

РОЛЬ МЕТОДА «ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ» В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ

В.Г. Юртаева

Научный руководитель Ю.И. Ряжева
Самарский национальный исследовательский университет имени
академика С.П. Королева

Каждая организация ставит перед собой определенную цель, которую необходимо достигнуть посредством решения множества задач в пределах поставленного временного интервала. Правильно сформулированная цель – начало успешного пути организации. Поэтому важно в процессе формирования цели бизнеса использовать специальные инструменты и руководствоваться некоторыми правилами планирования. Одним из основных и универсальных инструментов планирования является метод «Дерево целей». Универсальность метода позволяет применять его в любых сферах деятельности: образование, энергетика, медицина, пищевая промышленность, строительство, машиностроение и т.д.

Впервые данный метод был предложен группой американских ученых Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году. Ими была сформирована концепция метода как упорядочивающего инструмента, используемого для формирования элементов общей целевой программы развития компании и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности [1].

В научной литературе встречается многообразие определений понятия «дерево целей», но единой трактовки не существует. В связи с этим вопрос о сущности «дерева целей» остается дискуссионным в настоящее время, решением которого занимаются ученые.

Селюков М.В. в своей статье ссылается на экономическую энциклопедию и приводит следующее определение: «Дерево целей» (tree whole) - метод стратегического планирования, который представляет собой взаимосвязь целей разных уровней [1].

На данный момент часто используемой трактовкой термина «дерево целей» является следующее определение: «Дерево целей – метод, основанный на принципе разделения общей цели системы управления на подцели, которые, в свою очередь, делятся на цели нижележащих уровней»[2].

Объединив вышеперечисленные трактовки, можно сделать вывод, что метод «Дерево целей» - это графическое представление структурированной совокупности целей системы или будущего плана, в которой по иерархическому принципу разделены цели.

Во главе системы стоит главная, стратегическая цель, достижение которой требует большого количества ресурсов (временных, трудовых, материальных, финансовых). Достижение такой цели осуществляется посредством решения тактических целей, которые немного конкретизируют

основную цель. От тактических целей по иерархическому принципу расходятся конкретные повседневные задачи.

Как и любой процесс, метод «Дерево целей» необходимо строить руководствуясь правилами. Только при соблюдении нижеперечисленных правил будет построена эффективная графическая система, которая поможет организации с планированием. Построение включает в себя 6 основных правил:

- оценка средств и ресурсов, необходимых для реализации каждой из перечисленных и спланированных организацией целей;
- в процессе декомпозиции количество подцелей каждой цели должно быть достаточным для ее достижения;
- декомпозиция целей происходит по классификационному признаку;
- последовательность дробления целей (то есть цели должны быть подчинены друг другу);
- развитие подцелей может заканчиваться на разных уровнях графической системы;
- развитие дерева будет продолжаться, пока в распоряжении не появится достаточное количество средств для достижения вышестоящей цели;
- в процессе формулирования цели необходимо описывать желаемый результат [3].

Изучив правила построения метода «Дерево целей», хочется отметить необходимость дополнить перечисленный список еще одним правилом – количественность цели. При формулировке целей на разных уровнях системы необходимо конкретизировать цель, добавляя ее количественность. Например, если у предприятия глобальная цель – высокая результативность, подцелью будет не просто рост выручки, а ежегодный рост выручки на 5%.

Для лучшего понимания темы было построено «Дерево целей» для конкретного бизнеса. Самарский булочно-кондитерский комбинат (далее ЗАО «СБКК») для устранения недостатков и усиления рыночной позиции разрабатывает проект развития, направленный на увеличение доли рынка на основе производства кондитерской продукции правильного питания.



Рисунок 1 - Дерево целей проекта

Главной стратегической целью проекта развития ЗАО «СБКК», направленного на увеличение доли рынка на основе производства кондитерской продукции правильного питания, является повышение эффективности деятельности ЗАО «СБКК». Достигается эта цель посредством достижения:

- высокой результативности;
- снижения издержек производства;
- развития ЗАО «СБКК».

Высокая результативность будет достигнута, если у предприятия будет ежегодный рост выручки на 5%, оптимизируется ассортимент и повысится доли продуктов высокого качества.

Снижение затрат будет достигнуто при условии повышения эффективности использования ресурсов и оптимизации ценовой политики.

Развитие предприятия осуществится посредством выхода на новый целевой рынок и увеличения доли рынка на 5%.

«Дерево целей» - самый первый шаг при разработке проекта. Основываясь на нем, определяют конкретные работы, которые помогут достичь цели.

Часто при построении системы «Дерево целей» организация может увидеть необходимость что-то изменить в структуре предприятия или увидеть свои слабые места. Это связано с тем, что наглядная графическая система демонстрирует звенья системы организации, которые не участвуют при работе и реализации целей или показывает, каких систем в структуре не хватает для достижения глобальной цели.

Метод «Дерево целей» в управлении бизнесом устраняет серьезную проблему долгосрочных целей, так как предприятие разбивает долгосрочные

ориентиры на каждодневные краткосрочные задачи и цели. Такие цели имеют свои четко поставленные сроки и количественность, за счет чего у организации есть возможность проследить выполнение поставленных целей и задач в соответствии с поставленным планом.

Таким образом, в ходе работы была представлена трактовка термина «Дерево целей» как графическое представление структурированной совокупности целей системы или будущего плана, в которой по иерархическому принципу разделены цели, а также выявлена необходимость дополнить перечень правил составления системы «Дерево целей» дополнительным правилом – количественность цели, определена роль метода в управлении бизнесом.

Список использованных источников

1. Селюков М.В. Процесс постановки целей в системе менеджмента организации // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 3. - URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=4700> (дата обращения: 20.11.2022).

2. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. м доп. - М.: Экономист, 2016. - 670 с.

3. Вершинин В.П. Авторские методологические подходы формирования дерева-целей по созданию и развитию проектного офиса // Вестник Университета Российской академии образования. 2020. - № 4. - С. 52-59.