

# ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ОРИЕНТИРЫ КАК СФОРМУЛИРОВАННАЯ ФИЛОСОФИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 339, 334

**Юрий Александрович Боловинцев,**  
к.э.н., докторант Института экономики РАН  
Эл. почта: bolovintsev\_ya@list.ru

Предметом исследования является определение и разграничение таких понятий как целеполагание и ориентиры в стратегическом планировании организации. Автором подробно рассмотрены такие аспекты темы как, иерархия в управлении стратегического планирования деятельности организации, специфика таких понятий: целеполагание, ориентиры, стратегия, цели. Исследована проблема отсутствия четкой структуризации понятия «ориентир» в стратегии. Изучены особенности качественных и количественных ориентиров. Представлена композиция из шести основных направлений качественных ориентиров и виды базовых ориентиров организации как системы. Новизна и выводы: Теория стратегического менеджмента не определяет разделение основополагающих терминов стратегии целеполагание и ориентиры. Автором дано четкое определение исследуемых терминов. На основе исследования автором структурированы виды базовых ориентиров организации как системы по Х.Босселю, определено, что устойчивость предприятия в условиях неопределенности требует от управления тождественной реализации каждого из базовых ориентиров стратегических планов, требуется конкретность структурной иерархии уровней ориентиров организации.

**Ключевые слова:** стратегия, цели, целеполагание, ориентиры, планирование, управление.

**Yury A. Bolovintsev,**  
Candidate of Economic Sciences, doctoral candidate of  
Institute of economy of the Russian Academy of Sciences  
E-mail: bolovintsev\_ya@list.ru

## GOAL-SETTING AND REFERENCE POINTS AS THE FORMULATED PHILOSOPHY IN STRATEGIC PLANNING OF THE ORGANIZATION

Object of research is definition and differentiation of such concepts as a goal-setting and reference points in strategic planning of the organization. The author in detail considered such aspects of a subject as, hierarchy in management of strategic planning of activity of the organization, specifics of such concepts: goal-setting, reference points, strategy, purposes. The problem of lack of accurate structuring of the concept "reference point" of strategy is investigated. Features of qualitative and quantitative reference points are studied. The composition from six main directions of qualitative reference points and types of basic reference points of the organization as systems is presented. Novelty and conclusions: The theory of strategic management doesn't define division of fundamental terms of strategy a goal-setting and reference points. The author gave accurate definition of the studied terms. On the basis of research by the author types of basic reference points of the organization as systems according to H.Bossel are structured, is defined that stability of the enterprise in the conditions of uncertainty demands from management of identical realization of each of basic reference points of strategic plans, concreteness of structural hierarchy of-level reference points of the organization is required.

**Keywords:** strategy, purposes, tselopolaganiye, reference points, planning, management.

Под стратегическим управлением, принимается целесообразное воздействие на предприятие как субъекта менеджмента на объект с целенаправленной идеей перевода его в финансовую, стратегическую ситуацию, соответствующую цели данной системы. Еще раз рассмотрим важность определения понятия и самой сущности «цель» в стратегическом планировании деятельности организаций. Как философская категория, понятие и термин «цель» появляется в греческой философии начиная с эпохи Сократа. Само слово «цель» (τέλος) не редко всего в философских учениях означает «завершение», «конец». Далее уже Аристотель являет учение о четырех причинах сущего (Phys. II, 194b – 195 a; Met. 1013 a-1014a), в котором рядом с материальной, формальной и движущей находится целевая причина (τέλος, в схоластике – causafinalis) [1]. Без целевой причины, как считает Аристотель, неосуществимо объяснение образа существования живых организмов. Наиболее решительным пересмотром суждения «цель» со времен Аристотеля явилась кантовская телеология. При этом Кант открывает особый –уже третий мир (на равне с миром природы и свободы) где природа «как бы» осуществляет цели свободы, и свобода «как бы» делает природными феноменами свое целеполагание. Мышление имеет право (и даже обязано) в некоторых случаях рассматривать совокупность явлений как осуществление целей [1]. Один из российских основоположателей теории стратегического управления А. Зуб считает, что все определения стратегического управления организации можно свести к трем подходам: анализу окружения, цели и средства (ресурсы), деятельный подход [2].

О.С. Виханский дает трактовку понятия стратегического управления организации как «такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».

Л.С. Шеховцева сужает понятие стратегического управления только «разработкой миссии, важнейших целей организации и способов их достижения» [4].

На основе проведенных исследований Е.А. Ромашова понимает стратегическое управление как процесс управления организацией, который включает формирование миссии, долгосрочных планируемых целей организации, анализ среды управления, системное формирование и корреляцию стратегии, гибкую реализацию, соответствующую изменению окружения и проверку соответствия достигнутых результатов стратегии запланированным целям.

И. Ансофф базировался на том, что оперативное управление организации направлено на процесс осуществления действий «из прошлого в будущее», при систематическом стратегическом управлении организацией направление данного бизнес-процесса

антагонистическое «из будущего в настоящее». Тогда: оперативное управление есть – долгосрочное (управление для достижения планируемых целей организации), а стратегическое управление – относится к стратегическому планированию деятельности организации (управление организацией для достижения ее стратегических планируемых целей).

Кунах Ю.В. пишет, что стратегическое управление организации есть процесс принятия управленческих решений, который основывается на разработке и реализации стратегических документов и так же отмечает [6], что все существующие определения стратегического управления сводятся к одному из двух подходов: первый – анализ внутренних возможностей организаций и параметров внешней среды (К. Хатген, Д. Шендель, Л. Максименко, В. Парахина); второй – достижение, реализация целей предприятия (Л. Джаух, У. Глук, А. Томпсон и А. Стрикленд, А. Никитин, Д. Хиггинс).

Итак, делаем вывод из анализа определений авторов, приведенных выше, что на первом этапе управленческой деятельности планируется определенная цель: которая содержит набор параметров оптимального и целесообразного функционирования развивающегося предприятия или предполагаемую модель его желаемого состояния. А значит работы, выполняемые субъектом стратегического управления предприятием в этой связи, как раз и содержат основополагающую функцию управления так называемое «целеполагание».

Целеполагание проходит главной нитью через стратегическое планирование и обуславливает все этапы управленческой деятельности: такие как:

- информационная,
- организационная;
- регулирующая;
- координирующая,
- контролирующая.

Целеполагание определяет фабулу всех остальных этапов менеджмента, и является их объединяющим контуром, а также подлежит реализации во всех сферах стратегического планирования и управления.

Целеполагание фундамент в основе главного принципа стратегического управления – системного подхода. Соответственно, каждая подсистема в менеджменте предприятия несет собственную основную цель, в то же время каждая из них несёт иерархически подчиненный характер основной цели – предприятия и его управления в целом.

Самым важным решением при стратегическом планировании является выбор целей организации. Чем больше организация, тем больше они испытывают необходимость в многоуровневых целевых системах, во некотором множестве широко поставленных целях, но и в более частных (мелких) целях, связанных с общими стратегическими целями планирования деятельности организации.

И. Ансофф пишет, что стратегия и ориентиры при всей кажущейся схожести, вещи абсолютно разные. Ориентир близок по значению к цели, а стратегия средство реализации цели. В то же время И.Ансофф далее определяет, что ориентир – это уже более высший уровень принятия управленческих решений [7]. Организационная управленческая стратегия, изложенная только одним набором ориентиров, не будет стратегией как таковой, если ориентиры организации изменятся. В то же время данный автор считает, что «стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации». Встречается и определения применимые к теории организации определяющие, что в широком смысле термина «ориентир» – это есть продолжение совокупности целей организации, утверждаемых её собственником или руководителем. Таким образом, прослеживается отсутствие четкого разделения понятий «стратегия», «ориентир», «цель». Анализ научной литературы по стратегическому менеджменту выявил полное отсутствие мнений по данному вопросу, что же первично в управлении планированием деятельности организации: ориентиры, стратегия, цели, а также полное отсутствие четкой структуризации понятия «ориентир» в стратегии, его

структуры, виды, классификация. Определим, что авторское понятие «ориентир» для целей в стратегического планирования деятельности организации это общее направление деятельности организации или отдельного ее структурного подразделения на плановый период времени.

Ориентир может представлять собой как качественное (экспертное) мнение знающих сотрудников о имеющимся внутреннем потенциале организации и ее стратегических возможностях, предлагаемых внешней средой деятельности, т. е. рынка, так и количественное выражение желаемых стратегических результатов и показателей деятельности, как в сравнении по отрасли так и единичные обуславливающие амбиции руководства. Разработка ориентиров для постановки целей управления является функциональной обязанностью при стратегическом планировании менеджмента организации. Ориентиры планируемой деятельности предприятия, в соответствии с которыми в дальнейшем разрабатывается стратегия дальнейшего развития организации, определяются коллегиально стратегической группой принятия решения. Считаем что иерархическая цепочка выработки стратегии организации по планированию её деятельности может выглядеть так, см. рис. 1:

Главная, генеральная общая цель организации при выработке стратегии планирования, это четко выраженное ориентированное основание ее существования и предназначения, в научной литературе обозначается



**Рис. 1.** Место понятия «ориентир» в философии стратегии планирования деятельности организации

как миссия организации. Миссия является одним из ориентиров при выборе стратегических целей планирования деятельности организации. Из существующей миссии вырабатываются цели, для осуществления деятельности и выполнения миссии.

Значение надлежащей, адекватной ориентирующей миссии, которая должна быть формализована и выражена, а так же эффективно представлена управлению и сотрудникам организации, очень важно для выбора стратегии планирования дальнейшей деятельности организации. Разработанные на ее сориентированном фундаменте цели являются критериями и для процесса принятия управленческих решений, и для выработки стратегии развития организации. Если управление не знает, какова основная миссия их организации, то у него не будет формализованной логической точки отсчета при выборе наиболее благоприятной альтернативы.

Ориентиры могут быть выражены как количественно, так и качественно. Количественные ориентиры стратегического планирования выражаются в натуральных или суммовых денежных единицах, они не должны иметь четких определений, они должны быть варьируемы с допустимым люфтом как в большую, так и в меньшую сторону, то есть иметь некоторую неопределенность, которая потом в процессе планирования может быть учтена и исправлена в бюджетировании стратегии, балансовым методом и т.д.

Д. Гут и Р. Тагири [8] предлагают композицию из шести основных направлений качественных ориентиров, которые могут быть использованы при стратегическом планировании организаций, композиция представлена на рис. 2.

Высшее руководство организации хранит и придерживается определенным ценностям, проявляющимися в предпочтении типа управления, и формулировки в целей организации.

Почти каждый автор работ по стратегическому менеджменту организаций имеет собственный перечень ценностей и целей управления. А.Райа перечислил, основные встре-

чающиеся варианты ориентирования целей после изучения соответствующей литературы. Данный автор, определяет собранные цели и как ориентиры стратегической деятельности подразделений, так и цели всей организации. Конечно, приведенный перечень не может быть всеобъемлющим; учитывая специфичность каждой конкретной организации, цель может быть сформулирована и в других областях. Признаваемые авторитеты в этой области Стейнер и Майнер утверждают, что «цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять» [8].

В любом случае каждая организация имеет в ориентирах показатели своего устойчивого развития, тогда управление должно отдавать себе ясный отчет в том, что понимается под стратегией планирования деятельности и какие ориентиры потребуются для обеспечения продвижения по пути устойчивого развития организации. Отталкиваясь из

подобного анализа, будут выявлены соответствующие ориентиры. Как показывает практика, что устойчивость и жизнеспособность системы организации требует реализации некоторых базовых ориентиров, одинаковых почти для всех типов организаций. Данный перечень базовых ориентиров должен быть использован при разработке основного списка ориентиров для определения стратегических показателей при планировании деятельности организации. Если управление организации будет придерживаться этого контрольного списка в ходе планирования соответствующих стратегических показателей, можно быть уверенным, что разработанная стратегия будет учитывать все направления развития деятельности организации, в практическом ее эволюционировании.

Х.Боссель выделяет шесть базовых ориентиров, предопределяемых внешним окружением (существование, безопасность, эффективность, свобода действий, сосуществование, адаптируемость), которые присущи



Рис. 2. Виды качественных ориентиров организации

<b>Обусловленные окружением</b>	
СУЩЕСТВОВАНИЕ:	Система должна быть совместимой с нормальным состоянием окружения и способной существовать в этом окружения. Необходимо обеспечить наличие информационных, энергетических и материальных ресурсов, необходимых для поддержания сбалансированного состояния системы.
СВОБОДА ДЕЙСТВИЙ:	Система должна обладать способностью разнообразными способами справляться с требованиями, накладываемыми на нее разнообразием окружения.
БЕЗОПАСНОСТЬ:	Система должна быть способной защитить себя от неблагоприятных воздействий изменчивости окружения. Под последним понимаются меняющиеся, неустойчивые и непредвиденные условия, выходящие за пределы нормального состояния окружения.
ЭФФЕКТИВНОСТЬ:	В борьбе за сохранение ограниченных ресурсов (информационных, материальных, энергетических) и оказание воздействия на свое окружение система должна в конечном итоге (по истечении длительного срока) оставаться эффективной (не обязательно рациональной).
СВОБОДА ДЕЙСТВИЙ:	Система должна обладать способностью разнообразными способами справляться с требованиями, накладываемыми на нее разнообразием окружения.
АДАПТИРУЕМОСТЬ:	Система должна быть способной к обучению, адаптации и самоорганизации, с целью выработки более адекватных способов реагирования на требования, налагаемые меняющимися условиями окружения.
СОСУЩЕСТВОВАНИЕ:	Система должна быть способной к модификации своего поведения, с целью учета поведения и интересов (ориентиров) других систем (субъектов), присутствующих в ее окружении.
<b>Обусловленные системой</b>	
РЕПРОДУКТИВНОСТЬ:	Самовоспроизводящие (автотворные) системы должны быть способны к развитию
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ:	коллектив организации, обладает психологическими потребностями.
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ:	Сознательные субъекты несут ответственность за совершаемые ими поступки и должны подчиняться нормативным требованиям.

Рис. 3. Виды базовых ориентиров организации как системы по Х.Босселю [9], в модификации автора

всем организационным автономным системам, модифицируем ее для организаций рис. 3.

При этом данный автор добавляет три базовых ориентира, которые определяет система (репродуктивность (определим это как жизнеспособность, возможность развития), психологические потребности (определим это как создание психологического климата в организации) и ответственность). В данном случае понятие «ориентир» мы используем

как общий термин для обозначения ориентаций, интересов или установок. Всевозможные ориентиры, по своей сущности, являются оригинальными памятками контрольного списка, которому жизнеспособная организация в стратегическом планировании должна, осознанно уделять внимание.

Базовые ориентиры исполняют роль фундаментальных аспектов ориентации организации. Базовые ориентиры, происходят из важней-

ших свойств внешней среды каждой конкретной организации, бывают одинаковыми во всех системах, автономно от их функциональности или правовой природы. В случае специфичного и теоретическо-практического применения к стратегическому планированию общий список базовых ориентиров может быть конкретно изменен с точки зрения миссии организации. Обязательно требуется определить, что именно имеет ввиду управление организацией, к примеру, под ориентиром «свобода действий коммерческих предприятий». Данный контекст приведет к более четкому подперечню базовых ориентиров (например, возможная свобода от вмешательства государства, инновационный потенциал независимость от поставщиков, и т. д.), а потенциально, и всей структуры ориентиров организации.

Положение реализации базовых ориентиров организации может вытекать из уже имеющихся константных состояния организации или скорости изменения её системы, эти составляющие могут комбинироваться. Поэтому требуется конкретность структурной иерархии ориентиров организации, состоящей из некоторых уровней ориентиров, просто необходимых для модификации информации, определяющейся от точного показателя, в информационное уведомление для реализации соответственного базового ориентира организации. Базовые ориентиры организации являются специфичными и уникальными, незаменимыми.

Так как лучшая приспособленность к всевозможным сторонам своего внешнего окружения имеет та система (организация), которая располагает ресурсами снабжения высшего суммарного удовлетворения базовых организационных ориентиров, она и будет находиться в лучшей форме, а значит, иметь наиболее высокие возможности к долговременному выживанию и устойчивости.

Оценить степень удовлетворения ориентиров организации можно с помощью определения показателей, которые способны дать информацию о том, как успешно проходит реа-

лизация ориентиров предприятия в определенный момент времени.

Если управление не охватит все возможные необходимые аспекты, стратегия планирования деятельности организации окажется неполной и многие стратегически важные параметры будут упущены. Опять же, стоит отметить, что если управление и будет использовать слишком много ориентиров и критериев, оценка может стать искривленной вследствие избыточности информации, и тавтологии ориентиров [10]. Можно сказать, что управлению при стратегическом планировании необходим перечень ориентиров, позволяющий представить полную реальную картину без утяжеляющей и излишней информации.

Делаем выводы по результатам данного этапа исследования. В идеале каждый из базовых ориентиров должен отвечать единичному в своем роде запросу. Это предполагает, что при стратегическом планировании минимального внимания требует уделить каждому из ориентиров, и что возмещение недостатка реализации одного ориентира за счет излишней реализации других базовых ориентиров становится невозможной. К примеру, недостаток ориентира «свободы действий» в той или иной организации невозможно возместить за счет избытком ориентира «безопасности». Устойчивость организации в условиях неопределенности требует от управления тождественной реализации каждого из базовых ориентиров организации.

Базовый ориентир организации с текущей минимальной реализацией объясняется ограниченным развитием организации, ее затруднениях, что должно быть учтено в разработке стратегии планирования ее деятельности.

Устойчивость организации в плановом периоде требует адекватной реализации каждого из ее базовых ориентиров.

Процессы стратегического планирования, принятия управленческих решений и претворение в жизнь действий в системах организации должны всегда одновременно воссоздавать комплекс по минимуму нескольких базовых ориентиров (или принятых критериев). Всесторонняя оценка действий и развития системы организации должна производиться с применением плюральных показателей и критериев. Стратегическое развитие организации будет сдерживаться тем базовым ориентиром, в данный момент времени текущего периода является в положении минимальной реализации. Особенное внимание требуется уделять именно таким ориентирам, так как на данный момент времени развития организации они становятся сдерживающим фактором развития организации.

#### Литература

1. Новая философская энциклопедия. Электронный ресурс. URL: <http://iph.ras.ru/elib/3339.html>, дата доступа 15.11.13
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. 2-е изд., доп. – М.: Аспект Пресс, 2004.

3. Виханский О.С. Организация управления в государственном секторе и фирмах Японии: дис...канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 1973.

4. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 14–20.

5. Ромашова Е.А. Основы стратегического управления в условиях рыночных отношений: // Архитектура. Экономика. Геоэкология. Сб. науч. тр. Аспирантов и магистрантов. – Н. Новгород: ННГАСУ, 2006.

6. Кунах Ю.В. Стратегическое управление предприятием на основе бюджетных моделей: дис...канд. экон. наук: 08.00.05. – Ставрополь, 2008.

7. Ансофф И. Стратегическое управление Сокр. пер. с англ. – Науч. ред., авт. предисл. Л.И. Евенко – М.: Экономика 1989. – 519 с.

8. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2006. – 720 с.

9. Показатели устойчивого развития: теория, метод, практическое использование. Отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы / Авт. Х. Боссель: Пер. с англ. – Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН, 2001. – 123 с.

10. Ялялиева Т.В. Повышение эффективности управления государственной собственностью с помощью мероприятий контроля / Т.В. Ялялиева // Новый университет. Серия: Экономика и право. – 2013. – № 5. – С. 17–25.