

УДК 332.144

© Юрий Николаевич Лапыгин,
д.э.н., профессор, профессор кафедры
менеджмента Владимирского филиала
РАНХиГС, профессор кафедры ЭСУ
института экономики и менеджмента
Владимирского государственного
университета

Lapygin Yu. N.,
doctor of economics, professor, professor of
the management department of the
Vladimir branch of the RANEPA, professor
of the ESA department of the institute of
economics and management of Vladimir
state university

© Денис Юрьевич Лапыгин,
к.э.н., доцент кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС

Lapygin D. Y.,
Candidate of Economics, Associate
Professor, Department of Management,
Vladimir Branch of RANEPA

ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ МИССИИ¹⁷

Hierarchy of mission goals

Аннотация: разработка такой категории стратегического менеджмента, как Миссия социально-экономической системы, сопряжена с проблемами поиска методов активизации творческого мышления для построения слогана, который бы отражал основное содержание деятельности указанной системы, был лаконичным и понятным адресатам. Не меньшие сложности возникают в попытке сформулировать цели стратегического развития, которые соответствовали бы основному содержанию Миссии и позволяли бы перейти к формулированию стратегии. В работе рассмотрены инструменты, обеспечивающие формулирование Миссии и переход от Миссии к стратегическим целям, а также структурирование указанных целей.

Annotation: The development of such a category of strategic management as the Mission of the socio-economic system is associated with the problems of finding methods to enhance creative thinking to build a slogan that would reflect the main content of the activities of this system, was concise and understandable to the recipients. Not less difficulties arise in an attempt to formulate the goals of strategic development, would be consistent with the main content of the Mission and would allow to proceed to the formulation of a strategy. The paper considers the tools that ensure the formulation of the Mission and the transition from the Mission to strategic goals, as well as the structuring of these goals.

Ключевые слова: стратегия, цели, видение, миссия, регион, морфологические матрицы, дерево целей.

Keywords: strategy, goals, vision, mission, region, morphological matrix, tree of goals.

Потребность в разработке инструментов, позволяющих определить цели стратегического развития региона, ориентированные на предназначение региона (на его Миссию) [3], обусловлена и задачей обеспечения прорыва в развитии страны [1], и тем, что действующее законодательство нормативно не обеспечивает организацию процесса целеполагания в регионе, что создает неоправданно глубокую дифференциацию [9, с. 63] регионов и не позволяет органам власти сопоставлять документы стратегического планирования в части определения перспективы развития территорий страны и регионов.

¹⁷ Для ссылок: Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Иерархия целей миссии // Ученые записки. – 2019. - Спецвыпуск 2 (июль). – С. 53-60.

Методы формирования стратегических целей развития социально-экономических систем предусматривают либо ориентацию на программно-целевое проектирование [4], либо на образцовые формулировки лидеров, либо на построение формулировок целей по результатам анализа ситуации, либо в своей основе исходят из содержания Миссии региона, ориентированной на перспективу [2].

В теоретическом плане переход от формулировок Миссии к формулировкам стратегически значимых целей рассмотрен в работах исследователей [5], но рекомендаций в части практического применения процедур перехода к стратегическим целям в процессе стратегического планирования на уровне региона недостаточно, что определяет актуальность исследования рассматриваемого вопроса. Кроме того, отсутствие методов формирования совокупности стратегических целей и задач приводит к тому, что в документах стратегического планирования цели формулированы расплывчато и напоминают целевые области [6], но не сами цели.

В процессе разработки формулировок целей взаимодействие членов группы стратегического планирования (ГСП) должно обеспечить сближение позиций участников работы и активизацию их мышления, поскольку содержание стратегических целей по определению представляет собой своего рода отражение ценностных ориентаций участников работы, а сам процесс перехода к стратегическим целям содержит творческое начало, направленное на формулирование амбициозных, но достижимых целей.

Но члены ГСП не обладают, как правило, достаточной квалификацией в сфере стратегического управления, имеют сугубо функциональную ориентацию и в попытке сформулировать целевую перспективу часто ориентированы на решение текущих вопросов, а цели, сформулированные ими, звучат как мероприятия или задачи. Креативные усилия при формировании стратегических целей объективно затруднены, а каждодневная рутина, видимо, не позволяет участникам воспарить над ситуацией и представить свой регион в будущем. Об этом свидетельствует и проведенное в свое время консультантами исследование среди стейкхолдеров на этапе анализа ситуации в регионе [7].

Однако и консультанты часто работают в рамках проектного консультирования [8], не привлекая к разработке стейкхолдеров, что создает большие трудности как на этапе разработки целей, так и на этапе последующего обсуждения результатов разработки и тем более на этапе реализации с трудом принятых стратегий такого рода, которые остаются только на бумаге и реально не реализуются [7].

Процедура перехода от формулировок Миссии, предварительно составленных консультантами в результате опроса членов ГСП, к целям развития региона заключается в следующем.

- Рассмотрение содержания формулировок Миссии членами ГСП.
- Группирование формулировок путем отнесения их к внешней и внутренней целевой области (пример см. табл. 1)¹⁸.
- Уточнение и добавление формулировок в результате возникших ассоциаций, если есть что добавить.
- Выделение ключевых слов, ассоциативно сформулированных в результате сочетания формулировок Миссии и слоганов Видения (табл. 2).
- Формулирование слоганов Миссии из вышеназванных ключевых слов (см. табл. 2).
- Выделение ключевых слов из слоганов Миссии и формулирование конечного варианта слогана Миссии (табл. 3).

¹⁸ В указанной таблице и далее приведены результаты авторского построения целей развития Владимирской области.

Таблица 1

Формулировки Миссии

Для населения региона	
1	Рабочие места с достойной заработной платой и условиями труда на предприятиях
2	Повышение качества и уровня жизни, увеличение доходов населения, а также развитие культурного потенциала региона
3	Создание благоприятной среды для проживания населения, благосостояние без выезда за пределы региона
4	Уютная территория с обустроенной инфраструктурой, где трудятся высококвалифицированные кадры и преобладает население молодого возраста
5	Регион как дом для людей, которым хочется в нем остаться и гордиться им
Для всей страны	
1	Весомый вклад в национальное богатство
2	Обеспечение социально-экономического и научно-технического развития страны
3	Преодоление кризиса в условиях санкций
4	Регион, известный уникальной продукцией, центр туризма, мировой бренд
Для всего мира	
1	Экспорт региональной продукции (товары двойного назначения, древесина и целлюлозно-бумажные изделия, машины и оборудование)
2	Сохранение и приумножение уникального культурного наследия национального и мирового значения, а также вековых традиций для будущих поколений
3	Гостеприимный регион, с объектами туристской привлекательности

Тезисы результатов построения матрицы Миссии свидетельствуют о следующем. Создание благоприятной среды для достойной работы и проживания обеспечивает повышение качества и уровня жизни, увеличение доходов населения, а также развитие культурного потенциала региона. Внося весомый вклад в национальное богатство в условиях санкций, регион известен и своей уникальной продукцией, и как центр туризма мирового значения. Уникальное культурное наследие и традиции привлекают туристов, а экспорт продукции региона обеспечивает известность во всем мире.

Выделенные ключевые слова составляют основу для построения формулировки самой Миссии, слоган которой звучит следующим образом: «Создавая богатство страны на основе реализации кластерной политики и современной инфраструктуры, обеспечивать приток и благосостояние населения, которое гордится регионом и его культурно-историческим наследием» (см. табл. 3).

Полученные формулировки слоганов Миссии представляют интерес в отношении перехода к формулировкам целей, ориентированных на реализацию такой Миссии. Но чтобы цели были ориентированы на образ идеального состояния региона (на Видение), необходимо учитывать полученные ранее формулировки слоганов Видения. Пример построения такого сочетания слоганов Видения и Миссии при формулировании целей представлен в таблице 4.

Упорядочить полученные в морфологической матрице формулировки целей (см. табл. 4) можно методом парных сравнений и путем формирования блоков целей, из которых затем формируется граф целей (рис. 1), который принято называть деревом целей.

Таким образом может быть подготовлен исходный материал не только для формирования целей стратегического развития, но и для формулирования самой стратегии развития.

Апробация на реальном регионе свидетельствует о практической применимости предложенных процедур определения стратегических целей, а рассмотренный матричный подход вносит системность в процесс разработки и обеспечивает формализацию процедур с выходом на алгоритм, понятный для членов ГСП.

Таблица 2

Матрица Миссии

Миссия	Формулировка Видения (сочетание слоганов В1, В2, В3): Владимирская область - крупный промышленный и логистический центр России с развитой сферой туризма, в котором высокая активность населения и органов власти подкрепляется взаимопониманием и отсутствием коррупции, что формирует конкурентоспособную экономику, ориентированную как на внутренний, так и на внешний рынок, и обеспечивает профицит регионального бюджета, позволяющий обеспечить высокое качество жизни населения.			Слоганы Миссии (М)
	Мечта разработчиков	Идеальная картина будущего	Направление развития	
Предназначение региона для населения	КСМ1 / повышение качества и уровня жизни	КСМ3 / уютная территория / с обустроенной инфраструктурой / благополучие / население молодого возраста / дом для людей / гордиться регионом	КСМ5 / благоприятной среды для проживания / рабочие места / высококвалифицированные кадры заработной платой /	М 1-3-5 Нарастание благосостояния на основе повышения качества и уровня жизни (в том числе путем создания высокооплачиваемых рабочих мест для квалифицированных кадров и особенно молодежи), что обеспечивает населению приверженность и гордость за свой регион как за благоприятную среду обитания, обустроенную современной инфраструктурой.
Предназначение региона для внешней среды (страны и мира)	КСМ2 / Весомый вклад в национальное богатство	КСМ4 / Регион известный уникальной продукцией, центр туризма / экспорт продукции / гостеприимный регион	КСМ6 / развития страны / Преодоление кризиса / сохранение культурного наследия	М 2-4-6 Регион, известный своей уникальной продукцией, вносящий весомый вклад в накопление национального богатства и развитие экспорта в том числе в сфере туризма и гостеприимства, сохраняя при этом культурное наследие страны.
Слоганы Миссии (М)	М 1-2 Повышая качество и уровень жизни, вносить весомый вклад в национальное богатство страны	М 3-4 Обустривая инфраструктуру региона, известного своей экспортируемой продукцией и туристскими услугами, обеспечивать приток населения молодого возраста, создавая благоприятные условия для проживания всего населения, которое воспринимает регион как дом родной и гордится им.	М 5-6 Формируя промышленные, логистические и туристские кластеры, создавать высокооплачиваемые рабочие места для квалифицированных кадров и благоприятную среду проживания для населения, что обеспечит развитие страны и сохранение культурного наследия.	

Таблица 3

Слоган Миссии	
Слоганы Миссии	Ключевые слова миссии
М1-3-5: Нарастание благосостояния на основе повышения качества и уровня жизни (в том числе путем создания высокооплачиваемых рабочих мест для квалифицированных кадров и особенно молодежи), что обеспечивает населению приверженность и гордость за свой регион как за благоприятную среду обитания, обустроенную современной инфраструктурой.	Ключевые слова девиза: благосостояние/ качество жизни / приверженность и гордость/ современная инфраструктура
М 2-4-6: Регион, известный своей уникальной продукцией, вносящий весомый вклад в накопление национального богатства и развитие экспорта в том числе в сфере туризма и гостеприимства, сохраняя при этом культурное наследие страны.	Ключевые слова девиза: уникальная продукция, национальное богатство, развитие экспорта, культурное наследие
М1-2: Повышая качество и уровень жизни, вносить весомый вклад в национальное богатство страны	Ключевые слова девиза: качество жизни, вклад в богатство страны
М 3-4: Обустривая инфраструктуру региона, известного своей экспортируемой продукцией и туристскими услугами, обеспечивать приток населения молодого возраста, создавая благоприятные условия для проживания всего населения, которое воспринимает регион как дом родной и гордится им.	Ключевые слова девиза: инфраструктура, экспортируемая продукция. туристские услуги, приток населения, как дом родной и гордится им
М 5-6: Формируя промышленные, логистические и туристские кластеры, создавать высокооплачиваемые рабочие места для квалифицированных кадров и благоприятную среду проживания для населения, что обеспечит развитие страны и сохранение культурного наследия.	Ключевые слова девиза: кластеры, высокооплачиваемые рабочие места, квалифицированные кадры культурное наследие
Формулировка девиза (Миссия с ориентацией на Видение): Создавая богатство страны на основе реализации кластерной политики и современной инфраструктуры, обеспечивать приток и благосостояние населения, которое гордится регионом и его культурно-историческим наследием	

Таблица 4

Цели от сочетания Миссии и целей Видения

Цели, ориентированные на реализацию Видения	Формулировки Миссии				
	М1-3-5 Нарастание благосостояния на основе повышения качества и уровня жизни (в том числе путем создания высокооплачиваемых рабочих мест для квалифицированных кадров и особенно молодежи), что обеспечивает населению приверженность и гордость за свой регион как за благоприятную среду обитания, обустроенную современной инфраструктурой.	М 2-4-6 Регион, известный своей уникальной продукцией, вносящий весомый вклад в накопление национального богатства и развитие экспорта в том числе в сфере туризма и гостеприимства, сохраняя при этом культурное наследие страны.	М1-2 Повышая качество и уровень жизни, вносить весомый вклад в национальное богатство страны.	М 3-4 Обустройство инфраструктуры региона, известного своей экспортируемой продукцией и туристскими услугами, обеспечивать приток населения молодого возраста, создавая благоприятные условия для проживания всего населения, которое воспринимает регион как дом родной и гордится им.	М 5-6 Формируя промышленные, логистические и туристские кластеры, создавать высокооплачиваемые рабочие места для квалифицированных кадров и благоприятную среду проживания для населения, что обеспечит развитие страны и сохранение культурного наследия.
Ц1 Обеспечить приток квалифицированной рабочей силы в регион	Обеспечить приток квалифицированной рабочей силы за счет повышения качества и уровня жизни	Повышать интеллектуальный капитал квалифицированной рабочей силы в сфере туризма и гостеприимства	Создать условия для повышения квалификации рабочей силы как элемента национального богатства	Обеспечивать приток квалифицированной рабочей силы молодого возраста	Приоритетно создавать в кластерах рабочие места для квалифицированной рабочей силы
Ц2 Создать комфортные условия проживания для населения региона, соответствующие высокому качеству жизни	Создать благоприятную среду обитания, обустроенную современной инфраструктурой.	Стать регионом, известным комфортными условиями проживания для населения	Формировать стандарты комфортного проживания населения в регионах страны	Формировать инфраструктуру региона, обеспечивающую комфортные условия проживания для населения	Создавать кластеры на принципах государственно-частного партнерства и корпоративной социальной ответственности
Ц3 Повысить статус и экономический потенциал региона	Обеспечить формирование статуса региона с современной инфраструктурой и благоприятной средой обитания	Повысить статус как региона-экспортера	Обеспечить статус региона донора	Рекламируя растущий экономический потенциал региона стимулировать приток населения молодого возраста	Способствовать росту статуса и экономического потенциала региона как мультикластера

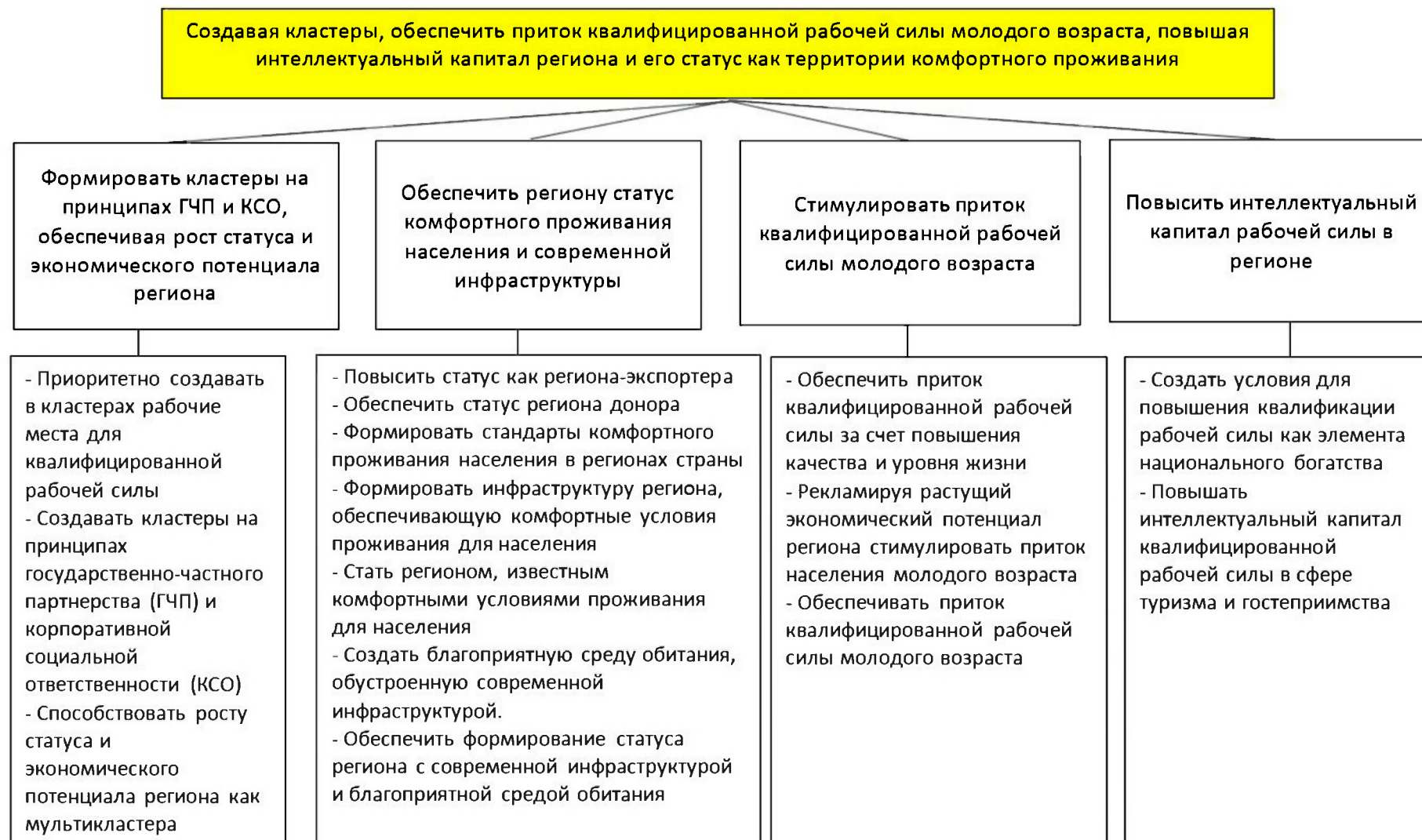


Рис. 1. Дерево целей реализации стратегии (цели, ориентированные на Миссию)

Наряду с выделением целей появляется возможность их упорядочения по степени важности и выделения целей второго уровня, которые воспринимаются как задачи по достижению стратегически значимых целей.

Построенное дерево целей позволяет выделить стратегически значимые направления развития и расставить приоритеты между ними. В приведенном примере (рис. 1) к таким направлениям следует отнести такие цели: «Формировать кластеры на принципах ГЧП и КСО, обеспечивая рост статуса и экономического потенциала региона», «Обеспечить региону статус комфортного проживания населения и современной инфраструктуры», «Стимулировать приток квалифицированной рабочей силы молодого возраста», «Повысить интеллектуальный капитал рабочей силы в регионе».

Полученное целевое ядро и выделение формулировок главных целей дают возможность определить ключевые слова, из которых можно сложить слоган стратегии: «Создавая кластеры, обеспечить приток квалифицированной рабочей силы молодого возраста, повышая интеллектуальный капитал региона и его статус как территории комфортного проживания».

Список литературы

1. Аксенова О. В. Стратегия развития российских регионов: официальная версия // Власть. – 2019. - № 1. - С. 9-17.
2. Балахина А. А., Лапыгин Ю. Н. Стратегические цели муниципального развития // Вопросы управления. – 2017. - № 2. – С. 74-81.
3. Балахина А. А., Лапыгин Ю. Н., Тулинова Д. В. Вопросы разработки стратегий развития муниципальных образований // Ученые записки. – 2017. - № 2. - С. 67-71.
4. Кузнецов Б. Л., Кузнецова С. Б. Стратегия проектирования развития регионов [Электронный ресурс]. URL: https://kpfu.ru/portal/docs/F_1316138687/Kuznecov_.Kuznecova.pdf.
5. Лапыгин Д. Ю. Инструменты формирования стратегии развития муниципальных образований: монография. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2014. – 252 с.
6. Лапыгин Д. Ю. Целевое программирование и муниципальное развитие // Вестник университета. - 2008. - № 3. - С. 50-52.
7. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Ситуация в регионе: оценки стейкхолдеров [Электронный ресурс] // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2014. - № 10. – С. 82-113. URL: <http://www.meconomics.org/#!10-2014/c1xwy> (дата обращения: 10.05.2017).
8. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник. - М. : ИНФРА-М, 2017. – 330 с.
9. Плотников В. А., Шамахов В. А. Стратегии территориального развития и качество жизни // Управленческое консультирование. – 2015. - № 7.