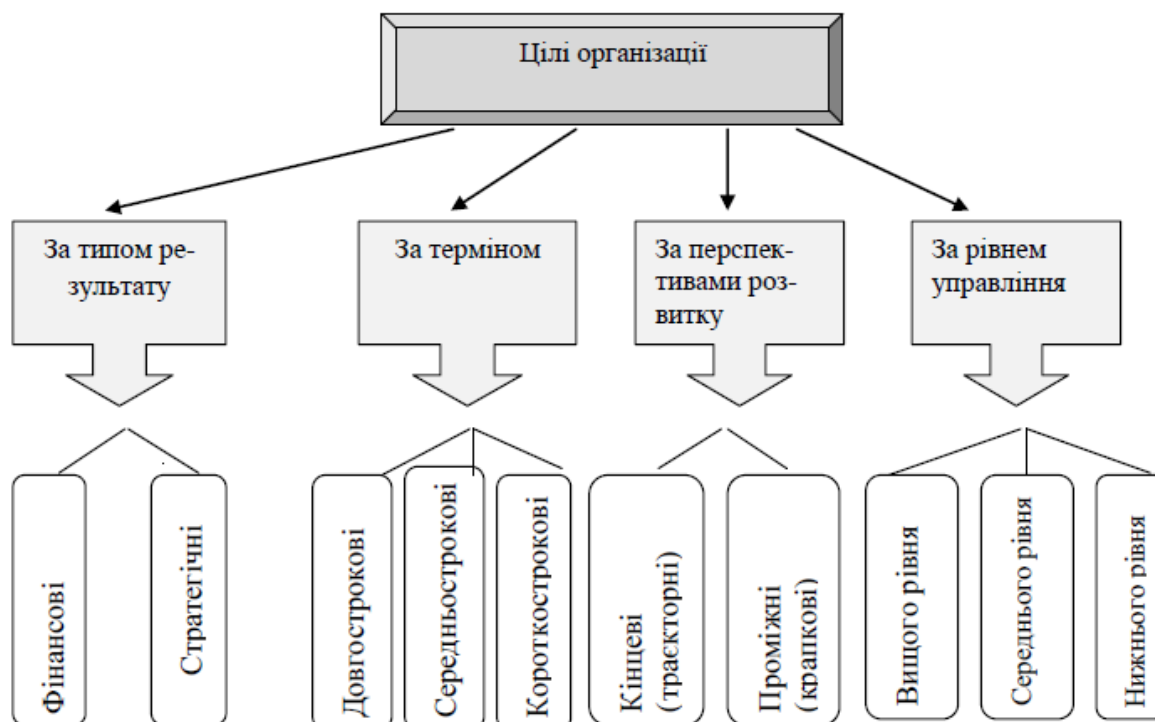


Рис. 4.1.2. Класифікація цілей організації

1. За терміном.

Залежно від періоду часу, необхідного для їхнього досягнення, цілі поділяються на такі:

- довгострокові (стратегічні);
- середньострокові (тактичні);
- короткострокові (оперативні).

Довгострокові цілі мають період планування понад 3-5 років та формулюються в першу чергу. Потім розробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей.

Середньострокові цілі слід виконати за період часу від 1-3 (5) років.

Короткостроковими вважаються цілі, що досягаються протягом одного року.

2. За типом результату.

Найбільш поширеним є поділ цілей на стратегічні і фінансові.

Фінансові цілі обов'язкові, оскільки за умови нестачі фінансів організація може залишитися без ресурсів, необхідних їй для процвітання (передбачають збільшення таких показників, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, приплив готівки, розміри позик і дивідендів).

Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій організації на ринку (належать до конкурентоспроможності організації і спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, на збільшення частки ринку, на поліпшення якості продукції і послуг порівняно з конкурентами, на досягнення

низького рівня витрат, на проникнення на між-народні ринки, на використання передових технологій).

Стратегічні цілі організації описують її стратегічний намір, прагнення зайняти визначене місце в бізнесі. Стратегічним наміром організації може бути завоювання лідируючих позицій у галузі на національному або світовому рівні, досягнення домінування на визначеній ринковій ніші, визнання організації перспективною. Приклади фінансових та стратегічних цілей наведено у табл. 4.1.1.

Таблиця 4.1.1

Приклади напрямків визначення фінансових та стратегічних цілей організації

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
<ul style="list-style-type: none"> - більш швидке зростання доходів; - більш швидкий ріст грошових надходжень; - більш високі дивіденди; - більш широкі межі одержання прибутку; - збільшення прибутку на вкладений капітал; - підвищення надійності облігацій і ставок по кредитах; - збільшення притоку коштів; - підвищення ціни акцій; - визнання міцного фінансового становища організації; - більш диверсифікована база для одержання прибутку; - стабільний доход у період економічних спадів. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення частки ринку; - більш високе і надійне положення в галузі; - підвищення якості продукції; - зниження витрат виробництва в порівнянні з основними конкурентами - розширення і поліпшення номенклатури продукції; - підвищення репутації організації серед клієнтів; - поліпшення обслуговування клієнтів; - визнання організації лідером в галузі технологій і/або інновацій; - підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках; - збільшення можливостей росту.

Менеджери з добре розвинутим фінансовим передбаченням часто зосереджують свою увагу на короткострокових фінансових показниках, зневажаючи заходи, які розраховані на довгострокову перспективу й освоєння нових ринків. Це особливо характерно для ситуацій, коли в організації низькі фінансові показники.

Якщо організація домоглася гарних фінансових результатів, достатніх для того, щоб пережити фінансову кризу, важливість вирішення задач зі зміцнення конкурентних позицій організації в довгостроковій перспективі перевищує необхідність збільшення в короткостроковій перспективі фінансових показників.

3. За перспективами розвитку.

Ціль організації тісно пов'язана з тривалістю періоду, за який передбачається її досягти. Чим крупніше, масштабніше поставлена ціль, тим за більший час вона може бути досягнута. І навпаки, чим більший інтервал часу розглядається, тим більш велика мета для нього може бути поставлена.

Будь-який інтервал часу можна розділити на окремі періоди, і для кожного з них може бути визначена своя ціль. Очевидно, що ці цілі повинні бути взаємопов'язані, хоча планування роботи для кожного періоду і реалізація плану, що забезпечує досягнення мети для цього періоду, здійснюються послідовно.

Кінцевою метою називають таку, котру не можна досягти за планований період часу, але потрібно і можливо досягти в майбутньому за більш тривалий період. За планований період до кінцевої цілі можна лише наблизитися.

Усі цілі, послідовне досягнення яких забезпечує досягнення кінцевої мети, називають *проміжними*.

Поняття кінцевої і проміжної мети відносні і залежать від того, про який період йде мова. Проміжна мета для свого періоду може розглядатися як кінцева, тим більше, якщо цей період розбитий на менші відрізки часу, для кожного з яких визначена своя проміжна ціль.

З іншого боку, з досягненням кінцевої цілі життя не зупиняється. Ставляться нові кінцеві цілі, для досягнення яких вже досягнута кінцева ціль була проміжною.

Інший підхід припускає виділення траєкторних і крапкових цілей.

Траєкторні цілі припускають визначення загального напрямку розвитку, у них відбивають найбільш загальні (системні) питання.

Крапкові цілі формулюються з урахуванням досягнення конкретного кінцевого результату. Траєкторні і крапкові цілі тісно пов'язані з поняттям довгострокових і короткострокових цілей. Як правило, траєкторні цілі – довгострокові, а крапкові – короткострокові.

4. За рівнем управління.

Цілі також розрізняються відповідно до різних ієрархічних рівнів керування: вищого (стратегічні), середнього (тактичні) та нижнього (оперативні) рівнів (рис. 4.1.3).



Рис. 4.1.3. Класифікація цілей залежно від їх спрямування

5. За спрямованістю дій цілі поділяються на зовнішні та внутрішні;
 6. За напрямками діяльності на підприємстві: економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
 7. За можливістю їх повного здійснення: цілі створення (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та цілі розвитку (коли йдеться про процес);
 8. За можливістю кількісного визначення – формалізовані, слабо-структуровані, неструктуровані;
 9. За ступенем оновлення – цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
 10. За впливом на окремі елементи організації – виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування окремих підсистем організації (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
 11. За характером діяльності – цілі функціонування та цілі розвитку;
 12. За пріоритетами – основні, побічні та підтримувальні;
 13. За вимірюваністю – кількісні та якісні.
- Багатоплановість цілей зумовлена тим, що будь-яка організація, будь-яка економічна система є багатоцільовими.

4.2. Особливості розробки цілей та вимоги до них

Під час розробки цілей слід враховувати таке:

1. Цілі значно залежать від стану зовнішнього середовища. Керівництво повинне прагнути передбачати те, у якому стані виявиться оточення, і встановлювати цілі відповідно до цього передбачення.
2. Під час встановлення цілей для організації в цілому важливо визначити те, які з характеристик діяльності організації варто взяти цілі організації. Важливе значення має система критеріїв, які використовують під час визначення цілей організації. Також під час визначення цілей організації враховується цілі попереднього етапу і те, наскільки вони сприяли досягненню місії організації.
3. Установлення ієрархії цілей припускає, що досягнення цілей окремими підрозділами буде приводити до досягнення загальних цілей. При цьому ієрархія повинна будуватися як за довгостроковими цілями, так і за короткостроковими.
4. Для того щоб ієрархія цілей усередині організації стала реально діючим інструментом у виконанні цілей організації, вона повинна бути доведена до рівня окремого працівника. Співробітники організації в такій ситуації одержують уявлення не тільки про те, чого вони повинні домогтися, але і про те, як результати їхньої праці позначаються на кінцевих результатах функціонування організації, за що вони отримують винагороди та догани.

Вимоги до формування цілей організації.

Для того щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні бути визначені в кількісних і вимірних показниках і містити граничні значення, яких

необхідно домогтися. Потрібно уникати таких формулювань, як «максимальні прибутки», «зниження витрат», «підвищення ефективності», «збільшення обсягу продажів», що не визначають ні кількісних, ні термі-нових меж.

Ці відмітні риси цілей називаються SMART-характеристикою (від англ. *SMART* – розумний) (рис. 4.2.1).

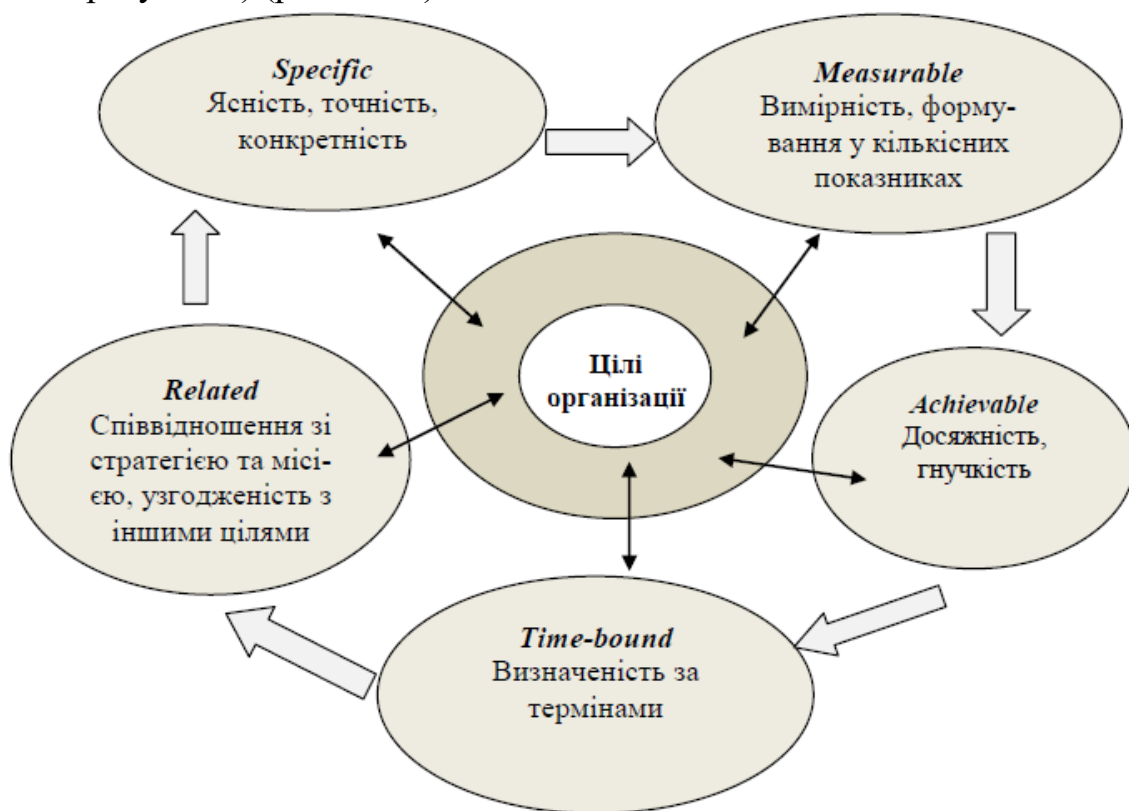


Рис. 4.2.1. SMART-технологія визначення цілей

SMART – це аббревіатура наступних п'яти слів і понять:

1. *Specific* – цілі повинні бути настільки ясними, точними і конкретними, щоб не залишалася місця для їх неправильного або множинного тлумачення. До успішного результату ведуть тільки ясні цілі.

Коли уникають чітких формулювань цілей і обмежуються зазначенням загальних напрямків: «треба прикласти всі зусилля до того, щоб максимально скоротити витрати» або «якість нашої роботи необхідно підвищити», ступінь реалізації заявлених у такий спосіб цілей неможливо оцінити. У такий спосіб цілі не мобілізують, а, як правило, розхолоджують. Якщо керівники прагнуть визначити, наскільки організація просунулася в досягненні цілей, їх треба формулювати в кількісних показниках та вказувати часовий період, протягом якого ця ціль повинна бути досягнута. Якщо такий підхід неможливий, необхідно знайти непрямі показники або звернутися до описання стану об'єкта управління. Чим ближче ціль, тим більше вона мобілізує.

Характеристика ясності цілі припускає такі компоненти:

- свідомість цілі, ясне розуміння відповідей на такі питання, як «якої ситуації потрібно добитися?», «чому дана ситуація є пріоритетною?», «що

необхідно зробити для її реалізації?» і «що відбудеться, якщо дана ситуація не буде досягнута?»

- виразне її формулювання, зрозуміле партнерам по команді й можливим опонентам і супротивникам. У цій характеристиці категоричність і однозначність вираження, прагнення уникнути образних висловів і розмовних штампів, натяків і двозначностей – прості способи прояснення цілей.

2. *Measurable* – усі цілі повинні *виражатися кількісно*, навіть, суб'єктивні чекання. Таким чином, цілі фіксують те, яким може бути результат, якщо ціль досягнута. Це забезпечує можливість контролю й оцінки діяльності, спрямованої на їхнє досягнення.

3. *Achievable* – і начальник, і підлеглий повинні бути упевнені, що поставлена ціль досяжна. Ціль повинна *формулюватися з використанням критерію «складно, але досяжно»*. Переоцінка організацією своїх можливостей може знизити мотивацію праці, створити складні умови для роботи і в остаточному підсумку призвести до катастрофічних наслідків. Досяжність цілей забезпечується також і тим, що вони повинні бути гнучкими, тобто мати простір для корегування, необхідність якого може бути викликана непередбаченими змінами в зовнішньому середовищі.

4. *Related* – цілі повинні *співвідноситися зі стратегією, місією* організації, інтересами виконавця, також цілі різних рівнів і функціональних областей не повинні суперечити один одному, тобто дії, спрямовані на досягнення однієї цілі, не повинні перешкоджати досягненню іншої.

При будь-якій постановці цілей керівники стискаються з їхнім протиріччям. Ніколи не можна досягти всіх бажаних цілей. Є цілі, що взаємно виключають одна одну. Наприклад, ціль скорочення витрат на заробітну плату й ціль збереження робочих місць. У цьому випадку рішення повинно ухвалюватися на основі аналізу вартісних параметрів цих цілей або інших методів.

5. *Time-bound* – цілі повинні бути *визначені на шкалі часу* за термінами їхнього досягнення.

До вимог, що не враховує SMART-технологія, можна віднести:

а) *цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу*, що визначають діяльність організації (власники, споживачі, інтереси суспільства та ін.), і в першу чергу, для тих, кому доведеться їх досягати (працівники, співробітники організації).

б) *«цілі повинні бути сконцентровані на найголовнішому, найважливішому»*. Для розуміння цього в теорії й практиці менеджменту вводиться пояснення за допомогою, *«цибулини цілей»*.

«Цибулина цілей» складається з безлічі шарів, кругів; зняття, відкриття кожного зовнішнього шару відкриває шар внутрішній, більш важливий і більш дорогий. Зовнішній шар *«цибулини цілей»* організації незалежно від того, чи належить вона до матеріального виробництва, чи до сфери послуг, визначається ринком. Це може бути світовий або локальний ринок. Головне, щоб на цьому ринку могла бути задоволена незадоволена іншими потреба в тій продукції, яку

робить підприємство (включаючи такі форми регулювання пропозиції, як ціни, послуги і т. д.).

Якщо такої потреби немає, то це означає, що продавець позбавлений умов існування на даному ринку. У цьому випадку за рахунок специфічних форм пропозиції слід намагатися розбудити інтерес, тобто попит, і тим самим знову відкрити для себе ринок. Таким чином, перша й вища ціль будь-якої організації – задоволення потреб ринку.

Основною метою є досягнення центрального, внутрішнього шару. *Цибулина цілей* дозволяє сформулювати завдання кожного підрозділу та співробітника (тактичні й оперативні цілі). У наведеній на рис. 4.2.2 моделі мета чергового рівня в ієрархії управління знаходиться у зовнішній системі. При виході на рівень вищого порядку підрозділ визначає мету своєї діяльності (управлінські проблеми); на нижній рівень – цілі підпорядкованих систем (ліквідація вузьких місць).

Основна мета будь-якого підприємства – задоволення потреб ринку (ліквідація вузьких місць на ринку). До вузьких місць можна віднести: високі витрати, некваліфікований персонал, недостатню потужність, нестачу фінансових ресурсів, слабку маркетингову службу та управління.

Випускаючи продукцію, яка задовольняє потреби ринку, підприємство вирішує управлінські проблеми, пов'язані з ліквідацією вузьких місць, які знаходяться в рамках самої системи. Цілі, спрямовані на ліквідацію вузьких місць, знаходяться на межі кола: підприємство – його структурний підрозділ. Підприємство повинне мати необхідність у функціонуванні даного підрозділу. Виходячи на зовнішній рівень, підрозділ знаходить цілі своєї діяльності, а при зверненні до внутрішніх структур керівник знаходить вузькі місця своєї «кулі»: нестача кваліфікованих фахівців, застаріле обладнання.

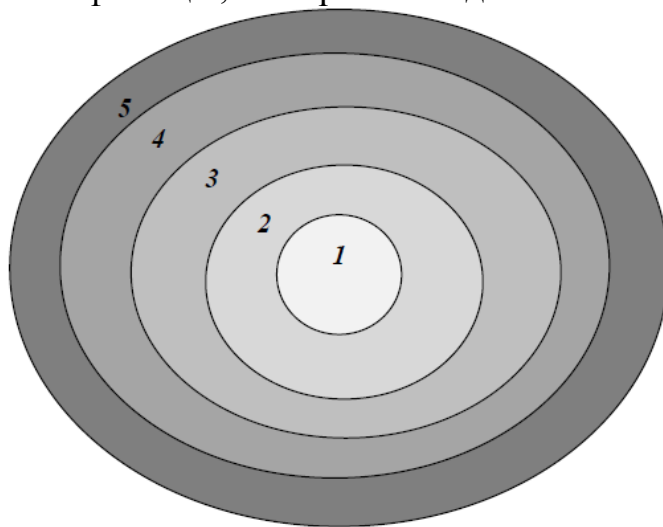


Рис. 4.2.2. Цибулина цілей

За даною схемою: 1 – співробітник; 2 – робоче місце; 3 – відділ, підрозділ, цех; 4 – організація, підприємство, компанія взагалі; 5 – зовнішнє середовище (економіка, суспільство, ринок). Рух іде від шару 5 до шару 1, «знімаючи» шар за шаром у цій «цибулині цілей», необхідно зосереджувати увагу на ліквідації

вужьких місць організації й розуміти, що ціль має свої обов'язкові умови й засоби реалізації.

У серцевині «цибулини» знаходиться співробітник. На робочому місці потрібний здатний і професійний працівник. Якщо його кваліфікація недостатня, то легко сформулювати ціль її підвищення. Якщо кваліфікація співробітника переросла ті вимоги, які ставляться до нього на даному робочому місці, згодом, можливо, виникнуть проблеми, тому що «надлишок знання породжує недолік бажання». Керівник і співробітник визначають цілі спільно. Коло відповідальності визначає керівник.

Цілі окремих підрозділів і співробітників мають збігатися з метою організації й узгоджуватися з цілями інших підрозділів.

в) *Цілі повинні бути обговоренні та узгоджені.*

Для досягнення поставленої цілі організації потрібно, щоб партнери не сприймали її як схований тактичний хід. Прийняття цілей – це введення орієнтирів для співробітництва й кооперації, що обов'язково припускає їх обговорення. Такий підхід допомагає позбутися неправильно обраних орієнтирів, усуває «вужькі місця», створює гарні умови для погоджених дій та їхню реалізацію.

Кожний керівник може розробляти цілі разом зі співробітниками й аналізувати зону відповідальності кожного за їхнє виконання.

г) *Цілі повинні бути конкретизовані в заходах.*

Стратегія постановки цілі й тактика її реалізації повинні бути взаємопов'язані. Таким ув'язуванням служить продумана технологія втілення цілі. Елементами цієї технології повинні стати конкретні заходи, що поетапно реалізують кожний аспект обраної цілі. Дана технологія передбачає координіацію і субординацію засобів досягнення кожного етапу. Уся ця схема розкладається у часі, і тоді технологічний ланцюжок стає моделлю діяльності з досягнення цілі.

Практика підтверджує необхідність дроблення річних цілей на квартальні, а якщо ні, то загальна ціль може виявитися під загрозою. У такий спосіб визначаються й звітні періоди. Щоб квартальні цілі не зависли в повітрі, потрібні конкретні заходи. Ці заходи звичайно пов'язані з витратами й становлять основу для планування балансу витрат. Не слід планувати одночасно кілька дорогих заходів.

д) *Цілі повинні бути неодмінно направлені на постійне поліпшення стану.*

Даний принцип передбачає, що кожний наступний етап у реалізації цілі, у просуванні вглиб «цибулини цілі» повинен знаменувати поліпшення стану: більшу ефективність, розширення поля співробітництва, більш міцні угоди та ін.

е) *Наближення цілі повинне відповідати більшій мобілізації засобів і зусиль.* Зазначений принцип використовується при реалізації довгострокових цілей. У міру досягнення тих або інших етапів потрібна мобілізація й концентрація зусиль. Найбільш значимим аспектам цілі повинні відповідати більш вагомі і сильні аргументи. Вихід на «внутрішній шар цибулини цілей» припускає, що в цей момент використовуються найбільш сильні резони.

Слід зазначити, якщо цілі ставити перед самим собою, то не виникає проблеми переконання. Але ж кожний учасник завдання повинен бути переконаний у її правильності. Це особливо важливо для організації. Чим більше співробітників мають можливість брати участь у виборі й постановці цілей, тем менше потрібно зусиль для їхнього переконання надалі. Гарний керівник повинен домагатися, щоб його співробітники вважали поставлені цілі своїми. Тоді вони зможуть допомогти в їхньому здійсненні.

Врахування даного принципу не повинно дозволити розслабитися, заспокоїтися. Ділове спілкування припускає, що на кожному етапі потрібно контролювати успішність досягнення тих або інших результатів і вводити необхідні виправлення, коректувати цілі й засоби їх реалізації.

4.3. Методи формування цілей

Для формування цілей будь-якої організації можна використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби організації з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення організації в суспільстві.

Залежно від концепції організації встановлюється генеральна мета. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх організації взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, виміряні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії (рис. 4.3.1).

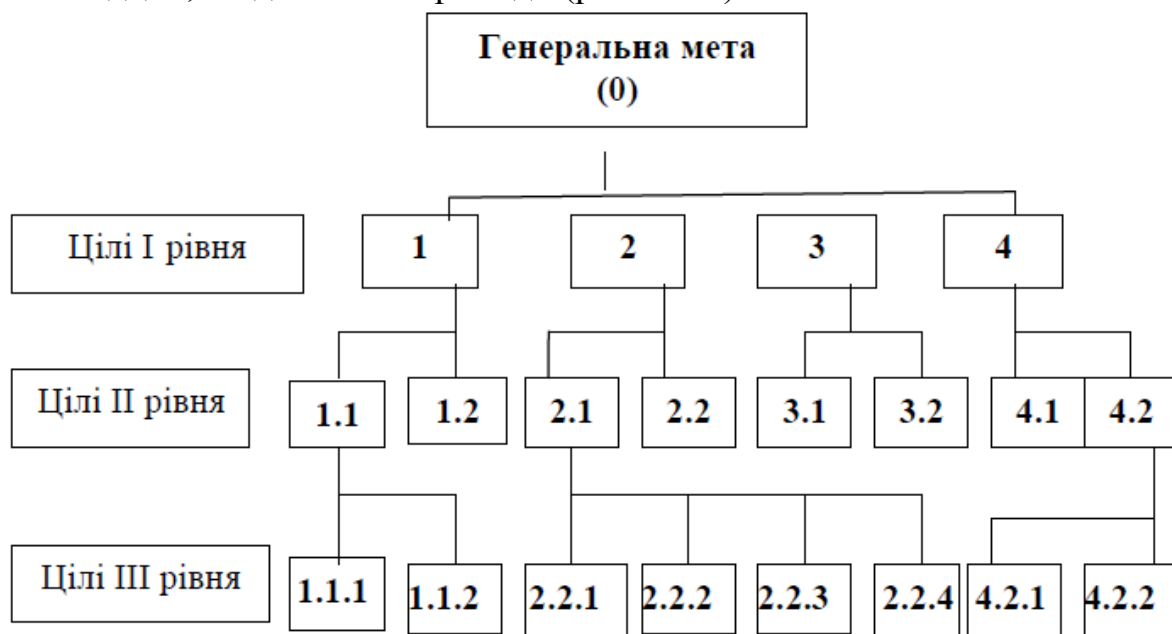


Рис. 4.3.1. «Дерево цілей» організації

Ідея методу дерева цілей вперше була запропонована американськими дослідниками Ч. Черчменом і Р. Акоффом у 1957 році. Свою назву схема одержала завдяки подібності з перевернутим деревом. Даний метод орієнтований на отримання докладної і стійкої структури цілей, проблем, напрямів, тобто такої структури, яка протягом якогось періоду часу мало змінювалася.

Вершина схеми інтерпретуються як цілі, ребра або дуги – як зв'язки між цілями. Метод дерева цілей є головним універсальним методом системного аналізу. Дерево цілей пов'язує цілі вищого рівня з конкретними засобами їх досягнення на нижчому, виробничому рівні через ряд проміжних ланок.

Даний метод дозволяє привести у порядок власні плани (особисті або професійні), побачити свої цілі в групі.

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції».

Повнота редукції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових.

Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

1) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

2) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

– повнота відображення процесу або явища;

– на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;

– несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;

– декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;

– усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всієї організації.

Горизонтальна координація цілей забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Виділяють такі методи побудови «дерева цілей», як метод «дезагрегації», який можна застосувати лише для формалізованих цілей, та «метод забезпечення необхідних умов» – для всіх типів цілей.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких характеристиках цілей, як сумісна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Треба зазначити також, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти здобуті результати.

1. *Метод дезагрегації цілей* (див. рис. 4.3.1) застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують об'єкти, що реально існують, або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять:

- 1) система (С) як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити (її позначено символом «0»);
- 2) підсистема (ПС) як частина більш загальної системи (її позначено цифрами 1, 2, 3, 4), в якій підсистеми є функціонально значущими;
- 3) елементи як сукупність складових елементів підсистем (їх позначено АД).

Варто зазначити, що другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні та альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативних варіантів, а являє собою узагальнені взаємопов'язані підсистеми.

Побудову «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи (підсистеми, ПС) і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій (АД) для їх досягнення (рис. 4.3.2).

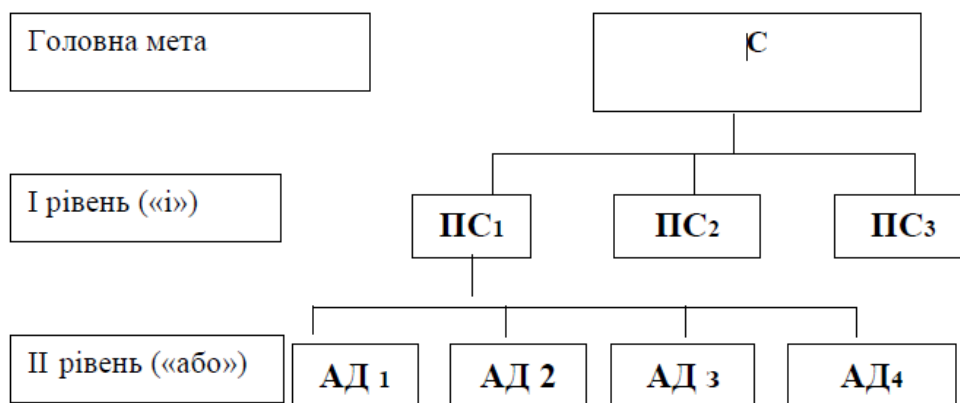


Рис. 4.3.2. Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації

Елементи «дерева цілей» далі можна не поділяти на нижчі рівні в таких випадках:

- а) якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов'язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування;

б) якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його існуючий варіант влаштовує дослідника та виконавця.

2. *Метод забезпечення необхідних умов* при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків (рис. 4.3.3).

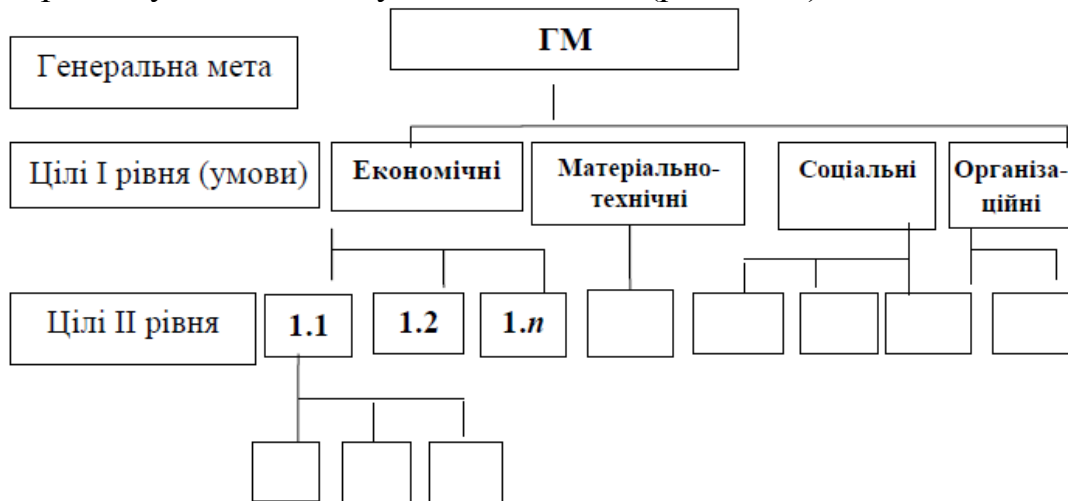


Рис. 4.3.3. Побудова «дерева цілей» методом забезпечення

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувують вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей 1-го рівня. Кожний наступний рівень є конкретизацією зазначених умов у термінах робіт.

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність різних підрозділів та окремих виконавців за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями.

Декомпозиція цілей методом, що розглядається, дає змогу довести на нижчих рівнях (на 4-му або 7-му, залежно від складності мети та системи, відносно якої вона сформульована) окремі цілі до виконавців – підрозділів або посадових осіб.

Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають змогу визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими гілками – встановити ефективну кооперацію між виконавцями.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких властивостях цілей, як спільна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше має плановий характер, друге характеризує поточний стан організації з точки зору діяльності, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління.

Цілі визначають у кількісно-якісних показниках внесок до загальних результатів, очікуваних від діяльності окремої виробничої чи управлінської ланки, окремого менеджера чи виконавця-робітника (залежно від змісту конкретної мети та діяльності, яка пов'язана з її досягненням). Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності організації, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.