

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

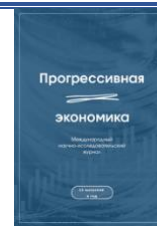
№ 4 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/sistemnye-aspekty-czelepolaganiya-v-procressah-formirovaniya-mnogoczelevyh-strategij-adaptaczii-organizaczij-malogo-i-srednego-biznesa-k-usloviyam-neopredelennosti-vneshnej-sredy/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 005.7

DOI: 10.54861/27131211_2025_4_123



СИСТЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В ПРОЦЕССАХ ФОРМИРОВАНИЯ МНОГОЦЕЛЕВЫХ СТРАТЕГИЙ АДАПТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА К УСЛОВИЯМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

*Камионский М.С., лаборант-исследователь, научная лаборатория
«Цифровые технологии тарифного регулирования» РЭУ им. Г.В. Плеханова,
г. Москва, Россия*

Аннотация. В настоящем исследовании рассматриваются пути повышения эффективности методов стратегического целеполагания на основе применения системного подхода. В рамках работы разработана многомерная система процессов формирования стратегических целей компании, в которой приоритет отводится так называемой «клиентской» цели как исходной точке построения всей иерархии стратегических ориентиров. Обоснована новая структура стратегических целей, учитывающая сложность управленческих процессов и необходимость согласования интересов различных субъектов целеполагания. Предложен оригинальный метод «Коллективного проектирования стратегического дерева целей компании», способствующий снижению негативного влияния дериватов деятельности и обеспечению согласованности в формировании стратегических установок. Особое внимание уделено роли внешних консультантов, для которых обоснован продуктивный подход к участию в стратегическом управлении компаниями малого и среднего бизнеса в условиях неопределённости. Методологической основой исследования является системный подход, позволяющий рассматривать процессы стратегического целеполагания как сложные и многокомпонентные явления, требующие комплексного анализа и междисциплинарных решений. Полученные результаты обладают практической значимостью и могут быть использованы при разработке и корректировке стратегий организаций, функционирующих в условиях нестабильной внешней среды.

Ключевые слова: стратегическое целеполагание; системный подход; иерархия стратегических целей.

SYSTEMIC ASPECTS OF GOAL SETTING IN THE FORMATION OF MULTI-PURPOSE STRATEGIES FOR THE ADAPTATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES TO THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Kamionsky M.S., Research laboratory assistant, scientific laboratory «Digital technologies of tariff regulation» REU them. G.V. Plekhanov, Moscow, Russia

Abstract. This study examines ways to increase the effectiveness of strategic goal-setting methods based on a systematic approach. As part of the work, a multidimensional system of processes for shaping the company's strategic goals has been developed, in which priority is given to the so-called "client" goal as the starting point for building the entire hierarchy of strategic guidelines. A new structure of strategic goals is substantiated, taking into account the complexity of management processes and the need to coordinate the interests of various subjects of goal setting. An original method of "Collective design of the strategic tree of the company's goals" is proposed, which helps to reduce the negative impact of business derivatives and ensure consistency in the formation of strategic attitudes. Special attention is paid to the role of external consultants, for whom a productive approach to participation in the strategic management of small and medium-sized businesses in conditions of uncertainty is justified. The methodological basis of the research is a systematic approach that allows us to consider the processes of strategic goal-setting as complex and multicomponent phenomena requiring comprehensive analysis and interdisciplinary solutions. The results obtained have practical significance and can be used in the development and adjustment of strategies of organizations operating in an unstable environment.

Keywords: strategic goal setting; systematic approach; hierarchy of strategic goals.

JEL classification: D81, L25, M21.

Для цитирования: Камионский М.С. Системные аспекты целеполагания в процессах формирования многоцелевых стратегий адаптации организаций малого и среднего бизнеса к условиям неопределенности внешней среды // Прогрессивная экономика. 2025. № 4. С. 123–138. DOI: 10.54861/27131211_2025_4_123.

Статья поступила в редакцию: 12.04.2025 г. Одобрена после рецензирования: 21.04.2025 г. Принята к публикации: 22.04.2025 г.

For citation: Kamionsky M.S. Systemic aspects of goal setting in the formation of multi-purpose strategies for the adaptation of small and medium-sized businesses to the conditions of uncertainty of the external environment // Progressive Economy. 2025. No. 4. pp. 123–138. DOI: 10.54861/27131211_2025_4_123.

The article was submitted to the editorial office: 12/04/2025. Approved after review: 21/04/2025. Accepted for publication: 22/04/2025.

Введение

Современные компании, в том числе малого и среднего бизнеса, становятся всё более сложными динамичными системами. Их структурное, содержательное, управленческое усложнение является адекватным ответом на постоянно возрастающую сложность внешней среды. Учитывая, что методологией исследования сложных систем является системный подход, представляется целесообразным применить его для исследования и совершенствования процессов, связанных с созданием и достижением стратегических целей компаний. В проблематике, связанной со стратегическим целеполаганием, существует еще немало не до конца решенных вопросов. Так, в научной литературе недостаточно подробно описаны процессы формирования стратегических целей, методы оценки их адекватности и применения на практике, не выявлены подлинные причины, по которым большинство российских предприятий не формулируют стратегические цели. Ответы на эти вопросы могут способствовать формированию более точных и адекватных стратегических целей, обеспечивающих успех деловых компаний, ведь даже небольшие неточности в целеполагании могут приводить к проигрышу в конкурентной борьбе.

Научная новизна данного исследования заключается в разработке и обосновании комплексного подхода к совершенствованию методов стратегического целеполагания на основе системного анализа. В рамках работы предложена авторская модель системы процессов формирования стратегических целей компании, разработана иерархическая структура стратегических целей нового типа. Обоснован и внедрён метод «Коллективного проектирования стратегического дерева целей компании», способствующий согласованию интересов различных субъектов стратегического управления и снижению влияния побочных эффектов (дериватов) их деятельности. Кроме того, предложен концептуальный подход к продуктивному сопровождению процессов стратегического управления с участием внешних консультантов, обеспечивающий повышение эффективности реализации стратегических инициатив.

Целью настоящего исследования является совершенствование методов стратегического целеполагания на основе использования инструментов системного подхода. В рамках достижения поставленной цели были сформулированы следующие исследовательские задачи: обосновать целесообразность и эффективность применения системного подхода при организации процессов стратегического целеполагания; разработать и предложить модель системы процессов формирования стратегических целей компании; выявить и обосновать приоритетность так называемых «клиентских» целей в общей иерархии стратегических ориентиров; разработать метод «Коллективного проектирования стратегического дерева целей компании» как инструмент согласования интересов участников стратегического планирования и снижения негативного влияния побочных эффектов их взаимодействия; а также обосновать подход к продуктивному

сопровождению процессов стратегического управления с привлечением внешних консультантов.

Методологической основой исследования выступает системный подход, обеспечивающий целостное представление о процессе стратегического целеполагания, и позволяющий учитывать множественные взаимосвязи между его элементами, субъектами и внешней средой.

Обзор литературы

К проблематике стратегического целеполагания обращается значительное число серьезных отечественных и зарубежных исследователей. Важной вехой в формировании теоретико-методологических и практических аспектов стратегического управления и, в частности, стратегического целеполагания является книга ведущего специалиста в области современного менеджмента Питера Друкера «Практика менеджмента», первое издание которой вышло в 1954 году. В ней главной целью деловой компании провозглашалось «создание потребителя» – идея, на много десятилетий опередившая своё время [3]. Большим значением для теории и практики стратегического управления, особенно для формирования стратегических целей, стал выход книги специалиста в области рыночной конкуренции Майкла Портера «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов», в которой обоснована необходимость на первый план в деятельности компаний выдвигать стратегические цели, связанные с клиентами [13].

Основополагающей работой в области менеджмента, системного подхода, стратегического управления и, в частности, стратегического целеполагания стал для советского и российского читателя энциклопедический труд выдающегося ученого и руководителя-практика Д.М. Гвишиани «Организация и управление», в котором представлены результаты многолетних исследований, сформулированы проблемы и предложены решения в области стратегического управления [2]. Значительное влияние на осознание невозможности математически точного, рационального целеполагания оказали работы Нобелевских лауреатов Герберта Саймона, в том числе, его книга «Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении» [14], и Даниэля Канемана, в частности, его книги - «Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения» [5] и «Думай медленно... Решай быстро» [6].

Ключевым событием в области стратегического целеполагания стал выход в свет двух книг Роберта Каплана и Дэвида Нортон «Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию» [7] и «Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты» [8]. В них был обстоятельно описан процесс стратегического целеполагания, обоснованы взаимные связи между стратегическими целями, определена иерархия между ними. Обоснована необходимость отказа от создания одноцелевых стратегий, ориентированных

только на финансовые цели. Предложено наглядное графическое отображение целей, полезное для практического использования.

Одним из основополагающих трудов теоретико-методологического характера в сфере целеполагания является книга Н.Н. Трубникова «О категориях «цель», «средство», «результат» [16]. В ней убедительно показана неизбежность разрыва в любой деятельности между целями и результатами, а также появления непредвиденных последствий деятельности в виде так называемых дериватов. Применение этих идей в стратегическом управлении позволяет существенно улучшить ряд методов формирования и реализации стратегий. Фундаментальным трудом в области стратегического целеполагания является книга выдающегося специалиста в области системного подхода Рассела Акоффа «Планирование будущего корпорации» [1]. В ней показана необходимость применения системного подхода в стратегическом управлении и подробно описана система коллективного участия в стратегическом целеполагании компании.

Необходимость и возможности применения системного подхода для совершенствования методов стратегического целеполагания

Современные компании, в том числе малого и среднего бизнеса, становятся всё более сложными динамичными системами. Их структурное, содержательное, управленческое усложнение является адекватным ответом на постоянно возрастающую сложность внешней среды. Учитывая, что методологией исследования сложных систем является системный подход, представляется целесообразным применить его для исследования и совершенствования процессов, связанных с созданием и достижением стратегических целей компаний. В проблематике, связанной со стратегическим целеполаганием, существует еще немало не до конца решенных вопросов: в научной литературе недостаточно подробно описаны процессы формирования стратегических целей, методы оценки их адекватности и применения на практике, не выявлены подлинные причины, по которым большинство российских предприятий не формулируют стратегические цели [18; 19; 17]. Ответы на эти вопросы могут способствовать формированию более точных и адекватных стратегических целей, обеспечивающих успех деловых компаний, ведь даже небольшие неточности в целеполагании могут приводить к проигрышу в конкурентной борьбе.

Опыт многих успешных компаний и результаты научных исследований позволяют сделать вывод об особой значимости стратегических целей деловых организаций для выживания в динамичной среде и победы в конкурентной борьбе. Деловой мир стремительно меняется и побуждает к переосмыслению многих управленческих закономерностей, методов, понятий, в том числе, связанных с созданием и достижением стратегических целей. Вместе с тем, заметна некоторая инерционность в переходе к новым адекватным представлениям: даже в серьезных публикациях [15] в области стратегического управления, встречаются положения, которые уже устарели и

требуют корректировки с позиций сегодняшнего дня, для которого характерна чрезвычайно динамичная и противоречивая деловая среда.

До сих пор нередко стратегию считают подробным планом с целями, достижение которых планируется в долгосрочной перспективе несмотря на то, что практика показывает, что детальный долгосрочный план в стремительно меняющейся среде осуществить невозможно. Создание миссии компании, видения, стратегических целей и стратегий рассматриваются как отдельные процессы, следующие друг за другом в строгой последовательности, хотя тесная взаимная зависимость этих стратегических ориентиров, неизбежная в динамичной среде, заставляет их создавать и корректировать одновременно. Считается, что главный руководитель компании - владелец или генеральный директор – должен лично формировать стратегические цели, хотя в условиях быстро меняющейся среды он не в состоянии владеть всей необходимой информацией в отличие от сотрудников компании, которые регулярно общаются с клиентами и поставщиками, и сталкиваются с отзывами о работе компаний-конкурентов. При этом нередко считается, что сотрудников компании достаточно просто познакомить со стратегическими целями, разработанными высшим руководством компании, чтобы они были мотивированы на их достижение.

Прибыль до сих пор порой считается главной целью компании, хотя еще в 1954 году выдающийся мыслитель в области менеджмента Питер Друкер определил цель деловой организации – «создание потребителя», которая полностью соответствует современным передовым представлениям. До сих пор считается, что для определения стратегических целей необходимо применять систему критериев Smart, хотя это система создана много десятилетий назад и была адекватна деятельности компаний в относительно стабильной среде. В нынешних, быстро меняющихся условиях, особенно касательно стратегических целей компании, каждый из критериев Smart следует пересмотреть, поскольку не всегда возможно выполнять обязательное требование количественной определенности целей, их измеримости, определенности во времени. В своих прежних формулировках критерии Smart для стратегических целей современных компаний порой могут становиться ограничивающим фактором. Во многих организациях используется алгоритм создания стратегии, представленный на рисунке 1.



Рис. 1. Алгоритм разработки стратегии

Источник: составлено автором по данным [9]

Ряд положений, отраженных на схеме 1, уже устарели и не могут быть использованы в современной, быстро меняющейся действительности. Процесс, представленный на схеме, считается линейным, то есть отражает строгую последовательность этапов. Однако с точки зрения системного подхода в современном стратегическом управлении не может быть «этапов», а существуют взаимозависимые и одновременно формируемые и корректируемые процессы. Традиционно процессы формирования стратегических целей и создания стратегии разделены и считаются разными этапами. Нередко они даже осуществляются разными группами людей: цели устанавливаются владельцы компании, а стратегию разрабатывают топ-менеджеры или специалисты по планированию, или внешние консультанты. Реализация стратегии начинается только после её создания, хотя наиболее передовая точка зрения [4] в стратегическом управлении означает, что стратегия регулярно должна обновляться за счёт обучения компании, обретения ею практического опыта в ходе реализации стратегии [12]: создание стратегии и реализация стратегии становится единым неразрывным системным процессом.

Таким образом, возникает необходимость дальнейшего исследования проблематики стратегических целей современных компаний, в частности, выявления источников их формирования. Эту задачу нельзя считать тривиальной, поскольку принципиально неверны привычные традиционные представления о том, что цели любой деятельности можно точно сформулировать, исходя из правильно сформулированных предпосылок. В частности, считается, что стратегические цели:

- вытекают из тщательно сформулированных миссии компании и видения,
- точно определяются с помощью критериев Smart,
- легко формулируются с помощью экстраполяции за счёт опоры на цели предыдущих периодов,
- могут быть результатом точного расчета на основе анализа ключевых аспектов внешней среды,
- могут быть строго сформулированы на основе опыта руководителей компании.

Однако все эти факторы не могут служить действительным обоснованием объективности процесса формирования стратегических целей. Любая современная компания, представляет собой сложнейшую динамичную систему, которая существует в чрезвычайно изменчивой внешней среде. Углубленные системные исследования, объектом которых являются сложные системы, приводят к выводу о том, что их цели невозможно формализовать: не существует точных алгоритмов, которые позволяют однозначным образом сформулировать цели сложных систем. Их формулировки являются результатом субъективного процесса, адекватность которого можно оценить только по конечным результатам деятельности.

Действительно, точного алгоритма создания эффективной стратегической цели не существует. Например, невозможно строго описать обоснованный переход от миссии кампании и видения ее развитие к точной формулировке стратегических целей. Но можно предложить схему, созданную с применением системного подхода, в которой предусмотрены использование и всех вышеперечисленных факторов, и обоснованных процедур, обеспечивающие эффективное целеполагание. Предлагаемая в настоящей статье схема целеполагания описывает непрерывный процесс осуществления взаимосвязанных процедур. Схема отражает не только конкретные процедуры, но и динамику их взаимосвязи, непрерывность процесса, поэтому её можно назвать «процессной» схемой. Результатом ее использования должна быть система стратегических целей компании.

В основе этой схемы лежит несколько значимых теоретико-методологических положений.

Важной теоретической основой являются представления, изложенные в книге российского философа Н.Н. Трубникова «О категориях «цель», «средство», «результат» [16]. В ней, в частности, в противовес традиционной точке зрения, которая существует в обычной управленческой практике, убедительно показана особая роль средств в любой деятельности.

Цель – это только желательный вектор в проекте деятельности, а реальный результат появляется только благодаря использованию средств. В ходе применения реальных средств они проявляют качества, часть из которых невозможно было прогнозировать, поскольку любой реальный предмет, используемый как средство, обладает множеством скрытых свойств, которые проявляются только в реальном их использовании, во взаимодействии с другими предметами. Запланированный итог применения средств обычно называют результатами, но неожиданные, незапланированные последствия называют дериватами. Трубников показал, что появление дериватов является непреложным законом любой деятельности при использовании любых средств, в том числе и в управлении. Поэтому представления о том, что ключевым элементом деятельности является цель, под которую всегда можно сформировать адекватную систему средств, недопустимо упрощает реальную картину деятельности. На самом деле цели и средства взаимно определяют друг друга. И, учитывая неизбежность появления дериватов при использовании средств, можно утверждать, что всегда необходима корректировка целей при появлении дериватов. Поэтому любой проект, содержащий планируемые цели и средства, до своей реализации представляет собой упрощенную схему, которая может стать рабочим инструментом только в ходе практической реализации после корректировки целей и средств.

Применяя эти положения к проблематике стратегических целей, можно сделать несколько значимых выводов:

– Стратегические цели реальной компании нельзя в окончательном и адекватном виде спроектировать в режиме только «кабинетного» анализа. Они обязательно должны быть скорректированы в ходе реализации

стратегических замыслов. Учитывая, что в быстро меняющейся среде используемые компанией средства будут проявлять всё новые и новые качества, и будут появляться новые дериваты, возникает необходимость регулярного внесения изменений в стратегические цели.

– Создание стратегии, которая традиционно считается средством реализации стратегических целей, не может быть автономным этапом, отдельным от процессов формирования стратегических целей. Их единство следует обеспечивать всеми возможными методологическими, методическими и организационными мерами. Формировать их должен один и тот же субъект управленческой деятельности.

– Появление дериватов в стратегической деятельности нельзя полностью устранить, но можно в значительной мере предвидеть проявление части дериватов и смягчить их действия.

– Многомерная цепочка процессов создания стратегических целей, включающих в себя множество прямых и обратных связей в их взаимодействии, должна представлять собой не набор отдельных автономных этапов, а сложную динамичную систему.

Исходной позицией для создания системы адекватных стратегических целей является первоначальный вариант целей. Этот вариант представляет собой только начало многомерной цепочки процессов формирования стратегических целей. Последующие процессы нужно ориентировать на предотвращение появления дериватов, следовательно необходимо обратить внимание на любые обстоятельства, которые могут препятствовать достижению первичного варианта целей, определить все возможные препятствия на пути к целям. Для этого необходимо провести выявление слабых сторон в деятельности компании и угроз, которые могут возникать со стороны внешней среды компании. Обычно SWOT-анализ проводится для формирования стратегии, но он оказывается чрезвычайно полезен в процессах создания стратегических целей. Механическая фиксация проблем не может служить серьезным «инструментом» в стратегическом управлении, гораздо важнее с помощью некоторых системных процедур выявить причины существующих проблем.

Устранение причин позволит избавиться от вызываемых ими проблем и обеспечить более эффективное достижение целей. Далее необходимо осуществить выявление возможных проблем в будущем, что в условиях динамичной внешней среды является особым приоритетом. Целесообразно провести процедуры, которые можно назвать «SWOT-прогноз», определив возможные в будущем слабые стороны компании и возможные угрозы внешней среды. В ходе этого проектирования выявляется некоторое число существующих и возможных проблем, которые могут препятствовать достижению первоначального варианта стратегических целей. Теперь необходимо внести коррективы в первоначальный вариант стратегических целей, а также определить набор дополнительных целей, обеспечивающих решение выявленных проблем. Все описанные процедуры обладают взаимной

зависимостью. Например, проводя выявление возможных проблем в будущем, субъект стратегического управления может лучше осознать значимость проблем, которые уже сейчас существуют у компании, и которые до этого представлялись незначительными и не учитывались. Таким образом, возникает система взаимосвязанных процедур, в результате осуществления которых возникает довольно большой и системно обоснованный набор стратегических целей.



Рис. 2. Развернутая схема системной технологии создания стратегических целей компании

Источник: составлено автором

Нуждаются в системном переосмыслении и отношения внутри системы стратегических целей. Исходя из традиционной логики, исходными стратегическими целями [7], под которые подстраиваются все остальные стратегические направления, являются финансовые цели несмотря на то, что логика передовых современных компаний, требующая «создания потребителя» должна на первый план в качестве главной цели выдвинуть клиентскую цель, и именно под неё строить стратегическое «дерево целей» компании. Этот передовой подход проще взять на вооружение организациям малого и среднего бизнеса, поскольку для них возможность выживания и успеха в конкурентной борьбе в значительной мере зависит от своих клиентов, в отличие от крупных компаний, которые обладают более широкими возможностями выживания, но, главное, ориентируются на интересы своих акционеров, для которых прибыль нередко является главным ориентиром.

В компаниях малого и среднего бизнеса окончательное решение относительно приоритетных стратегических целей, чаще всего, принимает главный руководитель – владелец компании или генеральный директор. Существует значительная опасность, что основой принятия такого решения будет не обстоятельный всесторонний анализ, а довольно случайные обстоятельства, которые в динамичной действительности могут рассматриваться как вредоносный фактор – не отрефлексированное повторение прежнего опыта, копирование поведения конкурентов, механическое следование модным тенденциям, неоправданное доверие собственной интуиции. Даже серьёзное управленческое образование руководителя не гарантирует от таких ошибок, если отсутствует основательный опыт именно стратегического управления. Появление ложных, необоснованных приоритетов в стратегическом управлении компанией может ее приводить к отрицательным результатам, к уходу с рынка. В крупных компаниях главный руководитель менее склонен к принятию необоснованных решений, поскольку находится во взаимодействии с большим количеством экспертов и специалистов, которые оказывают на него определённое влияние.

Руководитель организации малого или среднего бизнеса оказывается в более сложной ситуации и нередко вынужден принимать решения без опоры на носителей серьёзных знаний. Привлечение внешних консультантов для выполнения традиционных функций нецелесообразно, когда от них ждут не консультационного сопровождения процессов стратегического управления, а готового варианта стратегии, созданного непосредственно консультантами. Чаще всего многостраничный труд, созданный консультантами, остается парадным документом, который никого не мотивирует к его реализации на практике.

Однако существует вариант «правильного» запроса со стороны компании, когда привлечение внешних консультантов для создания эффективной системы стратегического управления в организациях малого и среднего бизнеса в нынешних остро динамичных и конкурентных обстоятельствах можно считать обязательным, необходимым условием. Необходимость привлечения к стратегическим процессам высококвалифицированных внешних консультантов диктуется рядом обстоятельств. Не существует единого универсального подхода к построению стратегии компании в условиях неопределенности внешней среды, каждая организация обладает уникальным набором своих характеристик [11], которые невозможно в достаточной степени учесть ни руководителю компании, не владеющему большим набором специальных аналитических «инструментов» и опытом применения сложнейших стратегических современных технологий, ни внешнему консультанту, не обладающему достаточным знанием многих деталей существования и деятельности конкретной организации, даже если он ее тщательно изучал. Продуктивная цель привлечения внешних консультантов означает не создание их силами готового варианта стратегии, а эффективное всестороннее сопровождение процессов создания и реализации стратегии компании. В отличие от руководителя компании, который с неизбежностью погружен в массу текущих дел, высококвалифицированный консультант постоянно обогащает свои знания и опыт новыми сложными теоретико-методологическими и технологическими идеями стратегического управления. Поэтому он сможет оказать методологическую, методическую и организационную помощь компании в создании и функционировании системы стратегического управления. Конечно, он должен обладать системным мышлением, глубокими знаниями и опытом в области стратегического управления. Без высокопрофессионального стратегического консалтинга компании обычно создают стратегии, которые, как известно, реализовать не удается [10].

Эффективно осуществляемый стратегический процесс представляет собой замечательную школу для главного руководителя и всех остальных руководителей сотрудников компании обретения стратегического, системного мышления, владения специальными методами управления, внесение инновационных изменений в свою деятельность с регулярным совершенствованием существующей стратегии. В этих обстоятельствах

постоянного обучения главный руководитель становится настоящим стратегом, который обладает способностью к выявлению реальных приоритетов, к правильному выбору главных стратегических целей компании.

Однако формирование способностей главного руководителя быть стратегом не означает, что он всегда только единолично должен определять все приоритеты в стратегическом целеполагании. Для плодотворной деятельности и развития компании гораздо важнее более универсальная роль главного руководителя в стратегическом управлении: быть интеллектуальным лидером, вдохновителем, образцом человека, который умеет и любит постоянно учиться. Эти качества руководителя полезнее и ярче всего проявляется в сфере целеполагания. Руководитель, зрелый в управленческом и психологическом плане, хорошо осознаёт, что его представления о стратегических целях компании всегда несовершенны, поскольку сегодняшняя реальность обладает неустранимой неопределенностью [5], и, поэтому возникает необходимость привлечения к целеполаганию более широкого круга компетентных экспертов, обладающих разносторонними и детальными знаниями о внешней и внутренней среде компании. В первую очередь такими экспертами являются руководители и сотрудники самой компании, поскольку они регулярно и тесно общаются с клиентами и поставщиками компании. Во взаимодействии руководителя с остальными субъектами целеполагания возникает несколько очень сложных технологических проблем:

- Какую роль должен играть главный руководитель компании в коллективном целеполагании, поскольку он не должен навязывать свой вариант стратегических целей остальным субъектам создания целей?
- Какими конкретными приемами руководитель может избежать категоричности в отстаивании своего варианта стратегических целей?
- Как в ходе коллективного целеполагания выбрать из множества предлагаемых вариантов целей наиболее адекватный?
- Как согласовать позиции субъектов целеполагания, если они радикально расходятся?
- Как побудить участников процессов целеполагания отказаться от категоричности в отстаивании собственной позиции для того, чтобы найти более глубокие основания для определения стратегических целей?
- Как мотивировать субъектов стратегического целеполагания к постоянному поиску более совершенных вариантов стратегических целей и средств?

Эффективный прием, позволяющий руководителю решать часть этих задач, заключается в предварительной, очень тщательной самостоятельной разработкой своего варианта стратегических целей. Эти действия полностью соответствует функции главного руководителя в качестве стратега, в отличие от остальных руководителей и сотрудников компании, которые в большей степени заняты текущей работой. Это позволит ему выполнять роль

действительного интеллектуального лидера в коллективном целеполагании. Показывать свой вариант стратегических целей остальным участникам стратегического процесса нецелесообразно, поскольку авторитет руководителя может бессознательно повлиять на их стремлении соглашаться с его вариантом. Наилучшим методом стимулирования самостоятельной активности остальных субъектов целеполагания является применение руководителем метода «сократического диалога», в ходе которого он задает остальным субъектам серию вопросов, поиск ответов на которые приводит к появлению оригинальных вариантов стратегических целей у остальных субъектов целеполагания. Вопросы для использования метода Сократа руководителю следует готовить заранее, используя свой собственный вариант стратегических целей. Этот подход полезно применять и в групповых стратегических сессиях, и в индивидуальных беседах с сотрудниками, в ходе которых обсуждаются стратегические цели.

В коллективном целеполагании остро встает проблема согласования позиций его участников. Если субъекты целеполагания – руководители и сотрудники компании – не смогут создать единой согласованной позиции и будут придерживаться разных представлений о стратегических целях, то и в процессах их достижения они будут действовать несогласованно и неэффективно. Организовывать процесс генерации стратегических целей и их согласование в виде традиционной дискуссии не следует, поскольку всегда существуют вредоносные факторы:

- стремление участников к реализации собственных амбиций,
- недостаточный уровень знаний и опыта у участников,
- неумение внимательно слушать и понимать позиции оппонентов,
- неумение внятно и точно формулировать свою позицию,
- неумение оценить значимость стратегического целеполагания для

персонального благополучия участника стратегических процессов.

Для устранения или смягчения действия этих факторов мы предлагаем метод – «Коллективное проектирование стратегического дерева целей компании».

Метод дерева целей плодотворно используется в менеджменте много десятилетий, и постепенно всё больше раскрывается его уникальные потенциал. Обычно применяется уже готовый вариант дерева целей как основа для создания плана. Но мы предлагаем продуктивно использовать процесс создания дерева целей. Чтобы не допустить стихийности этого процесса, но обеспечить высокую и целенаправленную активность участников, желательно чтобы модератором выступал главный руководитель компании. Его методически правильное воздействие на процесс проектирования позволит многие предлагаемые варианты рассматривать не как альтернативы, а как дополнения, обогащающие общую картину стратегического целеполагания.

Коллективное, совместное построение дерева целей обладает очень значительными возможностями при создании стратегических целей компании, поскольку обеспечивает:

- наглядность,
- возможность без излишних избыточных рассуждений сразу выразить свою позицию,
- легкую, доступную возможность каждого участника проявить свою активность и творчество, внося свои предложения для наглядно представленных участков дерева целей,
- существенную экономию времени,
- возможность понимать позицию других участников не как оппозицию, а как полезное дополнение,
- превращение участников совместного проектирования из оппозиционеров в партнёров, постепенное создание и совершенствование корпоративной культуры сотрудничества.

В содержательном плане совместное проектирование стратегических целей создаёт очень значительные возможности:

- более глубокое осознание участниками процесса интересов ключевых заинтересованных групп – клиентов, поставщиков, конкурентов, сотрудников компании и т.д.
- выявление значительной части дериватов на этапе проектирования,
- корректировку первоначального варианта целей при появлении конкретных средств на других уровнях дерева целей, опираясь на закономерность «взаимного определения целей и средств»,
- создание убежденности в правильности совместно созданной системы за счет ее наглядности и личного участия каждого субъекта в определении стратегических целей.

Значимость использования дерева целей как технологической основы совместного проектирования стратегических целей трудно переоценить. Однако графическая форма дерева целей накладывает существенные ограничения на процессы практического использования, поскольку создаваемый древовидный граф может оказаться очень большим, и его невозможно разместить на бумажном или электронном носителе. Мы предлагаем полный аналог дерева целей в форме многоуровневого списка. Его легко строить в компьютере во многих программах, и он может стать повседневным инструментом руководителей и сотрудников в целеполагании любого уровня и планировании любых действий. А в стратегическом управлении, которое требует многочисленных концептуальных обсуждений и совместного проектирования, эта форма дерева целей становится незаменимым средством.

Результаты и обсуждение

В ходе проведения исследовательской работы были получены определенные результаты. Предложена многомерная система процессов формирования стратегических целей компании. Обоснована «клиентская» цель, как исходный пункт для формирования системы целей компании. Предложен метод «Коллективное проектирование стратегического дерева

целей компании», обеспечивающий согласование позиций субъектов целеполагания в области стратегических целей, и снижение значимости дериватов. Предложен продуктивный вариант роли и функций внешних консультантов в стратегическом управлении современными компаниями малого или среднего бизнеса в условиях неопределенности.

Выводы

Процессы стратегического целеполагания относятся к явлениям чрезвычайной сложности, к которым лишь частично применимы рациональные средства их формирования и оценки. Применяя системный подход, как методологию, разработанную специально для исследования сложных объектов и процессов, можно получить новые представления об особенностях создания стратегических целей и предложить конкретные пути повышения эффективности ряда методов стратегического целеполагания. Предложена многомерная система процессов формирования стратегических целей компании. Обоснована «клиентская» цель, как исходный пункт для формирования системы целей компании. Предложен метод «Коллективное проектирование стратегического дерева целей компании», обеспечивающий согласование позиций субъектов целеполагания в области стратегических целей, и снижение значимости дериватов. Предложен продуктивный вариант роли и функций внешних консультантов в стратегическом управлении современными компаниями малого или среднего бизнеса в условиях неопределенности.

Литература

1. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М.: Сирин, 2002 г., 256 с.
2. Гвишиани Д. М. Организация и управление. М.: Издательство МГТУ, 1998.
3. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 416 с.
4. Казарян В.П. Новая познавательная ситуация в исследованиях сложных систем. М., 1990. с. 11
5. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер. с англ. Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. 632 с.
6. Канеман Даниэль. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ: 2011. 710с.
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / [пер. с англ. М. Павловой]. Москва: Олимп-Бизнес, 2008. 294 с.
8. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты / [пер. с англ. М. Павловой]. Москва: Олимп-Бизнес, 2007. 482 с.

9. Кузнецова Е.Ю. Современный стратегический анализ: учебное пособие; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016.
10. Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
11. Осипов В.А., Красова Е.В., Вичковский Н.А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 4.
12. Питерсен В. Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество / Вилли Питерсен. Пер. с англ. М.: Интеллектуальная Литература, 2020.
13. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; М.: «Альпина Паблишер», 2011. 454 с.
14. Саймон Г. А. Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении // Вехи экономической мысли Т.2. Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина — СПб.: Экономическая школа, 2000. 534 с.
15. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. М.: Вильямс, 2013. 928 с.
16. Трубников Н.Н. О категориях «цель», «средство», «результат». М., 1968.
17. Чернов С.А., Стахеева Л.М. и др. Особенности формирования стратегических целей и стратегии предприятия инновационной сферы. Образование и право №8, 2023, с. 162–167.
18. Дмитриев В.А. Стратегическое планирование с целью повышения конкурентоспособности экономических субъектов // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 142–151.
19. Наровский И.В. Формирование системы оценки эффективности стратегического планирования организации в условиях неопределенности // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 180–190.