

*Т.П. Гончаренко, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента
ГВУЗ “Украинская академия банковского дела Национального банка Украины”*

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассматриваются вопросы разночтения современными экономистами базовых понятий стратегического управления, проблемы формирования дерева целей в системе стратегического управления, предлагается авторский взгляд на процедуру целеполагания.

Ключевые слова: цель, дерево целей, стратегия, целеполагание, стратегическое планирование.

Постановка проблемы. Современное стратегическое управление организацией базируется на составлении дерева целей. На протяжении последних десятилетий данная тема широко обговаривается в научных исследованиях. Однако не существует единства мнений в трактовке понятий. Различные школы дают свое определение основных категорий и критериев формирования дерева целей в системе стратегического управления.

Цель статьи - выделить основное ядро в различных подходах к построению дерева целей и определению его элементов.

Анализ публикаций. Для освещения интересующих вопросов, исследования становления развития научной мысли были изучены фундаментальные работы по менеджменту зарубежных авторов (Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж., Портер М., Ансофф И., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж., Армстронг М.), пособия по управлению и планированию советского периода и современные работы отечественных авторов (Орлов А.И., Клейнер Г.Б., Синявина М.П., Бурмистров А., Немцов В., Довгань Л., Епифанов А.А., Козьменко С.Н. и др.).

Изложение основного материала. Распределение целей, заданий и отдельных действий организации в рамках стратегического управления осуществляется с помощью дерева целей [5]. В специализированной литературе

также употребляют название иерархия целей [4], пирамида планирования [6]. Соответственно, выделяют различные элементы (уровни) дерева целей (табл. 1).

Таблица 1.

Элементы (уровни) дерева целей с точки зрения
различных авторов

Автор	Уровни дерева целей
Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.	Главная (стратегическая) цель - краткосрочные цели - программные действия
Орлов А.И.	Миссия – стратегические цели – задачи - задания
Клейнер Г.Б.	миссия – стратегия – цели – задачи - действия

Ряд авторов во главе с Г. Минцбергом на вершину пирамиды ставят стратегическую цель, которая достигается путем реализации краткосрочных целей через программные действия.

Более распространенный подход предлагает Орлов А.И. - от миссии через второй уровень - стратегические цели и третий - задачи до подножия - конкретных заданий.

Клейнер Г.Б. различает пять уровней описания: миссия, стратегия, цели, задачи и действия. Отметим, что цели вынесены на более низкий уровень обобщения, чем стратегия, поскольку формулировка цели должна обладать достаточной степенью конкретности, для того чтобы можно было говорить о степени реализации той или иной цели [3].

Томпсон А. и Стрикленд А. выражают мнение, практически противоположное точке зрения Клейнера. Согласно их теории, стратегия состоит из действий, предпринимаемых руководством для достижения поставленных целей, и деловых подходов, используемых при этом. Разработка стратегии поднимает главную управленческую проблему: достигнуть необходимых

результатов с учетом положения организации и ее перспектив. Цели - это «результаты», а стратегия - «средство» их достижения [7].

Несовпадение в трактованиях одних и тех же понятий вызывает необходимость рассмотреть определения, формулируемые разными учеными. Как уже было отмечено, существует смешение понятий стратегическая цель, стратегия и даже стратегический план. Для конкретизации этих понятий мы предприняли попытку выделить отдельно принципиально тождественные определения.

Анализируя определение цели, мы выяснили, что чаще всего под целью понимают конкретное состояние, точку либо результаты, которых организация стремится достичь (табл. 2).

Таблица 2.

Определения понятия цели современными экономистами

Автор	Определение
Романов А. П.	<i>конечная точка</i> планирования; мысленное предвосхищение результата деятельности
Синявина М.П., Бурмистров А.Н.	<i>конкретное состояние</i> отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность
Клейнер Г.Б.	описание конечных и промежуточных <i>состояний</i> предприятия в ходе реализации стратегии
Мартиненко Г. Г., Игнатъева И. А. (укр.)	<i>конечные результаты</i> , которых хочет достичь организация в определенном периоде времени
Киндрацкая Г.И. (укр.)	это <i>конкретное состояние</i> отдельных характеристик организации, которого она стремится достичь на протяжении определенного срока

Идея построения дерева целей была позаимствована из зарубежной практики. Однако данный подход в нашей стране применяется еще со времен советской экономики. Представив экономику в виде «дерева целей», определяли генеральную цель или генеральные цели, цели первого ранга, цели второго ранга и т. д. С учетом вышеизложенного составлялись программы экономического развития. Под такой программой следует подразумевать

планируемый комплекс экономических, социальных, производственно-технических, организационных и научно-исследовательских мероприятий, направленных на достижение одной, четко очерченной цели общественного развития [9].

На советских предприятиях вводилось понятие нормирование целей. В этом случае каждой цели определенного уровня и ветви приписывается «удельный вес», показывающий значимость данной цели [8].

Очевидно, что для стратегических целей практически невозможно дать числовые значения параметров, которые необходимо достичь, или сроков, в которые это необходимо сделать. Упрощением было бы говорить, что срок выполнения стратегической цели, скажем, 10 лет. Правильнее не определять срок, но обсуждать долгосрочное планирование на неопределенный по времени период. Некоторые стратегические цели, например, достижение превосходства над конкурентами, должны выполняться постоянно [6].

Главное различие между долгосрочным (его иногда называют корпоративным) и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего.

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Поэтому в качестве первого шага предпринимается анализ перспектив фирмы, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, бюджеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из

главных подразделений фирмы. Затем программы и бюджеты исполняются этими подразделениями.

В системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии [1].

Программы определяют направленную на достижение главных целей пошаговую последовательность действий. Программы отвечают на вопрос о том, каким образом могут быть реализованы стоящие перед организацией задачи в определяемых ее политикой рамках. Они гарантируют правильное использование ресурсов, а также позволяют отслеживать динамику развития в избранном направлении. Основные программы, детерминирующие дух и жизнеспособность системы в целом, называют стратегическими программами [9].

Краткосрочные цели - ближайшие цели организации; краткосрочные цели направлены на улучшение работы организации и отражают, насколько быстро руководство старается достичь долгосрочных целей [10].

Менеджеры не только формулируют краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и способствующие их достижению, но и разрабатывают краткосрочные планы, согласующиеся с более масштабными долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называют тактикой [5]. В рамках тактики составляются политика, процедуры, правила. На операционном уровне рядовым сотрудникам выставляются индивидуальные задания, календарные планы.

Систематизацию подходов к формированию дерева целей представим в виде обобщенной схемы (рис. 2). Поскольку целеполагание вытекает из определенных условий, уделим внимание анализу, который предшествует построению дерева целей.

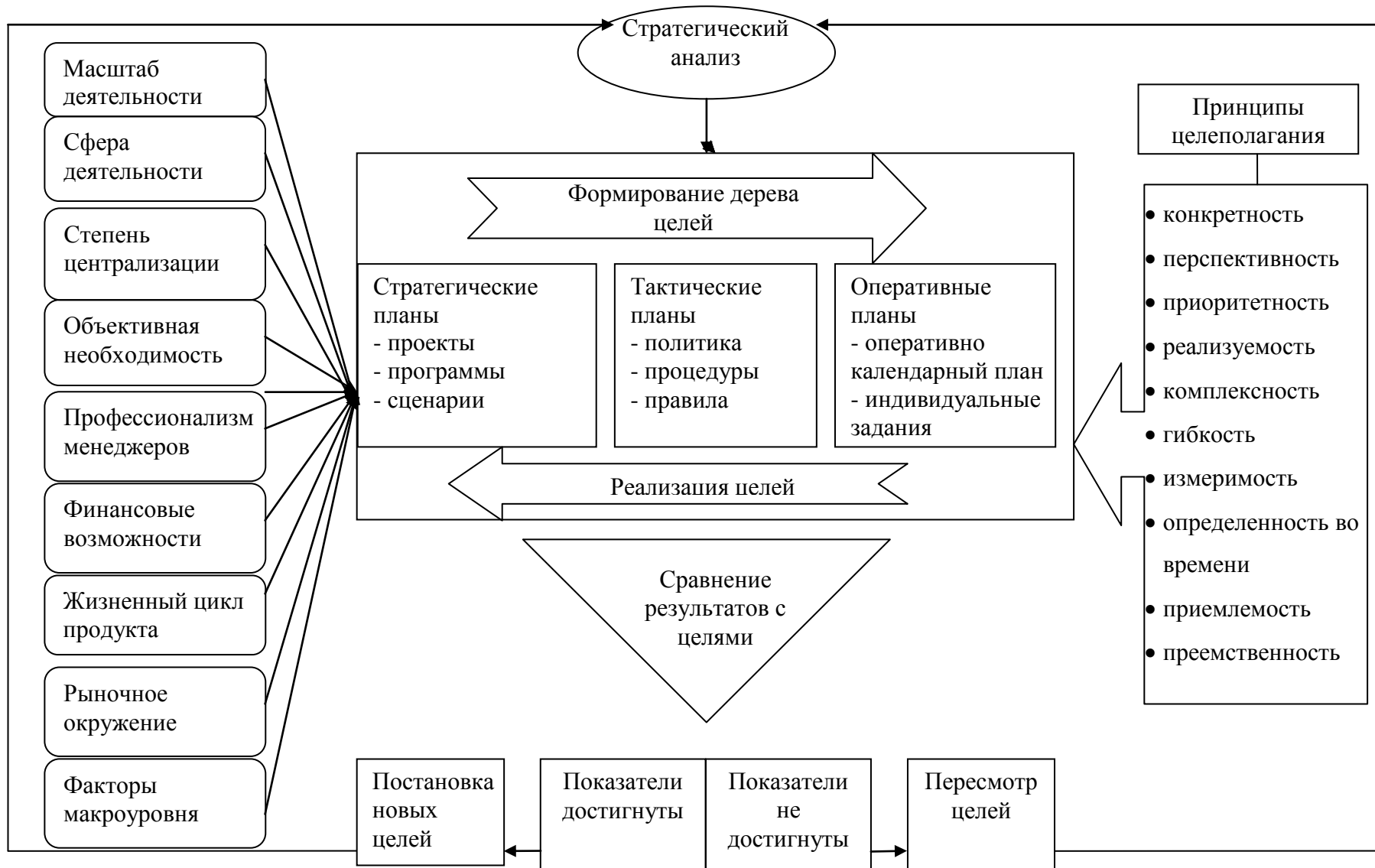


Рис. 2. Процедура формирования дерева целей в рамках стратегического управления

Стратегический анализ нужен для того, чтобы обеспечить менеджеров необходимой информацией при разработке стратегии компании. Он предусматривает изучение среды и выявление тенденций, которые наблюдаются в окружении.

Таким образом, разработка целей разного уровня происходит согласно принципам построения дерева целей путем анализа влияющих факторов. Построение дерева целей идет «сверху вниз», от общих целей к частным.

В то же время достижение главной цели обеспечивается за счет реализации целей первого уровня (рис. 2).

Результаты работы компании проверяются на соответствие с запланированными показателями. Если цели достигнуты, происходит постановка новых целей, если нет - планы корректируются с учетом полученной информации о реальных возможностях компании. В любом случае менеджер высшего управленческого звена возвращается к стратегическому анализу и снова проходит все этапы формирования целей. В этом проявляется цикличность целеполагания.

Выводы. Таким образом, в данной статье удалось систематизировать подходы к определению дерева целей и его элементов.

Поскольку, как мы выяснили, все рассмотренные определения взаимосвязаны, ни одно из них не может считаться единственно верным. В каком-то смысле дефиниции самостоятельны, но по большому счету каждая из них немыслима без остальных. Каждое определение стратегий и целей добавляет нечто важное к пониманию, ориентирует на то, чтобы задавать новые фундаментальные вопросы относительно природы организации в целом.

Также следует отметить, что не существует значительных отличий в понимании целей и стратегий у отечественных и зарубежных авторов. Современные русские и украинские исследователи отошли от советских подходов по формированию целей, утративших актуальность, и поддерживают мнения американских ученых.

В заключение отметим еще раз, что значительная часть недоразумений возникает из неправильного, нечеткого понимания термина "стратегия". Идентификация и наглядная демонстрация многообразия вариантов его употребления позволяют избежать многих недоразумений, а также отточить способности в понимании процесса формирования стратегии.

Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление. [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.strategy.bos.ru
2. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. - Ростов-на-Дону, 1998. - 512с.
3. Дудкин Л.М. Система расчетов оптимального народнохозяйственного плана. - М., 1972. - 383 с.
4. Карпенко А. П. Народнохозяйственное и социальное планирование в СССР. - М., 1974.
5. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту. – Львів, 2000. – 264с.
6. Комплексное народнохозяйственное планирование. - М., 1974. - 238 с.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб., 2000. - 434 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник.- К., 2002.- 560 с.
9. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / Под ред. Г.Б. Клейнера. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.aup.ru
10. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М., 1998.- 576 с.

Summary

The article deals with approaches of the construction of tree of objectives and determination of its elements, principles and factors. The authors systematized the definitions of strategy, strategic planning, long-term and short-term plans.

Гончаренко, Т.П. Особенности организационного целеполагания в контексте стратегического управления [Текст] / Т.П. Гончаренко // Вісник Української академії банківської справи. - 2010. - № 1. - С. 142-146.