

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Беспятых Евгений Алексеевич

студент, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, РФ, г. Пермь

Введение

В современном мире как крупные, так и малые предприятия ведут бизнес в условиях неопределенности, постоянно изменяющейся среды, сталкиваются с проблемой определения рисков и поиска решений для устранения этих рисков. Выживают среди них лишь те, кто умеет определять направление развития компании, ставить долгосрочные цели, разрабатывать планы их достижения и, как следствие, предсказывать риски. Именно это является предметом изучения стратегического менеджмента.

Согласно теории, стратегический менеджмент – это управленческий процесс, направленный на достижение поставленных целей организации с помощью выбранных средств. Как правило, постановка долгосрочных целей является залогом успешного управления компанией. Одним из факторов, отрицательно влияющих на процесс управления, является неопределенность. От высокой степени неопределенности, когда компания в реальном времени не отслеживает направление развития, рождаются огромное количество рисков и проблемы в планировании. Главная задача выживающей на рынке с высокой конкуренцией компании – уменьшить степень неопределенности, чему способствует анализ рынка, конкурентов, потребителей и определение целей компании – целеполагание.

Целеполагание

Согласно Э. Локку (1968 г.), «поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия». Этот принцип применим и к любой организации: преследуя определенные цели, организация развивается, совершенствуется. Конкретная задача способствует активизации деятельности сотрудников, концентрации их усилий на достижении промежуточных целей. Особенно эффективно этот принцип работает тогда, когда кратковременные цели плавно вытекают из целей долгосрочных и сотрудник однозначно понимает, что именно его усилия помогают организации выйти на новый уровень развития. Это отлично мотивирует сотрудников решать поставленные задачи.

Однако в случае, когда цель не прозрачна, велика вероятность, что она не будет достигнута. В 1954 г. американский экономист, публицист и педагог Питер Друкер, работавший над теорией управления по целям, впервые заговорил о методике правильной постановки целей – SMART. На сегодняшний день эта методика является самой известной в целеполагании. Её используют во всем мире как для формулировки как личных целей конкретного человека, так и для постановки целей организаций.

Согласно этой методике, любая цель должна обладать следующими характеристиками:

- **S - specific - конкретность.** Цель должна быть конкретной и понятной. Также цель должна соответствовать принципу «одна цель – один результат».
- **M - measurable - измеримость.** Цель должна предполагать четкие критерии для оценки результата (число клиентов и сделок, доход и т.п.).

- **A - achievable - достижимость.** Цель должна быть достижима с учетом устанавливаемых ограничений (время, инвестиции, знания и навыки, ресурсы).
- **R - relevant - актуальность.** Цель должна быть желанна и актуальна.
- **T - time-related - ограниченность во времени.** Цель должна быть строго ограничена во времени.

Приведем пример правильной SMART-цели для компании, занимающейся продажей велосипедов: увеличить чистую прибыль компании на 50% от текущей за 6 месяцев. Такая цель конкретна – необходимо найти способы увеличения прибыли; измерима – через 6 месяцев чистая прибыль должна быть увеличена на 50% от текущей; достижима, но в зависимости от показателей конкретной организации; актуальна – поскольку коммерческие компании создаются в первую очередь ради получения прибыли, увеличение прибыли является самой желанной целью; ограничена во времени – цель должна быть достигнута через 6 месяцев.

Вне зависимости от отрасли, в которой организация ведет свою деятельность, она должна преследовать цели: увеличение прибыли, удовлетворение клиентов, партнеров и собственных сотрудников. Как показывает практика многих компаний, эти направления являются ключевыми в развитии организации.

Определение целей в контексте миссии, видения и ценностей организации

Как было сказано ранее, целями определяется стратегический план организации. Однако определение целей – достаточно трудоемкий процесс, непременно сопряженный с определением миссии, видения и ценностей организации.

Согласно определению, «миссия организации – это её философия, долгосрочное стратегическое видение бизнеса, ключевые ценности и убеждения» [4]. Миссия организации является глобальной целью, мечтой организации, вдохновляющей как создателей организации, так и сотрудников. При формировании миссии организации стоит в первую очередь задуматься о её уникальности, отличиях данной организации от других, ей подобных. Приведем один пример, когда миссию уже можно считать стратегической целью: «Создать пространство, в котором каждый может купить онлайн всё, что пожелает» (Amazon).

Понятие видения организации тесно связано с её миссией. «Видение – это образ организации в будущем, формируемый в отношении технологий, рынков товаров и услуг и других перспективных возможностей». В определении четко прослеживается взаимосвязь видения организации и стратегического планирования: здесь целью является достижение организацией того желаемого в будущем состояния.

Роль миссии и видения в стратегическом менеджменте сложно переоценить, так как именно эти составляющие определяют приоритеты организации. Однако существует еще один важный момент, о котором не стоит забывать при определении целей – ценности организации. Существует множество определений ценностей, но все они подразумевают тот факт, что ценности помогают определить, как действовать организации в ситуации неопределенности, указывают направление. Система ценностей, которую также можно рассматривать как систему принципов, формирует представление об организации как у сотрудников, так и у клиентов. Хорошим примером системы ценностей является корпоративный устав компании Southwest Airlines, включающий такие пункты:

- Остаемся перевозчиками на короткие дистанции, рейсы продолжительностью не более двух часов.
- Наш основной продукт – пассажир. Отказываемся от грузов и почты за исключением небольших бандеролей с малой себестоимостью и высокой доходностью.
- Не подаем еду на борту.

- Сохраняем низкую стоимость билета и частые рейсы и т.д. [1].

Можно отметить, что ценности определяют не только поведение организации в ситуациях неопределенности, но и ограничения и допущения в повседневной деятельности.

Таким образом, миссия, видение и система ценностей помогают взглянуть на организацию с разных точек зрения, более полно описать концепцию организации и определиться с долгосрочными стратегическими целями.

Когда желаемое определено, следует задуматься о достижении поставленных задач. Как правило, для достижения далеких целей необходимо пройти долгий путь, который начинается с первого шага. Определить этот первый шаг помогает декомпозиция целей. Наиболее популярная методика для разбиения задач на подзадачи – Дерево целей.

Дерево стратегических целей

Дерево целей – это метод, позволяющий поэтапно декомпонировать цели, получая на выходе иерархию задач для достижения этих целей. Структура Дерева целей является связанным ациклическим графом, в вершине которой располагается генеральная цель с подчиненными ей ветвями – подцелями. Этот инструмент помогает не только сформировать задачи по достижению цели, но и проследить, какие из целей не будут реализованы, если упустить какую-либо из задач [5].

Методика Дерева целей подразумевает алгоритм действий по декомпозиции цели, который опирается на 3 базовых принципа:

1. План по достижению конечной цели вытекает из самой цели в результате её декомпозиции.
2. Декомпозиция подразумевает итеративное (пошаговое) разбиение цели на подцели.
3. Декомпозиция продолжается до тех пор, пока на нижних уровнях дерева не окажутся задачи, к выполнению которых можно приступить незамедлительно.

Когда дерево целей построено, необходимо задуматься о критериях оценки результата каждой подзадачи и оценки прогресса в достижении целей.

Как правило, дерево целей – это своеобразная инструкция по достижению конечной (генеральной) цели, и знать эту инструкцию положено не только руководящим сотрудникам, но и исполнителям задач, ведь качество результата отчасти зависит от прозрачности схемы и понятности каждой отдельной задачи.

Заключение

Определение стратегических целей – важный этап в развитии любой организации. Для того чтобы грамотно обозначить цели, компании необходимо сформировать миссию, видение и ценности, так как эти положения описывают концепцию организации и то, какой она желает быть в будущем.

Список литературы:

1. Бехтерева В. Ценности как инструмент оперативного управления компании – [Электронный ресурс] – URL http://www.cfin.ru/management/strategy/change/guiding_principles.shtml (Дата обращения: 28.11.2016).
2. Звонников В.И., Нефедов В.А. Методы и технологии разработки и совершенствования систем менеджмента организаций // Менеджмент сегодня № 01(85). – 2015. – С. 2-13.

3. Одинцова М.А. Целеполагание как одна из ключевых проблем стратегического менеджмента // Экономический журнал №5 (41). – 2016. – С. 52-64.
4. Современный подход к миссии в компании – [Электронный ресурс] – URL <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/mission/> (Дата обращения: 29.11.2016).
5. Утенин В.В. Разработка и внедрение системы KPI в российских компаниях // Мотивация и оплата труда № 02 (38). – 2014. – С. 126-140.