

## **Тема 3: «Целеполагание и оценка ситуации»**

### **План**

1. Понятие и классификация целей
2. Роль целеполагания в менеджменте
3. Принципы использования целей
4. Оценка ситуации и выработка стратегии развития организации

### **1. Понятие и классификация целей**

Разработка экономической политики предполагает определение целей деятельности и стратегии развития на ближайшую и дальнюю перспективы, исходя из оценки потенциальных возможностей организации и обеспеченности ее соответствующими ресурсами.

Цели организации определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал организации и производственно-бытовые возможности.

**Цели организации** – это конкретное состояние отдельных характеристик, достижение которых для нее желательно, на что направлена ее деятельность, а также процесс управления.

Число и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать классификацию по различным признакам.

По степени важности цели разделяют на стратегические и тактические. Стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо организации, например

достижение первенства в своей сфере, выход на международные рынки, коренное обновление производственной базы и др.; тактические — промежуточные по отношению к стратегическим, отражают отдельные этапы их достижения, например проведение капитального ремонта.

Исходя из периода времени, необходимого для реализации, цели разделяют на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года). Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкретизация действий. Сами по себе краткосрочные цели — это этапы на пути достижения долгосрочных целей.

По содержанию цели подразделяют на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

К технологическим целям можно отнести совершенствование земледелия и животноводства, компьютеризацию, строительство новых производственных зданий и т. д.

Пример экономических целей — укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности, рыночной стоимости акционерного капитала.

Производственные цели могут состоять в выпуске определенного объема товаров и услуг, повышении их качества, увеличении эффективности производства, снижении себестоимости.

Административные цели предполагают, например, достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей дисциплины, слаженности в работе.

Маркетинговые цели связаны с завоеванием тех или иных рынков сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла товаров и услуг, достижением лидерства в пенах и т. д.

Научно-технические цели состоят в создании и внедрении в производство новых и усовершенствовании существующих образцов продукции, доведении их до уровня требований мировых стандартов.

Социальные цели ориентированы на создание благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их образовательного и квалификационного уровня и т.д. Это, например, ликвидация тяжелого и ручного труда, налаживание отношений социального партнерства, обеспечение людей высококачественным медицинским оборудованием и др.

По форме выражения можно говорить о целях, характеризуемых количественными показателями и описываемых качественно. В первом случае речь идет, например, о производстве продукции в рублях, тоннах, штуках; во втором – о достижении благоприятном морально-психологического климата в коллективе.

По уровню, к которому они относятся, цели делятся на общие и специфические. Общие цели отражают концепции развития организации в целом и по важнейшим комплексным направлениям деятельности. К общим целям относится прежде всего генеральная цель, которая называется также миссией, и четыре – шесть общеорганизационных целей, раскрывающих и конкретизирующих ее содержание. Сегодня в качестве миссии чаще всего рассматривают удовлетворение тех или иных общественных потребностей. Миссия дает представление окружающим о том, что собой представляет данная организация, какова ее философия, имидж. Она способствует установлению определенного внутриорганизационного климата, создает основу для формулировки конкретных целей – общих и специфических, а также выработки стратегии.

Общие цели могут быть ориентированы, например, на достижение финансовой устойчивости, обеспечение необходимого уровня рентабельности, завоевание тех или иных рынков.

В современных условиях общие цели формируются, как правило, в процессе совместного диалога высшего руководства организации, руководи-

телей подразделений, консультантов по вопросам управления, а также представителей трудового коллектива и профсоюзной организации.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления их деятельности по реализации общих целей. Обычно они охватывают средне- и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях. Специфические цели бывают двух типов: операционные и оперативные. Первые ставят перед отдельными работниками, вторые — перед подразделениями.

Процесс установления целей в зависимости от особенностей предприятия может происходить как централизованно, так и децентрализовано. В первом случае обеспечивается единая ориентация всех целей в рамках организации, но для низших уровней управления они окажутся навязанными, а поэтому может возникнуть сопротивление исполнителей при их реализации; во втором — эти проблемы снимаются, но возникают сложности, связанные с координацией, направлением целей в единое русло.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде приводят к тому, что цели приходится соответствующим образом корректировать или пересматривать. Чаще всего при этом применяется тактика наползания одной цели на другую. Например, сначала разрабатывается долгосрочная цель, а исходя из нее — краткосрочная. При достижении последней с учетом накопившихся изменений разрабатывается новая долгосрочная цель, а на ее основе — очередная краткосрочная.

В результате в организации складывается определенная система целей, а также механизм ее постоянного обновления. В рамках этой системы цели обычно находятся в определенных отношениях друг с другом.

Во-первых, они могут вытекать друг из друга, образуя своего рода «дерево целей», от «ствола» которого, соответствующего миссии, отходит несколько крупных «веток», символизирующих общеорганизационные цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие

специфическим, причем «крона» такого дерева может ветвиться до бесконечности.

Во-вторых, цели могут находиться друг с другом в отношении иерархической соподчиненности, то есть цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату и времени существования, чем цели низшего уровня. В то же время на последовательность их реализации это обстоятельство влияния не оказывает.

Цели можно ранжировать и по таким основаниям, как вклад в реализацию миссии организации, возможность достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов, выгода, которая может быть получена в процессе их реализации, число попутно решаемых проблем или, наоборот, возникающих неблагоприятных последствий.

Цели организации существенно меняются на разных стадиях ее жизненного цикла. На стадии создания любая организация нацелена на то, чтобы выйти на рынки; установить деловые отношения с партнерами (поставщиками, торговыми организациями и др.); и сыскать необходимые средства для стартовой деятельности и организации бизнеса; выжить. Для стадии роста приоритетные цели, которые отражают успешное позиционирование на рынке и удовлетворительные финансовые результаты, - дальнейшее расширение поля деятельности и рынков; достижение стабильности и прибыльности, в том числе за счет новых сфер бизнеса; совершенствование структуры управления; привлечение квалифицированных профессионалов по маркетингу, производству, финансам; стратегическое планирование деятельности; поиск новых финансовых источников для поддержания роста. На стадии зрелости цели организации связаны с контролем за финансами; использованием конкурентных преимуществ, обеспечиваемых масштабами и высокими темпами роста; дальнейшим совершенствованием структуры управления; введением новых систем и методов управления. Цели завершающей стадии жизненного цикла связаны с решением проблем полного прекращения деятельности и, как следствие, продажи имущества и увольнения работников; продажи орга-

низации другому собственнику и адаптации к стадии жизненного цикла новой организации.

## **2. Роль целеполагания в менеджменте**

Постановка целей – важнейший исходный момент процесса управления. Организация – это сложная многоцелевая система, тесно связанная с окружающим миром и оказывающая на него всестороннее воздействие. Управление такой системой требует определения всей совокупности целей и задач, которые она должна решать в повседневной деятельности; ассортимента продукции и услуг, какие она будет производить, и рынков, которые будет обслуживать; необходимых ресурсов для реализации запланированных целей и способов их достижения.

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций:

отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития, а поскольку виды деятельности лежат в основе общей и управленческой структуры, именно цели определяют, в конечном счете, ее характер и особенности;

уменьшают неопределенность текущей деятельности как организации, так и каждого работника, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов, каким-то образом ограничить себя, регулировать собственные поступки и поведение; это дает возможность действовать быстрее, с большим эффектом, добиваясь задуманного с минимальными затратами;

составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников, которые в наибольшей степени отличились;

независимо от того, реальны они или мнимы, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно не легкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения (пример – новостройки первых пятилеток, освоение целины, сооружение БАМа);

официально провозглашенные, они служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации, особенно если ее деятельность приводит к неблагоприятным последствиям, например к загрязнению окружающей среды.

Успешная реализация перечисленных и иных функций возможна при условии, если цели организации отвечают определенным требованиям.

- Цели должны быть конкретными, представляемыми по возможности не только качественно, но и количественно. Так они легче воспринимаются, их легче согласовывать, устранять между ними противоречия; они становятся хорошей основой для составления планов.

- Реальность целей, иначе здравомыслящие люди не станут тратить время на их достижение. Конечно, мало кто сознательно ставит перед собой цели, которых нельзя достичь, однако оценка своих возможностей у большинства людей весьма субъективна и зависит от уровня знаний, опыта, психологического склада, темперамента. Очень важно выбрать из желаемого достижимое.

- Способность целей быть гибкими, трансформироваться и корректироваться в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации. В противном случае организация будет двигаться по «наезженной колее» и рано или поздно попадет в тупик, из которого трудно выбраться.

- Поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть признаны в качестве личных целей, условиями чего являются гласность, понятность, близость большинству членов организации. Это позволит заинтересованно подходить к их реализации, повышать эффективность труда.

- Цели должны быть проверяемыми, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать работников.
- Совместимость целей во времени и пространстве, нельзя ориентировать работников на действия, противоречащие друг другу.

### **3. Принципы использования целей**

Постановка хороших целей сама по себе не может улучшить управление организацией. Должны быть соблюдены четыре основных принципа использования целей.

- Обсуждение целей. Цели используются намного эффективнее, когда подчиненные, которые несут ответственность за их достижение, принимают участие в их постановке. Цели базируются на анализе, предложениях, предпосылках и интуиции относительно будущих событий. Они, их уровень, временные рамки и т. д. — предмет споров, возможных расхождений во мнениях. Вовлечение подчиненных в процесс обсуждения целей ведет к увеличению чувства ответственности, что является положительным моментом для менеджера.

Обсуждение методов и способов достижения целей, а также сроков их достижения на групповом уровне облегчает общение между взаимозависимыми подразделениями организации. В конечном итоге обсуждение, происходящее сверху вниз по всем уровням управления внутри организации, помогает обеспечить последовательность выполнения общих и специфических целей. Польза от обсуждения целей может быть усиlena, если подписывается соответствующий документ и ведется отчетность.

- Определение приоритетов. Менеджер из множества стоящих перед ним целей должен выделить приоритеты. Необходимо фокусировать внимание на целях в тех сферах, где результаты имеют решающее значение. Вместо того чтобы попасть в ловушку, руководствуясь принципом «делай все

правильно», необходимо применять другой принцип - «делай то, что правильно».

•Регулярная обратная связь. Исследования показывают, что более высокие результаты исполнения могут быть достигнут, если обеспечивается обратная связь. Работники хотят знать, на какой стадии достижения цели они находятся. Этот простой принцип часто не принимается во внимание менеджерами, которые довольствуются тем, что во время ежегодной фазы планирования ставят цели и больше к ним не возвращаются, чтобы проверить их исполнение. Если регулярно обеспечивается обратная связь, работники не только с большим усердием начинают добиваться достижения целей, так как у них появляется еще один мотивирующий фактор, но и работают более производительно. Лучший способ – разбить процесс достижения цели на этапы и осуществлять обратную связь (устно или через отчеты) на каждом этапе.

•Связь целей с системой поощрения. Эффективность постановки целей возрастает, когда с ними соединяют систему поощрения и рецензирования. Система, поощряющая выполнение взаимоустановленных целей, внушает исключительные обязательства по отношению к этим целям. Однако необходимо обеспечить справедливость системы поощрения.

#### **4. Оценка ситуации и выработка стратегии развития организации**

**Стратегия организации** – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Система стратегического управления предусматривает:

- выделение ресурсов на стратегические цели независимо от фактической структуры управления хозяйственной деятельностью;

создание центров руководства каждой стратегической целью; оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Стратегия вырабатывается на высшем уровне управления и базируется на решении следующих задач: разработка стратегических целей; оценка возможностей и ресурсов организации; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности организации на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Чтобы решить эти задачи, в процессе разработки стратегии производят: оценку потенциала организации, его возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций организации, - коммерческих, технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценку альтернативных направлений деятельности организации и набор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, составляющих основу разработки долгосрочных планов функционирования и развития организации.

На основе анализа в процессе разработки стратегии, обсуждения и согласования ее с управленческим линейным аппаратом формируется стратегическое мышление, создаются новые виды изделий, совершенствуется уже выпускаемая продукция; создаются проекты целей и директивы для долгосрочного планирования, а также разрабатываются стратегические планы и мероприятия по контролю за их выполнением.

Стратегическое управление предполагает наличие у организации реальных прав и самостоятельности: при этом планирование направлено от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему, как обычно. Это требует переориентации мышления руководителей и специалистов на первооче-

редной учет внешних проблем организации, развития у них таких качеств, как инициативность, новаторство, предприимчивость, умение быстро адаптироваться к новым требованиям и условиям, рисковать.

Стратегическое управление исходит из ориентации на будущее, победу в конкурентной борьбе, непрерывный пересмотр и обновление задач. Для этого необходим постоянный анализ достигнутого уровня и перспектив развития организации, ее сильных и слабых сторон, резервов, возможных трудностей. На первый план выдвигается многовариантный, ситуационный характер планирования. При реализации тех или иных стратегических решений руководителям и специалистам надо своевременно предусматривать меры по управлению новшествами, противостоять индивидуальному или групповому сопротивлению принятым решениям, быстро вносить изменения в структуру управления.

Выработка стратегии организации – важнейший элемент эффективности управления. Ориентируясь на стратегию, руководители и специалисты выбирают из нескольких возможных вариантов решения, наиболее полно отвечающие как ее требованиям, так и требованиям конкретной ситуации.

Необходимость своевременно принимать и реализовывать решения при возникновении неожиданных ситуаций (меры правительства, действия иностранных конкурентов и т. д.) требует ранжирования стратегических задач в управлении.

Система ранжирования предусматривает постоянное наблюдение за внешними факторами и их анализ (факторы рынка, научно-технические, общееэкономические, социальные, политические); доведение результатов анализа и их оценки до высшего руководства организации.

Задачи по сложности принятия решений и очередности использования ранжируются так:

самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения;

средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;

важные, но несрочные, требующие постоянного контроля;  
не заслуживающие внимания и не требующие принятия решений.

Стратегическое управление предполагает, что организация определяет ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные виды стратегий, на которые она может ориентироваться.

**Продуктово-рыночная стратегия** направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые будет разрабатывать организация; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

**Стратегия маркетинга** предполагает гибкое приспособление деятельности к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта, а также распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

**Конкурентная стратегия** ставит цель снижения издержек производства, индивидуализации и повышения качества продукции, определения путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

**Стратегия управления набором отраслей** предполагает, что высшее руководство организации держат под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции в целях их диверсификации за счет новых отраслей и прекращения производства в тех из них, которые не согласуются с целями организации и ее ориентирами.

**Стратегия нововведений (инновационная политика)** представляет собой объединение целей технической политики и политики капиталовложений, направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Предусматривает выбор определенных объектов исследований для поиска новых технологических возможностей.

**Стратегия капиталовложений** предполагает определение относительного их уровня на основе расчета масштабов выпуска отдельный видов продукции и деятельности организации в целом; анализ конкурентных позиций организации по отношению к соперникам: выяснение ее возможностей по результатам планирования и выполнения планов.

**Стратегия развития** направлена на обеспечение устойчивых темпов развития и функционирования как предприятия в целом, так и его филиалов, дочерних компаний. Стратегию развития филиалов и дочерних компаний материнская компания определяет по следующим ключевым направлениям: разработка новых видов продукции, расширение вертикальной интеграции, повышение конкурентоспособности, рост экспорта, создание смешанных предприятий за рубежом, увеличение зарубежных капиталовложений.

**Стратегия поглощения** предполагает приобретение акций других компаний, быстрый рост и внедрение научно-технических достижений для повышения эффективности деятельности предприятия путем проникновения в новые отрасли.

**Стратегия зарубежного инвестирования** направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий – сборочных и по разработке сырьевых ресурсов.

**Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности** предполагает разработку мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития такой деятельности, снизить до минимума возможные риски и оценить выгоды. Стратегия предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей и наиболее часто используемых крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими предприятиями, производящими новейшую малогабаритную продукцию (фотоаппараты, (бытовые электроприборы и др.) и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки малы.

**Стратегия внешнеэкономической экспансии** предполагает по всем видам деятельности создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

Стратегия тесно связана с планированием, но вырабатывается прежде стратегического плана. Стратегия и план – не одно и то же. Стратегия представляет собой руководство к действию в текущих условиях; реализуя ее, мы приближаем выполнение перспективных задач. Она не обязательно фиксируется на бумаге – может существовать в мыслях руководителя или специалиста. Например, стратегией специалистов агрономической службы может быть освоение новой системы земледелия, зоотехников – создание в хозяйстве высокопродуктивного стада животных, инженеров-механиков – комплексная механизация производственных процессов.

Стратегия должна вписываться в план работы организации. Она не может пересматриваться чаще, чем план; наоборот, все планы (текущие, среднесрочные и перспективные) должны разрабатываться на основе стратегии.

Стратегическое управление состоит в том, чтобы результат! мыслительной работы воплотились в конкретные действия, дающие высокий эффект.

Способность к стратегическому управлению, как пишет шведский специалист Б. Карлоф в книге «Деловая стратегия», предполагает:

умение моделировать ситуацию, для чего нужно обладать способностью к абстрагированию, движению от конкретного к абстрактному и от абстрактного к конкретному;

способность выявить происхождение изменения и разработан, стратегию изменений;

использование надежных методов традиционного характера и новых моделей управления;

умение воплощать стратегию в жизнь.

Если виды деятельности, которыми занимается организация, перестают соответствовать ее целям, анализируются пути диверсификации и определяются новые виды деятельности, к которым следует перейти.