Дерево цілей на 2006-ий рік для підприємства

 «Кондфабрика ім.К.Маркса»

 У 2006-ому році поновити та зберегти лідируюче положення в галузі

 за рахунок збільшення частки ринку до 20% та рівня комерційної

 рентабельності продукції – до 5%

 Головні цілі Цілі 1-ого рівня Цілі 2-ого рівня

 1. Економічні 1.1. Збільшення річного 1.1.1. Оптимізація

 приросту прибутку структури капіталу

 1.1.2. Розробка

 ефективної системи

 фінансового

 планування

 1.2. Збільшення рівня 1.2.1. Оптимізація

 рентабельності структури капіталу

 1.2.2. Розробка

 ефективної системи

 фінансового

 планування

 2. Матеріально- 2.1. Збільшення рівня 2.1.1. Збільшення

 технічні готовності обладнання виробничного

 потенціалу

 2.1.2. Розробка

 ефективної системи

 відбору

 постачальників

 2.2. Підвищення рівня 2.2.1. Розробка

 якості виробництва ефективної системи

 відбору

 постачальників

 2.2.2. Розробка

 системи управління

 якістю продукції

 3. Соціальні 3.1. Досягнення 3.1.1. Розробка

 оптимального рівня ефективної системи

 чисельності та структури мотивації та оплати

 персоналу праці персоналу

 3.1.2. Розробка

 ефективної системи

 добору, відбору та

 навчання персоналу

 3.2. Підвищення рівня 3.2.1. Розробка

 продуктивності праці ефективної системи

 мотивації та оплати

 праці персоналу

 3.2.2. Вдосконалення

 існуючої системи

 охорони праці

 персоналу

 Головна мета підприємства «Кондфабрика ім.К.Маркса» на 2006-ий

 рік поновити та зберегти лідируюче положення в галузі за рахунок

 збільшення частки ринку до 20% та рівня комерційної рентабельності

 продукції – до 5%.

 Для цього потрібно виконати наступні цілі:

 1. Економічні – впливають на економічний розвиток підприємства

 та забезпечують максимізацію прибутку.

 1.1. Збільшення річного приросту прибутку – досягається за

 рахунок збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції та

 зменшення витрат.

 1.1.1. Оптимізація структури капіталу – збільшення розмірів

 власного та залученого капіталу і зменшення зобов’язань.

 1.1.2. Розробка ефективної системи фінансового планування –

 розробка бізнес-плану з метою оптимізації витрат і доходів,

 розширення частки ринку і збільшення обсягу продаж.

 1.2. Збільшення рівня рентабельності – доведення використання

 основних засобів та виробничих ресурсів до максимуму.

 1.2.1. Оптимізація структури капіталу – перевищення активів

 підприємства над пасивами (за статтями балансу).

 1.2.2. Розробка ефективної системи фінансового планування -

 створення і ефективного використання фінансових ресурсів в

 діяльності підприємства, що передбачає обґрунтування управлінських

 рішень щодо їх фінансового забезпечення, оптимізації

 передбачуваних витрат і отримання високих фінансових результатів.

 2. Матеріально-технічні – забезпечення підприємства новим

 потужним обладнанням, яке дає змогу виробляти якісну і

 конкурентноспроможну продукцію.

 2.1. Збільшення рівня готовності обладнання – закупка нового

 устаткування, проведення капітальних та поточних ремонтів з метою

 підтримки старого обладнання у належному функціональному стані.

 2.1.1. Збільшення виробничного потенціалу – збільшення уже

 існуючих та потенціальних можливостей виробництва, а також

 факторів виробництва та забезпеченості його визначаючими видами

 ресурсів.

 2.1.2. Розробка ефективної системи відбору постачальників –

 постачальник повинен задовольняти підприємство якістю та

 доступністю запропонованого ним обладнання.

 2.2. Підвищення рівня якості виробництва – створення

 продукції, яка відповідала б міжнародним стандартам якості, або ж

 була б конкурентною до своїх аналогів на ринку.

 2.2.1. Розробка ефективної системи відбору постачальників -

 відбір слід проводити, орієнтуючись на цінову політику

 постачальників, якість необхідної сировини і інших матеріально-

 технічних ресурсів і на репутацію фірми-постачальника.

 2.2.2. Розробка системи управління якістю продукції – так як

 прибуток підприємства залежить від обсягу поданої продукції, то ця

 продукція повинна мати високий рівень якості. Для досягнення цієї

 мети на підприємстві потрібно створити (або удосконалити)

 структурний підрозділ, який мав би проводити контроль та

 вибраковку виробленої продукції.

 3. Соціальні – проведення політики щодо забезпечення потреб,

 вимог та побажань робочого колективу (не виходячи за рамки

 можливостей).

 3.1. Досягнення оптимального рівня чисельності та структури

 персоналу – чисел

7.4. «Дерево цілей» підприємства

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення підприємства у суспільстві.

На рис. 7.7 подано два варіанти системної моделі цілей організації залежно від зазначених підходів.

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета, місія організації — суто економічна або соціально-економічного характеру.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу 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.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Загальний вигляд «дерева цілей» зображено на рис. 7.8.

Мета — це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об’єкта, щодо якого її встановлено, і має відбивати

 об’єктивні умови його існування, а також коригування структури об’єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) — це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. У даному випадку мова йде про систему цілей організації.



Рис. 7.7. «Дерево цілей» організації

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

Розглянемо технологічні засади побудови «дерева цілей».

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 всього підприємства.

Горизонтальна координація цілей забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (на-

 приклад, 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).

Наведена в підрозд. 7.3 класифікація цілей організації має практичну спрямованість, оскільки для кожної з певних груп цілей потрібен свій підхід до побудови та аналізу. Так, істотним є вибір методів побудови «дерева цілей», тому що метод «дезагрегації» можна застосувати лише для формалізованих цілей а «метод забезпечення необхідних умов» — для всіх типів цілей (згідно з класифікацією, що подана в табл. 7.2).

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: сумісна підпорядкованість; розгортуваність; 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.

Метод дезагрегації цілей 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 (на рис. 7.9 її позначено символом «0»);

2. підсистема (ПС) як частина більш загальної системи (на рис. 7.9 її позначено цифрами 1, 2, 3, 4), в якій підсистеми є функціонально значущими;

3. елементи як сукупність складових елементів підсистем (на рис. 7.9 їх позначено ОД, 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 альтернативні варіанти, а являє собою узагальнені взаємопов’язані підсистеми . Далі побудову «та/або» — «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій для їх досягнення.

Рис. 7.8. Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації

Елементи «та/або» «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.

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. Схематично метод забезпечення необхідних умов наведено на рис. 7.10.

Рис. 7.9. Побудова «дерева цілей» методом

 забезпечення необхідних умов

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувають 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, наприклад: 1.1 — залучення інвестицій; 1.2 — одержання кредитів; 2.1 — придбання та налагодження устаткування; 3.1 — залучення кадрів певної кваліфікації; 4.1 — зміни у структурі організації тощо.

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.

Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше — має плановий характер, друге — характеризує поточний стан підприємства 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 підприємства, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

Цілі підприємства — це описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді.

Стратегічні цілі пов’язані:

· з реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їхньою комбінацією;

· конкурентним становищем на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;

· інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку;

· внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежить його виживання та успіх.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності. Кожне підприємство обирає та формулює свої цілі, а також формує систему показників для їхньої характеристики.

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповано так:

1) загальноекономічні цілі — рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) маркетингові цілі — загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) цілі виробництва — масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) фінансові цілі — мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) науково-технологічні цілі — технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «know-how» до умов виробництва тощо;

6) кадрові цілі — оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; показники, що характеризують розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності та оплату праці тощо;

7) організаційно-управлінські цілі — упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Залежно від обраних класифікаційних ознак існуватимуть і різноманітні переліки й структура показників, що використовуються для опису цілей.

Ринковоорієнтовані підприємства основними показниками, що вони обирають для характеристики власних цілей, визначають фінансові показники (прибутковість, вартість капіталу, ROI, ROA, ROE тощо)[19].

Ці показники, однак, не можуть бути показниками для визначення цільових орієнтирів розвитку підприємства. З одного боку, тут є певний ризик захопитися хибною управлінською практикою максимізації ROI у короткостроковому періоді. Це може проявитись в економії «несуттєвих витрат» на НДПКР, маркетинг, довгострокові проекти різного типу тощо. Завдяки цьому «поточне ROI» зростатиме, але «перспективне ROI» опиняється в небезпеці через відсутність потенціалу інновацій, знання ринку та ін. Сьогоденні «доходи» акціонерів у майбутньому обертаються на збитки. З метою захисту від такого розвитку подій П. Друкер і ще понад 25 років тому довів необхідність існування додаткових до ROI цілей, які б урівноважували коротко- та довгострокові орієнтири підприємства. — одноосібного чи колективного, а це можливо за умов позитивного іміджу організації — основного капіталу, що завжди має довгострокові прибутки. До таких цілей (за Друкером, «другорядних») належать: частка ринку, рівень інновацій, продуктивність, забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами, рівень управлінської діяльності та розвиток, якість виконання рішень і якість взаємовідносин, соціальна відповідальність. Ці цілі в деяких випадках, на думку П. Друкера, на певних етапах розвитку підприємства такі ж важливі, як і місія.

У ринковій економіці довгострокова прибутковість є безперечним джерелом інвестицій, що забезпечують життєздатність і розвиток фірми; зважаючи на це можна сподіватися на досягнення інших цілей підприємства. Вони є способами виконання місії та допомагають сформувати стратегії. Так, підприємство може визначити для себе за мету бути першим чи другим на кожному сегменті ринку, де воно конкурує. Тоді це знайде вираження в певному наборі стратегій, які створюватимуть ринкове лідирування, а не орієнтацію на певну ринкову нішу. Однак хоч би якою була місія підприємства, усі або більшість цілей підприємства спрямовані до одного: максимізація добробуту власників підприємства — одноосібного чи колективного (зокрема, акціонерів), а це можливо за умов позитивного іміджу організації — основного капіталу, що дає прибутки в довгостроковій перспективі.

“Дерево цілей” поняття та методи його побудови. | Надрукувати |

 15.03.08

«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.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Декомпозиція (метод розкриття стр-ри системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові) 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.

Основне правило побудови «дерева цілей» — це «повнота редукції» (процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових).

«Дерево цілей» будується на основі координації вертик-ної і горизонтальної координації цілей.

Метод дезагрегації цілей застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують реально існуючі об'єкти або ті, що створюються. Він базується на с-мному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять: 1) система як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити (О); 2) підсистема як частина більш загальної системи (1, 2, 3, 4), у якій підсистеми є функц-но значущими; 3) ел-ти як сукупність складових ел-тів підс-м (1.1 - 1.5).

Другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні та альтернативні ел-ти досягнення цілей вищого рівня. Далі побудову «і/або» - «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на ел-ти і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій для їхнього досягнення.

Метод забезпечення необхідних умов при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незал-і експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок стр-ри цілей, а також заходи для досягнення цілей.