

## 8. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 8.1 Метод упорядочения целей

#### 8.2 Целевой подход управления

#### 8.3 Причины необходимости иметь личные цели

#### 8.4 Процесс постановки личных целей

#### 8.5 Оценка достижения цели

#### 8.6 Стратегия организации

## 8. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 8.1 Метод упорядочения целей

Метод упорядочения целей. Соподчиненность, развертываемость и ранжирование целей положено в основу особого метода упорядочения целей, который называется "дерево целей". С помощью "дерева целей" описывается упорядоченная иерархия целей, выражающая их взаимную зависимость. "Дерево целей" может быть построено для любого уровня управления.

При составлении "дерева целей" следует иметь в виду следующие рекомендации:

- описание каждой цели должно достаточно полно раскрывать ее содержание и устанавливать степень или факт достижения;

- "дерево целей" должно быть непротиворечиво;

- каждая цель должна быть закодирована;

- не должно быть изолированных целей;

- желательно, чтобы цели одного уровня были сопоставимы, т.е. одномасштабны.

Построение "дерева целей" не может быть сформулировано, поэтому его построение - это искусство управления. Основным принципом "дерева целей" является полнота редукции, когда совокупность всех подцелей полностью соответствует исходной цели.

### 8.6 Целевой подход управления

Целевой подход в управлении. В американской практике это звучит как "управление по условиям" (Management by Objectives, сокращенно МВО). Идея этой концепции принадлежит Питеру Друкеру. Ученые полагают, что не на каждом уровне работы у работника должны быть определены цели.

Ученый А. Райа описывает управление по целям, как процесс, состоящий из четырех взаимосвязанных этапов:

1. выработка четких, кратких формулировок целей;

2. разработка реалистичных планов их достижения;

3. систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов;

4. корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

У этого вида управления есть как сторонники, так и противники. Основными причинами неудач МВО являются:

- отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства;

- искажение концепции;

- увеличение канцелярской работы;

- ужесточение дефицита времени;

- отсутствие соответствующей квалификации;

- отсутствие индивидуальной мотивации;

- слабая интеграция с другими системами;

- стратегия неуместных изменений.

## 8.7 Причины необходимости иметь личные цели

Постановка целей дает возможность приобрести критерии, позволяющие судить, важно ли то, что вы делаете, иначе будете тратить время на ерунду, часто чувствовать себя деморализованными, расстроенными, некритически воспринимать чужое влияние.

Чем больше ваша ответственность, тем больше чувство самоуважения, превосходства над людьми, не имеющими цели, тем больше господствуют требования момента. Иногда случаются противоречия между необходимостью рисковать и стремлением к безопасной жизни.

Анализируя цели своей карьеры, следует учитывать два фактора:

1. в организации, где вы работаете, могут сложиться различные пути замещения высших управленческих постов, которые могут ограничивать ваши возможности вплоть до того, что вам придется сменить организацию, отрасль, страну;

2. очень важны для карьеры ваши личные желания, ограничения, таланты.

При анализе целей своей карьеры необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какого уровня дохода я хочу добиться?
- Насколько важна для меня мощь организации?
- Какого профессионального положения я хочу добиться?
- Насколько важны творческий подход и инициатива в моей работе?
- Какова судьба моей отрасли в следующие 10-20 лет?
- Если бы я был предпринимателем, какой бы величины организацию я бы выбрал?
- Заставляет ли меня что-либо жить и работать в этой стране?
- Хотел бы я, чтобы меня помнили в будущем, и если да, то за что?

Существуют этапы, на которых особенно важно прояснить цели:

I этап - 20-24 года - начало карьеры;

II этап - около 30 лет - приобретение определенной компетенции;

III этап - около 40 лет - анализ достижений и возможностей для перемен;

IV этап - около 50 лет - подведение итогов карьеры и подготовка к выходу в отставку;

V этап - около 60 лет - переход к нерабочей жизни.

Установление личных целей необходимо по следующим причинам:

- Может ли быть осознан имеющийся в отношении карьеры выбор?
- Вы убедитесь в правильности выбранного пути.
- Можно ли лучше оценить уместность ваших действий и опыта?
- Можно будет убедить окружающих в правильности вашей точки зрения.
- Это придаст дополнительные силы.
- Вам удастся укрепить ваше чувство порядка и покоя.
- Возрастет возможность достижения желательных результатов.

## 8.8 Процесс постановки личных целей

Шаг первый - прояснение ваших потребностей. Очень полезно устанавливать цели в ситуациях, которые неудовлетворительны, или могут такими стать (пример с дыханием и воздухом на улице и в запертом помещении).

Необходим анализ текущей ситуации и ответа на вопрос - чего вы хотите добиться? - освобождение от ограничений и воображение.

Шаг второй - прояснение возможностей. Установление как можно большего числа возможностей, иначе невозможен разумный выбор (например, смена работы на аналогичную, или торговца оружием, повара). Необходимо привлекать окружающих.

Шаг третий - принять решение о том, что вам нужно. Необходимо ответить на вопросы (списка возможностей недостаточно):

1. Что является для вас главным? (Определить личные ценности и позиции.)

## 2. На какой риск вы готовы пойти?

Анализ рискованности предполагает учет возможных потерь и вероятности риска с помощью следующей формулы:

$$\frac{\text{возможные выгоды в случае удачи} \times \text{вероятность удачи}}{\text{возможные неудачи в случае неудачи} \times \text{вероятность неудачи}}$$

Шаг четвертый - выбор. Не существует методов, гарантирующих устранение риска при неверных решениях. Все, что можно сделать - выбрать наиболее привлекательный вариант и сделать это однозначно.

Шаг пятый - уточнение цели. Конкретизация и сопоставимость целям логических связей между общими задачами и конкретными работами позволит снизить излишние усилия.

Шаг шестой - установление временных границ. Время - важный ресурс, возможно разумное обращение и злоупотребление, важно распространять его на главное. На распределение времени влияют следующие факторы:

- обычные требования к работе;
- чрезвычайные и дополнительные требования, возникшие по ходу дела;
- ожидания окружающих;
- личные надежды и стремления;
- чувство долга и взятые обязательства;
- привитые правила.

Шаг седьмой - контроль своих достижений. Эти семь шагов послужат контрольным средством для прояснения ваших целей.

## 8.9 Оценка достижения цели

Будущее редко совпадает с ожиданиями, и лучшие планы оказываются непригодными.

Существует опасность, связанная с установлением целей - заранее предопределенные эталоны, схемы, которые ограничивают реакцию на ситуацию.

Установление целей привносит в жизнь элемент директивной плановости. Постановка ясных целей не должна подавлять непосредственность и ограничивать свободу реакции на новые ситуации. Наилучшие цели позволяют людям быть открытыми по отношению к будущим возможностям.

Если цели не достигнуты, ответьте на следующие вопросы:

- Действительно ли ваши цели важны для вас (обычно, когда не заинтересованы)?
- Реальны ли ваши цели?
- Вложили ли вы достаточно сил и внимания?
- Сохраняют ли ваши цели актуальность?
- Достаточно ли вы привлекли к делу окружающих?

Не слишком ли рано вы сдались (не хватает настойчивости)?

## 8.6 Стратегия организации

В менеджменте под стратегией понимается общая концепция того, как реализуется миссия и главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Стратегия оказывает долгосрочное воздействие на организацию, определяет направления формирования и развития ее потенциала, конкретных преимуществ.

Стратегия дополняется и конкретизируется тактикой (краткосрочной стратегией).

Тактика - это совокупность управленческих решений, отражающих наилучший вариант реализации стратегии на среднем и низовом уровнях управления в сложившихся

на данный момент конкретных условиях.

Стратегия включает в себя несколько элементов.

Прежде всего, к ним относится система целей, в которую входит миссия, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии - приоритеты (ведущие правила) распределения ресурсов между отдельными подразделениями.

Наконец, элементом стратегии являются правила осуществления конкретных управленческих действий. Правила обеспечивают преемственность поведения, устанавливают его желательные формы, а поэтому снимают необходимость действовать самостоятельно и уменьшают разногласия между людьми.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них - генеральная, отражающая способы осуществления миссии организации. Для отдельных особых случаев разрабатываются специальные стратегии, например стратегия банкротства. Основными рабочими стратегиями являются так называемые функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К функциональным относятся, например, стратегия маркетинга, производства, финансовая стратегия и пр.

Процесс формирования стратегии состоит из трех стадий. На стадии разработки происходит оценка рыночных возможностей и ресурсов организации, формулировка целей; создаются общая концепция стратегии и, в ее рамках, набор вариантов. На стадии доводки эти варианты дорабатываются до нужной кондиции. Наконец, на стадии стратегического выбора происходит анализ и оценка вариантов. В результате ее лучший из них принимается в качестве базового и служит основой создания специальных и функциональных стратегий, подготовки стратегических и оперативных планов, программ, бюджетов.

Обстоятельства, определяющие характер стратегии: конкурентные преимущества, характер выпускаемой продукции, организационные факторы, обеспеченность ресурсами, зависимость от внешней среды и ранее принятых на себя обязательств, рискованность деятельности, творческий потенциал работников, культура управления.

Типы стратегий функционирования фирмы:

1. Лидерство в низких издержках - ориентация на массовый выпуск однородной продукции, позволяющий снизить производственные затраты, цены и за счет этого завоевать рынок и увеличивать прибыль.

2. Дифференциация - концентрация усилий на производстве уникальной продукции, что позволяет повышать цены и получать дополнительные доходы.

3. Фокусирование - реализация одной из двух стратегий на одном из избранных сегментов рынка.

Типы стратегий развития:

1. Стратегия роста.

2. Стратегия умеренного роста.

3. Стратегия сокращения масштабов деятельности.

4. Комбинированная стратегия.

5. Наступательная стратегия.

6. Наступательно оборонительная стратегия.

7. Оборонительная стратегия.

Процесс прогнозирования и выработки стратегий осуществляется с помощью построения двухмерных матриц, получивших название «портфельных»:

1) SWOT- анализ

S – strengths (сильные стороны)

W – weaknesses (слабые стороны)

O – opportunities (возможности)

T – threats (угрозы)

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Получение максимальной отдачи от использования возможностей	Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов
Слабые стороны	Использование возможностей для преодоления недостатков	Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей

## 2) Матрица БКГ

Темп роста рынка	Доля рынка	Большая	Маленькая
	Высокий	«Звездные продукты» (финансы генерируются)	«Трудные дети» (финансы потребляются)
Низкий	«Дойные коровы» (финансы генерируются)	«Собаки» (бесперспективные продукты)	

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### 1. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Казахстан. - Алматы, 1995.
2. Закон Республики Казахстан « О разгосударствлении и приватизации в Республике Казахстан». - Алматы, Казинпресс, 1995.
3. Закон Республики Казахстан « О налогах и других обязательных платежах в бюджет» – Алматы: Казинпресс, 1985.
4. Закон Республики Казахстан « О предприятиях и предпринимательской деятельности в Республике Казахстан»- Алматы, 1995г.
5. Закон Республики Казахстан « О собственности в Республике Казахстан» – Алматы, Казинпресс, 1995г.
6. Закон Республики Казахстан «О развитии конкуренции и ограничении монополистической деятельности». - Алматы, Казинпресс, 1995.
7. Закон Республики Казахстан «О таможенном деле в Республике Казахстан»/ Казахстанская правда, 26-27 июня 1995 г.
8. Конституция Республики Казахстан /Казахстанская правда, 8 сентября 1995.

### 2. Основная литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебное пособие в схемах. – М.: Белые Альвы, 1999.
2. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001.
3. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. СПб.: Изд. дом «М и М», 1997.
4. Менеджмент (конспект лекций в схемах). – М.: Издательство ПРИОР, 1999.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
6. Цыпкин Ю.А., Люшкинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. Учебное пособие для вузов /Под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

### 3. Дополнительная литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Афанасьев Е.В., Ярошенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения. - М., 1987.
4. Берл Г. Создать свою фирму. - М.: Экономика, 1990.
5. Берман Б., Эванс Дж. Маркетинг. - М.: Экономика, 1993.
6. Введение в менеджмент. Учебное пособие. - Алматы, 1993.
7. Веснин В.Р. Менеджмент для всех.- М., Юрист, 1994.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 1998.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент».- М.: Гардарика, 1998.
10. Воеводин Е.Н. Реклама на капиталистическом рынке. – М.: МГИМО, 1982.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер . – М.: Дело, 1999
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банк и биржи, ЮНИТИ, 1995.
14. Глухов В.В. Основы менеджмента. – Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. - М., 1993.

16. Грачев М. К новой философии менеджмента // Вопросы экономики, 1990.
17. Дзарасов С.С. Каждому об управлении. - М.: Мысль, 1986.
18. Дункан У.Дж. основополагающие идеи в менеджменте. /Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
19. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмы. - М., 1991.
20. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1981.
21. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Минск: Изд. центр «Экономпресс», Финансы, учет и аудит, 1998.
22. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2002.
23. Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США. - М.: Экономика, 1981.
24. Какно П.А. и др. Менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1993.
25. Китов А.И. Психологические особенности принятия управленческих решений. М.: Знание, 1983.
26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1998.
27. Корнаи Я.Путь к свободной экономике. - М., Экономика, 1990.
28. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. – М.: Московский рабочий, 1983.С.45-64.
29. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей в бизнесе: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / Пер. с англ. – М.: Персей, Вече, Аст, 1995.
30. Кэссон Г.Р. Что нужно знать каждому бизнесмену: эффективный менеджмент». - М., Бином, 1992.
31. Лазарева А.Г. Маркетинг информационных продуктов и услуг в США. – М.,1999.
32. Маркетинговый подход к управлению // Российский Экономический журнал , № 10, 1992г. с. 65-68.
33. Маркушевич О.Г. Свободная экономика и управление предприятием – М., СПб: Политика, 1993.
34. Менеджмент /Под ред. Максимова М.М., Игнатъевой А.В. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
35. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации. -М.: Прогресс, 1991.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
37. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998.
38. Монден Я., Сибикава Р. и др. Как работают японские предприятия. - М.: Экономика, 1989.
39. Настольная книга хозяйственного руководителя, предпринимателя, бизнесмена. - М., 1993.
40. Ноздрева Р.Б. , Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М., 1991.
41. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
42. Основы менеджмента. Учебное пособие. Алматы: КазГАУ, 1994.
43. Оучи У.Методы организации производства: японский и американский подходы. - М: Экономика, 1984.С 83-92, 144-151.
44. Пилдич Дж. Путь к покупателю. - М., Прогресс, 1991.
45. Психологические тесты. Ахмеджаков Э.Р. – М., 1996.
46. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: Инфра-М, 1996.
47. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1988. С 135-161.
48. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. /под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.

49. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.
50. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента /Пер. с англ.. -М.: Контроллинг, 1991 (классики менеджмента, вып.1).
51. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. - М.: Автор, 1993.
52. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентноспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 1988, С. 39-63.
53. Управление – это наука и искусство /А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992.
54. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г.Поршнева, З.п. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.
55. Управление производством: словарь - справочник. - М.: Профиздат, 1990.
56. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг». Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996.
57. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - М.: Прогресс, 1999.
58. Фурсов В.Г., Басин Ю.Г. Основы бизнеса и предпринимательства в условиях рыночной экономики Казахстана. Алматы: Изд-во «Панорама», 1993.
59. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 1989, № 2, с. 34-38.
60. Холд Р.Н. Основы финансового менеджмента. - М.: Дело, 1993.
61. Цзе К.К. Методы эффективной торговли: опыт лучшей торговой фирмы года. - М., 1988.
62. Шеметов П.В. Практический менеджмент. - Новосибирск, 1993.
63. Шепель В.М. Управленческая этика. – М.: Экономика, 1999