

ДИСКУСИЙНИЙ КЛУБ

С. Л. Ким,

кандидат физико-математических наук,
Московский технологический институт, Российская Федерация

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Цели являются изначальным элементом системы управления организацией, выполняя организационную, мотивирующую и контролирующую функции. Исчерпывающий анализ целей предполагает их изучение в цепочке: *общество – организация – человек* (см. рисунок). Современное общество – это организованное общество. Это означает, что все виды деятельности, начиная от нашего рождения, находятся под сильным воздействием среды организации. Идея организации появились у людей

из понимания факта, что человек в одиночку не способен удовлетворить *все* свои потребности и желания. Само появление организации с наличием у людей общих целей превращает управление организацией в целенаправленную деятельность. Следовательно, если нет целей в организации, то и нет управления ею. Хорошо управляемые компании имеют общие цели. Цели в организации задают и определяют все другие ее составляющие.

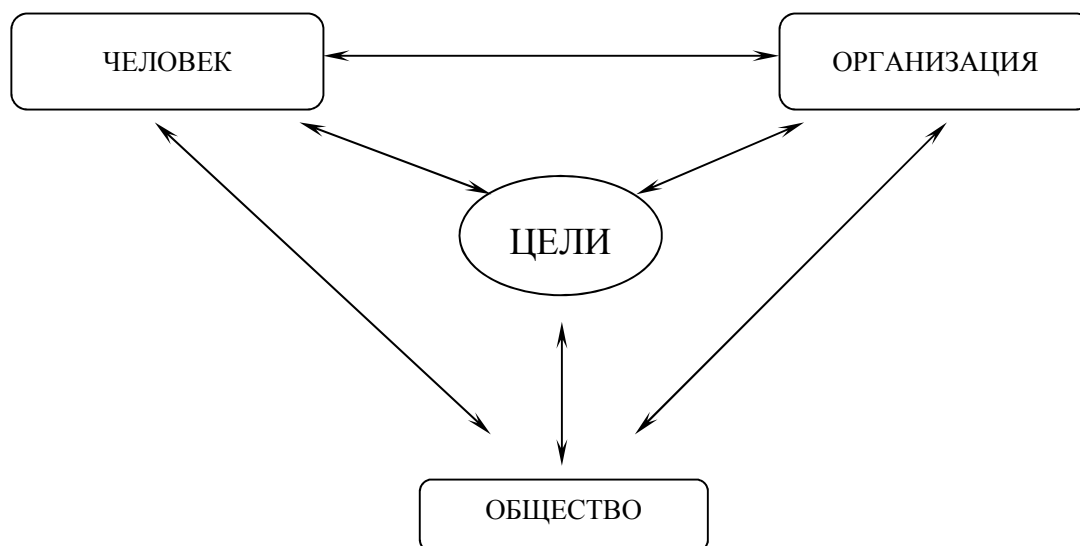


Рисунок. Цели в цепочке: общество – организация – человек

Для организации процесс выбора миссии и формирования целей является очень важным фактором на пути к успеху. 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 организации возникает потому, что организация – это объединение людей, преследующих определенные цели. Цели организации – это цели, общие для всех ее членов.

Так же цель можно определить как исходный пункт, определяющий отношения между субъектом и объектом управления. Взаимодействие субъекта и объекта управления в структуре организации характеризуется диалектикой цели, средства и результата. Цель выступает как идеальное описание результата деятельности, а сама деятельность – как

процесс достижения цели. Как содержание цели определяется объективно существующими вокруг объекта управления условиями, так и реализация ее осуществляется имеющимися в распоряжении субъекта управления средствами. Переход от цели к результату не является непосредственным. Не сами сформулированные человеком цели как таковые приводят к конкретному результату, а процесс достижения их с помощью определенных материальных средств. Взаимоотношения цели и средства заключаются в том, что цель не только определяет тот или иной предмет или действие как соответствующее ей средство, но и сама выступает как нечто содержательное, конкретное лишь в связи с отношением к средству, то есть данные взаимоотношения носят характер двусторонней предопределенности. Еще Аристотель говорил, что «не цель бывает предметом решения, а средства к цели...».

В менеджменте важно отделять цель от средства. Смещение одного с другим, как правило, не приводит к желаемому результату. Обычно в организации то, что является целью объекта управления, для субъекта – это средство достижения его цели. Уровень квалификации работника обеспечивает качество продукции, качество сокращает издержки, сокращение издержек увеличивает прибыль, большая прибыль дает больший дивиденд на акцию. Именно через средство устанавливается связь идеальной в своей основе цели с объективным, реальным миром. Так, установление в организации персональных компьютеров, связанных в единую сеть, позволит организации действовать более эффективно в условиях информационного бума.

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

По установившемуся мнению, существует три типа целей с той точки зрения, какой период времени требуется для их достижения, это:

- Долгосрочные цели – имеют горизонт планирования 5 лет.
- Среднесрочные цели – от 1 года до 5 лет.
- Краткосрочные цели – в пределах 1 года.

Разделение на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Так же, эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов миссии организации.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем, объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;
- разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.;
- изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.;
- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.;
- работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.;
- оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных целей. Они «подчинены» им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько структурных различных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения

целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. 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.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются цели роста организации. Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно этими темпам роста может устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Цель быстрого роста является очень привлекательной, однако, и очень сложной для достижения. Организация, если у нее для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение четко ощущать ход времени и хорошо контролировать во времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации, необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

Цель стабильного роста предполагает, что при её достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель сокращения ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь автоматически не означает, что у организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения. Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех данных целей

роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно совмещаться во времени, сменяя одна другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей одна за другой. Большой опыт человечества по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых свойств, которые должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Свойства:

- соподчиненность, то есть цели подсистем вышестоящего уровня, обуславливают цели подсистем нижестоящего уровня (цели формируются сверху – вниз);
- развертываемость, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными целями. Развертываемость может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню;
- относительная важность.

Можно также выделить требования к формулировке целей.

Требования:

– во-первых, цели должны быть достижимыми. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации;

– во-вторых, цели должны быть гибкими. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации;

– в-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;

– в-четвертых, цели должны быть конкретными, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки её следует достичь и кто

должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию её достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а следовательно, знать, что их ожидает впереди;

– в-пятых, цели должны быть совместными. Совместность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности;

в-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджер, тем не менее, должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательны в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т.п.

Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким

образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный характер между полной централизацией и полной децентрализацией. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной – процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в организации 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 организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Первая фаза. Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Ранее,

когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак 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 правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, правильно предусмотреть все невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Тем не менее, не абсолютизируя ситуации, они должны формулировать цели, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментальный количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, 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 миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не

только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех ее членов. Однако из требования обязательности целей никак не следуют их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамики среды цели могут меняться. Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер. Но многими организациями применяется подход систематического упреждающего изменения целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в целях учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации со стороны субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

Функции целей.

Наличие целей является очень важным в организационном успехе. Они обеспечивают направленность действий, сплачивают людей, создают возможность для эффективной работы организации. Цели выполняют ряд полезных и практических функций, помогая управлению организацией и пониманию того, почему существует организация, почему люди в ней поступают так, а не иначе.

Цели оправдывают существование, законность организации как для работающих в ней людей, так и для общества. Через цели люди определяют, подходит ли им организация или нет. Уход работников с обанкротившегося предприятия ликвидирует это предприятие. Цели нередко помогают предприятию избежать закрытия или ликвидации в условиях быстро меняющейся конъюнктуры общественного мнения (например, экологически вредные предприятия).

Цели не только привлекают людей в организацию, но и ограничивают деятельность членов организации, регулируют их поведение. Такая цель ра-

бочей группы, как повышение качества, требует соблюдения технологической дисциплины, определенного отношения к работе.

Цели определяют природу организации для ее членов и тем самым заставляют их брать на себя соответствующие обязательства. Так, работа в угольной шахте подвергает жизнь человека определенному риску.

Цели являются главным мотиватором, направляют поведение людей, удовлетворяя их потребности. Так, выход предприятия на лидирующие позиции в отрасли удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за организацию) работников.

Цели уменьшают неопределенность, разъясняя людям, что организация преследует в своей деятельности. Ставя цель – обойти конкурентов, организация устраняет неопределенность в своей организационной миссии, а ее члены получают четкое представление о том, за какие действия они будут вознаграждены.

Цели помогают организации познавать и приспособляться к окружающей действительности. По целям можно ориентироваться в движении, сравнивать себя с другими, определять соответствие требованиям.

Цели являются стандартом для оценки работы членов организации. Выполнение плана на высоком качественном уровне обычно связывается с получением вознаграждения.

Цели обеспечивают основу для конструирования организации. Многие другие тоже влияют на это, но цели – в первую очередь. Так, цель укрепить позицию компании на рынке ведет организацию к созданию нового подразделения.

Оценка важности целей может быть выражена в их ранжировании. В этом случае каждой цели присваивается порядковый номер, показывающий её относительную важность для достижения соответствующей цели более высокого уровня. Другим способом является нормирование по значимости. Многие цели по своей природе не поддаются формализации, и, следовательно, их не удастся точно изме-

рить. Другие же цели измеримы, но их величины несопоставимы одна с другой.

Литература

1. **Боткин И.О., Ким Л.Г.** Источники финансирования инновационной деятельности. *Вестник УдГУ*. 2013. №1. С.19-23.
2. **Герчикова И.Н.** Менеджмент: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2003.
3. **Данилин О.Е., Ким Ю.Л.** Эффективное планирование с использованием корпоративного стандарта (на примере ОАО «Татнефть»). *Вестник КИГИТ*. 2013. №08(38). С. 116-122.
4. **Дмитриева М.В., Ким Л.Г.** Стратегическое управление в системе менеджмента организации. *Вестник КИГИТ*. 2013. №12-2(42). С. 8-13.
5. **Дроздов И.А., Ким Ю.Л.** Определение концепции формирования стратегического планирования. *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2016. № 7. С.4-8.
6. **Капизянов А.И., Ким Л.Г.** Политика развития бизнес планирования // *Гуманитарные и естественные науки 2016*: сб. науч. статей / Российский университет кооперации Ижевский филиал. НИЦ Аэтерна. Уфа, 2016. С. 34-41.
7. **Ким Л.Г.** Мониторинг инновационной деятельности промышленных предприятий. *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2014. №6. С.30-33.
8. **Ким Л.Г.** Развитие деятельности малых инновационных предприятий. *Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО*. 2011. №1. С. 67-69.
9. **Ким Л.Г., Дроздов И.А.** Пути инновационного развития России // *Наука и практика / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова*. 2010. № 2. С. 64-65.
10. **Ким Л.Г., Дроздов И.А.** Пути инновационного развития экономики России. *Инновации и инвестиции*. 2010. № 3. С. 64-65.
11. **Панькина Н.А., Ким Ю.Л.** Актуальность ранжирования финансовых рисков. *Вестник КИГИТ*. 2014. №08.2(50). С.46-49.
12. **Ульянова Н.С., Ким Л.Г.** Методы диагностики финансового состояния предприятия. *Вестник КИГИТ*. 2013. №12-2(42). С. 75-78.
13. **Ульянова Н.С., Ким Л.Г.** Роль и функции финансов в корпорации. *Вестник КИГИТ*. 2014. № 2. С. 58-61.

Стаття надійшла до редакції 25.10.2017

Прийнято до друку 11.09.2018