УДК 352/354 DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-1-70-75

ТЕХНОЛОГИИ ГАРМОНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЦЕЛЕДОСТИЖЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

Ершова Наталия Анатольевна кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, Российский государственный университет правосудия (117418, Россия, г. Москва, Новочерёмушкинская ул., 69). E-mail: nataly_ershova@mail.ru

Сергеева Надежда Владимировна ст. преподаватель кафедры экономики, Российский государственный университет правосудия (117418, Россия, г. Москва, Новочерёмушкинская ул., 69). E-mail: serna1963@yandex.ru

Аннотация

Стратегическое целеполагание приобретает все большую значимость и актуальность в условиях реализации национальных программ, призванных обеспечить высоки темпы экономического развития регионов. Однако практика стратегирования социально-экономического развития регионов свидетельствует о наличии такой серьезной проблемы как неспособность органов управления успешно разрабатывать и реализовывать различные программы. Как известно, несмотря на достигнутые плановые финансовые показатели основная стратегическая цель - повышение уровня и качества жизни населения РФ не решена. Считается, что в основном это связано с разнонаправленностью целей в системе управления регионом, их несогласованностью и разупорядоченностью. Для совершенствования процессов стратегического целеполагания необходим переход к новым технологиям стратегического целеполагания. В статье описывается методика целеполагания при разработки и актуализации стратегий и программ социально-экономического развития в органах государственного и муниципального управления Республики Коми, разработанных на основе обобщения и интеграции современных научно-методических и организационно-методических разработок в области стратегического управления социально-экономическими системами регионального и муниципального масштаба.

Ключевые слова*: сбалансированное социально-экономическое развитие регионов, региональное стратегирование, целеполагание, стратегическое планирование, региональное развитие, качество управления, управленческие решения, проектный подход, управленческая команда.*

Региональное развитие – не просто одна из важнейших сторон, но и самая суть, квинтэссенция развития России. В обществе уже сложилось представление об актуальности региональных проблем, их остроте, сложности, необходимости решать эти проблемы, причем значительную их часть, – не откладывая в «долгий ящик». Этим объясняется растущий интерес к исследованиям региональных проблем и со стороны государства, и со стороны научного сообщества [1, 2].

Как известно, одной из ключевых проблем регионального развития является нарастающая экономическая дифференциация отдельных регионов. Исследования, проведенные Институтом региональных исследований и городского планирования Высшей школой экономики[1], выявили наличие прямой зависимости экономического роста от качества принимаемых в регионах управленческих решений.

Таким образом, приоритетной задачей региональных властей является повышение качества управления, выражающееся в первую очередь в разработке стратегий социально-экономического развития – базовых документов, определяющих устойчивое развитие регионов [5]. Дальнейшее развитие регионального стратегирования видится в формализации процедур и совершенствовании технологии целеполагания, в том числе на основе создания систем стимулирования и персональной ответственности руководителей органов исполнительной власти субъектов РФ за результаты реализации документов стратегического планирования, использования процедур независимого (внешнего) аудита, расширения практики применения проектного подхода и формирования специализированных проектных офисов на уровне субъектов Федерации.

При этом процесс целеполагания определяется как процесс выдвижения, обсуждения и формализации целей, достижение которых является функцией управляющего органа. Если стратегические цели, стратегия и тактика их достижения не определены, либо определены недостаточно точно, либо не приняты членами управляющего органа, наиболее вероятна реализация следующих рисков:

– руководители, не располагая стратегией и тактикой своих действий, переходят в режим ситуативного реагирования на возрастающий во времени поток событий;

[1] https://irsup.hse.ru/data/2017/03/17/1169958730/Russian_Regions_Future_P4.pdf, Дата обращения 19.01.2020.

– подчиненные не имеют четкого представления о том, что отнесено к их компетенции и за что конкретно они несут ответственность;

– высокий уровень неопределенности не позволяет должностным лицам сосредоточиться на исполнении своих функций;

– подчиненные выражают недовольство тем, что не участвуют в принятии решений и теряют мотивацию к более напряженной деятельности;

– система управления и организация в целом деградируют, снижается исполнительская дисциплина, повышаются риски (дезориентации, не достижения ранее поставленных целей, упущенных возможностей, неисполнения распоряжений, вхождения деловых процессов в состояние ступора и т.д.), влекущие за собой серьезные последствия.

В качестве базовой методики при проведении процедуры стратегического целеполагания предлагается использовать методику проектирования пирамиды целей и задач. Данная методика является достаточно простым и эффективным способом реализации процедуры целеполагания и стратегирования, который отвечает выше перечисленным требованиям к организации процесса целеполагания как в режиме индивидуального целеполагания в стационарных условиях, так и в режиме корпоративного целеполагания или в нестационарных условиях.

К достоинству методики можно отнести гармоничное совмещение в ней процессов целеполагания и проектирования стратегии и тактики целедостижения. При этом существует достаточно простой переход от стратегии и тактики как совокупностей упорядоченных действий и мероприятий – к описанию временной организации деятельности и планированию ресурсов. Важной особенностью методики является ее ориентированность на эксплицитное (явное) выражение интересов и целеценностных установок участников процедуры целеполагания, что позволяет попутно решать и задачи управления целями и ценностями в компании (управляющей корпорации – в широком смысле).

Несмотря на признание значимости целеполагания большинством руководителей, приступая к формулировке целей, члены управленческой команды далеко не всегда могут ответить себе на вопросы, раскрывающие истинный смысл целеполагания и позволяющие использовать его как эффективный инструмент управления изменениями:

– ***отчего*** достижение именно этой цели поможет решить актуальную проблему?
– ***почему*** именно это изменение приведет к желаемому результату?
– ***для чего*** конкретно нужно проводить те или иные изменения?
– ***зачем,*** в конечном счете, нужно что-либо менять?

Отсутствие ответов на эти существенные вопросы (особенно – на последние три вопроса) вносит серьезные искажения в процессы и результаты целеполагания. В случае корпоративного целеполагания ответы на эти вопросы особенно существенны. Это связано с тем, что ответы на эти вопросы раскрывают содержание мотивационно-потребностной сферы участников процесса целеполагания.

Уклонение от эксплицитного (явного) выражения интересов участников корпоративного целеполагания указывает на незрелость управленческой команды, наличие маскируемых конфликтов интересов, способных в последствии разрушить как управленческую корпорацию, так и проекты, ею инициированные [4]. В случае неявного выражения интересов участников (выражения через формулировку цели) сформулированная цель нередко не только не отвечает требованиям, сформулированным П. Друкером [3], но и не выражает реальные потребности и мотивации части субъектов целеполагания (а в последствии – участников проекта).

Принимаемое решение должно быть обоснованно и адекватно текущей ситуации, поэтому, еще до момента формулирования цели нужно уделить внимание проработке проблем и выстроить концепцию управленческого исследования, результатом которого должно стать более четкое понимание существующих проблем и принципиальных путей их решения, определяющих основные направления генерации идей по решению проблем [6].

Ниже, на рис. 1, представлен способ организации целевой и процедурной информации, получивший название пирамиды целей и задач.

Методика построения пирамиды целей и задач (ПЦЗ) позволяет, оперируя типовыми алгоритмами и базовыми шаблонами (рис. 1), разработать прикладную (опорную) модель системы целей и задач организации, концепцию стратегии целедостижения и основу плана работ с распределением задач и ресурсов по силам и средствам, вовлекаемым в проект по достижению целей.

Использование методики целеполагания с применением модели ПЦЗ позволяет не только упорядочить (ранжировать) цели по иерархиям, но и определить наиболее эффективную стратегию и тактику их достижения. При этом разработка алгоритма целедостижения происходит на основе четко структурированной и концептуально выверенной модели будущего, формализованной в виде иерархии макро-целей.

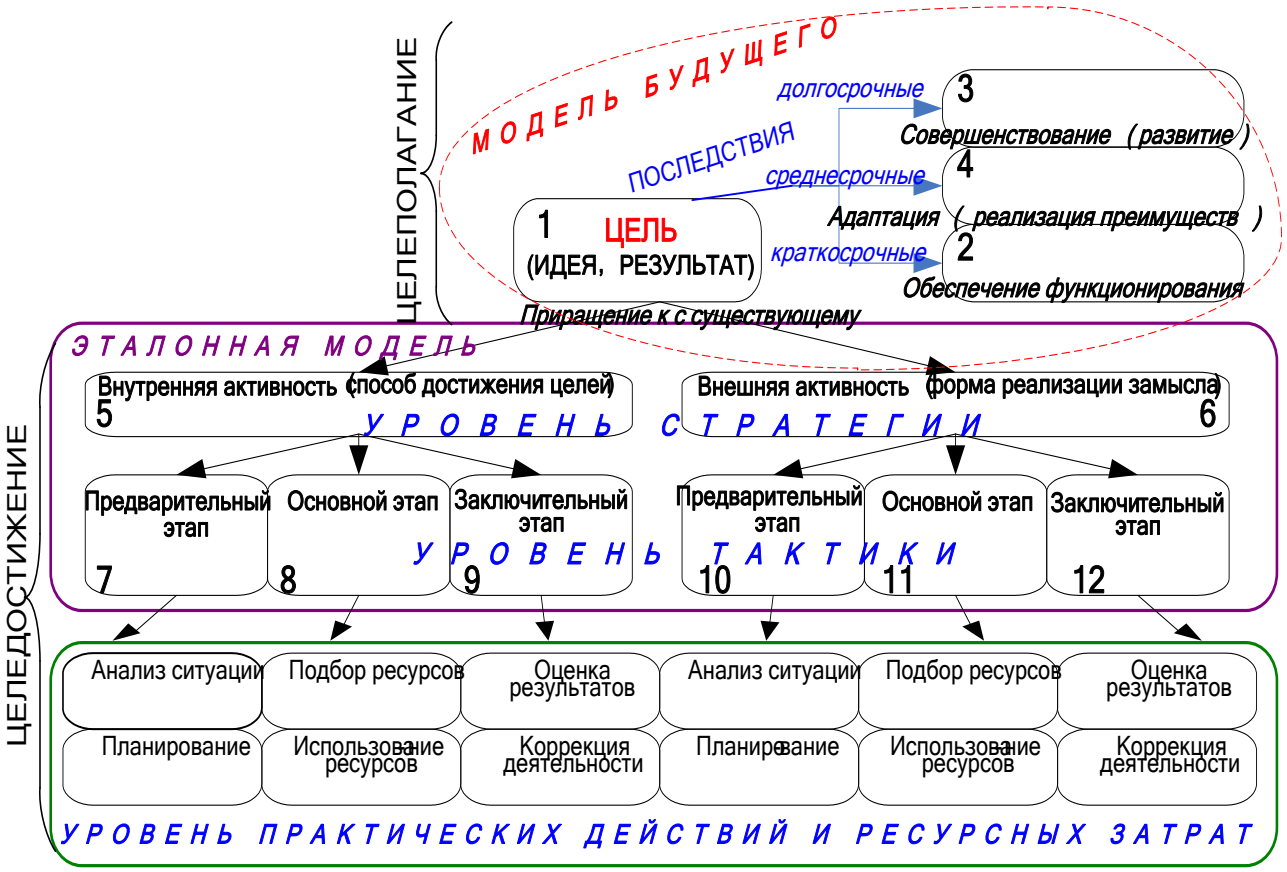


Рис. 1. Базовый шаблон пирамиды целей и задач

При построении целей в ПЦЗ необходимо соблюдать четкую последовательность из 12 шагов, отображенных на рисунке 1. Особенно это касается формулировки макро-целей, из которых состоит так называемая «модель будущего».

Сценарий целеполагания при этом состоит из двух этапов, различающихся содержанием и предметом мыслительной деятельности:

1. Этап (1-6 шаги) – формулировка целей, распределенных по иерархическим уровням, что позволит впоследствии (согласовав эти цели с функциональными) стратегиями выстроить дорожную карту социально-экономического развития региона.

2. Этап (7-12 шаги) – формулировка тактических задач и описание практических действий по их выполнению.

Достижение четкости полученных формулировок на уровне стратегических целей и умеренность детализации тактических шагов на каждом этапе процедуры позволяют провести дальнейшую декомпозицию до сбалансированного перечня конкретных практических действий, для которых на данном уровне управленческой иерархии несложно определить операционный состав и рассчитать количество ресурсов, необходимых для пошаговой реализации стратегии.

Каждая задача, полученная в результате декомпозиции на соответствующем туре процедуры целеполагания закрепляется за функциональным подразделением или отдельным сотрудником организации, отвечающим за наступление результата[1]. В последующем это позволит четко определить и критерии целедостижения и результативность субъектов ответственности, и, таким образом, сформировать систему управления по результатам.

Представленный шаблон ПЦЗ может применяться для решения как исследовательских, так и проектных задач целеполагания/целедостижения в любой предметной области и для проработки системы целей любого уровня.

Последовательность операций декомпозиции показана на рис. 2.

[1] В случае проектного управления – за ролью проекта.

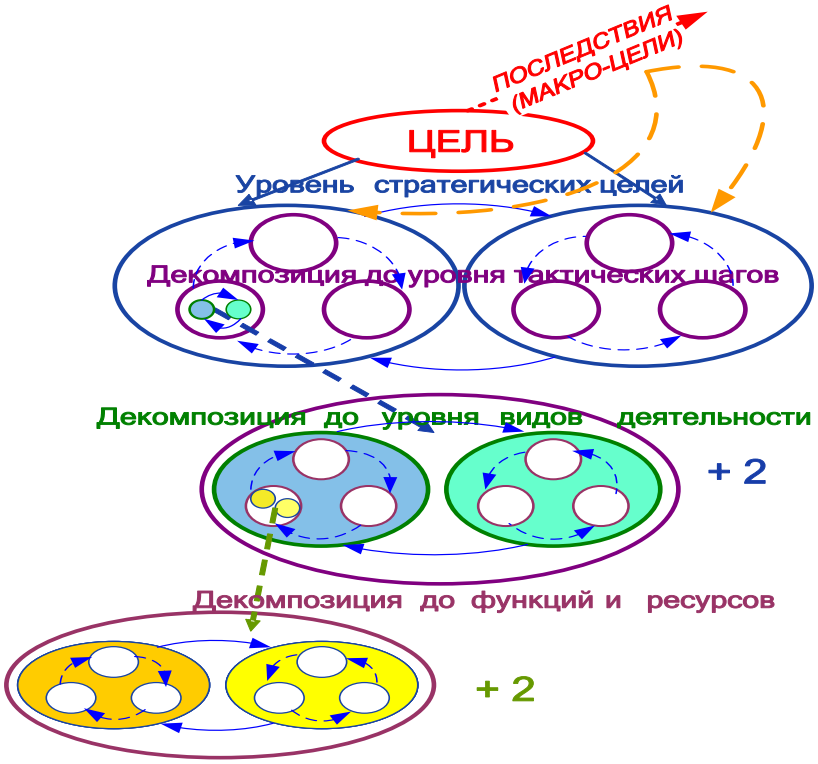


Рис. 2. Схема декомпозиции элементов системы целей до уровня функций и ресурсов

Совместное участие членов управленческой команды и экспертов в процессе разработки прикладной модели ПЦЗ позволяет с одной стороны, задействовать интеллектуальный потенциал коллектива, а с другой стороны – мотивировать коллектив (по крайней мере, ту его часть, которая участвовала в процедуре целеполагания) на достижение поставленных целей и обеспечить понимание сотрудниками и/или подразделениями их места в системе деятельности по достижению целей.

Кроме того, методику целесообразно использовать для решения задачи стандартизации представления данных при целеполагании и выработке согласованных управленческих решений в организациях со сложной системой управления.

Применяя методику проектирования пирамиды целей и задач (ПЦЗ), можно формулировать цели в произвольной сфере деятельности, повышая или понижая уровень целей в зависимости от того, какими объектами, процессами или проектами предполагается оперировать, какими интервалами времени реализации проектов и какими горизонтами прогнозирования. Полученная в итоге мозгового штурма ПЦЗ позволяет гарантировать достижение корректно сформулированных целей даже в условиях высокой скорости изменений, поскольку планирование деятельности осуществляется не «из настоящего», а «из будущего» с учетом настоящего.

Данная методика имеет ряд преимуществ перед другими методами целеполагания, применяемых для планирования и организационного проектирования:

1. Стратегия целедостижения основана на концептуально и иерархически упорядоченной модели будущего, которая предполагает формулировку целей на текущий период (краткосрочное планирование), с учетом адаптации к изменениям (среднесрочное планирование) и определения вектора развития (долгосрочное планирование).

2. Наличие в модели будущего целей, ориентированных на адаптацию системы к изменениям позволяет выстроить четкую формулировку стратегии управления, которая является оптимальной на текущий момент и позволяет разработать адаптивную к внутренним и внешним условиям тактику реагирования.

3. Определение наиболее эффективного способа достижения целей (основа внутренней политики) в совокупности с определением возможных, наиболее успешных форм ее поведения во внешней среде (основа внешней политики) позволяет четко структурировать тактические шаги по целедостижению, что в итоге позволяет составить более полный перечень конкретных практических действий, гарантирующих (обеспечивающих) целедостижение с соблюдением трех принципов: минимизации, достаточности и целесообразности расходов ресурсов.

4. Упорядочение деятельности по циклу стадий и фаз деятельности (тактическим шагам) позволяет определить основные области оценивания (они же – направления приложения усилий) и разработать для каждой из них адекватные и объективные ключевые показатели в качественном и количественном выражении.

При этом следует отметить, что совокупность четырех макро-целей, как правило, образуют группу так называемых «целей – мотиваторов», что позволяет определить состав и уровень социальной группы, к которой они адресованы и, таким образом, определить круг заинтересованных лиц (выгодоприобретателей) проекта/программы. Так, при постановке цели «разработка и внедрение дорожной карты модернизации экономики региона» в случае, когда цели следующих иерархических уровней включают в себя интересы широких кругов общества, значительно расширяются и возможности для привлечения, мобилизации и активизации общественных сил (включая экспертные сообщества, коммерческие и некоммерческие организации) в процесс ее реализации.

Данная методика целеполагания прошла успешную апробацию по разработке стратегии социально-экономического развития Республики Коми до 2020 года[1]. В табл. 1 представлен пример целеполагания при разработке дорожной карты модернизации региональной экономики Республики Коми.

Таблица 1

Пример целеполагания при разработке дорожной карты модернизации региональной экономики Республики Коми

<table>
<tr><th>Свойство цели</th><th colspan="2">Уровень цели</th><th colspan="3">Содержание целей по иерархиям</th></tr>
<tr><td>Долгосрочная</td><td colspan="2">Макро-цель (уровень max)</td><td colspan="3">Развитие региона в рамках новой модели жизнеустройства</td></tr>
<tr><td>Среднесрочная</td><td colspan="2">Макро-цель (уровень opt)</td><td colspan="3">Реализация социально-экономических и организационно-технологических механизмов согласования интересов государства и общества</td></tr>
<tr><td>Краткосрочная</td><td colspan="2">Макро-цель (уровень min)</td><td colspan="3">Методическое обеспечение процессов адаптивного управления и координации государственных и общественных действий в области модернизации</td></tr>
<tr><td>Базисная
Цель = Идея = Результат</td><td colspan="3">Разработка и внедрение дорожной карты (ДК) модернизации экономики региона</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">1. Создание субъекта и формирование теоретико-методологического базиса разработки дорожной карты</td><td colspan="3">2. Разработка отраслевых расширений и представление концепции дорожной карты на региональном форуме</td></tr>
<tr><td>1.1. Организация рабочих групп по отраслевым направлениям</td><td>1.2. Согласование подходов и методов разработки ДК</td><td>1.3. Распределение функций по областям компетенций экспертов</td><td>2.1 Распределенная работа групп над положениями Концепции ДК</td><td>2.2 Согласование положений Концепции и составление единой ДК</td><td>2.3 Подготовка Концепции ДК для принятия обществом</td></tr>
</table>

Разработка и внедрение в управленческую практику органов государственного и муниципального управления Республики Коми данного шаблона в процессе стратегического планирования позволило составить наиболее информационно-емкий и достаточно полный «портрет» состояния общественного сознания, приоритетов целей и специфики общественного развития.

[1] Постановление Правительства Республики Коми от 27.03.2006 года «О Стратегии социально-экономического развития Республики Коми на период до 2020 года (В редакции Постановлений Правительства Республики Коми от 27.04.2006 г. N 84; от 24.12.2007 г. N 309; от 26.01.2009 г. N 22;от 22.12.2009 г. N 390; от 21.05.2010 г. N 151;от 22.12.2010 г. N 460; от 23.05.2011 г. N 205; от 22.03.2013 г. N 88) www. https://base.garant.ru/27390323/Дата обращения 15.01.2020.

Литература

1. *Александрова М.В., Минаева Е.В.* Инновационное развитие как приоритетное направление повышения конкурентоспособности региона // Экономика и предпринимательство. 2018. №8 (97). С. 503 – 507.
2. Государственное стратегическое управление: Монография / Под общ. ред. проф. Ю.В. Кузнецова. СПб.: Питер, 2014. 320 с.
3. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательство: Вильямс, 2004. 272 с.
4. *Ершова Н.А.* Формирование эффективных управленческих команд как элемента трансформации систем государственного управления в условиях глобализации // Вестник молодых ученых-международников. 2018. № 3 (5). С. 103 – 123.
5. *Куликова Н.В.* Методология управленческих исследований. Учебное пособие. М.: МИРБИС, 2007.
6. *Рябова Т.Ф., Маслюкова Е.А., Юткина О.В.* Внутренние резервы роста экономики страны // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). С. 1310 – 1313.

Ershova Natalia Anatolyevna, Candidate of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics, Russian State University of Justice (69, Novocheryomushkinskaya St., Moscow, 117418, Russian Federation). E-mail: nataly_ershova@mail.ru

Sergeeva Nadezhda Vladimirovna, Art. Lecturer, Department of Economics, Russian State University of Justice (69, Novocheryomushkinskaya St., Moscow, 117418, Russian Federation). E-mail: serna1963@yandex.ru

TECHNOLOGIES FOR HARMONIZATION OF STRATEGIC TARGETING AND DESIGN IN REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

Abstract

Strategic goal-setting is becoming increasingly important and relevant in the context of the implementation of national programs designed to ensure high rates of economic development in the regions. However, the practice of strategizing the socio-economic development of the regions indicates the presence of such a serious problem as the inability of government to successfully develop and implement various programs. As you know, despite the achieved planned financial indicators, the main strategic goal – improving the level and quality of life of the population of the Russian Federation has not been resolved. We believe that this is mainly due to the multidirectional goals in the system of managing the region, their inconsistency and disorder. To improve the processes of strategic goal-setting, a transition to new technologies of strategic goal-setting is necessary. The article describes the goal-setting methodology in the development and updating of strategies and programs for socio-economic development in the bodies of state and municipal government of the Komi Republic, developed on the basis of generalization and integration of modern scientific, methodological and organizational-methodological developments in the field of strategic management of socio-economic systems of regional and municipal scale.

Keywords: *balanced socio-economic development of regions, regional planning, goal setting, strategic planning, regional development, management quality, management solutions, project approach, management team.*

References

1. Aleksandrova M.V., Minaeva E.V. Innovacionnoe razvitie kak prioritetnoe napravlenie povysheniya konkurentosposobnosti regiona // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2018. №8 (97). P. 503 – 507.
2. Gosudarstvennoe strategicheskoe upravlenie: Monografiya / Pod obshch. red. prof. YU.V. Kuznecova. SPb.: Piter, 2014. 320 p.
3. Druker P. Zadachi menedzhmenta v XXI veke. M.: Izdatel'stvo: Vil'yams, 2004. 272 p.
4. Ershova N.A. Formirovanie effektivnyh upravlencheskih komand kak elementa transformacii sistem gosudarstvennogo upravleniya v usloviyah globalizacii // Vestnik molodyh uchenyh-mezhdunarodnikov. 2018. № 3 (5). P. 103 – 123.
5. Kulikova N.V. Metodologiya upravlencheskih issledovanij. Uchebnoe posobie. M.: MIRBIS, 2007.
6. Ryabova T.F., Maslyukova E.A., YUtkina O.V. Vnutrennie rezervy rosta ekonomiki strany // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2018. № 8 (97). P. 1310 – 1313.