

УДК 658:338.984

**РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ СБАЛАНСИРОВАННОГО
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРОАКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

Ю.В. Панарина

Автомобильно-дорожный институт ГВУЗ «ДонНТУ»

Рассматриваются вопросы развития концепции сбалансированного целеполагания на принципах проактивного управления для усовершенствования процесса постановки целей путем их конкретизации и «визуализации», а также управления дисбалансами, возникающими в деятельности предприятия, с целью минимизации их воздействия и нивелирования в будущем.

В условиях инновационного развития, связанного с необходимостью реформирования системы менеджмента и налаживанием ключевых процессов в отечественной экономике, возникает необходимость повышения конкурентоспособности продукции стратегических предприятий Донбасса. Ограничениями по внедрению инноваций на предприятиях является, среди прочего, ошибочное целеполагание в процессе стратегического планирования, значительное количество отклонений и дисбалансов в производственных и управленческих процессах, а также низкий уровень мотивации персонала к сбалансированности. Это требует новых подходов к управлению целеполаганием, которое в современной экономике следует рассматривать в аспекте максимально возможной сбалансированности.

Все это свидетельствует об актуальности и необходимости исследования, целью которого является развитие концепции сбалансированного управления целеполаганием в соответствии с потребностями предприятий Донецкого региона.

«Целевое управление, – отмечает Дж.Л. Моррисей, – ...требует ясного и четкого определения целей или желаемых результатов работы, формирования реальных программ, их достижения и четкой оценки параметров работы путем измерения конкретных результатов на этапах достижения поставленных целей» [2].

Целеполагание – деятельность, определяющая параметры оптимального функционирования объекта в будущем. Развитие целеполагания позволяет реализовать в полной мере системный подход, в том числе не только определить цели, но и осуществить их

проверку, корректировку, согласование и прогнозирование [4].

Система целеполагания предприятия состоит из трех компонентов: стратегические цели и показатели, оперативные цели и показатели, а также цели и показатели деятельности персонала.

Оперативный уровень целеполагания обычно формируется в процессе годового планирования. Он включает целый ряд проекций: финансово-экономические показатели, показатели бизнес-процессов, показатели деятельности компании на рынке и другие. Чем больше проекций объекта управления «видит» менеджмент, тем выше его способность улавливать «опережающие» сигналы и реагировать на изменения, которые еще только зреют.

В реальной жизни оперативная деятельность предприятия чаще всего оторвана от стратегического уровня управления – показатели годовых планов не связаны со стратегическими целями. Проекция же оперативного контроллинга ограничивается финансовыми показателями (зачастую неполноценными и искаженными) и фрагментами показателей некоторых основных процессов. При таком уровне оперативного контроллинга пространство менеджмента ограничено [1].

Говоря о системе управления целеполаганием, стоит в первую очередь обозначить уровни целеполагания, выделенные профессором А.И. Пригожиным [3] по степени объективности-субъективности:

1. Телеономия – система жизнеобеспечения, направленная на самосохранение, поддержку равновесия и функционирование.

2. Целенаправленность – адаптация к внешним условиям и стабилизация состояния за счет реактивного управления.

3. Целеустремленность – способность к порождению новых целей, изменению среды на основе проактивного управления.

Перечисленные уровни целеполагания (рис. 1) формируют трехкомпонентную систему целеполагания организации: 1 – стратегические цели и показатели (телеономия); 2 – оперативные цели и показатели (реактивное управление); 3 – цели и показатели деятельности индивидов (проактивное управление). Данная система отражает усовершенствованную и адаптированную концепцию сбалансированного целеполагания, которая дает представление не только об общих принципах и направлениях функционирования и развития организации, а также во многом способствует конкретизации (для высшего руководства и инвесторов) и «визуализации» (для исполнителей) установленных целей. При этом акцент на сбалансировании процесса целеполагания предполагает риск минимальных отклонений при полноценном использовании на практике.

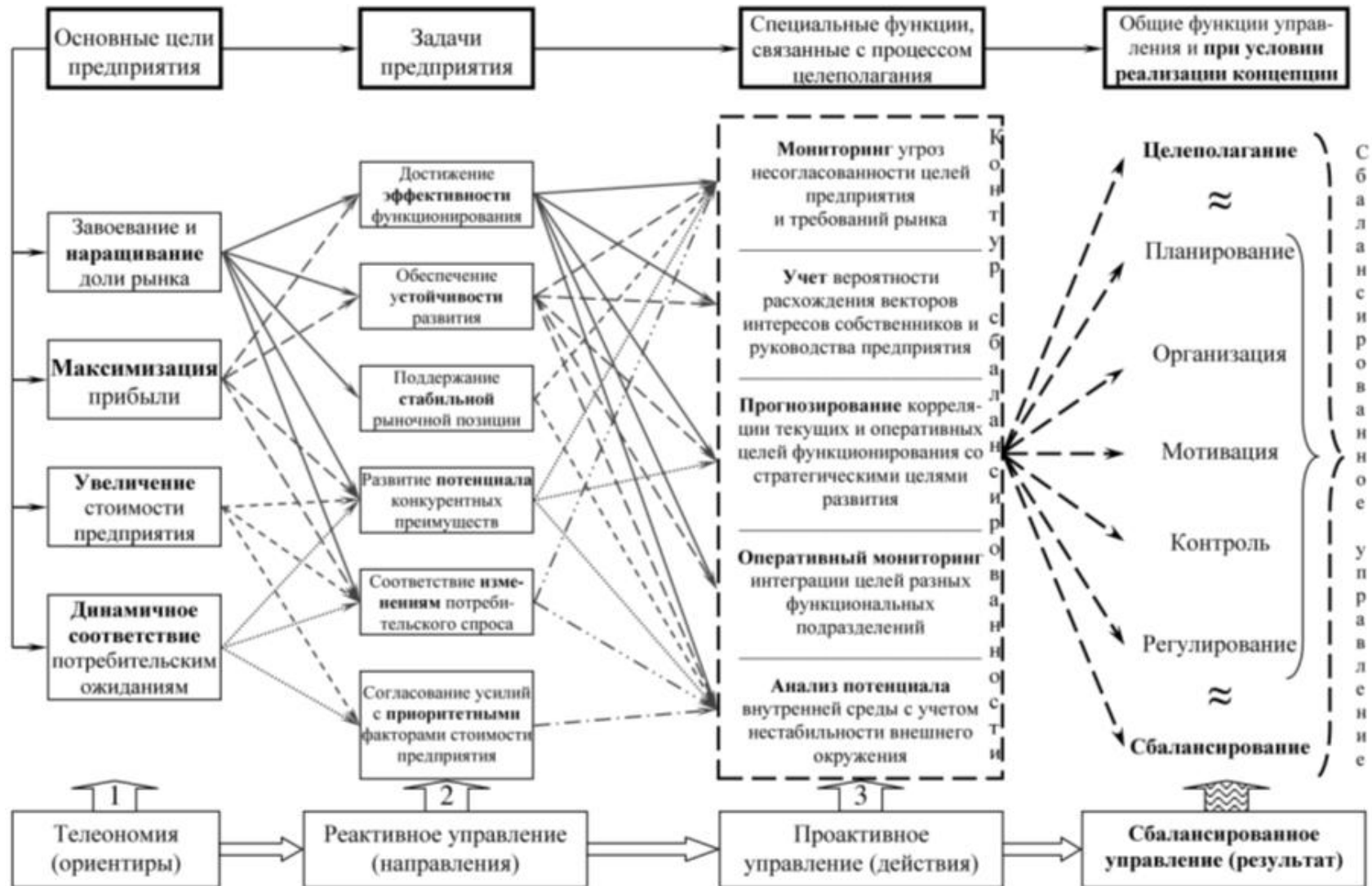


Рисунок 1 – Трёхуровневая система целеполагания на основе проактивного управления (авторская разработка)

Цели могут быть структурированы по принципу «прибыльность–рост–развитие» или же сгруппированы по уровням организации (индивид, группа, предприятие в целом). Следует отметить, что в рамках одного уровня потребности относительно упорядочены и имеют определенные приоритеты. При переходе по организационным уровням обнаруживаются существенные противоречия между целями, интересами и поведением ее участников [3].

В процессе перехода от существующего состояния к желаемому только согласование целей обеспечит максимальное следование запланированной траектории. Кроме того, синергетический эффект, возникающий при единстве целей индивидов, составляет основу проактивного управления, что способствует самоорганизации и саморазвитию предприятия.

С другой стороны, в основе технологии согласования целей также лежит модель управления изменениями (оценка текущего состояния, планирование желаемого и разработка проекта перехода от одного к другому). Применительно к данной ситуации речь идет в основном о диагностике и выработке корректирующих воздействий, поскольку желаемое (идеальное) состояние – абсолютно согласованные цели – нам известно.

С позиции современной теории синхронизация целей приводит к появлению целевого устойчивого вектора движения (аттрактора). Возрастание коэффициентов корреляции свидетельствует об увеличении степени согласованности целей. Чем больше сторонников одинаковых целей, тем сильнее аттрактор и тем выше степень его притяжения. Другими словами, поощряемые ценности организации привлекают большее число сторонников. Отсутствие аттракторов свидетельствует о наличии хаоса в системе. Хаос есть признак кризисного состояния, которое разрешается в результате местных «войн», что существенно ослабляет организацию.

Если предпринимаются шаги по согласованию целей, наблюдается положительная динамика и происходит «укрепление дружбы» в коллективе, более ясное понимание целей и интересов друг друга (и, как следствие, понимание целей и интересов клиентов).

Таким образом, согласование целей представляет собой своеобразный процесс саморазвития организации.

Выводы

В целом, умение согласовывать интересы может рассматриваться в настоящее время как существенное конкурентное преимущество той или иной организации, обеспечивающее ее стратегическое выживание [3]. А успешное внедрение и реализация разработанной концепции сбалансированного целеполагания будет способствовать

поддержанию вектора инновационного развития и функционального реформирования системы менеджмента.

Библиографический список

1. Кочнев А.Ф. Целеполагание как ключевая проблема менеджмента [Электронный ресурс] / Александр Кочнев // В поисках смысла: [сайт]. – [М.], 2011. – Режим доступа: <http://kochnev-a-f.livejournal.com/23783.html>. – (Дата обращения : 28.04.2015).
2. Моррисей Д.Л. Целевое управление организацией [Текст] / Д.Л. Моррисей; пер. с англ. под ред. [и с предисл.] И.М. Верещагина. – М.: Сов. радио, 1979. – 144 с.
3. Ромашова И. Методика согласования целей участников бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Ирина Ромашова // «БИРЖА» – информационно-справочный еженедельник нижегородских предпринимателей: [сайт]. – Нижний Новгород, 2006. – Режим доступа: <http://www.birzha.ru/birzha/?14896>. – (Дата обращения : 28.04.2015).
4. Тхориков Б.А. Методологические основы целеполагания в системе индикативного управления развитием организации [Текст] / Б.А. Тхориков // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 141-143.
5. Abrams F. Management Responsibilities in a Complex World // T.H. Carroll, Business Education for Competence and Responsibility, University of North Carolina Press, Chapel Hill, N.C., 1954).
6. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper&Row, 1973.
7. Emerson H. Efficiency as a Basis for Operations and Wages. (4th ed.). Easton, Pa.: Hive Publishing Company Reprint No. 63, 1976. (Originally published 1908.)
8. Fayol H. General and Industrial Management. (C. Storrs, trans.) London; Pitman, 1949.
9. Locke E.A., Latham G.P. Goal Setting for Individuals, Groups and Organizations. Chicago: Science Research Associates, 1984.
10. Norton D. The Balanced Scorecard: translating strategy into action / D. Norton, R. Kaplan. – Harvard Business Press, 1996. – 336 p.
11. Odiorne G.S. Strategic Management of Human Resources / G.S. Odiorne. – San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
12. Rampersad H.K. Total Performance Scorecard / H.K. Rampersad. – PT Gramedia Pustaka Utama. 2003. – 331 p.
13. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper&Row, 1914.