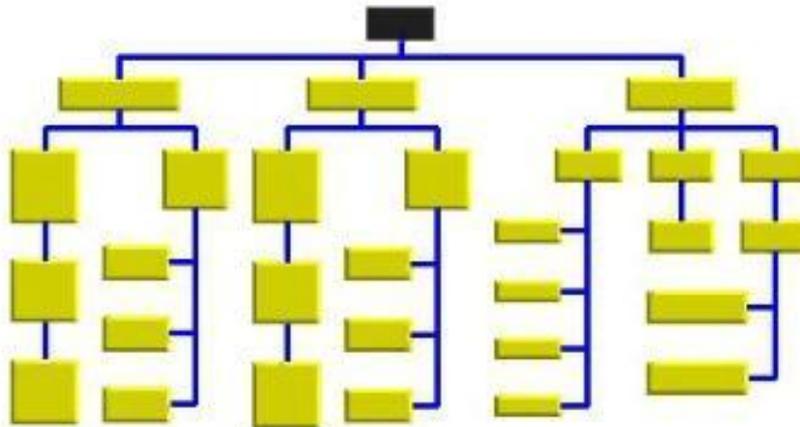


# **МЕТОД «ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ»**

**Тема 3.1. Цели и задачи  
в планировании проекта**

# Теория метода «Дерева целей»

- ▶ Дерево целей — это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевер



# Характеристика целей по SMART

- *гибкие*
- *достижимые*
- *конкретные*
- *приемлемые*
- *совместные*
- *измеримые*

<b>S</b>	<b>Specific — конкретной</b>	<b>Significant (значимой), Stretching (сложной), Simple (простой)</b>
<b>M</b>	Measurable — измеримой	Meaningful (осмысленной), Motivational (мотивирующей), Manageable (управляемой)
<b>A</b>	Attainable — достижимой	Appropriate (уместной), Achievable (достижимой), Agreed (согласованной), Assignable (приемлемой для делегирования), Ambitious (амбициозной), Attractive (привлекательной), Action-oriented (ориентированной на действия)
<b>R</b>	Relevant — уместной	Realistic (реалистичной), Resourced (с ресурсами для выполнения), Resonant (значимой), Rewarding (обещающей вознаграждение)
<b>T</b>	Time bound – ограниченной по времени	Time-oriented (ориентированной на время), Time framed (с расписанием), Timed (расписанной по времени), Time-based, Timeboxed (с использованием инструмента «Коробочки времени», см. рассылку №18), Timely (своевременной), Timetabled (с графиком выполнения), Time limited (ограниченной по времени), Trackable (отслеживаемой), Tangible (материальной)

# Алгоритм метода «Дерева целей»

*Алгоритм подразумевает следующие шаги:*

1. Определение генеральной (общей) цели;
2. Разделение общей цели на подцели (подцели 1-го уровня);
3. Разделение подцелей 1-го уровня на подцели 2-го уровня;
4. Разделение подцелей 2-го уровня на более детальные составляющие (подцели 3-го уровня);

*Элементы формулировки целей:*

- содержание цели (что должно быть достигнуто?);
- масштаб цели (в каком объеме должна быть достигнута цель?);
- срок выполнения цели (за какое время должна быть достигнута цель?).

# Выстраивание Деревя целей

## Вершина

- ▶ Дерево заполняется «сверху вниз», от центральных целей к второстепенным задачам. В «вершине» («корне») располагается генеральная цель, достижение которой – непростая задача. Значит, предстоит разложить ее на меньшие элементы, «цели-ветви», то есть провести декомпозицию. Так возникает план движения к главной цели.
- ▶ Все последующие уровни формируются так, чтобы способствовать достижению предыдущего.

### Направления целей

Цель	Содержание
Экономическая	Максимизация прибыли от продаж продуктов или услуг в необходимом качестве и объеме
Научно-техническая	Поддержание продуктов и услуг на заданном научно-техническом уровне, НИОКР, повышение производительности труда за счет внедрения ноу-хау
Производственная	Выполнение плана по выпуску продукции. Поддержание ритмичности и качества производства
Социальная	Совершенствование, развитие и пополнение кадрового ресурса

# Выстраивание Дерева целей

## Ветви и листья

- ▶ Ветви – подцели, простирающиеся от вершины, снова подвергаются разложению. «Побеги на ветвях» представляют собой следующий уровень целей. Процесс повторяется на каждом уровне до упрощения целей. Простота – это достижимость, понятность и логичность.
- ▶ Все «ветви» описывают результат, который выражает конкретный показатель. Цели одной параллели не зависят друг от друга.
- ▶ Дерево целей предприятия создается на основе 3 важных элементов любой цели.

1. Выражение цели	2. Масштабность	3. Срок (время работы)
Как выглядит результат? Что предстоит выполнить?	К какому объему стремиться?	К какому сроку надо достичь планируемой цели?

# Выстраивание Деревя целей

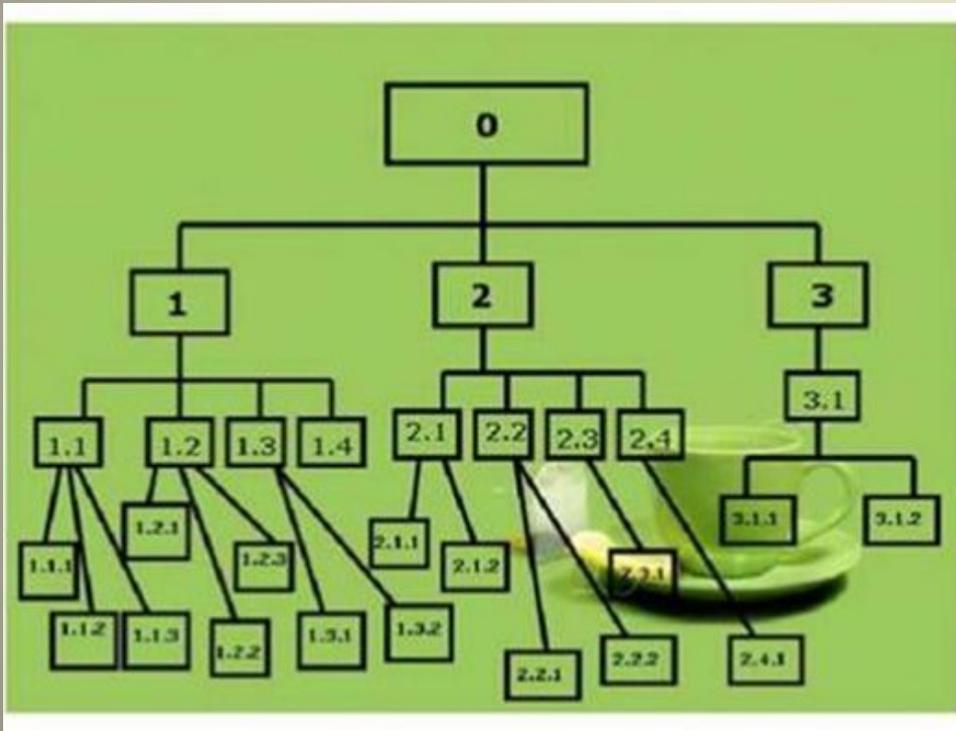
## Ветви и листья

«Листья» - это конкретные мероприятия для достижения цели.

Характеристики и показатели, указанные на «листьях», способствуют выбору лучшего варианта:

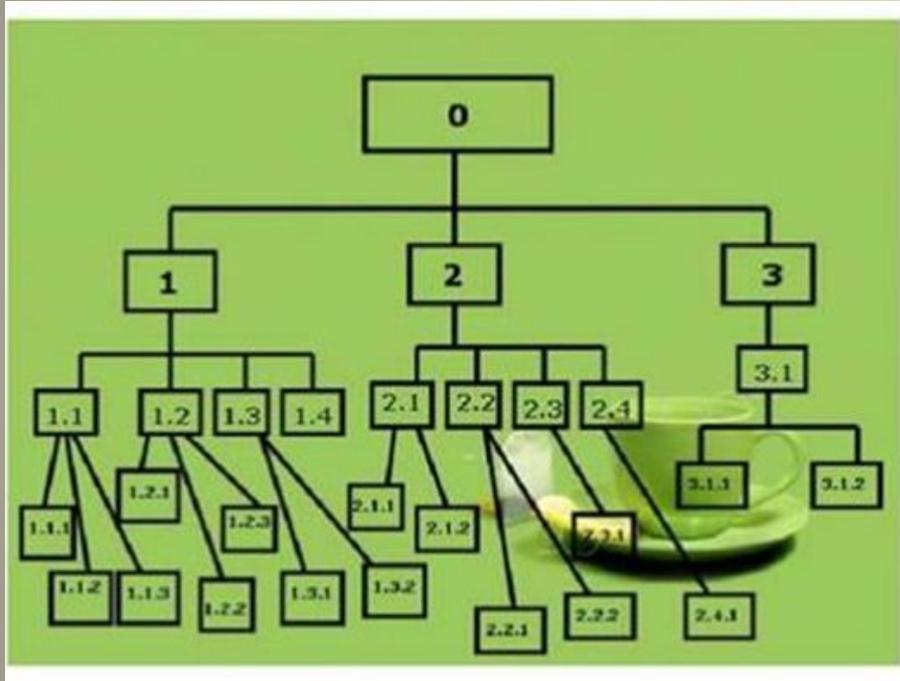
- срок выполнения;
- вероятность достижения цели к запланированному сроку;
- стоимостные показатели;
- объем расходуемых ресурсов.

# Пример Дерева целей



- I. Увеличение доли рынка
  - 1.1 Маркетинговые исследования
    - 1.1.1 Сегментация рынка
    - 1.1.2 Анализ конкурентов
    - 1.1.3 Изучение спроса
  - 1.2 Разработка концепции рекламы
    - 1.2.1 Участие в ярмарках
    - 1.2.2 Разработка разнообразных эксклюзивных эмблем и слоганов
    - 1.2.3 Проведение массовых рекламных акций
  - 1.3 Привлечение новых клиентов
    - 1.3.1 Контроль за качеством продукции
    - 1.3.2 Повышение качества обслуживания

# Пример Дерева целей



## 2. Максимизация прибыли

### 2.1. Ввод нового оборудования и технологий

#### 2.1.1 Проведение собственных исследований

#### 2.1.2 Отслеживание перспективных

#### разработок НТП 2.2 Снижение себестоимости

#### 2.2.1 Повышение производительности труда

#### 2.2.2 Снижение издержек производства

### 2.3 Сохранение постоянных клиентов

#### 2.3.1 Предоставление различных скидок

### 2.4 Усовершенствование процесса управления

#### 2.4.1 Обеспечение постоянного потока

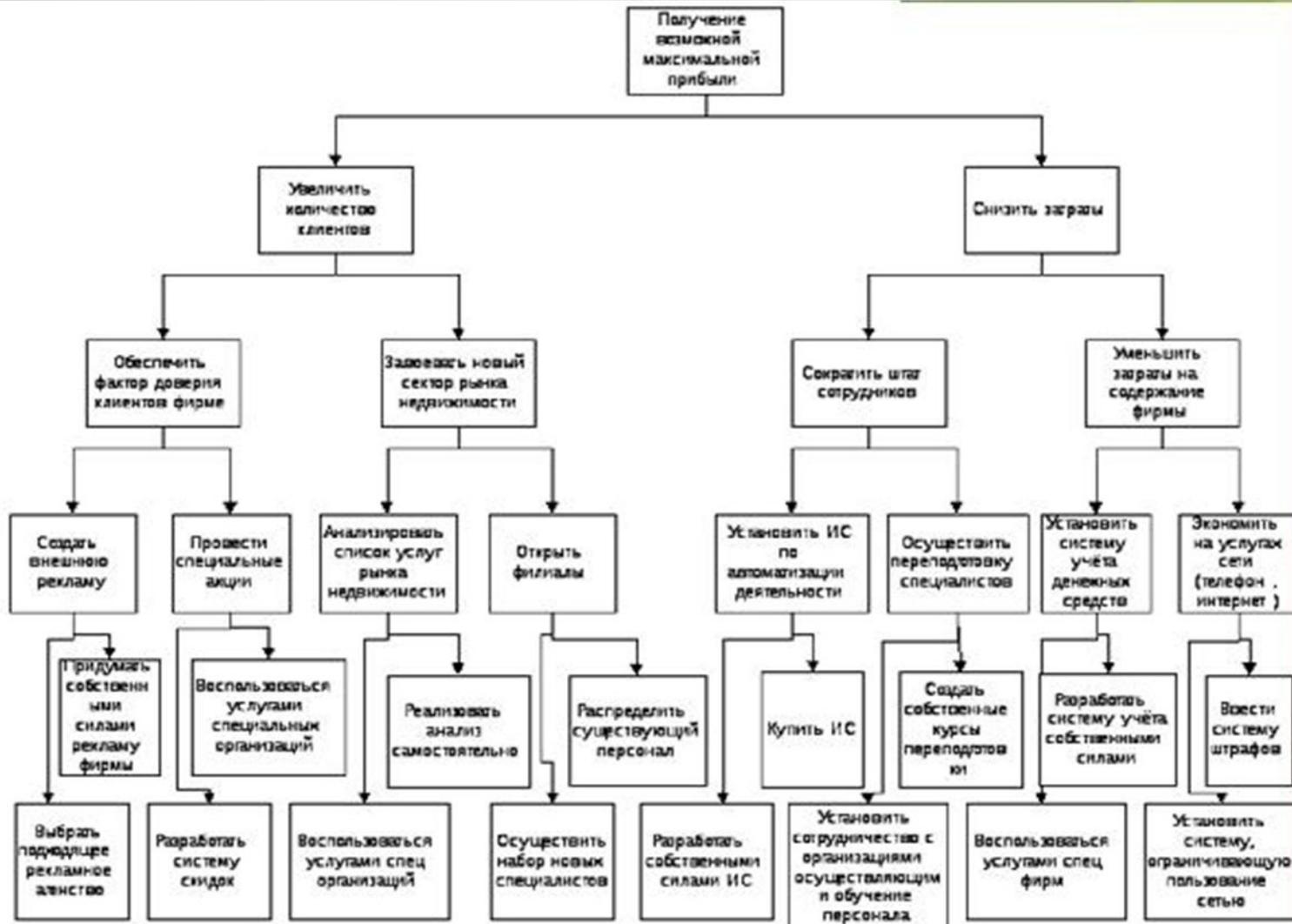
#### информации 3. Формирование положительного имиджа ресторана быстрого питания

### 3.1 Благотворительные акции 3.1.1

#### Публичное отчисление средств на благотворительные нужды

#### 3.1.2 Учреждение стипендий и грантов

# Пример Дерева целей



# Правила построения «Дерева целей»

Количество подцелей необязательно должно быть одинаковым для каждой цели верхнего уровня. Все зависит от исследуемой предметной области.

Построение «дерева» целей основано на применении следующих правил:

- ▶ декомпозиция каждой цели на подцели на том или ином иерархическом уровне проводится по одному избранному классификационному признаку;
- ▶ каждая цель расчленяется не менее чем на две цели;
- ▶ любая цель каждого иерархического уровня должна относиться только к отдельному элементу (подсистеме), т.е. должна быть адресной;
- ▶ для каждой цели на любом уровне иерархии должно быть предусмотрено ресурсное обеспечение;
- ▶ количество целей на каждом уровне декомпозиции должно быть достаточным для достижения вышележащей цели;
- ▶ «дерево» целей не должно содержать изолированных вершин, т.е. не должно быть целей, не связанных с другими целями;
- ▶ декомпозиция целей проводится до того иерархического уровня, который позволяет определить ответственного исполнителя и состав мероприятий по достижению вышестоящей цели и, в конечном итоге, главной цели (особенно для систем управления);

## **Заключение:**

**Таким образом, «дерево целей»  
собственно может быть направлено на  
достижение эффективности  
информационного обеспечения  
процессов управления, т.е. процесса  
разработки, принятия и контроля  
реализации управленческих решений.**