

© **Юрий Николаевич Лапыгин**,
профессор кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС,
доктор экономических наук,
профессор

Lapygin Yu.N.,
Professor of the Department of
Management, Vladimir Branch of the
RANEPA, Doctor of Economics,
Professor

© **Денис Юрьевич Лапыгин**,
доцент кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС,
кандидат экономических наук, доцент

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

ИТЕРАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Iteration of strategic objectives

Аннотация: цели развития лежат в основе стратегии организации, реализация которой на первом этапе ориентирована на цели, сформулированные по результатам проведения комплексного анализа ситуации. На втором этапе реализация стратегии придерживается главной цели, соответствующей Миссии, а на третьем этапе целевая ориентация обусловлена стремлением реализовать мечту, соответствующую идеальному состоянию организации (Видению). Построение совокупности целей указанных этапов развития организации связано со стремлением согласовать их, что реализуется через процедуры итерации не только указанных целей, но и целей, отражающих реализацию стратегий на уровне проектов и программ, а также функций управления, составляющих основу менеджмента организации. Согласование целей, составляющих системный конфигурактор, позволяет обеспечить реализацию закона синергии в процессе стратегического развития организации.

Annotation: Development goals underlie the organization's strategy, the implementation of which at the first stage is focused on the goals formulated on the basis of the results of a comprehensive analysis of the situation. At the second stage, the implementation of the strategy adheres to the main goal corresponding to the Mission, and at the third stage, the target orientation is due to the desire to realize the dream that corresponds to the ideal state of the organization (Vision). The construction of a set of goals for the indicated stages of the organization's development is associated with the desire to harmonize them, which is implemented through the iteration procedures not only of the indicated goals, but also of the goals that reflect the implementation of strategies at the level of projects and programs, as well as management functions that form the basis of the organization's management. Coordination of the goals that make up the system configurator makes

it possible to ensure the implementation of the law of synergy in the process of the organization's strategic development.

Ключевые слова: стратегия, согласование целей, проекты, программы, функции управления.

Keywords: strategy, goal coordination, projects, programs, management functions.

Формирование стратегических целей организаций некоторые исследователи считают необходимым условием выживания организаций в отдаленной перспективе [3], другие – пишут о том, что понимание стратегических целей лежит в основе не столько выживания, сколько стремления достичь намеченных результатов, становясь «движущей силой изменений» [11]. С другой стороны, при рассмотрении процедур формулирования «ключевых целей» алгоритм стратегического управления сводится к его элементам (анализу, формированию стратегии, ее реализации, стратегическим изменениям и контролю над изменениями), а самим процедурам формулирования целей уделено второстепенное внимание [1].

И хотя, соглашаясь с позицией авторов, утверждающих, что «цели должны основываться на результатах стратегического анализа» [4], следует помнить, что кроме анализа есть еще и методы определения целей, основанные на принципах Форсайта [13], Бенчмаркинга [12] и т.д.

Кроме того, работа над целями стратегического развития организации представляет собой итерационный процесс, протекающий как в группе стейкхолдеров, так и экспертов функциональных подразделений, а также специалистов, реализующих стратегически значимые проекты и программы. Поэтому представляет интерес рассмотрение вопросов целеполагания в процессе формирования стратегии развития организации в разных плоскостях: в плоскости амбиций разработчиков (триада: Видение – Миссия - Цели), в плоскости сроков достижения целей (согласование проектов, программ и мероприятий по стратегическому развитию организации), в плоскости функций управления (прогнозирования, планирования, организации, координации, учета, контроля и мотивирования персонала). Особый интерес связан с потребностью согласования целей, расположенных в указанных плоскостях, для обеспечения реализации закона синергии в развитии организации.

Рассмотрение указанных вопросов связано с возможностью применения анализа и синтеза научных публикаций, посвященных процессам формулирования целей стратегического развития современных российских организаций, а также методов графического и вербального моделирования в указанной предметной области исследования.

В научной литературе нет однозначных рекомендаций: в какой последовательности выполнять процедуры целеполагания при разработке стратегии. Чаще речь идет о том, что цели формулируются по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды [10]. Но представление о текущей ситуации по результатам такого анализа не позволяет заглянуть в

будущее. И в этом плане предпочтителен иной подход, который связан с формулированием Видения и последующим каскадированием целей в виде Миссии и конкретизацией Миссии до уровня Целей [14].

С другой стороны, результаты предварительного стратегического анализа дают возможность стейкхолдерам корректнее сформулировать согласованную мечту о развитии организации, воплощенную в Видении, и осуществить последующий переход к целям развития. Такое итерационное формулирование целей позволяет в некоторой степени согласовать цели, основанные на результатах анализа (цели начального этапа реализации стратегии), и амбициозные цели для отдаленной перспективы.

Наряду с предложениями исследователей [5, с. 94] формулировать цели стратегического развития организаций, комбинируя научные подходы (комплексный, системный, конвергентный, когнитивный, формализованный) в сочетании с опорой на проверенные практикой принципы (формализации, конкретизации, адаптации, достижимости, сбалансированности, корректировки) и методы ментального моделирования и генерирования целей, а также методы согласования целей в процессе построения «дерева целей», в научной литературе, можно встретить попытки систематизировать и определить взаимосвязи стратегических целей при построении стратегических карт [6] в рамках модели построения сбалансированной системы показателей Р. Нортон и Д. Каплана [8].

Предложение по проведению циклической процедуры определения целей развития организации [9], который выполняется повторно в форме «углубленного Форсайта» в рамках предварительно сформулированных перспектив развития, подтверждает рациональность итерационного процесса целеполагания при разработке стратегии развития организации.

В качестве иного варианта определения целевых установок возможен процесс, в котором вначале формулируется Видение перспектив с помощью методов активизации творческого мышления в группе стратегического планирования, затем выполняется анализ текущего состояния организации и ее окружения под углом зрения указанных перспектив, а завершает разработку определение стратегически значимых решений ближайшей перспективы, ориентированных в то же время и на далекое будущее.

В этом случае процесс определения стратегически значимых целей может быть реализован для традиционных трех этапов, соответствующих Целям, ориентированным на результаты анализа текущей ситуации (целям начального этапа реализации стратегии); целям второго этапа, отражающим содержание Миссии; целям заключительного этапа в рамках Видения перспектив [14]. Процедуры построения дерева целей указанных трех этапов стратегического развития организации обеспечивают корректировку целей в части их согласования и преемственности по этапам, что также можно отнести к процедурам итерации.

На рисунке 1 представлена схема, отражающая в том числе взаимосвязи указанных целевых характеристик стратегии (Видения, Миссии и Целей), в

части проявления амбиций разработчиков на каждом из этапов реализации стратегии.

Причем исследователи пишут о том, что для корректировки «выполнение установленных целей подлежит оценке» [7, с. 894], и предлагают критерии «оценки релевантности стратегических целей» [5, с. 91-92], к числу которых следовало бы добавить такие системные критерии как реализуемость и эффективность.

Конкретные показатели эффективности иные исследователи предлагают определять в процессе каскадирования целей [15, с. 40] при использовании модели сбалансированной системы показателей. Причем каскадирование предлагается вести до уровня функциональных подразделений.

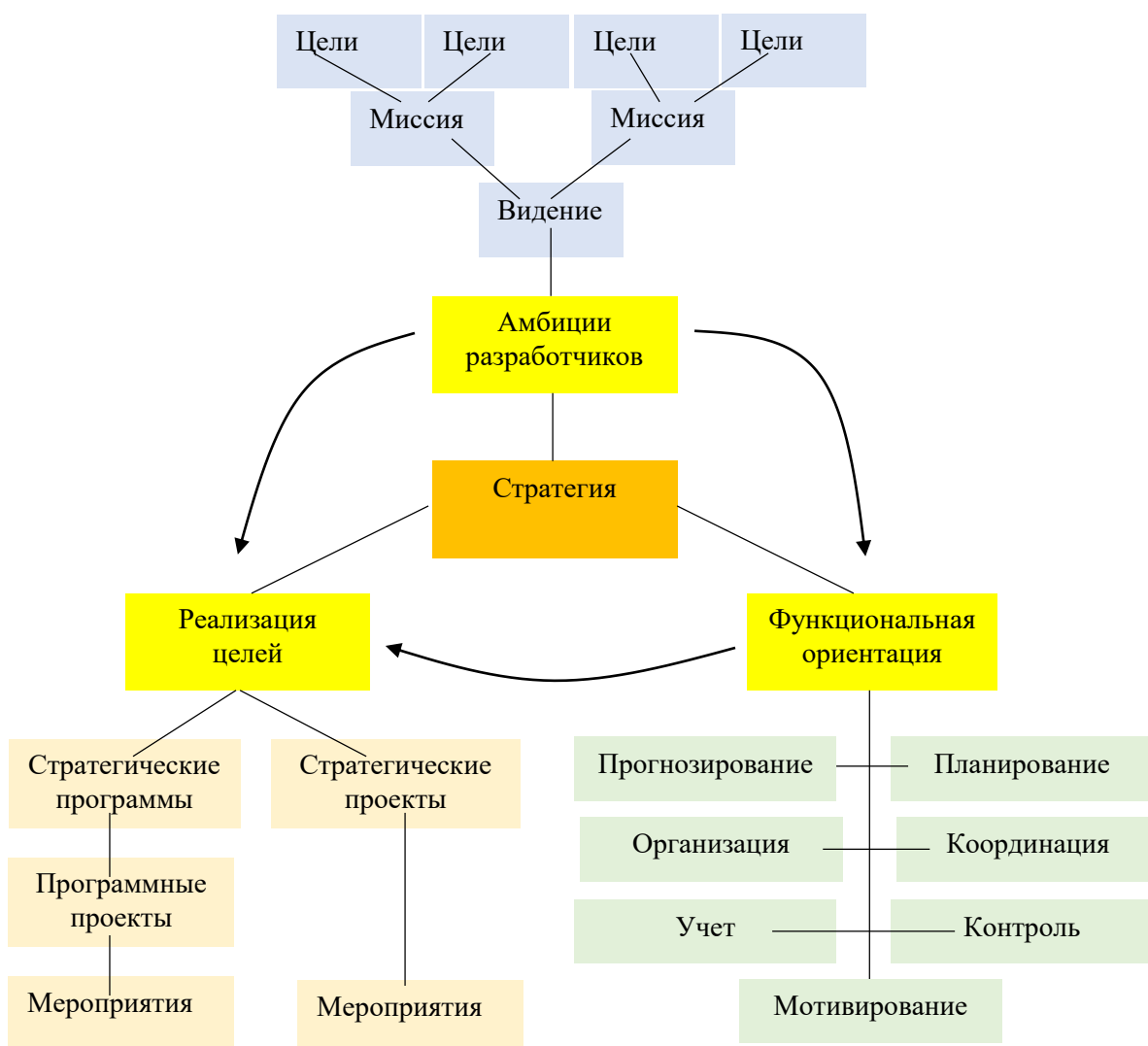


Рис. 1. Плоскости проявления стратегически значимых целей

В этом плане полезно рассматривать структуру целей как «дерево целей», адекватное содержанию проектов и программ, составляющих систему мероприятий по реализации стратегии развития организации в части достижения целей развития (рис. 1). Тем более что исследователи считают

бизнес-планы, которые лежат в основе стратегически значимых проектов и программ, ключевыми элементами для достижения целей стратегического управления [2, с. 37].

Переход от целей каждого этапа реализации стратегии к целям, определяющим содержание проектов и программ, представляет собой одно из условий обеспечения синергии стратегических перемен.

Распространяя повторяющийся процесс согласования целей стратегического развития организаций и на обычное управление как вид деятельности, следует отметить необходимость реализации всех функций управления (прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, мотивация) под углом зрения отмеченных выше целей. В этом плане функциональная ориентация организации (рис. 1) также испытывает воздействие согласованных целей и корректируется для обеспечения синергии всех процессов, задействованных в реализации стратегии развития организации.

В итоге можно выделить следующее. Представлен концептуальный подход к выполнению процедур, обеспечивающих реализацию синергического эффекта, основанный не только на согласовании целей развития организации в рамках этапов реализации стратегии развития организации, но и в отношении целей выполнения стратегически значимых проектов и программ, а также в части наполнения целевым содержанием основных функций менеджмента в организации, что создает теоретическую основу для решения важной практической задачи – согласования целей стратегического развития, лежащие в разных плоскостях жизнедеятельности организации.

Список литературы

1. Абаева Е. А., Аверина Ю. М., Субчева Е. Н., Шумова В. С. Формулирование миссии и ключевых целей предприятия как инструмент стратегического менеджмента // Успехи в химии и химической технологии. – 2021. – Т. 35. – № 1 (236). – С. 13-15.
2. Барсуков Д. П., Шиндина Ю. А., Шогенова З. Х. Бизнес-планирование как инструмент достижения стратегических целей организации // Научные известия. – 2015. – № 1. – С. 33-37.
3. Голокова Г. В., Сибилева Е. В. Формирование стратегических целей по управлению конкурентоспособностью коммерческой организации // Modern Economy Success. – 2020. – № 1. – С. 185-188.
4. Горбунова О. А., Ананьева Ю. В. Разработка стратегических целей организации нефтегазового сектора // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 7-3 (63). – С. 61-67.
5. Грязева М. С. Механизм генерации и выбора стратегических целей предприятия // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 87-96.

6. Губанова Е. В., Демичева М. А. Карта стратегических целей как инструмент повышения эффективности управления организацией // Калужский экономический вестник. – 2020. – № 1. – С. 62-65.
7. Казанцев С. В. Оценка достижения стратегических целей Российской Федерации (2000-2019 гг.) // Экономическая безопасность. – 2021. – Т. 4. – № 4. – С. 889-904.
8. Каплан Р. С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
9. Карасев О. И., Муканина Е. И., Тростьянский С. С., Белошицкий А. В. Интеллектуальное стратегическое сканирование – система методов решения прогнозно-аналитических задач // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2019. – № 2. – С. 26-42.
10. Комплексный анализ в стратегическом развитии региона / под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. – 254 с. – ISBN 978-5-907140-56-1.
11. Ксенофонтова Е. А. Адаптация системы стратегических целей предпринимательской структуры к факторам внешней среды // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 11-2. – С. 262-267.
12. Курина Т. Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – № 3. – С. 1015-1030. – ISSN 1994-6929.
13. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Место Форсайта в разработке стратегии // Региональная экономика: теория, проблемы и практика: материалы VIII Международной научно-практической конференции. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2016. – 336 с. – С. 210-215. – ISBN 978-5-906773-18-0.
14. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Тулинова Д. В. Стратегические приоритеты развития региона – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. – 200 с. – ISBN 978-5-907140-65-3.
15. Чернышева К. С., Колетвинова Е. Ю. Каскадирование целей в стратегическом управлении: опыт группы компаний black star // Вестник Университета правительства Москвы. – 2020. – № 4 (50). – С. 36-40.