**Определение целей развития предприятия.**

Цели развития предприятия представляют собой направления, в которых должна осуществляться деятельность первичного хозяйственного звена. Это – качественная характеристика целей. С другой стороны, цель должна определять желаемое состояние системы, которое необходимо достичь через определенный промежуток времени, необходимый для получения определенной количественной оценки.

Как считает Т. Коно, «цели организации формируются теми, кто обладает ключевыми ресурсами в соответствии с системой ценностей обладателей этих ресурсов». Таким образом, определяющим для процесса целеполагания на предприятии является миссия предприятия как наиболее общая характеристика, которая в общем случае поглощает в себя цели его развития.

Формулирование целей (собственно целеполагание) есть процесс логический, где можно только систематизировать процедуру, но не формализовать ее, а тем более, не определять ее однозначно. Это искусство, определяемое опытом и интуицией высшего руководства. Поэтому невозможно дать рецепты «на все случаи жизни» в области формирования целей развития, можно лишь попытаться предложить принципиальные подходы к процессу целеполагания, обратив внимание на аспекты, которые являются характерными для предприятий любой организационно-правовой формы и сфер деятельности.

Цели развития предприятия «многослойны». Во-первых, цели образуют иерархию, и она аналогична системе планирования, т.е. система целей есть контур плана. Каждая структурная единица предприятия должна иметь и обладает в реальности некоторой целью развития, поэтому формулирование целей стратегического плана во многом успешно тогда, когда достигается баланс между целями организации и целями отдельных структурных

подразделений. Во-вторых, цели можно разделить на две группы – цели системы и цели участников. Цели системы представляют собой общие знаменатели ожиданий обладателей ключевых ресурсов, потому что их достижение является условием осуществления этих ожиданий. Цели участников являются непосредственными желаниями обладателей ресурсов, соответствующих некоторому уровню иерархии. В первом случае говорят о простой иерархии целей, во втором – об иерархии целей участников. Но в реальной практике, естественно, эти две структуры теснейшим образом переплетены, образуя полную иерархию целей

С одной стороны, частичное наложение характеристик целей развития структурных подразделений и их руководителей позволяет говорить о возможности их согласования и, таким образом, о согласовании двух веток целеполагания – простой иерархии и иерархии целей участников. Необходимость учета целей руководителей вытекает еще из того факта, что их реализация позволяет мотивировать участников на реализацию целей подразделений и, соответственно, целей развития предприятия в целом, что значительно увеличивает вероятность достижения желаемого состояния в определенный промежуток времени. С другой стороны, очевидно, что часто цели подразделений и работников предприятия являются противоречивыми. Задача определяется следующим образом: не допускать антагонизма целевой ориентации работников и подразделении, что дает шанс к нахождению компромиссного решения.

Отметим также, что последовательность уровней в иерархии целей развития предприятия зависит от его типа. Приведенная на рис. 3.7 полная иерархия целей развития предприятия ориентирована на диверсифицированные компании, где сферы бизнеса настолько разнородны, что функциональные подразделения часто становятся зависимы в своей деятельности от подразделений производственных (стратегических хозяйственных центров, по И. Ансоффу. На специализированных предприятиях соподчиненность целей указанных подразделений прямо противоположна.

Необходимо отметить ряд общих характеристик, которые следует учитывать при построении полной иерархии целей развития предприятия:

• цель более низкого уровня иерархии должна быть под целью более высокого уровня (требование «дерева целей»);

• цель более высокого уровня иерархии должна ориентироваться на более длительный промежуток времени;

• цель конкретного подразделения должна быть соотнесена с делегируемыми властными полномочиями руководителю данного подразделения;

• цели могут быть качественными и не иметь количественной оценки, что ни в коей мере не снижает их значимости;

• с течением времени мотивация работников меняется, поэтому иерархия целей не есть величина постоянная, а нуждается в корректировке по мере реализации цели вышестоящего уровня. В дальнейшем для простоты изложения остановимся на верхнем уровне иерархии целей – цели развития предприятия.

Целеполагание на уровне предприятия (организации) в целом имеет множественную интерпретацию в отечественной и зарубежной литературе по стратегическому планированию и управлению. Одни исследователи отдают предпочтение качественным характеристикам целеполагания, другие, напротив, считают, что только количественные показатели могут характеризовать цель. Происходит это из-за разного понимания цели как направления развития

(качественная характеристика) и желаемого состояния системы

(количественная оценка). Мы уже выяснили, что, с нашей точки зрения, цель подразумевает и то, и другое, поэтому следует говорить о двух сторонах целеполагания: качественных характеристиках и возможностях их количественной оценки. Наиболее интересную интерпретацию исследований в этом направлении дает Г. Гринли. Она, по его словам, родилась как компиляция разработок различных ученых-исследователей.

Использование конкретных показателей целеполагания существенно различается в зависимости от страны, где расположено предприятие, типа предприятия и его величины

В зависимости от типа предприятия, видим, что специализированные компании делают упор на показатели роста и увеличения доли на рынке, тогда как диверсифицированные компании - на прибыль. Это определяется тем, что специализированная компания имеет дело с монопродуктом и связывает с ним рост и расширение доли на рынке как источника получения прибыли. Диверсифицированные компании как полипродуктовые нуждаются в более общем измерителе, которым и выступает прибыль.

Наиболее интегрированным показателем при целеполагании выступает объем продаж, поскольку все остальные показатели или характеризуют предприятие с точки зрения факторов его формирования (темп роста, материальные затраты), или являются расчетными от него (прибыль).

Сформулированные цели развития предприятия должны удовлетворять требованиям, которые можно считать некоторыми ограничениями на процесс целеполагания. К общим требованиям (требованиям с точки зрения предприятия в целом) можно отнести следующие.

1. Достижимость. Желаемое состояние, которого предприятие должно достигнуть через определенный промежуток времени, не может устанавливаться нереалистичным, поскольку процесс реализации целевых установок чаще всего и прежде всего связан с распределением ключевых ресурсов предприятия.

2. Гибкость. В условиях рынка любой хозяйствующий субъект действует в условиях большой неопределенности, что предполагает некоторые возмущения

внешней окружающей среды и изменения внутренних условий (например, мотивации руководства). Поэтому установленные цели должны иметь способность к некоторой адаптации (точнее, данная адаптация должна быть заложена в них заранее) к возможным изменениям, носящим несущественный характер.

3. Измеримость. Данный вопрос уже обсуждался ранее, поэтому еще раз отметим, что желательно, чтобы каждая качественная характеристика цели имела бы количественное наполнение.

4. Стимулирование на достижение желаемого состояния. Формулировки целей развития предприятия должны иметь стимулирующий характер как для всей организации в целом (достижение конкурентоспособности продукции, устойчивое положение на рынке сбыта и т.д.), так и для каждого работника (вознаграждение, зависящее от роста объема продаж, нормы прибыли и т.д.).

5. Иерархичность построения целей развития. Данный аспект целеполагания уже был ранее достаточно подробно рассмотрен, особенно обращалось внимание на то, чтобы сформированная цель развития предприятия соответствовала тому уровню иерархии, на котором она будет реализовываться (т.е. соответствовала уровню распоряжения ресурсами).

6. Четкость формулировок в плане понимания членами коллектива предприятия. Формулирование целей не есть самоцель, а лишь один из начальных этапов стратегического управления (формулирование стратегии и ее реализация). Поэтому понимание целей развития коллективом предприятия намного облегчает реализацию планов, а четкость формулировок способствует более высокому социальному статусу первичного хозяйственного звена в обществе, возможности стратегических альянсов и более лояльным отношениям с государством, общественными организациями и профсоюзами.

К целеполаганию с точки зрения стратегического планирования предъявляются также и специфические требования, основными из которых являются:

• ориентированность на тенденции внешней деловой окружающей среды;

• скоординированность целей между собой (их непротиворечивость);

• обеспечение возможности разработки конкретных планов действий, а также контроля над их реализацией.