УДК 005.213

К ВОПРОСУ О ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ ЦЕЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Селюков М.В.

ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, e-mail: Selyukov@bsu.edu.ru

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты процесса разработки и реализации целей управления, взаимосвязь целеполагания с такими понятиями, как планирование, стратегия и политика. Описывается эволюция целевого управления, логика целеполагания как процесса формирования и развертывания цели, отечественный опыт целевого менеджмента, метод «дерево целей», роль и значение процесса формирования целевого подхода в управлении организацией, регионом. Представлена отечественная практика разработки и реализации целевых программ на региональном и федеральном уровнях. Итогом статьи являются разработанные автором определение категории «целевой менеджмент», а также стадии целевого управления как процесса, состоящего из выявления и анализа тех тенденций, которые наблюдаются в окружении; установления целей для объекта управления в целом; построения иерархии целей; установления индивидуальных целей.

Ключевые слова: целевой менеджмент, целеполагание, цель управления

TO THE QUESTION ABOUT THE THEORY AND PRACTICE OF THE TRUST MANAGEMENT

Selyukov M.V.

Belgorod state national research university, Belgorod, e-mail: Selyukov@bsu.edu.ru

The article considers the theoretical and practical aspects of the process of development and implementation of the management objectives, the relationship of goal-setting with concepts such as planning, strategy and policy. Describes the evolution of trust management, the logic of goal-setting as the process of formation and deployment goal, the domestic experience of the trust management, the method of the «tree of objectives», the role and importance of the process of formation of the target approach in the management of the region. Presented domestic practice of development and implementation of targeted programmes at the regional and federal levels. The result of the article is developed by the author of the definition of the category of «trust management», as well as the stage of the trust management as a process consisting of identification and analysis of the tendencies which are observed in the environment; setting goals for the object management in general; build a hierarchy of goals, setting individual goals.

Keywords: trust management, goal setting, goal management

В современных условиях, когда все более остро встает вопрос выбора перед любым хозяйствующим субъектом, регионом или государством в целом направлений развития его бизнес-процессов, грамотно продуманных региональных стратегических ориентиров, либо разумной государственной политики, на первый план выступает процесс постановки целей и задач управления. В сущности, данный процесс является основополагающим и объединяющим принципом управления любой социально-экономической системы, значение которого будет возрастать. Любой субъект управления не подчиняется обстоятельствам, не «плывет по течению», а имеет ясные цели и стремится к их достижению.

Следует отметить, что еще до начала 60-х годов постановка целей и задач в области управления организационно-экономическими системами не возникала как проблема, подлежащая научному исследованию. Однако в связи с ускоренным ростом масштабов и усложнением задач общественного производства искусство постановки целей деятельности организационных систем стало получать научное обоснование в виде специальной области системного анализа, получившей название целевого подхода.

Целевой подход базируется на генеральной идее современного этапа управления экономико-организационными системами: для повышения эффективности их функционирования необходимо согласованное по целям управление, так как несогласованность целевых устремлений и действий подразделений организации и исполнителей – главный источник потерь. Целевые методы направлены на согласование целей каждого подразделения, каждого исполнителя с генеральной целью организации, на согласование ее целей с ресурсными возможностями. Поэтому целевой подход предполагает первоочередное определение системы целей организации или планируемых результатов работы, формирование на этой основе множества решаемых задач по достижению результатов, а также измерение конкретных результатов по этапам достижения поставленных целей.

В системе целевого управления современной организацией процесс выбора целей развития является наиболее важным

и ответственным моментом, так как от него зависит решение двух ключевых проблем, с которыми сталкивается в своей деятельности руководитель: во-первых, эффективность оценки результатов деятельности организации и, во-вторых, реализация стратегии управления субъектом рыночных отношений.

В сущности, управление любой организацией носит в первую очередь целенаправленный характер. Обусловлено это, прежде всего, тем, что управлять – значит приводить к успеху других, а успех любой организации есть не что иное, как реализованная цель. Поэтому определение цели есть первооснова, которой подчинено функционирование систем управления, начиная с разработки. Таким образом, самым существенным решением руководителя в процессе управления является разработка целей организации.

Организация не может успешно выживать в современной турбулентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задает то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности. Целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности любой организации возникает потому, что организация – это объединение людей, преследующих определенные личные цели [1].

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации присуща определенная целевая ориентация. Люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.) так же, как и те, кто являются хозяевами организации, или работают в организации, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации [2].

На современном этапе развития рыночных отношений в отечественной экономике определение места и роли поставки целей (целеполагания) в процессе управления – один из наиболее важных вопросов теории, что обусловливает необходимость рассмотрения взаимосвязи целеполагания с такими понятиями, как планирование, стратегия и политика. В научной литературе понятие «управление» часто определяют как целенаправленное воздействие субъекта управления на объект с целью перевода его в качественно новое состояние или же для достижения его эффективного функционирования и развития [39]. Данный подход, по нашему мнению, предполагает пассивную роль объекта управления, что характерно преимущественно для технических систем.

В условиях командно-административной системы под управлением экономикой также понимался «процесс воздействия на систему в целях ее перевода в новое состояние или для поддержания ее в каком-либо установленном режиме» [3]. Однако уже в конце 70-х годов минувшего столетия стали указывать на двойственную функцию управления: с одной стороны, оно играет стабилизирующую роль, обеспечивая нормальный процесс производства, стабильность и повторяемость, а с другой – инновационную, способствуя развитию и совершенствованию производства, внедрению инноваций [4].

В современном демократическом обществе как субъект, так и объект управления являются активными, при этом интересы и цели объекта управления имеют более высокий приоритет. В такой ситуации уже разумно говорить об управлении как процессе целенаправленного взаимодействия субъекта и объекта управления.

Обобщая сказанное, мы можем сделать вывод о междисциплинарном характере категории «управление» и значительном различии подходов к определению ее сущности. При этом важнейшим атрибутом данной категории выступает цель, являющаяся ядром управленческой деятельности, а правильность ее постановки сказывается и проявляется в различных аспектах менеджмента организации. От умения руководителя правильно сформулировать цель, выработать научный подход к ней зависит эффективность выполнения последующих управленческих функций – планирование реализации стратегии управления, организация взаимодействия и распределение полномочий, построение организационных структур, мотивация, контроль, что является комплексным критерием его управленческой культуры.

Начало использования целеполагания в качестве ключевого элемента научного менеджмента было положено в свое время Тейлором Ф. (20-е годы XX в.), который предложил определять для каждого работника амбициозные, но достижимые цели,

основанные на тщательном анализе, и, кроме того, разрабатывать технологию их достижения. В дальнейшем существенным вкладом в развитие подходов к постановке целей управления явились труды Друкера П. (50-е годы) – метод «Управление по целям», Локка Э., МакГрегора Д. (60-е годы) – когнитивный подход к целеполаганию.

В частности, теорию постановки целей Эдвина Локка, опубликованную в статье «О теории мотивирования и стимулирования целями» (1968 г.), многие специалисты в теории менеджмента рассматривают как основополагающую в теории целеполагания. Данная теория исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия.

В общем виде модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом своего эмоционального состояния осознает и оценивает происходящие вокруг него события. На основе этого он определяет для себя цели, к которым намерен стремиться, выполняет определенную работу, достигает намеченного результата и получает от этого удовлетворение.

В сущности логика целеполагания как процесса формирования и развертывания цели включает следующие этапы:

1. Конструктивную операцию, которая осуществляется в следующем алгоритме: анализ обстановки с ответом в итоге на вопрос – «чего я хочу?».

2. Ситуационный анализ, который характеризуется ответом на вопрос: «что я могу?».

3. Учет потребностей и интересов, подлежащих удовлетворению.

4. Анализ «цель-средства» – это выяснение уже имеющихся для удовлетворения потребностей и интересов ресурсов.

5. Выбор потребностей и интересов, удовлетворение которых при данной затрате сил и средств даст наибольший эффект.

6. Формулировка цели [5].

Цели возникают не стихийно и целеполагание – достаточно сложный процесс в деятельности менеджера, без которого управление не возможно. При этом одну из главных ролей здесь играет процесс целеосуществления, в ходе которого цель из внутренней цели руководителя (менеджера) переходит в свое следствие – в фактическое поведение этого менеджера, в ходе которого и формируется тот или иной конечный результат. Если менеджер действует в соответствии с поставленной целью, если весь ход его деятельности, несмотря на те или иные внешние или внутренние помехи, регулируется сообразно с требованием цели, то он действует сообразно, целеустремленно.

Таким образом, специфика целевого менеджмента заключается, по нашему мнению, в правильной постановке цели, работе над целями и в работе по достижению поставленных целей.

На практике во многих отечественных организациях формирование целей представляет собой процесс, в котором сначала формируется генеральная цель – цель 0-го уровня, а затем последовательно цели более низких иерархических уровней, раскрывающие непосредственно предшествующие им цели более высокого иерархического уровня. Способ, посредством которого формируются, таким образом, цели, получил название метод «дерево целей». Идея метода «дерево целей» впервые была предложена У. Черчменом в связи с проблемами принятия решений в промышленности.

В сущности, дерево целей представляет собой связанный граф без циклов, вершины которого интерпретируются как цели, а ветви (ребра) – как связь между ними. Необязательно, чтобы из каждой вершины дерева исходило одинаковое число ветвей. При этом длины цепей, соединяющих главную цель (цель высшего уровня) с целями самого нижнего уровня, могут быть различными [4].

Основа построения любого дерева целей – системный подход, представляющий собой образ мышления и методологию любых изменений, в том числе и на макроэкономическом уровне. При использовании системного подхода особого внимания заслуживают четыре проблемы: определение границ системы и границ внешней среды; установление целей системы и перевод их на язык задач – в результате получится график выполнения задач; определение структуры программы действий и разложение программы по элементам (матрица действий); описание управления системами.

На региональном и федеральном уровнях отечественная практика целеполагания показывает, что главным инструментом постановки целевых ориентиров развития их социально-экономического положения являются так называемые целевые программы.

Разработка и реализация целевых программ используют в своей основе целевой подход, который базируется на генеральной идее современного этапа управления экономико-организационными системами: для повышения эффективности их функциони-

рования необходимо согласованное по целям управление, так как несогласованность целевых устремлений и действий организаций и исполнителей – главный источник потерь. Целевые методы направлены на согласование целей каждой организации, каждого исполнителя с генеральной целью организации, на согласование ее целей с ресурсными возможностями. Поэтому целевой подход предполагает первоочередное определение системы целей государства (региона) или планируемых результатов целевой программы, формирование на этой основе множества решаемых задач по достижению результатов, а также измерение конкретных результатов по этапам достижения поставленных целей.

Рассматриваемый подход предполагает также, что для каждой цели определен орган, который организационно обеспечивает ее достижение; и наоборот, у каждого органа должна быть цель, которая служит основой его функционирования. Таким образом, любая цель представляет собой определенную совокупность целей более низкого уровня, задач управления и конкретных действий по их исполнению, т.е. достаточно общая цель деятельности государства достигается в результате осуществления ряда частных целей и решения частных задач [6].

С точки зрения логики осуществления действий, целевое управление как процесс, по нашему мнению, состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй – выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели системы. Процесс выработки целей в любой социально-экономической системе должен предполагать, на наш взгляд, прохождение четырех фаз:

– выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;

– установление целей для организации в целом;

– построение иерархии целей;

– установление индивидуальных целей.

На первой фазе влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации как социально-экономической системы. Цели также зависят от состояния среды. Однако не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к тем изменениям, которые происходят в среде. При подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого выявляются тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники.

На второй фазе в начале процесса установления целей необходимо определить широкий круг возможных характеристик деятельности социально-экономической системы, который следует взять за основу. Далее выбрать определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе, и насколько достижение этих целей способствовало выполнению ее миссии. В конечном итоге решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми на данный момент обладает социально-экономическая система.

Установление иерархии целей в организациях предполагает определение целей для всех ее уровней, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям. Это характерно для третьей фазы процесса.

Четвертая фаза заключается в том, что иерархия целей организации должна доводиться до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности любой организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Таким образом, мы достигаем целенаправленного взаимодействия субъекта и объекта управления. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, чего им необходимо достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах ее функционирования, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей социально-экономической системы.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что в сложившихся рыночных условиях процесс постановки цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности коллек-

тива любой организации на том, что должно быть достигнуто. Вследствие этого в теории управления выделилось новое направление – целевой менеджмент, сущность которого заключается в разработке целей для отдельных работников, подразделений организации (либо органов на региональном или федеральном уровне), таким образом, чтобы они максимально соответствовали потребностям ее клиентам, не вступали в неразрешимые конфликты с внешним окружением и соответствовали целям ее сотрудников.

Список литературы

1. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2002 – 319 с.

2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: Изд-во «Экономика», 1997 – 368 с.

3. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 826 с.

4. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999 – 320 с.

5. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение замысла в жизнь: учеб. пособие. – М.: ООО «1с – Паблишинг», 2004. – 367 с.

6. Кочкаров Р.А. Целевые программы: инструментальная поддержка; Фин. акад. при Пр-ве РФ. – М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2007. – 223 с.

Рецензенты:

Терновский Д.С., д.э.н., доцент кафедры статистики Белгородского государственного университета кооперации, экономики и права, г. Белгород;

Гончарова Л.Н., д.э.н., зам. главы администрации г. Белгорода по экономическому развитию, г. Белгород.

Работа поступила в редакцию 10.10.2011.