

# **Целевая ориентация управленческих решений**

---

*Охарактеризован процесс формирования цели управленческого решения, рассмотрены различные технологии принятия управленческих решений, особенности их применения с точки зрения целей организации.*

---

# **Рассматриваемые вопросы:**

---

- 1. Формирование миссии и целей**
  - 2. Сущность инициативно-целевой технологии принятия управленческих решений**
  - 3. Содержание программно-целевой технологии принятия и реализации управленческих решений**
  - 4. Характеристика регламентной технологии принятия управленческих решений**
-

# **Формирование миссии и целей**

---

**Миссия - это четко выраженная причина существования организации**

**Миссия организации детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях**

---

# **Формулировка миссии организации должна содержать следующее:**

---

- **задача организации с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий**
  - **культура организации, т. е. какого типа рабочий климат существует внутри и какого типа людей привлекает этот климат**
  - **внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы**
-

# **Организация разрабатывает декларацию о своем предназначении**

---

- доводит ее до сведения менеджеров, служащих и клиентов**
  - декларация о миссии предоставляет персоналу организации возможность сознательно идти к намеченной цели, определять приоритеты деятельности и соизмерять возможности**
  - направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах**
-

# **Достойное заявление о миссии компании отличается тремя основными чертами**

---

- внимание концентрируется на ограниченном количестве целей**
  - в заявлении миссии подчеркиваются основные направления политики и приоритеты компании**
  - миссия определяет основные поля конкуренции**
-

# **Миссия определяет основные поля конкуренции**

---

- промышленное поле**
  - поле продукции и направлений деятельности**
  - поле основных деловых навыков и способностей**
  - поле рыночного сегмента**
  - поле вертикальной интеграции**
  - географическое поле**
-

## **ПРИМЕР:**

**Формулировка миссии для различных организаций могут выглядеть следующим образом:**

<b>Коммерческий банк</b>	<b>Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества, обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников</b>
<b>Ювелирно-художественная фирма</b>	<b>Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком</b>
<b>Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро</b>	<b>Сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду</b>
<b>Сельскохозяйственное предприятие</b>	<b>Удовлетворение потребностей населения в основных видах продукции сельского хозяйства, обладающей высокими потребительскими свойствами</b>

# Кодекс служебной этики работников государственной и муниципальной службы

---

- Содержание кодекса обусловлено миссией гос службы, сформулир в ст 2 Конституции РФ. Закрепленные в законах «о
-

# Процесс разработки и реализации управленческого решения

---

- должен быть ориентирован на достижение выработанной организацией цели
  - цель принятия управленческого решения может отличаться от цели организации
  - таким образом, первичной является цель организации, а вторичной - цель решения
-

# Схема взаимодействия целей и задач



# *Цель организации:*

---

- Как **процесс** цель отражает принятую в организации тенденцию развития, например, «Максимальное удовлетворение интересов и потребностей клиентов в качественной продукции»
  - Как **явление** цель представляет собой мотивированные документы, касающиеся развития компании: бизнес-план, тексты различных задач, лозунги и призывы
-

# *Цель управленческого решения:*

---

- Как **процесс** цель отражает развитие какого - либо вида деятельности по формированию или реализации управленческого решения, направленного на достижение цели компании. Например, «Совершенствование системы управления качеством продукции».
  - Как **явление** цель также представляет собой мотивированные документы - задание на разработку управленческого решения, философия управленческого решения или стратегия управленческого решения.
-

# В общем виде цель должна удовлетворять пяти условиям:

---

- быть желаемой для ее инициатора
  - иметь технические, экономические и другие возможности для разработки и реализации
  - быть необходимой для коллектива компании и общества
  - находиться в рамках исторической приемлемости для ближайшего окружения внешней среды
  - текст цели должен включать ключевое слово, означающее постоянное изменение. Например, достижение, расширение, сокращение, развитие, получение максимальной прибыли и т.д.
-

# Свойства цели:

---

- суперзависимость
  - иерархия
  - обратное преобразование
  - недостижимость абсолютных значений
-

# Что называется *суперзависимостью?*

---

Цели могут усиливать или ослаблять друг друга. В одном случае отсутствие какой-либо цели может свести на нет результат реализации остальных, в другом - отсутствие какой-либо цели может существенно усилить воздействие оставшихся

---

## **ПРИМЕР:**

<b>Цель компании</b>	<b>«Максимальное удовлетворение интересов и потребностей клиентов в качественной продукции»</b>
<b>управленческое решение должно реализовать хотя бы три цели:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•реконструкция технологического оборудования</li><li>•совершенствование системы управления качеством</li><li>•постоянное повышение квалификации персонала</li></ul>
<b>Если все три цели будут выполняться согласованно</b>	<p>они будут усиливать действие друг друга (свойство - суперзависимость)</p> <p>Если какая-либо цель не будет выполняться, то затраты на выполнение других целей не приведут к достижению общей цели компании.</p>
<b>Суперзависимость</b>	<b>приводит либо к положительной синергии, либо - к отрицательной</b>

# Свойство иерархии

---

- большие по затратам или времени цели могут быть разделены на более мелкие, подчиненные основной идее большой цели
  - Обычно управленческое решение направлено не на разрешение цели, а на решение составляющих ее конкретных задач
  - для каждой цели необходимо формировать не менее двух задач
  - если получается только одна, то цель перерождается в задачу
-

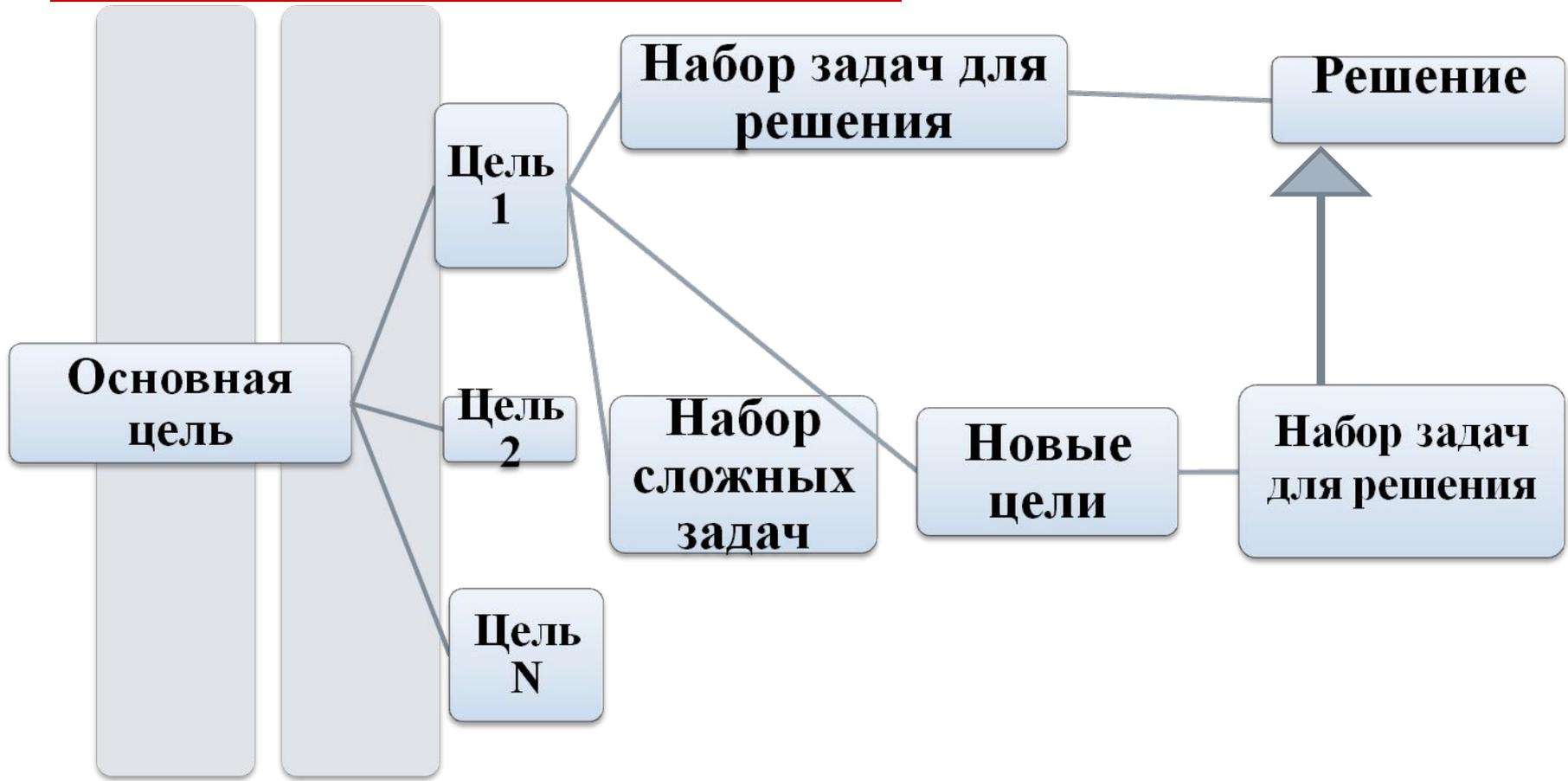
# **Свойство обратного преобразования**

---

**набор сложных задач может быть представлен в виде нового набора целей с последующим формированием новых наборов задач**

---

# Схема разукрупнения целей и задач



# **Свойство недостижимости абсолютных значений**

---

**Определяется тем, что все процессы в  
управлении и экономике являются  
постоянно изменяющимися непрерывно  
или дискретно**

**Цель должна ориентироваться не на какие-  
либо конечные значения, а на динамику  
процесса**

---

**Систематизация целей обычно осуществляется на основе следующих критериев:**

---

- 1. по иерархической значимости целей**
  - 2. по искомой степени реализации целей**
  - 3. по взаимоотношениям между целями**
  - 4. по временным параметрам целей**
-

# **Критерий иерархической значимости целей приводит к разграничению главных целей, промежуточных целей и подцелей**

---

- главная цель обычно не поддается операционной формулировке, не может быть выражена в количестве, денежных единицах или единицах веса**
  - Для этого на основе главной цели формулируются подцели (субцели) задаваемые отдельным подразделениям или сотрудникам**
  - Помимо подцелей могут задаваться промежуточные цели. Подцели тогда будут лишь средством достижения промежуточных целей, а они, в свою очередь, – средством достижения главной цели**
  - Эти отношения между целями и подцелями в менеджменте условно отражают в дереве целей**
-

# Дерево целей



## **ПРИМЕР:**

**Состав уровней дерева целей для предприятия АПК может выглядеть следующим образом:**

---

### **Генеральная цель**

- *Удовлетворение потребностей предприятий и населения в конкретных видах продукции сельского хозяйства*

### **Стратегические цели**

- *Получение прибыли, достижение высокой рентабельности*

### **Среднесрочные цели**

- *Увеличить объем реализации продукции на 12 %*

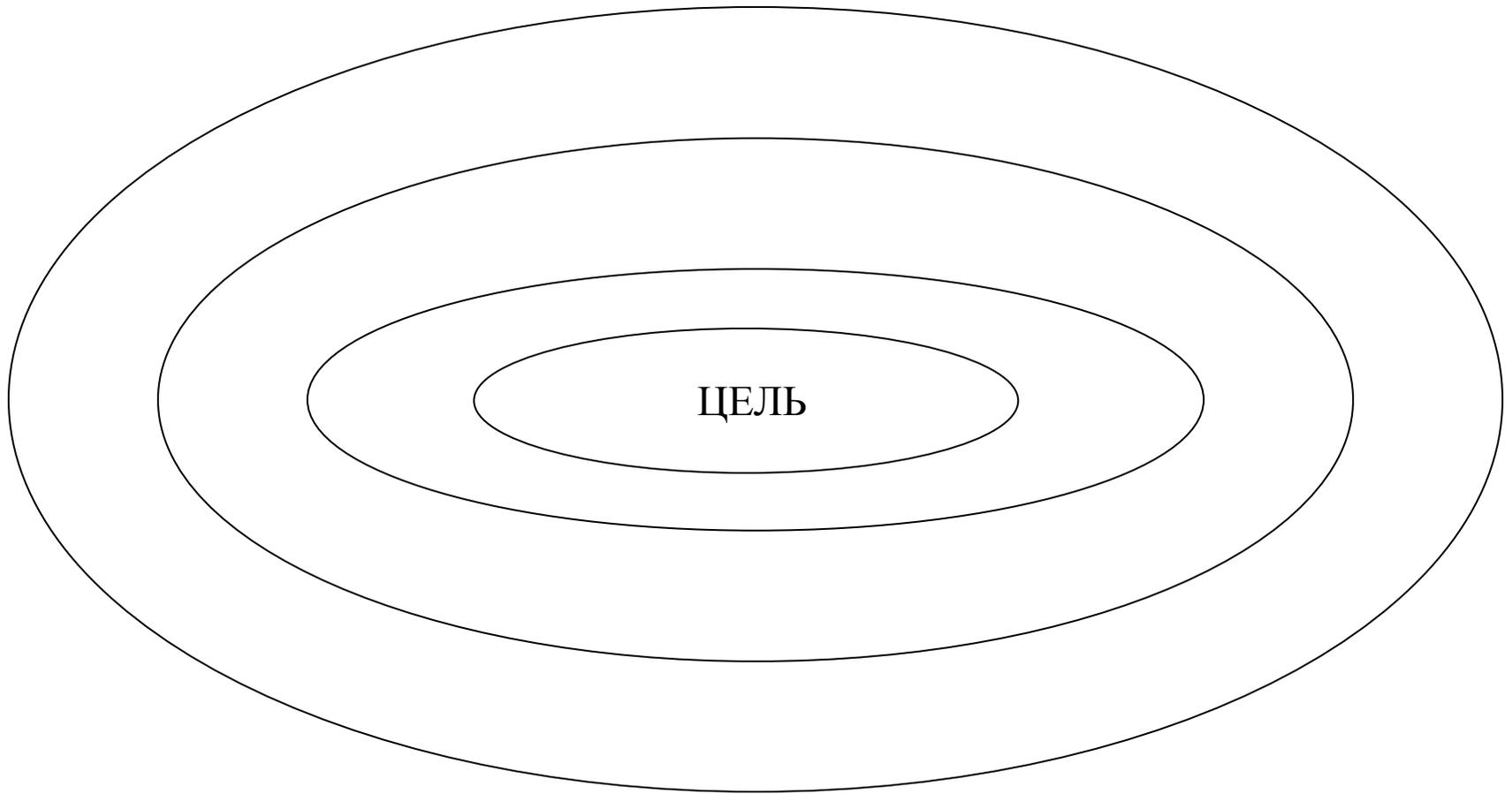
### **Краткосрочные цели**

*Установить требования рынка к продукции, цене, сбыту, рекламе*

---

# Луковица целей

---



# Классификация целей по критерию взаимоотношений между ними:

---

- **Взаимодополняющие** (*повышение степени реализации первой цели приводит одновременно к повышению степени реализации второй цели*)
  - **Конкурирующие** (*когда повышение степени реализации первой цели приводит к уменьшению степени реализации второй цели*)
  - **Антиномические** (*реализация первой цели исключает реализацию второй цели и наоборот*)
  - **Индифферентные** (*реализация одной из поставленных целей никак не влияет на реализацию другой*)
-

# **Классификация целей по временным координатам:**

---

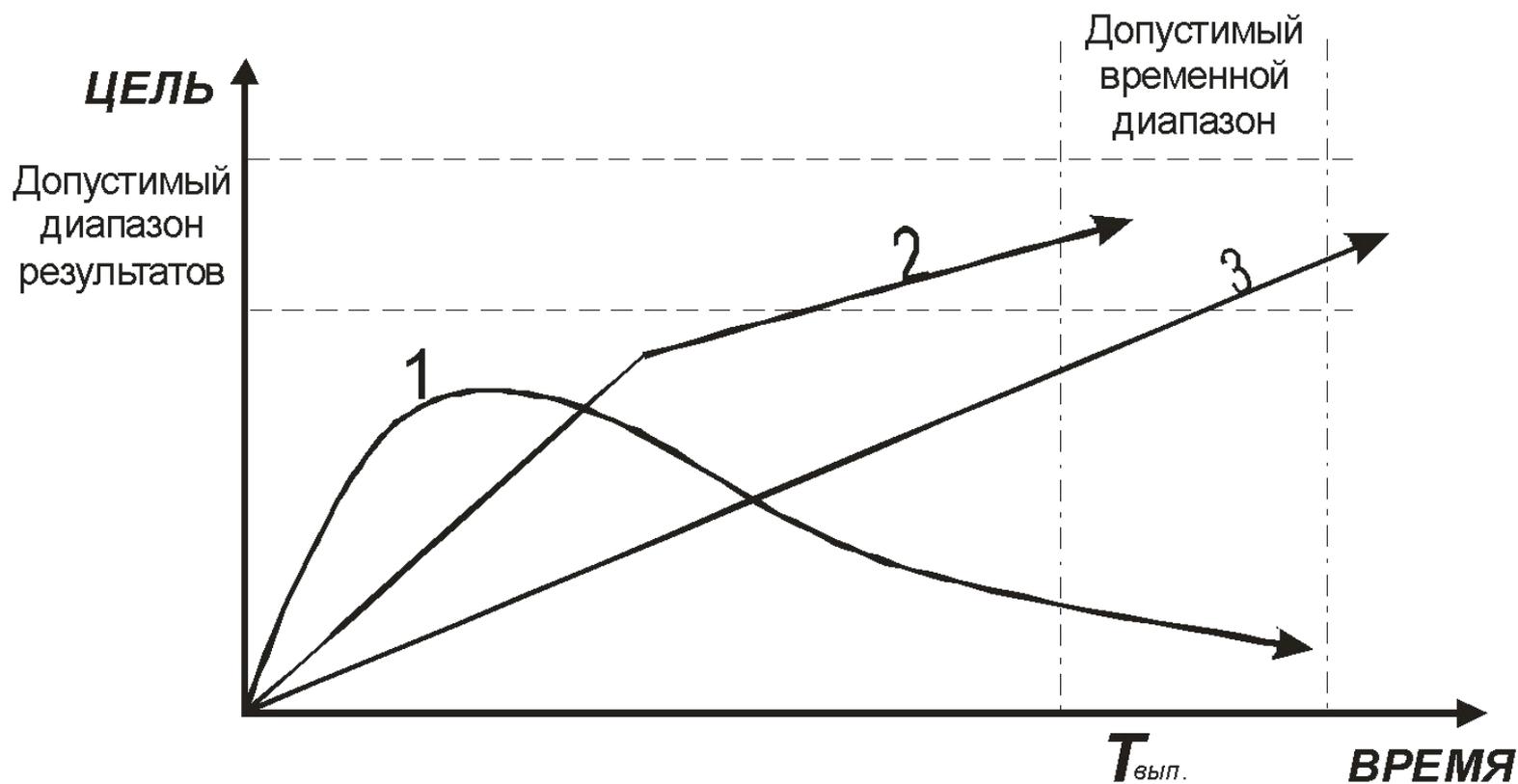
- 1. краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные**
  - 2. связанные с временной точкой или с периодом времени**
  - 3. статические и динамические**
  - 4. постоянные и временные**
-

# **Инициативно-целевая технология принятия управленческих решений**

---

- основана на выдаче заданий для разработки или реализации управленческих решений, без указания средств и методов их выполнения**
  - предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения (Твып.) без указания механизма ее достижения**
-

# Схема реализации инициативно-целевой технологии



# При этом возможны различные варианты выполнения работ

---

- ❑ цель может быть не реализована по каким-либо причинам (кривая 1). Например, в процессе ее выполнения уволился специалист, существенно уменьшились необходимые ресурсы и др.
  - ❑ цель может быть достигнута в предусмотренные сроки в пределах допустимого временного диапазона (кривая 2);
  - ❑ цель может быть достигнута за пределами установленного срока (кривая 3).
-

# Основные условия эффективного использования данной технологии:

---

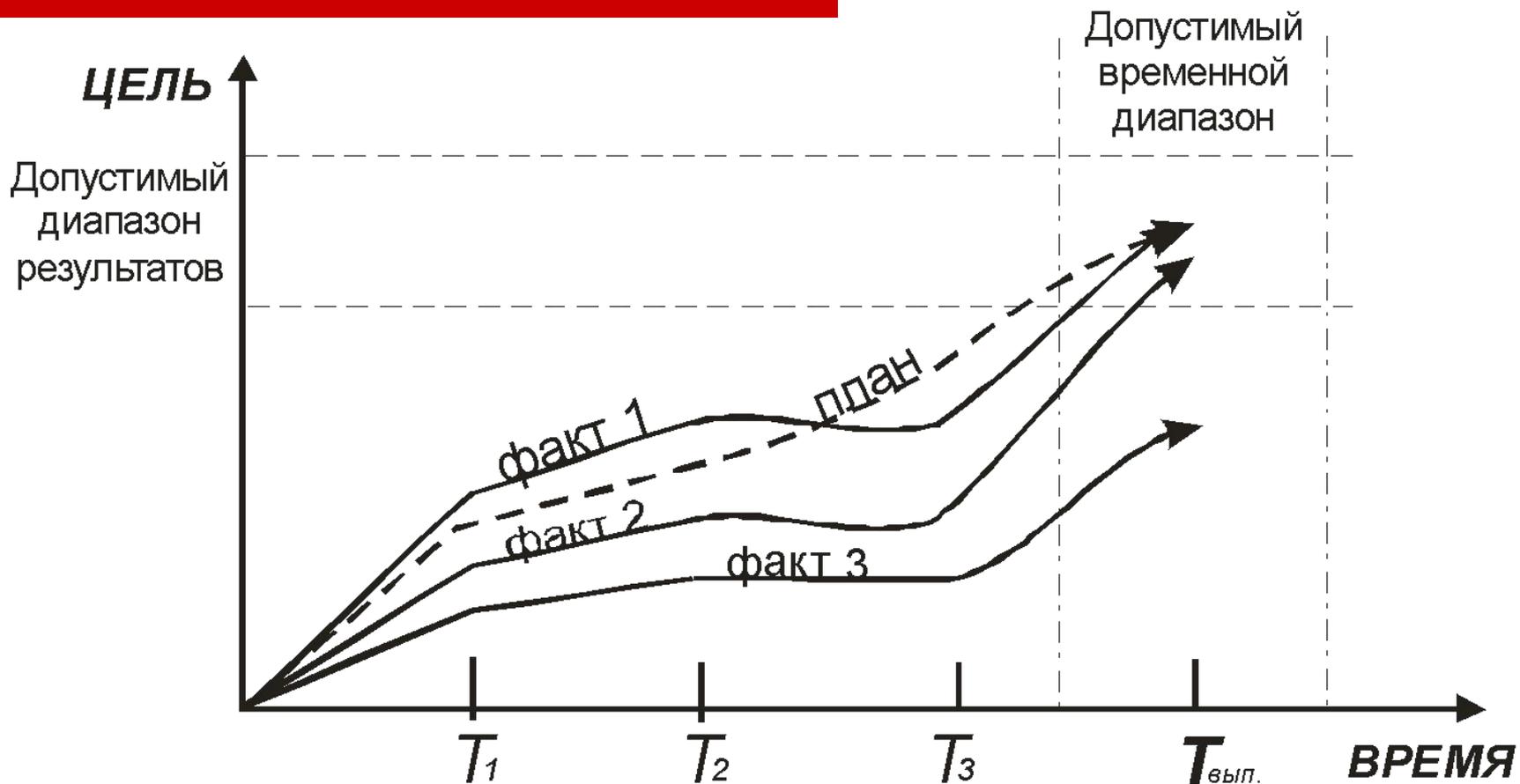
- ❑ решение разрабатывается для персонала численностью не более 10 человек, чтобы возможные неудачи не принесли больших убытков компании
  - ❑ время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи также во избежание убытков
  - ❑ наличие высокого уровня профессионализма персонала или большого доверия к нему со стороны руководителя
  - ❑ производство новых товаров, услуг, информации или знаний
  - ❑ наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе, для ускорения получения помощи в процессе выполнения задания
-

# **Программно-целевая технология принятия и реализации управленческих решений**

---

- Она состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения**
  - используется для типовых работ с использованием стандартных средств и методов**
-

# Схема реализации инициативно-целевой технологии



# **Использование ПЦТ может привести к трем основным результатам:**

---

- достижение цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений (факт 1)**
  - достижение цели в заданный срок при существенных отклонениях от заданных промежуточных значений (факт 2)**
  - устойчивое недостижение цели в заданный срок (факт 3)**
-

# **Основные условия для эффективного использования данной технологии:**

---

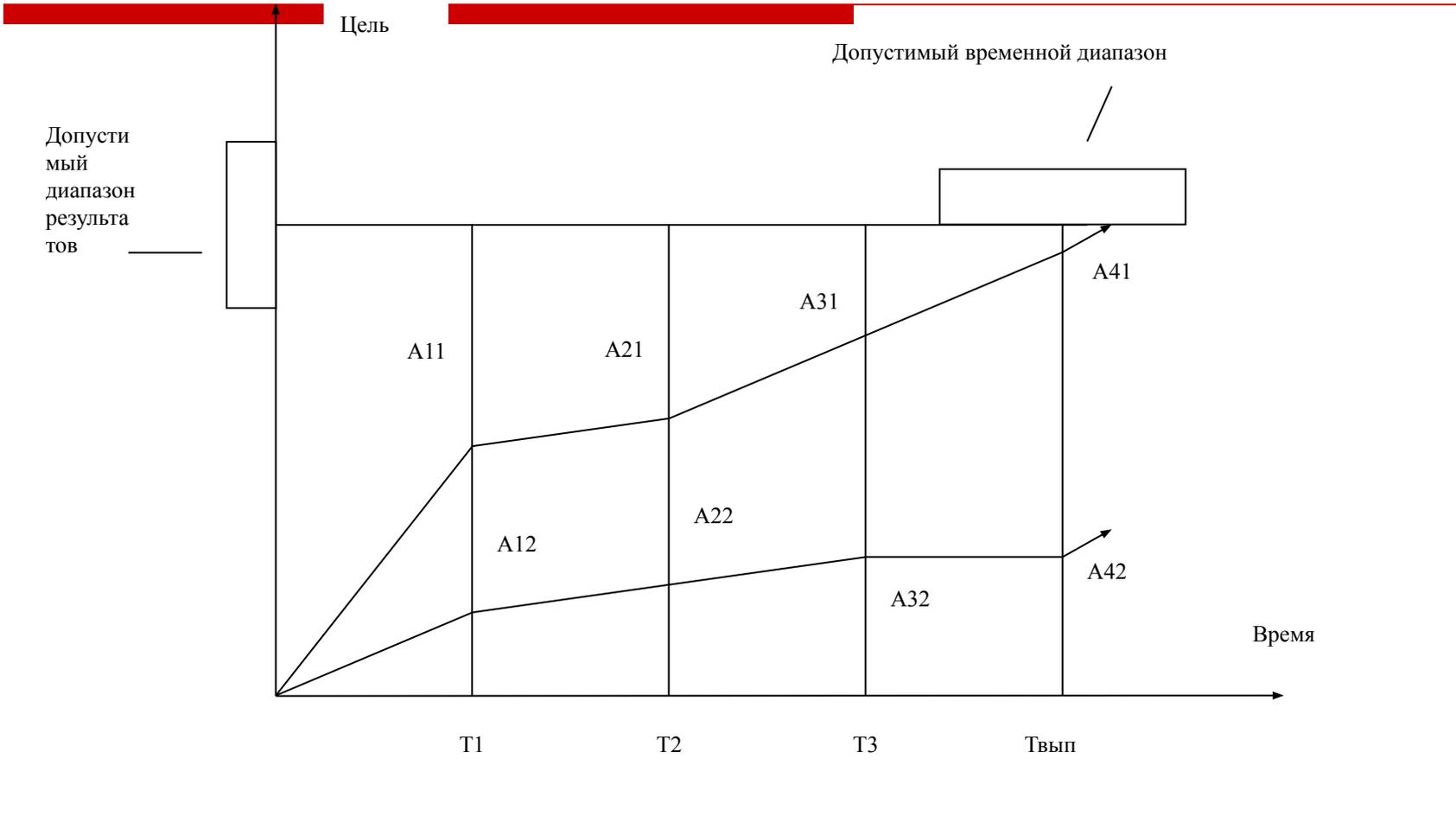
- ❑ решение разрабатывается для персонала численностью 1000-1500 человек**
  - ❑ время выполнения задания не должно превышать 1 года со дня его выдачи**
  - ❑ обеспечение определенности и доступности управленческих и производственных ресурсов**
  - ❑ наличие явно выраженного разделения управленческого и производственного труда**
  - ❑ направленность решений на выпуск серийной и массовой продукции в течение длительного времени**
  - ❑ наличие большого объема типовых процедур, ситуаций и решений**
-

# Регламентная технология принятия управленческих решений

---

- Технология состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения
  - Эта технология основана на соблюдении требования (регламента) о безусловном не удалении от цели
-

# Схема реализации регламентной технологии



## **Регламентная технология может привести к двум основным результатам:**

---

- достижение ощутимых положительных результатов от самого процесса выполнения цели (даже не от результатов) - A11 - A21 - A31 - A41;**
  - отсутствие существенных положительных результатов в течение приемлемого времени (топтание на месте) - A12 - A22 - A32 - A42.**
-

# **Основные условия эффективного использования данной технологии:**

---

- решение разрабатывается для персонала или населения численностью не менее 10 тысяч человек**
  - время выполнения задания не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели)**
  - наличие практической возможности существенного и непрогнозируемого ограничения ресурсов (финансовых, технологических, интеллектуальных, сырьевых и др.)**
  - инновационный или длительный характер принятия и реализации управленческих решений.**
-

- 
- A11 – A21 – A31 – A41 –  
планируемые результаты в сроки  
T1, T2, T3, T4
  - A12 – A22 – A32 – A42 – возможные  
результаты выполнения
-

## **ПРИМЕР:**

**Состав уровней дерева целей для предприятия АПК может выглядеть следующим образом:**

---

### **Генеральная цель**

- *Удовлетворение потребностей предприятий и населения в конкретных видах продукции сельского хозяйства*

### **Стратегические цели**

- *Получение прибыли, достижение высокой рентабельности*

### **Среднесрочные цели**

- *Увеличить объем реализации продукции на 12 %*

### **Краткосрочные цели**

*Установить требования рынка к продукции, цене, сбыту, рекламе*

---