**Тема 3. Система целей организации**

Важнейшая задача системного анализа – обеспечить наиболее полную и эффективную реализацию целей организации. Поэтому необходимо четко определить целевую ориентацию системы управления.

Устанавливаются миссия и цели организации, определяется иерархия целей. Тем самым формируется единая система целей организации, в которой представлены все основные виды целей: стратегические и текущие, внешнего и внутреннего функционирования, генеральные и второстепенные. Целостность системы целевой ориентации организации и, соответственно, управления организацией обеспечивается:

- наличием единого интереса владельцев организации;

-совместным действием совокупности факторов внутренней среды, составляющих единый потенциал организации и определяющих ее возможности;

- общим действием совокупности факторов внешней среды, определяющих единые условия функционирования организации в целом;

- наличием тесных системообразующих связей между уровнями, подразделениями, направлениями и функциями управления.

Правила формулирования целей СУ:

1. цель должна начинаться с глагола в повелительном наклонении в неопре­деленной форме, определять и раскрывать сущность необходимости реализации конкретного действия, (например, увеличить, разработать и т.п.);
2. цель должна определять желаемый конечный результат в количественном и качественном выражении и обеспечивать возможность измерения показателей, что необходимо для контроля достижения цели («уменьшить затраты на управленческий персонал на 10% от запланированных к 1 января 200 ... г.»);
3. цель должна указывать на источники и объемы выделяемых ресурсов (например, «за счет внутренних резервов», «из инновационного фонда на реализацию мероприятия выделить 150 тыс. руб.» и т.п.);

Все цели следует документировать и доводить до всех исполнителей.

Примеры формулирования целей:

1. уменьшить в текущем году, по сравнению с предшествующим годом, за счет повышения производительности труда затраты на управленческий персонал на 10%;
2. обеспечить маркетинговой службе в текущем году рост продаж продукции предприятия (за счет активизации работы) на 30%.

Декомпозиция целей организации может осуществляться по направлениям и функциям управления, по видам деятельности и продуктовым группам, по отдельным подразделениям и основным должностным позициям. Поэтому возможно несколько вариантов декомпозиции главной цели. Существенное значение имеют использующиеся при построе­нии «дерева» целей классификационные признаки декомпозиции:

1. Параметрический. Главная цель разбивается на ряд параметрических признаков (например, цель «повысить уровень качества труда управленческого персонала СУ ...» можно расчленить на подцели — «повысить уровень исполнительности управленческого персонала», «повысить уровень профессионализма управленческого персонала», «уменьшить число опозданий на работу»);
2. Объектный. Состав подцелей на одном из уровней следует комплектовать по отдельным видам деятельности (например, по управлению качеством, выполнению плана поставок и контрактов и т.д., по видам продукции, услугам и т.п.);
3. Технологический. Цель разбивается на отдельные стадии, этапы, работы (например по функциям управления или стадиям жизненного цикла изделий);
4. Временной. Цель расчленяется на подцели по периодам времени (например, годы, полугодия, кварталы, месяцы).

Осуществляется декомпозиция главных целей на отдельные частные подцели, те в свою очередь подразделяются на подцели второго уровня и т.д. Таким образом осуществляется построение единой системы целей организации, имеющей вид графа – дерева целей[[1]](#footnote-2). Декомпозиция целей организации может осуществляться по направлениям и функциям управления, по видам деятельности и продуктовым группам, по отдельным подразделениям и основным должностным позициям. Поэтому возможно несколько вариантов декомпозиции главной цели. Дерево целей, построенное с учетом наличия целевых альтернатив на разных уровнях организации, приведено на рисунке.

Правила декомпозиции главной цели на подцели:

- главная цель, находящаяся в вершине графа должна содержать описание конечного результата, который предполагается достигнуть;

- при развертывании главной цели в иерархическую структуру целей, следует учитывать, что реализация подцелей последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

- не должно быть прямой взаимозависимости между разными подцелями одного уровня;

- фундамент дерева целей составляют конкретные цели выполнения определенных работ, действий, операций.

Исследование целевой ориентации системы управления предполагает установление не только тех целей, которые должны реализовываться, но и тех, которые реализуются в действительности. Последние могут устанавливаться на основе анализа конкретных решений и действий, реально осуществляемых системой управления и ее компонентами. Выявляются расхождения между объективно целесообразными и субъективно реализуемыми целевыми ориентирами на всех уровнях системы управления. Определяются основные причины таких расхождений. Одной из важнейших причин является разрыв между интересами организации и интересами системы управления, которая начала работать на саму себя.

**Основная литература**

1. В. И. Куликов. Системный анализ. Иваново: ИвГУ, 2013.
2. В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин. Системный анализ в управлении. М.: Финансы и статистика, 2009.
3. В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко. Системный анализ в менеджменте. М.: КноРус, 2010.

**Дополнительная литература**

1. И. Н. Дрогобыцкий. Системный анализ в экономике. М.: Финансы и статистика, 2007.
2. Г. Л. Бродецкий. Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределенности. М.: Академия. 2010.
3. Системный анализ в менеджменте. М. КноРус, 2010.
4. Системный анализ проблемы устойчивого развития. М.: Либроком, 2009.
5. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Справочник. Финансы и статистика, Инфра-М, 2009.
6. Ф. П. Тарасенко. Прикладной системный анализ. М.: КноРус, 2010.
7. В. Н. Волкова, А. А. Денисов. Теория систем и системный анализ. М.: Юрайт, 2010.
8. Попов В. Н., Касьянов В. С., Савченко И. П. Системный анализ в менеджменте. М.: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2007.

1-й уровень целевой ориентации

Главная цель организации

Целевая альтернатива 1

Целевая альтернатива 2

Цель 1.1

Цель

Цель 1.2

Цель

Цель 2.1

Цель

Цель 2.2

Цель

Целевая

альтернатива

1.1.1

Целевая

альтернатива

1.1.2

Целевая

альтернатива

1.2.1

Целевая

альтернатива

1.2.2

Целевая

альтернатива

2.1.1

Целевая

альтернатива

2.1.2

Целевая

альтернатива

2.2.1

Целевая

альтернатива

2.2.2

Цель

1.1.1.1

Цель

1.1.1.2

Цель

1.1.2.1

Цель

1.1.2.2

Цель

1.2.1.1

Цель

1.2.1.2

Цель

1.2.2.1

Цель

1.2.2.2

Цель

2.1.1.1

Цель

2.1.1.2

Цель

2.1.2.1

Цель

2.1.2.2

Цель

2.2.1.1

Цель

2.2.1.2

Цель

2.2.2.1

Цель

2.2.2.2

2-й уровень

целевой ориентации

3-й уровень

целевой

ориентации

Рис. Дерево целей

1. Теория организации: Учебник / Под ред. В.Г. Алиева. М.: Экономика, 2010. С.255. [↑](#footnote-ref-2)