

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье охарактеризован процесс формирования целей и их значение в управлении предприятием. Обусловлено существование, законность деятельности предприятия, как для работающих в нем людей, так и для общества. Подчеркнуто, что через цели люди определяют, подходит ли им предприятие или нет. Цели не только привлекают людей на предприятие, но и ограничивают деятельность сотрудников предприятия, регулируют их поведение. Цели определяют природу предприятия для его сотрудников и тем самым заставляют их брать на себя соответствующие обязательства. Цели являются главным мотиватором, направляют поведение людей, удовлетворяя их потребности. Выход предприятия на лидирующие позиции в отрасли удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за организацию) работников.

Ключевые слова: цель, формирование, мотивация, управление, предприятие, общество, сотрудники.

Постановка проблемы. Цели являются изначальным элементом системы управления организацией, выполняя организационную, мотивирующую и контролирующую функции. Исчерпывающий анализ целей предполагает их изучение в цепочке: общество – организация – человек. Современное общество – это организованное общество. Это означает, что все виды деятельности, начиная от нашего рождения, находятся под сильным воздействием среды организации. Идея организации появились у людей из понимания факта, что человек в одиночку не способен удовлетворить *все* свои потребности и желания. Само появление организации с наличием у людей общих целей, что превращает управление организацией в целенаправленную деятельность. Следовательно, если нет целей в организации, то и нет управление ею. Хорошо управляемые компании имеют общие цели. Цели в организации задают и определяют все другие ее составляющие. Об этом и многом другом в теоретической части, данной контрольной работы.

Для организации процесс выбора миссии и формирования целей является очень важным фактором на пути к успеху. Целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что

организация — это объединение людей, преследующих определенные цели. Цели организации – это цели, общие для всех ее членов.

Анализ последних исследований и публикаций. Так же цель можно определить, как – исходный пункт, определяющий отношения между субъектом и объектом управления. Взаимодействие субъекта и объекта управления в структуре организации характеризуется диалектикой цели, средства и результата. Цель выступает как идеальное описание результата деятельности, а сама деятельность — как процесс достижения цели. Как содержание цели определяется объективно существующими вокруг объекта управления условиями, так и реализация ее осуществляется имеющимися в распоряжении субъекта управления средствами. Переход от цели к результату не является непосредственным. Не сами сформулированные человеком цели как таковые приводят к конкретному результату, а процесс достижения их с помощью определенных материальных средств. Взаимоотношения цели и средства заключаются в том, что цель не только определяет тот или иной предмет или действие как соответствующее ей средство, но и сама выступает как нечто содержательное, конкретное лишь в связи с отношением к средству, т. е. данные взаимоотношения носят характер двусторонней предопределенности.





В менеджменте важно отделять цель от средства. Смещение одного с другим, как правило, не приводит к желаемому результату. Обычно в организации то, что является целью объекта управления, для субъекта — это средство достижения его цели. Уровень квалификации работника обеспечивает качество продукции, качество сокращает издержки, сокращение издержек увеличивает прибыль, большая прибыль дает больший дивиденд на акцию. Именно через средство устанавливается связь идеальной в своей основе цели с объективным, реальным миром. Так, установление в организации персональных компьютеров, связанных в единую сеть, позволит организации действовать более эффективно в условиях информационного бума.

Цель статьи – установить взаимосвязи в формировании целей, а также их значение в управлении предприятием.

Изложение основного материала исследования. Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

По установившемуся мнению, существует три типа целей с той точки зрения, какой период времени требуется для их достижения, это:

- Долгосрочные цели - имеют горизонт планирования 5 лет.
- Среднесрочные цели - от 1 года до 5 лет.
- Краткосрочные цели – в пределах 1 года.

Разделение на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, между долгосроч-

ными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Так же, эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов миссии организации.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем, объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся

размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;

- разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.;

- изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.;

- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.;

- работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.;

- оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных целей. Они «подчинены» им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько структурных различных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерар-

хия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются цели роста организации. Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно этим темпам роста может устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Цель быстрого роста является очень привлекательной, однако, и очень сложной для достижения. Организация, если у нее для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение четко ощущать ход времени и хорошо контролировать во времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации, необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

Цель стабильного роста предполагает, что при её достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.





Цель сокращения ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь автоматически не означает, что у организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения. Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех данных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно совмещаться во времени, сменяя одну другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей одна за другой. Большой опыт человечества по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых свойств, которые должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный характер между полной централизацией и полной децентрализацией. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной — процесс установления целей идет свер-

ху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс цели полагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй - выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Ранее в учебнике были рассмотрены вопросы, относящиеся к анализу среды и миссии организации. Сейчас же рассмотрим процесс непосредственной выработки целей организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Первая фаза. Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует

делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к тем изменениям, которые происходят в среде. При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, правильно предусмотреть все невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Тем не менее, не абсолютизируя ситуации, они должны формулировать цели, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментальный количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерар-

хия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следуют их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамики среды цели могут меняться. Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. При этом в целях учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации со стороны субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Наличие целей является очень важным в организационном





успехе. Они обеспечивают направленность действий, сплачивают людей, создают возможность для эффективной работы организации. Цели выполняют ряд полезных и практических функций, помогая управлению организацией и пониманию того, почему существует организация, почему люди в ней поступают так, а не иначе.

Цели оправдывают существование, законность организации как для работающих в ней людей, так и для общества. Через цели люди определяют, подходит ли им организация или нет. Уход работников с обанкротившегося предприятия ликвидирует это предприятие. Цели нередко помогают предприятию избежать закрытия или ликвидации в условиях быстро меняющейся конъюнктуры общественного мнения (например, экологически вредные предприятия).

Цели не только привлекают людей в организацию, но и ограничивают деятельность членов организации, регулируют их поведение. Такая цель рабочей группы, как повышение качества, требует соблюдения технологической дисциплины, определенного отношения к работе.

Цели определяют природу организации для ее членов и тем самым заставляют их брать на себя соответствующие обязательства. Так, работа в угольной шахте подвергает жизнь человека определенному риску.

Цели являются главным мотиватором, направляют поведение людей, удовлетворяя их потребности. Так, выход предприятия на лидирующие позиции в отрасли удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за организацию) работников.

Цели уменьшают неопределенность, разъясняя людям, что организация преследует в своей деятельности. Ставя цель — обойти конкурентов, организация устраняет неопределенность в своей организационной миссии, а ее члены получают четкое представление о том, за какие действия они будут вознаграждены.

Цели помогают организации познавать и приспосабливаться к окружающей действительности. По целям можно ориен-

тироваться в движении, сравнивать себя с другими, определять соответствие требованиям.

Цели являются стандартом для оценки работы членов организации. Выполнение плана на высоком качественном уровне обычно связывается с получением вознаграждения.

Цели обеспечивают основу для конструирования организации. Многое другое тоже влияет на это, но цели — в первую очередь. Так, цель укрепить позицию компании на рынке ведет организацию к созданию нового подразделения.

Оценка важности целей может быть выражена в их ранжировании. В этом случае каждой цели приписывается порядковый номер, показывающий её относительную важность для достижения соответствующей цели более высокого уровня. Другим способом является нормирование по значимости. Многие цели по своей природе не поддаются формализации, и, следовательно, их не удастся точно измерить. Другие же цели измеримы, но их величины несопоставимы одна с другой.

Литература

1. Боткин И. О. Источники финансирования инновационной деятельности / И. О. Боткин, Л. Г. Ким // Вестник УдГУ. — 2013. — №1. — С.19-23.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2003.
3. Дроздов И. А. Определение концепции формирования стратегического планирования / И. А. Дроздов, Ю. Л. Ким // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. — 2016. — № 7. — С.4-8.
4. Ким Л. Г. Мониторинг инновационной деятельности промышленных предприятий / Л. Г. Ким // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. — 2014. — №6. — С. 30-33.
5. Ким Л. Г. Развитие деятельности малых инновационных предприятий / Л. Г. Ким // Экономика, статистика и информатика. — 2011. — №1. — С. 67-69.
6. Ким Л. Г. Пути инновационного развития России / Л. Г. Ким, И. А. Дроздов

// Наука и практика. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – 2010. – № 2. – С. 64-65.

7. *Ким Л. Г.* Пути инновационного развития экономики России / Л. Г. Ким, И. А. Дроздов // Инновации и инвестиции. – 2010. – № 3. – С. 64-65.

References

1. *Botkin, I. O. & Kim, L. G.* (2013). Sources of financing of innovation activity. *Vestnik UdSU*, 1: 19-23.

2. *Gerchikova, I. N.* (2003). *Management: a text book for universities*. Moscow: UNITY.

3. *Drozдов, I. A. & Kim, Yu. L.* (2016). Definition of the concept of forming strategic

planning. *Problems of Economics and Management of Oil and Gas Complex*, 7: 4-8.

4. *Kim, L. G.* (2014). Monitoring of innovation activity of industrial enterprises. *Problems of Economics and Management of Oil and Gas Complex*, 6: 30-33.

5. *Kim, L. G.* (2011). Development of the activity of small innovative enterprises. *Economics, statistics and informatics*, 1: 67-69.

6. *Kim, L. G. & Drozdov, I. A.* (2010). Ways of innovative development of Russia // *Science and practice. Russian Economic University. G.V. Plekhanov*, 2: 64-65.

7. *Kim, L. G. & Drozdov, I. A.* (2010). Ways of innovative development of the Russian economy. *Innovations and investments*, 3: 64-65.

Кім С. Л.

Формування цілей та їх значення в управлінні підприємством

У статті охарактеризовано професії формування цілей і їх значення в управлінні підприємством. Обумовлено існування підпр, законність дій підприємства, як для працюючих в ньому людей, так і для суспільства. Підкреслено, що через цілі люди визначають, чи підходить їм підприємство чи ні. Цілі не тільки привертають людей на підприємство, а й обмежують діяльність співробітників підприємства, регулюють їх поведінку. Цілі визначають природу підприємства для його співробітників і тим самим змушують їх брати на себе відповідні зобов'язання. Цілі є головним мотиватором, направляють поведінку людей, задовольняючи їх потреби. Вихід підприємства на лідируючі позиції в галузі задовільняє і матеріальні (максимальний прибуток), і моральні потреби (гордість за організацію) працівників.

Ключові слова: мета, формування, мотивація, управління, підприємство, товариство, співробітники.

Kim S.

Formation of targets and their importance in the management of the enterprise

The article describes the professors of the formation of goals and their importance in enterprise management. The existence, legitimacy of the enterprise's activity is conditioned both for people working in it, and for society. It is emphasized that people determine, through the goals, whether the enterprise is suitable for them or not. Goals not only attract people to the enterprise, but also limit the activities of employees of the enterprise, regulate their behavior. Goals determine the nature of the enterprise for its employees and thereby force them to assume the corresponding obligations. Goals are the main motivator, direct the behavior of people, satisfying their needs. Entering the enterprise into the leading positions in the industry satisfies both material (maximum profit) and moral needs (pride in organization) of workers.

Key words: goal, formation, motivation, management, enterprise, society, employees.

Рецензент: Павлов К. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка та управління» Камського інституту гуманітарних та інженерних технологій, м. Іжевськ, Російська Федерація.

Reviewer: Pavlov K. – Professor, Ph.D. in Economics, Head of Economy and Management Department Kamsky institute of humanitarian and engineering technologies, Izhevsk, Russia.

e-mail: kvp_ruk@mail.ru

Статья подана
26.10.2017 г.

