Метод дерева целей

1. Сущность и назначение метода.
2. Классификация целей.
3. Этапы построения дерева целей.
4. Характеристика и область применения метода дерева целей.
5. Правила построения дерева целей.
6. Связь метода дерева целей с планированием проекта.

Сущность и назначение метода ДЦ

Метод дерева целей является графоаналитическим методом и используется для декомпозиции проблемы (цели, задачи) на подпроблемы (подцели, подзадачи) с целью упрощения сложного, доведения его до элементарного.

В основе его – построение графической модели (древовидный порфириан), являющейся аналогом взаимосвязанной системы целей.

Классификация и формирование целей

Формирование целей развития проекта или фирмы является одним из важных этапов управления.

Поскольку проект как объект управления является сложной экономической системой, то существует множество целей его развития – система или пространство целей.

Это пространство целей характеризуется разными критериями, которые можно классифицировать по:

- **уровню иерархии (глобальные и локальные);**
- **типу (конкурентные и финансовые цели);**
- **значимости (стратегические и тактические);**
- **периоду времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные) и другие.**

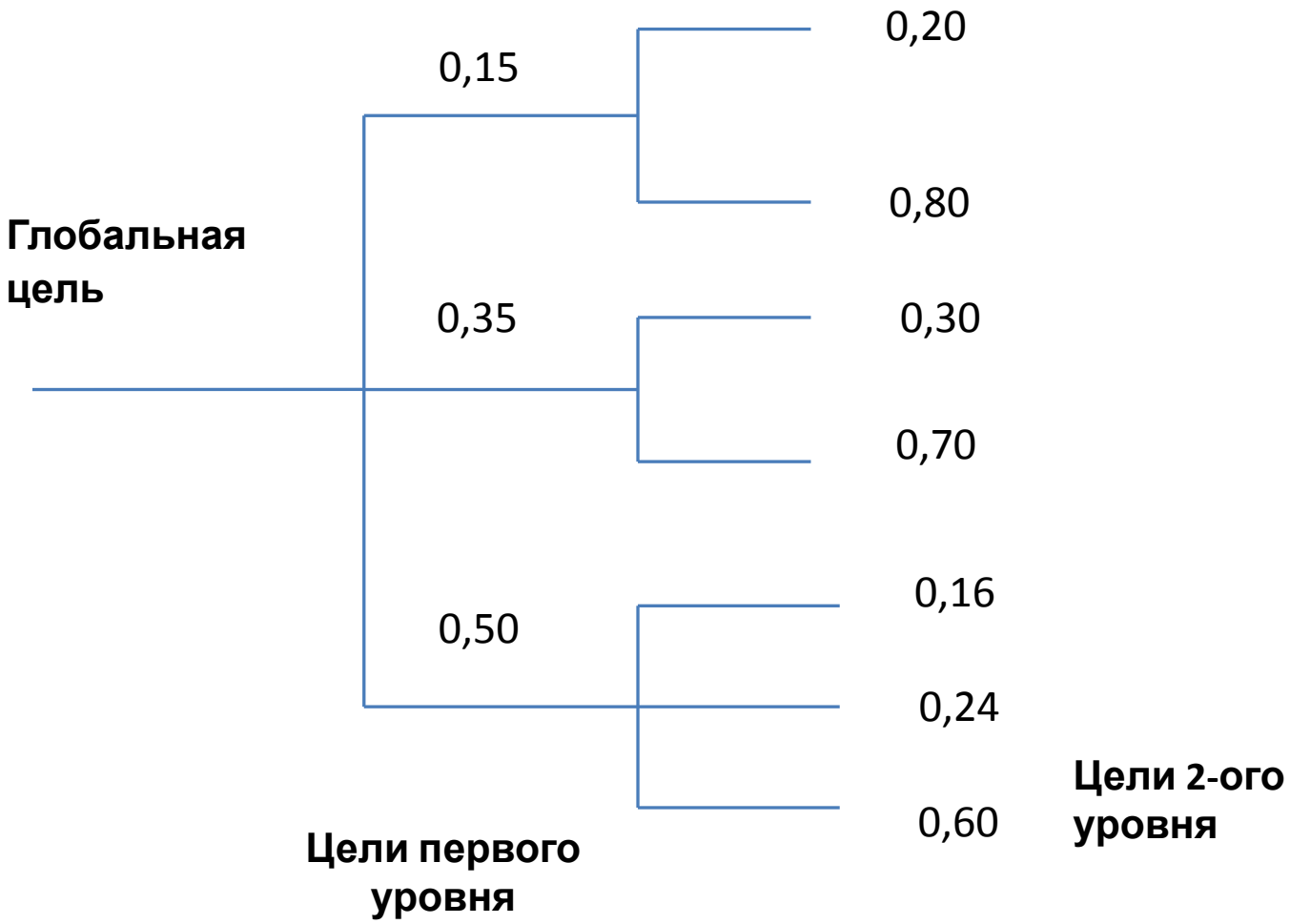
Следовательно, важное значение имеет построение иерархии целей, т.е. системы глобальной и локальных целей.

Этапы построения дерева целей

Модель дерева целей может быть описана с помощью связного ориентированного древовидного графа, вершины которого являются целями различной степени детализации, а ребра - связями между ними.

Эти связи заключаются в том, что для выполнения некоторой цели (вершины графа) необходимо и достаточно выполнить хотя бы часть ее подцелей (подчиненных ей вершин).

Простой древовидный граф — порфириан



Метод дерева целей.

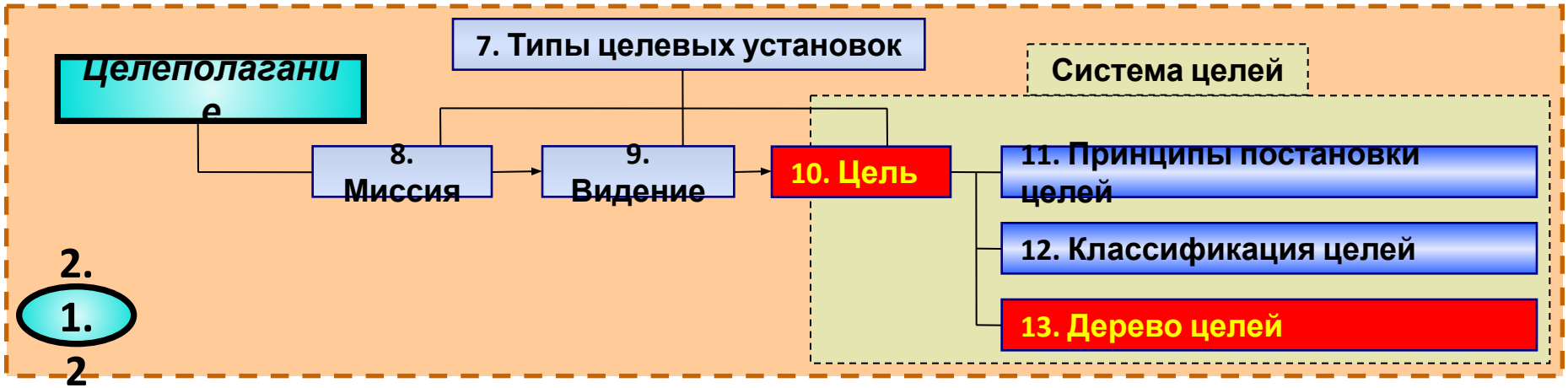
Дерево целей представляет собой главный инструмент увязки целей высшего уровня с конкретными средствами их достижения на низшем уровне через ряд промежуточных звеньев.

При этом в понятие целей на разных уровнях вкладывается различное содержание: от объективных н. х. потребностей и направлений развития (верхний уровень) до решения задач, отдельных мероприятий на нижних уровнях.

Метод дерева целей используется для:

- структуризации и анализа проблемы;
- структуризации системы;
- декомпозиции критериев оптимальности;

2.1.2. Целеполагание



19

24

Уровни декомпозиции дерева целей

Нулевой — Общая цель организации

Первый — Маркетинг; Производство; Персонал

Второй — 2.1; 2.2

Третий — 2.1.1; 2.1.2; 2.1.3

СЛС

Правила построения дерева целей

- В вершине графа отражается одна или несколько ключевых целей
- Главное правило декомпозиции цели любого уровня: выполнение подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня
- Подцели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга
- Основным требованием к дереву целей является отсутствие циклов.

Сущность и назначение древовидного графа

Древовидные графы чаще всего используются для декомпозиции проблемы / цели / задачи на подпроблемы / подцели / подзадачи с целью упрощения сложного, доведения его до элементарного.

Нередко используются они, наоборот, для агрегирования простых явлений, для свертки частных показателей в обобщающий.

Для решения, в частности, этой задачи было предложено применять к “ветвям дерева” коэффициенты относительной важности, получаемые путем экспертного оценивания.

Этапы построения дерева целей

1. Формулировка стратегической цели. Это вершина дерева.

Эта цель отвечает на вопросы: что я (мы, организация) хотим получить или получать в прошествии такого-то срока?

Чего хотим достигнуть или достигать?

Ответ – записываем в вершину.

Этапы построения дерева целей

2. Записываем условия, подцели способствующие осуществления глобальной стратегической цели.

Отвечая на вопросы: при каких условиях возможна реализация поставленной цели?

Какие задачи или цели нужно решить, что бы осуществить цель номер 1?

2.1. Выделить те цели и задачи, условия, которые зависят напрямую от нас или поддаются косвенному нашему влиянию,

или наоборот – являются абсолютно от нас независимыми.

Обычно это формулируют как внутренние, внешние или косвенные условия. Подпишите, соответственно, условия, цели или задачи.

Этапы построения дерева целей

3. Дробим дальше цели, делаем ту же процедуру, что и в случае в п.2, но только в отношении 2-го ряда целей.

Наша задача выстроить последовательную иерархию до тех пор, пока все цели не сведутся к реализации конкретной мелкой задачи, то ли разово выполненной, то ли находящейся в постоянном цикле.

Этапы построения дерева целей

Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений.

Он позволяет человеку привести в порядок собственные планы, увидеть свои цели в группе, независимо от того, являются ли они личными или профессиональными.

В том числе, дерево целей позволяет выявить, какие возможные комбинации обеспечат наилучшую отдачу.

Этапы построения дерева целей

Для построения такой модели формулировки целей должны состоять из следующих элементов,
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?.

Разработка плана проекта

На основе мероприятий нижних уровней «дерева целей», разрабатывается план проекта, обеспечивающий достижение глобальной цели.

План может включать наиболее значимые мероприятия, выбранные экспертами по величинам общих коэффициентов важности (R_j).

Он также может быть представлен в виде сетевого графика, увязывающего работы во времени, по логике их выполнения и ресурсам.

Методы экспертных оценок.

Основа этих методов - различные формы **экспертного опроса** с последующим **оцениванием** и **выбором** наиболее предпочтительного варианта.

Возможность использования экспертных оценок, обоснование их объективности базируется на том, что неизвестная характеристика исследуемого явления трактуется как случайная величина, отражением закона распределения которой является индивидуальная оценка эксперта о достоверности и значимости того или иного события.

Методы экспертных оценок.

При этом предполагается, что истинное значение исследуемой характеристики находится внутри диапазона оценок, полученных от группы экспертов и что обобщенное коллективное мнение является достоверным.

Наиболее спорным моментом в данных методиках является установление весовых коэффициентов по высказываемым экспертами оценкам и приведение противоречивых оценок к некоторой средней величине.

Данная группа методов находит широкое применение в социально-экономических исследованиях.