

## СЛИНКОВА Ольга Константиновна

Доктор экономических наук, профессор кафедры  
туризма и социально-культурного сервиса

Белгородский государственный университет

308015, РФ, г. Белгород, ул. Победы, 85

Контактный телефон: (4722) 30-11-35

e-mail: slinkova@bsu.edu.ru



## СКАЧКОВ Роман Анатольевич

Аспирант кафедры менеджмента организации

Белгородский государственный университет

308015, РФ, г. Белгород, ул. Победы, 85

Контактный телефон: (4722) 30-13-00

e-mail: skachkov@bsu.edu.ru

## Анализ научных подходов к определению сущности целеполагания и его роль в процессе управления

На основе анализа научных подходов к определению понятия «цель» сформировано авторское определение термина. Рассматриваются функции целей в процессе управления, систематизируются подходы к их классификации. Анализируются научные подходы к пониманию процесса целеполагания, дается авторская трактовка целеполагания. В качестве источников целей выделяются потребности, интересы и стратегические намерения, определяются критерии эффективности постановки целей.

**JEL classification:** R58

**Ключевые слова:** цель; целеполагание; стратегические цели; стратегические намерения; критерии целей.

Любой управленческий процесс носит целенаправленный характер. Это обусловливается сущностью управления, определяемого как «процесс постоянных **целенаправленных** воздействий на управляемый объект» [3. С. 25] (выделено нами). Поэтому определение и постановка целей является основой и исходным элементом любого управленческого процесса. Понятие «цель» занимает ключевое место в системе категорий управленческой науки. В практике управления современной экономикой страны используется программно-целевой метод, основой которого является процесс постановки целей. В связи с этим актуально рассмотрение и уточнение места и роли процесса целеполагания в управлении предприятием, регионом, страной, а также характеристики категории «цель».

Понятие «цель» имеет большое количество трактовок в зависимости от области знаний, в которой оно применяется: философской, социально-политической, технической, экономической и т. д. В управленческой науке также нет однозначного его толкования. Это вызвано многообразием подходов к определению сущности и содержания целеполагания как неотъемлемой составляющей процесса управления.

Несмотря на различия в подходах, обусловленных как особенностями отдельных областей научного знания, так и точкой зрения ученых в рамках какой-либо из них,

существует некая философская основа понятия «цель», используемая во всех теоретических построениях. Еще Платон и его ученик Аристотель определяли понятие «цель» как выражение некоей связи, которая лежит в основе принципа создания, развития и существования всех предметов на земле, их связи с внешним миром, в том числе с космосом. Можно наблюдать изменение понятий данной категории в трудах таких философов и мыслителей, как Августин Блаженный и Фома Аквинский, Г. В. Ф. Гегель.

Научное объяснение категория «цель» получила лишь в материалистической философии в конце XIX века. С точки зрения ее представителей, цель – это мысленная модель того результата, который материализуется посредством практики. Наличие осознанной цели свойственно только человеческой деятельности. Цель определяется потребностями человеческого бытия, а не человеческим воображением. Активный характер человеческого целеполагания состоит в том, что человек, общество выступают как преобразующая сила по отношению к объективной реальности [3. С. 14–15]. Именно эта трактовка, по нашему мнению, стала основой для дальнейшей эволюции понятия «цель», но уже в науке об управлении. С учетом этого можно сказать, что цель является единством субъективного и объективного, которое обусловлено определенными субъективными потребностями, переходящими в объективный результат с заданными параметрами.

В теории менеджмента как составляющей общей науки управления категория «цель» также получила широкое развитие, однако единого подхода к ее трактовке у ученых не наблюдается.

А. В. Бусыгин [2. С. 98] понятие «цель» в ее общей формулировке выражает через так называемое позиционирование, т. е. фиксацию позиций:

- в момент формулирования цели;
- в расчетный временной момент через формулирование прообраза будущего состояния управляемой системы, а также фиксацию тех обязательных действий, совершение которых единственно и может трансформировать форму из ее стартовой позиции (состояния) в состояние (позицию) сформулированного (разработанного) прообраза (рис. 1), т. е. позиционирование – это желание управляемой системы соответствовать качественно новому состоянию (прообразу), к которому она стремится.



Рис. 1. Понятие «цель» (через позиционирование) [3. С. 156]

Данное определение, на наш взгляд, является ключевым в рассмотрении дальнейших построений категории «цель», так как при определении цели субъект управления будет «отталкиваться» от некоторой исходной ситуации (уровня развития системы управления, наличия имеющихся ресурсов и т. д.) для перевода объекта управления в новое состояние в будущем моменте времени через формулирование образа этого состояния в цели.

Анализ трудов исследователей данного вопроса позволил нам выделить три основных подхода к формулировке понятия «цель» (рис. 2).

В рамках первого подхода цель рассматривается как желаемое состояние или представление о желаемом состоянии объекта управления. По нашему мнению, данный подход к определению понятия «цель» является в своей основе достаточно логичным. Вместе с тем трактовка цели только как желаемого состояния, без учета реальных возможностей ее достижения, не соответствует важнейшему принципу целеполагания: цель должна быть реальной. Под критерием реальности и достижимости цели нами

понимается возможность ее реализации и достижения в конкретный период времени с учетом имеющихся ресурсов, времени и других факторов. Иными словами, если субъект управления ставит цель, для реализации и достижения которой у него заведомо не хватит ресурсов, то цель не является достижимой. В таком случае можно с уверенностью говорить о категории «мечта». Поэтому более корректно, с нашей точки зрения, определять цель как желаемое и достижимое состояние управляемого объекта.

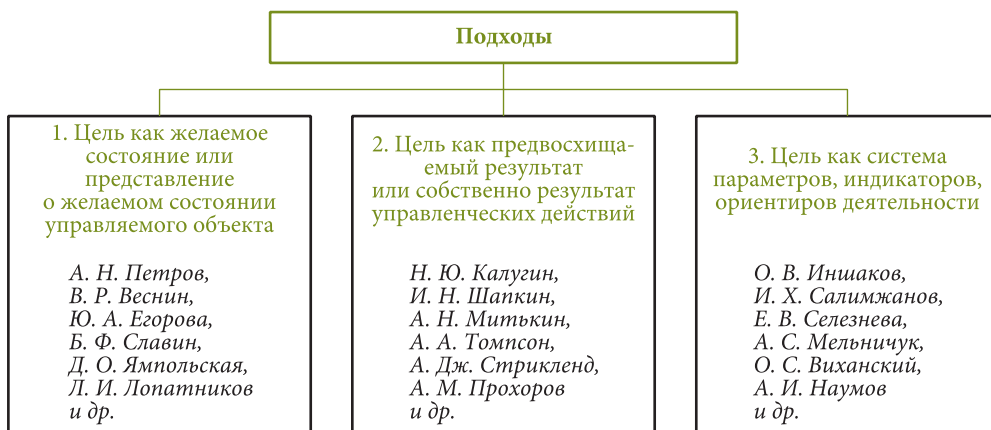


Рис. 2. Подходы к определению понятия «цель»

С позиции второго подхода цель представляет собой превосходящий результат или собственно результат управленческих воздействий. Достоинством такого подхода является, на наш взгляд, акцентирование внимания на управленческих действиях, обеспечивающих достижение поставленной цели.

Наконец, третий подход определяет цель как систему параметров, индикаторов, ориентиров деятельности. Этот подход является попыткой конкретизации понятия «цель» через систему количественно и качественно определенных показателей. Поскольку любая цель должна иметь четкую качественную характеристику и количественное измерение, данный подход безусловно имеет практическое значение. Однако с точки зрения теории и методологии отождествлять понятия «цель» и «параметры», «индикаторы» и т. п. представляется неверным.

В научной литературе представлены также определения, которые не вписываются ни в один из подходов, выделенных нами. Например, Л. О. Максимов представляет цель как «общественное предназначение организации, в соответствии с которым определяются ее функции, структура и полномочия, предопределяющие, в свою очередь, характер деятельности ее членов и критерии оценки ее результатов» [11. С. 25]. По нашему мнению, данное определение, с точки зрения науки управления, отражает не цель системы управления, а ее миссию. В подтверждение этого приведем определение термина «миссия» ведущего ученого в области менеджмента XX века Питера Друкера. Миссия, по его мнению, «...это то, ради чего существует организация» [4. С. 34]. В качестве другого примера можно привести определение, предложенное В. А. Семидоцким и М. В. Кутиным [8. С. 59]: «Под целями понимается комплекс целей и задач, стоящих перед предприятием в сфере финансов, продаж, процессов и персонала предприятия». Данное определение, по нашему мнению, противоречиво с точки зрения логики построения и, кроме того, отождествляет понятия «цель» и «задача», которые в теории управления имеют самостоятельное значение.

С учетом вышесказанных замечаний и интеграции положительных аспектов, выявленных нами, дадим свое толкование данного термина: цель – это желаемое

и достижимое состояние объекта управления, достигаемое через определенный промежуток времени посредством управленческих воздействий на систему управления. Необходимо отметить, что данное толкование термина цель сформулировано по отношению к целям экономики региона, страны, так как именно в этом контексте система управления в целом выступает и субъектом, и объектом развития одновременно.

Сущность цели как экономической категории наиболее полно выражается в ее функциях. В управлении цели выполняют ряд важных функций. Анализ научных подходов к данному вопросу ([5; 6; 9] и др.) позволил нам выделить следующий состав функций целей:

1) адаптивная – цели обеспечивают выживание организации в меняющихся условиях, гибкость и способность к оперативному реагированию на изменения во внешней среде, уменьшают неопределенность текущей ситуации;

2) структурообразующая – цели отражают общую концепцию деятельности, конкретизируют ее содержание, выступают в качестве основы формирования структуры деятельности в целом и управленческой деятельности в частности;

3) стандартообразующая – цели служат основой для разработки критериев при принятии управленческих решений;

4) интеграционная – цели формируют чувство причастности к общему делу, обеспечивают общность интересов всех участников процесса целеполагания;

5) мотивационная – цели выступают в роли источника мотивационной вовлеченности (цели – «подстрекатели действий»);

6) идеологидентификационная – цели формируют идеологию организации, т. е. отвечают не только на вопрос «зачем, для чего существует организация?», но объясняют, с помощью каких средств и методов будет достигаться результаты, и, соответственно, позволяют соотнести устремления каждого члена организации с общей концепцией подразделений и организации в целом;

7) динамическая – цели задают тенденции для постоянного развития управленческой деятельности и всей организации.

На основе выделенных функций можно сделать вывод, что цели в управлении выполняют роль «фундамента» всей структуры деятельности организации; «направляющей» к достижению определенного состояния; мотиватора к труду, в том случае, если они понятны каждому участнику процесса целеполагания.

Требование научной обоснованности выдвигает проблему определения критериев качества целей управления.

Классический подход к выделению критериев качества целей управления включает следующие требования [8; 9].

*Масштабирование целей по времени.* Проведение подобной тактики помогает менеджеру определить, с какой частотой следует проводить обзорные проверки, чтобы в случае отклонения от графика было достаточно времени на активизацию деятельности для приведения ее к норме. Определение временных рамок важно и для долгосрочных, и для краткосрочных целей.

*Краткость формулировки.* Зачастую данное требование игнорируется и в формулировку цели включается описание методов, которые будут использованы при достижении этой цели, и ряд другой «побочной» информации.

*Разумный баланс между напряженностью и реалистичностью целей.* Практика управленческой деятельности свидетельствует о том, что легко достигаемые цели обладают слабым мотивирующим действием, не приносящим удовлетворения, так как люди не ставят их достижение себе в заслугу. Вместе с тем существует «порог» сложности целей, за пределами которого мотивация также снижается из-за формирования отрицательных ожиданий связи между прилагаемыми усилиями и достигаемыми результатами. Исследования неоднократно показывали, что люди работают наиболее

продуктивно, когда цели установлены на так называемом побудительном уровне – достаточно высоком, чтобы было к чему стремиться, но не настолько высоким, чтобы потерпеть неудачу, и не настолько низким, чтобы не нужно было затрачивать усилия для ее достижения. Поэтому цели должны быть достаточно напряженными, но реальными для достижения.

*Гибкость.* Цели должны быть достаточно гибкими, чтобы в динамично изменяющихся условиях их можно было модифицировать сообразно сложившейся ситуации.

*Приемлемость.* Цель более эффективна, когда люди, ответственные за ее выполнение, считают ее приемлемой. Это означает, что результаты, которых будут достигать исполнители цели, должны соотноситься с их ценностями и предпочтениями.

*Сопоставимость.* Этот критерий предполагает, сопоставимость, во-первых, между целями различных ключевых пространств, во-вторых, между целями внутриорганизационной иерархии, каждая из которых должна соответствовать цели более высокого уровня.

*Измеримость.* Цель является эффективной только тогда, когда она имеет как качественное выражение, так и количественное.

Цели, которые обладают вышеперечисленными качествами, более эффективны, чем те, которые ими не обладают.

Современные подходы к определению критериев качества целей управления дополняют классический подход и уточняют некоторые его положения.

Одним из самых популярных на современном этапе развития целевого управления является подход, предложенный Д. Дроудэном, получивший название «SMART-технология».

SMART – это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов [7. С. 149]:

1) специфические (specific) – цели должны быть полностью понимаемыми подчиненными и отражающими специфику бизнеса, т. е. отрасли, в которой реализуется цель;

2) измеримые (measurable) – измеримость предполагает наличие критериев (измерителей), которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. Если нет измерителей, очень сложно оценить результаты работы и объективно контролировать процесс;

3) достижимые (attainable) – при постановке задач руководителю необходимо учитывать профессиональные возможности и личностные качества своих сотрудников, т. е. ответить на вопрос: как удержать баланс между напряженностью работы и достижимостью результата? В этом поможет механизм установки планки целей. Суть его заключается в том, чтобы ставить цели, соответствующие опыту сотрудников и их индивидуальным особенностям;

4) значимые (relevant) – размышляя над тем, обладает ли цель значимостью для сотрудника, руководитель должен ответить на вопрос: зачем сотруднику необходимо выполнить эту задачу, т. е. почему она важна с точки зрения целей более высокого уровня (вплоть до стратегических)?

5) соотносимые с конкретным сроком (timely) – цель должна иметь конкретный срок выполнения, что позволяет руководителю определить ритм выполнения действий для достижения конечного результата.

Само слово SMART в переводе на русский означает «умный». Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель является специфической, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

Однако если проанализировать традиционный подход к выделению критериев целей и современный, выраженный в технологии SMART, то можно сделать вывод, что из совершенно новых критериев в данной технологии выделен только

один – специфичность. Оставшиеся четыре критерия так или иначе коррелируют с традиционным подходом.

Следствием формулирования целей без соответствия перечисленным выше критериям являются следующие ситуации:

- невозможность эффективного контроля за ходом выполнения работ;
- невозможность разработки системы критериев для оценки степени достижения целей и, как следствие, невозможность измерить эффективность работы;
- невозможность рационального распределения обязанностей между сотрудниками аппарата управления.

Особая роль в управлении социально-экономическими системами на современном этапе развития принадлежит стратегическим целям. Стратегическая цель в отличие от тактической характеризуется следующими особенностями:

- ориентацией на положение во внешней среде;
- проактивным (упреждающим) поведением всех элементов-целеносителей;
- взаимосвязью со способом достижения (стратегией) и средствами достижения (тактикой, ресурсами);
- возможностью альтернатив и изменений [12. С. 57];
- более высоким уровнем управленческого воздействия.

Важное значение в разработке стратегических целей принадлежит стратегическим намерениям. Они, наряду с потребностями и интересами целеносителей, служат основными источниками целей.

Рассмотрим стратегические намерения как источник целей. Согласно Г. Хэмелу и К. Прахаладу [10. С. 102–103], стратегические намерения описывают позицию лидера, в которой видит себя субъект управления, и одновременно устанавливают четкие и измеримые критерии оценки его продвижения к желаемой цели. Д. Бодди и Р. Пэйтон считают формами выражения стратегических намерений субъекта управления миссию, изложение видения перспектив развития, краткое заявление об общей цели [1. С. 345]. Однако стратегическое намерение, по нашему мнению, это не просто декларация, оно нуждается в соответствующей интеллектуальной и психологической мотивирующей поддержке, которая позволяет достигать верхних этажей иерархии потребностей, открывать новые резервуары творческой энергии для достижения поставленной цели. Другими словами, если традиционный взгляд на стратегию ориентирует на соблюдение соответствия между ресурсами и целями, стратегические намерения делают упор на соответствие ресурсов и амбиций. Следовательно, стратегические намерения представляются позицией, в которой видит себя субъект управления в будущем с четкими критериями и сроками достижения этой позиции, являются образом потенциальных возможностей для достижения разрабатываемых стратегических целей. Стратегические намерения обычно отражаются в стратегическом видении (конструктивное внутреннее представление о том, чем должен стать субъект управления в конкретно заданной перспективе).

По мнению ряда авторов [1; 10; 13], стратегические намерения покоятся на трех «китах». На рис. 3 показаны слагаемые процесса определения стратегических намерений. При отсутствии одного из слагаемых не представляется возможным говорить о формулировании стратегических намерений субъекта управления.



Рис. 3. Слагаемые процесса определения стратегических намерений



Конкретность стратегического намерения выражается в лаконичной запоминающейся формулировке, которая становится внутренним девизом на определенный промежуток времени. Она должна учитывать объективную рыночную необходимость и апеллировать к субъективным претензиям на лидерство.

Рассматривая преемственность и гибкость стратегических намерений, необходимо отметить, что нельзя часто менять стратегические намерения, если они не реализованы. Стратегические намерения создают преемственность между отдельными краткосрочными акциями, при этом оставляя место для новых подходов к проблеме по мере изменения ситуации.

Амбициозность стратегических намерений заключается в задании цели, достойной того, чтобы отдать все силы для ее достижения. В этом смысле стратегические намерения – это преодоление собственных слабых мест. Стратегические намерения основываются на психологической составляющей управления. Уровень амбициозности стратегического намерения и цели задается целеносителем, который готов приложить максимум усилий для ее достижения. По мнению Г. Хэмела и К. Прахалада [10], именно стратегические намерения позволяют максимально вовлечь исполнителей в процесс достижения целей.

Следует отметить, что основным ресурс, к которому обращены стратегические намерения, – это инновационные, креативные резервы субъекта управления и каждого конкретного целеносителя.

С учетом ключевой роли, которую выполняют цели в процессе управления, представляется правомерным и логичным выделение целеполагания в качестве самостоятельной функции управления. Существующий в науке традиционный подход к выделению основных функций управления предполагает рассмотрение целеполагания в составе функций планирования и прогнозирования. Это, на наш взгляд, приводит к недооценке роли целей в управлении и недостаточной реализации потенциала целеполагания на практике.

Выделение целеполагания в качестве исходной функции процесса управления предполагает методологическое обобщение знаний, накопленных в результате эволюции науки управления. Критический анализ научных подходов позволил нам сформулировать авторское определение данного термина. Целеполагание – это сложный многоуровневый процесс, включающий разработку и выбор целей по их содержанию, количественным и качественным характеристикам, а также согласование с целеносителями.

В свою очередь, под стратегическим целеполаганием будем понимать многоуровневый процесс определения, формализации и согласования целей по их качественным характеристикам, а также моделирование и выбор количественных значений для оценки степени достижения поставленных целей в долгосрочной перспективе.

Таким образом, понятие цель в современном управлении является главенствующим и основополагающим, одним из необходимых факторов, определяющих реальность управления. Наличие цели является связующим звеном в системе координации направлений деятельности управляемой системы. Единая цель способствует механизму взаимодействия между индивидуумами внутри управляемой системы. Цели – это фундамент управленческого процесса в целом, они оказывают влияние на все функции управления – планирование, организацию, мотивацию, контроль. Без четкого определения и постановки целей развития, средств и методов их достижения, разработки системы критериев оценки их достижения нельзя говорить об эффективности управления. Цель – это первая ступень управления, а определение и постановка целей управляемой системы – целеполагание есть логическое начало всякой управленческой деятельности.

## Источники

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб. : Питер, 1999.
2. Бусыгин А. В. Предпринимательство. М. : Дело, 2001.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. М. : Гардарики, 1999.
4. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. М. : Вильямс, 2004.
5. Егорова Ю. А. Роль целеполагания в системе управления // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2010. № 9.
6. Основы менеджмента : учеб. для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кисляков и др.; под ред. Д. Д. Вачугова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Высшая школа, 2003.
7. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент : учеб.-практ. пособие. М. : Юрайт, 2010.
8. Семидоцкий В. А., Кутин М. В. Технология целеполагания как элемент механизма стратегического планирования в условиях обострения конкурентной борьбы // Вестник Финансовой академии. 2010. № 5.
9. Теория управления: учебник / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. 2-е изд., доп. М. : Финансы и статистика, 2008.
10. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. М. : Олимп-Бизнес, 2002.
11. Максимова Л. О. Целеполагание в управлении органами внутренних дел (теоретический и организационно-правовой аспекты) : дис. ... канд. юр. наук. М., 2003.
12. Шеховцева Л. С. Стратегическое целеполагание региона как субъекта развития // Региональная экономика. 2008. № 19.
13. Шеховцева Л. С. Теоретические основы и методологическое обеспечение стратегического целеполагания развития региона // Экономика региона. 2010. № 3.