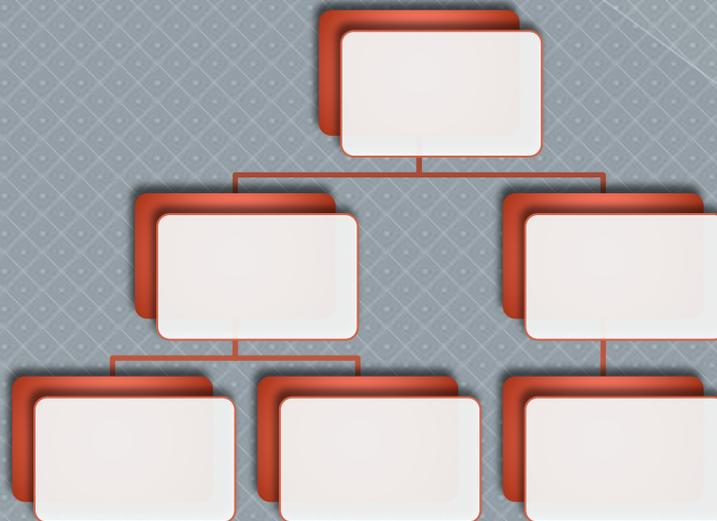


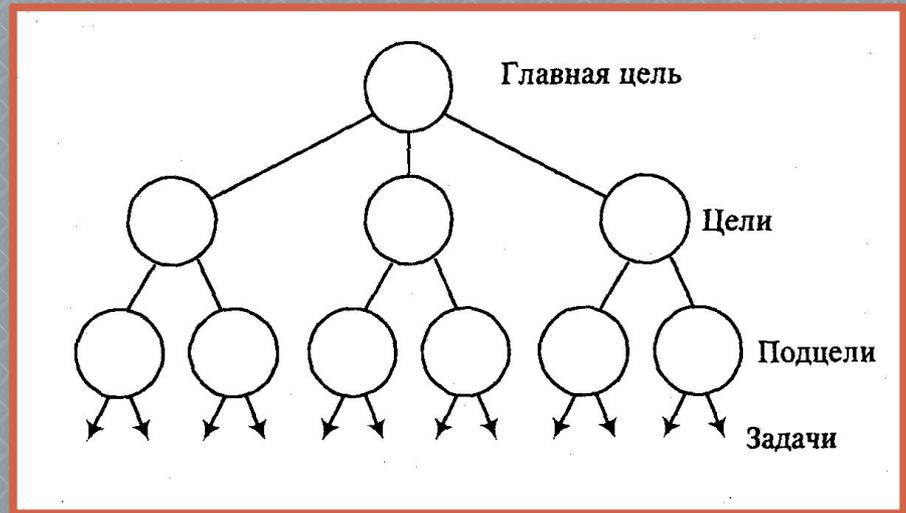
Дерево целей

Дерево целей:

- структурированный перечень, схема организационных целей;
- иерархия разноуровневых целей;
- модель, которая позволяет упорядочить и объединить цели в единый комплекс.



Вершина



Дерево заполняется «сверху вниз», от центральных целей к второстепенным задачам. В «вершине» располагается генеральная цель. Она раскладывается на меньшие элементы, «цели-ветви», то есть проводится декомпозиция. Так возникает план движения к главной цели.

Ветви и листья

Ветви – подцели, снова подвергаются разложению. «Побеги на ветвях» представляют собой следующий уровень целей. Процесс повторяется на каждом уровне до упрощения целей.

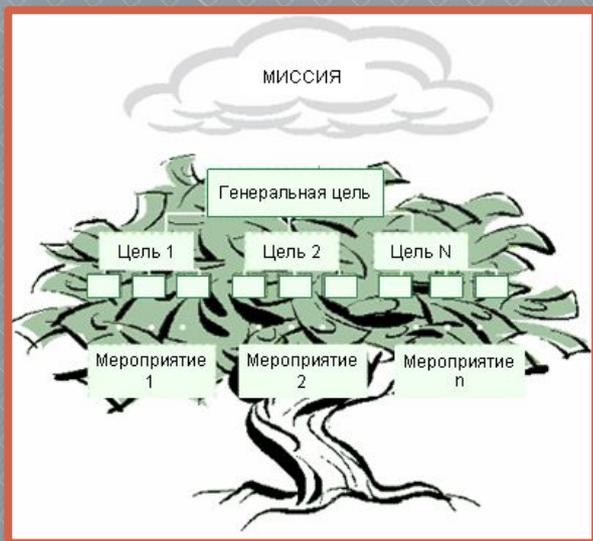
Дерево целей создается на основе 3 важных элементов любой цели.

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?

«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.

Элементы дерева в одной группе связываются между собой через логическое «И» (обозначается «Λ»). Альтернативные группы взаимодействуют через «ИЛИ» («V»).

Генеральная цель – увеличить прибыль компании.



Увеличить прибыль организации

↑ доходы

↑ цены на продукцию

↑ объемы продаж каждому покупателю

расширить географию продаж

расширить ассортимент

Сосредоточиться на более доходных позициях

↑ долю рынка за счет вытеснения конкурентов

↓ издержки

↓ постоянные издержки

внедрить автоматизацию ключевых бизнес-процессов

изменить структуру управления предприятием

сократить персонал

↓ переменные издержки

Провести автоматизацию производственных процессов

↓ материалоемкость изделия

Усовершенствовать технологию производства

Алгоритм построения



○ Постановка цели

Вначале цель формулируется в виде нескольких предложений, которые отвечают на вопрос «Что?». Что мы увидим, когда цель будет достигнута.

○ Определение цели

Поможет установить критерии, по которым можно убедиться, движемся мы к намеченной цели или нет и время, когда мы ее достигнем.

○ Декомпозиция цели

Разложение цели на несколько более мелких целей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели.

Таксономическое деление
понятия

Деление «часть-
целое»

- Деление должно быть полным (адекватным).
- Деление должно быть исключающим.
- Деление должно производиться по одному основанию.
- Нельзя допускать «скачков» в делении.

○ Формулирование ограничений

Это такие характеристики цели, которые не должны иметь место ни при каких обстоятельствах. Ограничения не подвергаются пересмотру, так как они часто связаны с ценностями людей, либо с ограничениями, которые накладываются обществом (например, национальные стандарты безопасности, экологические требования и т. п.).



○ Анализ вариантов

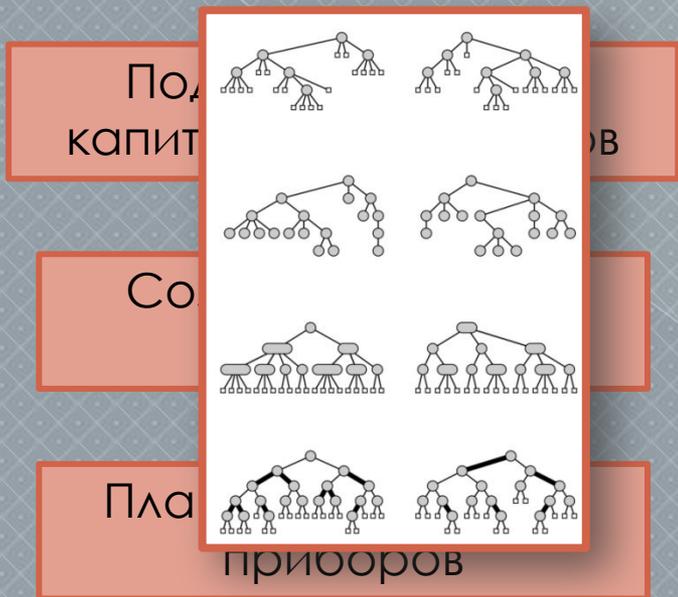
Варианты отвечают на вопрос «Как?». Необходимо выбрать наилучшие и подумать о запасных вариантах. Практика работы с деревом целей в управленческом консультировании показывает, что высший персонал, не имеющий опыта стратегического управления, часто путает «подцели» и «варианты», что снижает качество проработок.

Дерево задач

Задачами называются подцели.

Они не нуждаются в декомпозиции и увязках «цель-средство».

Дерево целей включает в себя цели высшей и низшей ступени.



Таким образом, упорядочивающим инструментом

Разработка программы развития фирмы
фонда, подлежащего ремонту
становится дерево целей.

План доходов и расходов социальной сферы
Составление сметы затрат

Подготовка сметы затрат
становится ясной и достижимой.

Сводная смета

Расчет нормативов

подтверждают принцип его формирования: цели «дробятся» на подцели, пока исходная цель не