

# УМЕНИЕ СТАВИТЬ ЦЕЛИ

**Александр Долгоруков**, кфн,  
ведущий научный сотрудник МГУ им. М.В. Ломоносова,  
директор Научно-образовательного центра «Социология  
инноваций» МГГУ им. М.А. Шолохова, социальный дизайнер.

Негативные последствия ошибок стратегического видения становятся всё более разрушительными для компании, а цена расплаты за ошибочные цели – очень высокой. Умение планировать и работать с целями, их ясное осознание позволяют упорядочить деятельность компании на пути к успеху.

Стратегическое планирование и управление приобретают для российского бизнеса всё большее значение. Сравнительно небольшой срок (чуть более 30 лет) ведения бизнеса в нашей стране подтвердил справедливость того, что не так сложно достичь единичного успеха в делах, гораздо труднее устойчиво воспроизводить его в долгосрочной перспективе. Негативные последствия ошибок стратегического видения становятся всё более разрушительными для компании. В условиях, когда в сжатые сроки создаются новые продукты и услуги, меняются финансовые потоки, когда неожидан-

но возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезает то, что казалось незыблемым, цена расплаты за неверное видение и, соответственно, за ошибочные цели, становится очень высокой для компании.

Есть две категории бизнесменов: те, кто не умеет работать с целями, всегда жалуются на недостаток ресурсов и жесткую конкуренцию (их подавляющее большинство); и те, кто умеет обращаться с целями и, потому, избавлены от изнурительной и бессмысленной конкурентной борьбы (таких очень мало, но именно они пьют хорошее шампанское).

## Иерархия целей

Эффективно разработанные цели компании представляют собой иерархическую структуру (рис.): достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Такая система называется цепочкой промежуточных результатов. Главная стратегическая цель (или несколько целей) разбивается на подцели, которые могут иметь несколько уровней. Подцели, в свою очередь разбиваются на задачи. Оперативные задачи обеспечивают достижение тактических

задач, а тактические — решение стратегических целей.

За достижение стратегических целей обычно отвечает высшее руководство, тактических — менеджеры среднего звена, оперативных — менеджеры первой линии и рядовые сотрудники. Однако сегодня заметна тенденция к сокращению в компаниях числа менеджеров среднего звена и передаче части их полномочий сотрудникам. Таким образом, рядовые сотрудники принимают все большее участие в постановке целей и процессе планирования.

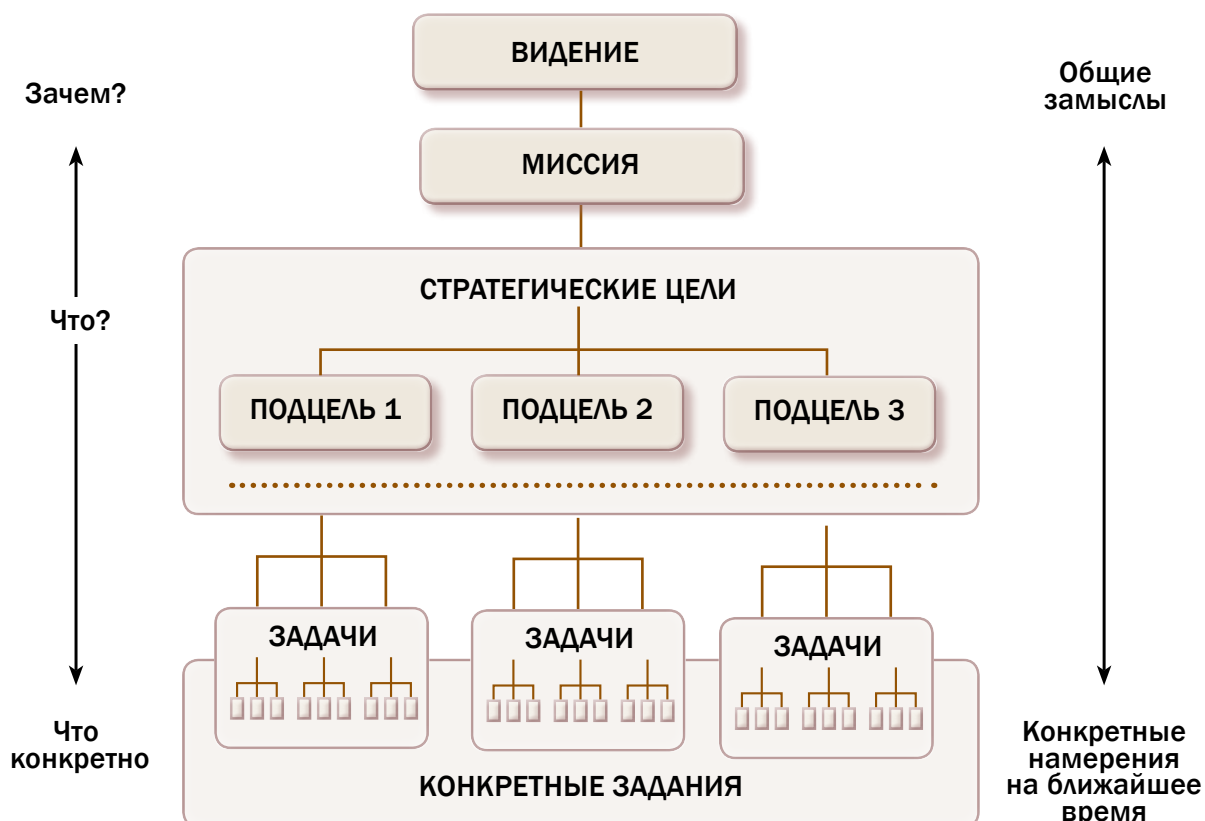


Рис. Иерархия целей

### Цели

Цель — это желаемое состояние будущего, достичь которого пытается компания. Значение целей определяется тем, что каждая компания существует ради некоего результата. Осознание организационных целей вносит некоторую упорядоченность в производственную деятельность. Попробуем понять, какие механизмы позволяют упорядочить деятельность компании через ясное осознание целей.

1. Цель — это источник мотивации и вовлеченности. Благодаря ясным целям сотрудники понимают, к каким конкретным результатам стремится компания в целом или подразделение, в котором они работают. В стратегической цели содержится ответ на вопрос, «зачем существует компания». Составленный, исходя из этой цели, стратегический план подсказывает сотрудникам, какие действия они должны предпринять на своем рабочем месте для достижения общей цели. Цели и планы способствуют самоопределению сотрудника, снижая неопределенность в делах, в отношениях с другими людьми, в возможной карьере. Снижение неопределенности, в свою очередь, повышает мотивацию человека трудиться добросовестнее, если он искренне разделяет те цели, которые стоят перед компанией.
2. Цель — это основа для принятия решений. Вырабатывая дерево целей и составляя планы, менеджеры получают представление о том, чего стремятся добиться компания, а значит, им легче на своем рабочем месте принять такие решения, которые будут полезны для общего дела, то есть решения, учитывающие:
  - внутреннюю политику компании;
  - организационную структуру;
  - характер деятельности;
  - организационные статусы и роли;
  - товары и/или услуги;
  - расходы на получение желаемого результата.
3. Цель позволяет определить стандарты деятельности. Если сотрудник или менеджер не знает, чего хочет достичь в результате многодневных усилий, он, естественно, не может оценить, насколько успешна его деятельность, так как ему не с чем сравнить результаты. Другое дело, когда цель ясна, то есть известно, что конкретно должно быть достигнуто и в какие сроки. Цели определяют результаты деятельности компании и выступают критериями их оценки. Если перед компанией была поставлена цель: добиться увеличения объема продаж на 10 %, а реальный прирост составил 7%, значит, менеджеры должны задуматься о причинах расхождения планируемых и фактических цифр.

### Ошибочные представления о цели

К сожалению, нередко приходится слышать от руководителей государственных предприятий, что их главная цель «выжить», а от руководителей частных компаний, что «с целью все ясно, надо получать прибыль».

Однако и первое, и второе представление о цели является ошибочным и даже губительным в стратегическом планировании. В таких высказываниях фиксируются ситуации, когда менеджеры, фактически занимаясь тактическим и оперативным управлением, считают, что они заняты стратегией компании. И если в отношении тактического или оперативного управления такие высказывания еще можно считать осмысленными, то в отношении стратегического управления они не выдерживают никакой критики. С государственными предприятиями все понятно, их менеджеры не имеют полноценной свободы в целеполагании.

Серьезный частный бизнес не может «написать на своем знамени» такую цель, как «получение прибыли», если, конечно, не хочет проиграть в борьбе с конкурентами в долгосрочной перспективе. В такой «свежей» и модной формулировке цели российским предпринимателям видится некоторая деловая энергия, но, по сути, это ложная и иногда даже разрушительная установка.

### Вектор целей и группы влияния

Правильнее говорить о векторе многих целей, которые преследуют группы влияния, имеющие отношение к этому бизнесу. Так, например, если речь идет о крупной корпорации, то говорить надо не об одной цели, а о нескольких целях, которые преследуют так называемые группы влияния. Это акционеры, высший менеджмент и кредиторы. Из этих трех групп, каждая из которых преследует свою цель, только акционеры прямо заинтересованы в получении ежегодной прибыли.

В 80-е годы многие американские компании, которые под давлением акционеров главной целью объявляли прибыль, в долгосрочной перспективе сошли с дистанции, поскольку очередной виток научно-технического прогресса требовал думать о перспективных научных и прикладных разработках. С точки зрения стратегической перспективы было нарушено, как минимум, два принципа:

- в условиях усиливающейся нестабильности бизнеса, а, следовательно, и неопределенности перспектив делалась попытка «все выжать» из существующего бизнеса, максимально снижая издержки. То есть результирующий вектор целей был подменен одной целью — получить во что бы то ни стало прибыль;

- в условиях возрастающей неопределенности необходимо сосредоточить свое внимание на «слабых сигналах», поступающих из окружения, то есть терпеливо и вдумчиво «собирать хворост» в надежде, что молния ударит, и удастся погреться у разгоревшегося костра. Другими словами, в нестационарных системах всегда «может произойти все, что угодно и в любое время». Поэтому необходимо приуменьшить целерациональную функцию в стратегическом планировании, но быть готовым к любому развитию событий, быть готовым понять и принять складывающуюся конфигурацию интересов групп влияния и возникающий результирующий вектор целей. Речь идет о ситуациях или таких состояниях объемлющей системы, когда стратегические цели могут безнадежно устареть в течение десяти секунд. Конечно же, придавать значение таким целям не стоит.

Следующая группа влияния — кредиторы. Они озабочены гарантиями возврата кредита и процентов на вложенный капитал. Их меньше волнуют прибыли компании, в которую они вложили деньги. Все, о чем думает кредитор, это грамотно составленные договоры, которые позволяют вернуть кредиты с оговоренными процентами при любых обстоятельствах.

Высших же менеджеров волнует щедрое вознаграждение за их труд в настоя-

щем и высокая ликвидность компании (устойчивое и динамичное долгосрочное развитие бизнеса), что является гарантией их будущего благополучия. Благоприятный имидж компании и ее высокая рыночная стоимость дает высшему персоналу компании целый набор преимуществ. Среди них и высокое жалование, и иногда приоритет в приобретении акций, и возможность служебного роста в данной компании, и лестные предложения в других компаниях. Кроме того, процветающая сильная компания сама по себе создает площадку для более разнообразных и красивых решений и, конечно же, делает жизнь менеджеров более осмысленной и интересной.

Кроме групп влияния, которые имеются, так сказать, в списке всегда, существуют еще группы влияния, которые проявляются в зависимости от конкретного бизнеса и наличной ситуации.

Занявшись анализом своего бизнеса, руководитель, например, может обнаружить, что устойчивый рост его компании зависит от долгосрочных взаимоотношений с поставщиками, или его бизнес находится в сильной зависимости от местной власти. Руководитель, кстати, может являться представителем нескольких групп влияния сразу, например, он и собственник и главный управляющий одновременно. Очень часто — почти всегда — приходится считаться со специалистами, носителями ноу-хау, которым непосредственно владеет эта компания.

### Организационные цели

Российская действительность особенно остро ставит вопрос об опасности одномерного стратегического мышления, которое в своем стремлении сосредоточиться на так называемой центральной организационной цели (как будто бизнес — это монолитный блок) — или прибыль, или качество, или оригинальность товара или услуги и т.п. — неожиданно погибает, достигнув этой цели.

Подавляющее число учебников по менеджменту уделяет много места так называемым организационным целям. Однако осмысленно об организационных целях можно говорить лишь в том случае, если какая-либо жизненно важная для данного общества организация (подобно, скажем, МГУ им. М.В. Ломоносова для России) имеет славную историю. Это ведет к тому, что общественное мнение хранит как бы предание о целях этой организации. Создается ситуация, когда любые попытки «групп влияния» переориентировать такую организацию от «всем известных» ее целей к иным (например, производство суррогата знания вместо знания) достаточно долго не приносит результата. Славная традиция «сопротивляется». И только длительное усилие может привести к тому, что такая организация станет «обычной», то есть организацией, о стратегических целях которой можно лишь говорить как результирующем векторе отдельных целей групп влияния.

### Установление приоритетов в ожиданиях групп влияния

В любом случае разработка стратегических целей подразумевает среди прочих процедур установление приоритетов в ожиданиях групп влияния, что означает следующие действия:

- анализ бизнеса с целью составления списка групп влияния, способных повлиять на бизнес, не спрашивая у его руководителя на это разрешения;
- оценку ожиданий этих групп, которые они связывают с данным бизнесом;
- гармонизацию стратегических целей, которые разрабатывает руководство, с выявленными ожиданиями;
- разработку процедур контроля и управления отношениями с группами влияния;
- получение поддержки замыслов руководителя бизнеса со стороны групп влияния до того, как эти цели будут объявлены в миссии компании и PR-акциях.

При этом крайне важно сохранять здравомыслие, уделяя особое внимание «ортогональным» целям. Дело в том, что таковыми кажутся многие цели, поскольку «текучка» приучает нас смотреть на вещи, скорее, с позиции краткосрочных целей, нежели долгосрочных. Когда рассматриваешь цели в долгосрочной пер-

спективе, многое видится по-другому. К сказанному стоит добавить, что в работе с целями надо сохранять способность к компромиссам, поскольку наша рациональность ограничена, а наши действия несовершенны в нашем вечном стремлении к предустановленной гармонии.

Умение ставить хорошо сформулированные цели — одно из самых значительных

качеств лидера. Хотя многим людям кажется, что самое главное качество менеджера — решать проблемы, специалисты по искусственному интеллекту уверяют, что уже созданы предпосылки к тому, чтобы экспертные системы на базе мощных компьютеров решали любые проблемы. Единственное, чего не могут «умные машины», так это выработать цели и определять проблемы.