

338.262

SMART-

SMART -

, SMART -

The paper considers the problem of setting goals, targets priorities in the strategic planning, proposed the author's view on the process of setting goals in the strategic planning organization based on the SMART - criteria.

Keywords: goal, goal setting, SMART - criteria, strategic planning.

[2], [3], [7], [4], 3. [8] [1], [5, 6].

Однако, несмотря на всеобщее признание бесспорности тезиса о том, что постановка целей – целеполагание – первична в любом начинании, ее относительно редко применяют на практике. Как правило, первенство цели считается очевидным и упоминается вскользь. В результате чего, на практике ошибки в постановке цели являются самыми разрушительными, чем больше таких ошибок удастся избежать, тем меньше рисков принимает на себя организация.

Целью статьи является рассмотрение сущности формализации целей на основе SMART – критериев в стратегическом планировании организации.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс определения целей организации и путей их достижения. Процесс стратегического планирования в организациях состоит из нескольких этапов: определение стратегических целей и приоритетов развития организации; анализ внутренней и внешней среды, а также анализ сильных и слабых сторон фирмы и ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения [1].

Цели представляют собой отправную точку при стратегическом планировании [2]. Это связано с тем, что, несмотря на множество систем стратегических целей развития, организация выделяет для себя наиболее приоритетные области и направления развития в зависимости от специфичности своей деятельности, которые выражаются через стратегические целевые приоритеты.

Для того чтобы цели организации реализовывались, нужно их правильно ставить, причем цели правильные и достижимые.

В таблице 1 приведены типичные ошибки при постановке целей.

Таблица 1

Типичные ошибки при постановке целей

Типичные ошибки	Комментарии
1. Игнорирование стратегической цели	Во многих компаниях уделяется внимание преимущественно тактическим целям, тогда как о стратегических, зачастую, забывают - их постановка и достижение требуют существенных затрат времени и ресурсов.
2. Негативная формулировка цели	Корректно поставленная цель должна отражать движение к желаемому результату, а не на стремление убежать от проблемы.
3. Размытая формулировка цели	Часто встречаются формулировки целей вроде «повысить эффективность», «наладить трудовую дисциплину», «стать лучшими на рынке» и т.п. Это цели из разряда недостижимых.
4. Частичное применение концепции управления по целям	Как показывает исследование, большинство руководителей рассматривают управление по целям как инструмент для оценки персонала, и только 16,6% знают, что оно предназначено в первую очередь для согласования целей компании на различных уровнях.
5. Официально заявленные цели не отвечают реальности	Нередки ситуации, когда руководитель, официально декларируя определенные цели, игнорирует их, принимая управленческие решения.

*Составлена автором по [3], [4], [8]

Цель как результат является всего лишь фокусом работы и поэтому при отклонениях должна быть отрегулирована (управляемо скорректирована). При планировании в организации используются различные методы целеполагания (моделирования последовательно и параллельно взаимосвязанных цепочек целей) [6], [7]. Один из самых распространенных и действенных способов является постановка “умных” (от англ. “smart”) целей, т.е. постановка целей с использованием SMART - критериев.

Впервые SMART-критерии постановки целей предложил использовать Питер Друкер (Peter Drucker), как часть концепции Management by Objectives (Управление по задачам) в 1954 году в его книге «The practice of Management».

«SMART» - аббревиатура, образованная от заглавных букв английского:

Specific – конкретный;

Measurable – измеримый;

Achievable – достижимый;

Relevant - реалистичный/прагматичный;

Timed/Timed-bound - определенный по времени.

Концепция SMART приобрела широкую популярность и были предприняты массовые попытки иных «прочтений» SMART. Примеры различных расшифровок приведены в таблице 2.

Таблица 2

Варианты расшифровки аббревиатуры SMART

S	Specific	Конкретные, точные, определенные
	Significant	Значимые, важные
	Stretching	Напряженные, расширяющие
M	Measurable	Измеримые
	Meaningful	Значимые
	Motivational	Мотивирующие
A	Achievable	Достижимые, доступные
	Attainable	Достижимые, достигаемые
	Agreed	Согласованные
	Ambitious	Амбициозные
	Acceptable	Приемлемые, подходящие
	Action-oriented	Ориентированные на действие
R	Realistic	Реалистичные, практические
	Result oriented	Ориентированные на результат
	Relevant	Значимые, уместные, важные, обоснованные, относящиеся к делу
	Reasonable	Разумные, рациональные
	Rewarding	Полезные, стоящие
	Resourced	Обеспеченные ресурсами
T	Time-bound, Time-base, Timely	Определенные во времени
	Tangible	Ощутимые, осязаемые
	Trackable	Отслеживаемые

* Источник [5]

Анализируя трактовки аббревиатур, можно сделать вывод, что их объединяет следующее – цель должна быть понятной, измеримой, приурочена к определенным срокам и ориентированной на конкретные результаты.

Рассмотренные SMART – критерии позволяют использовать их в качестве инструмента формализации целей в виде схемы анализа стратегических целевых приоритетов (рис. 1).

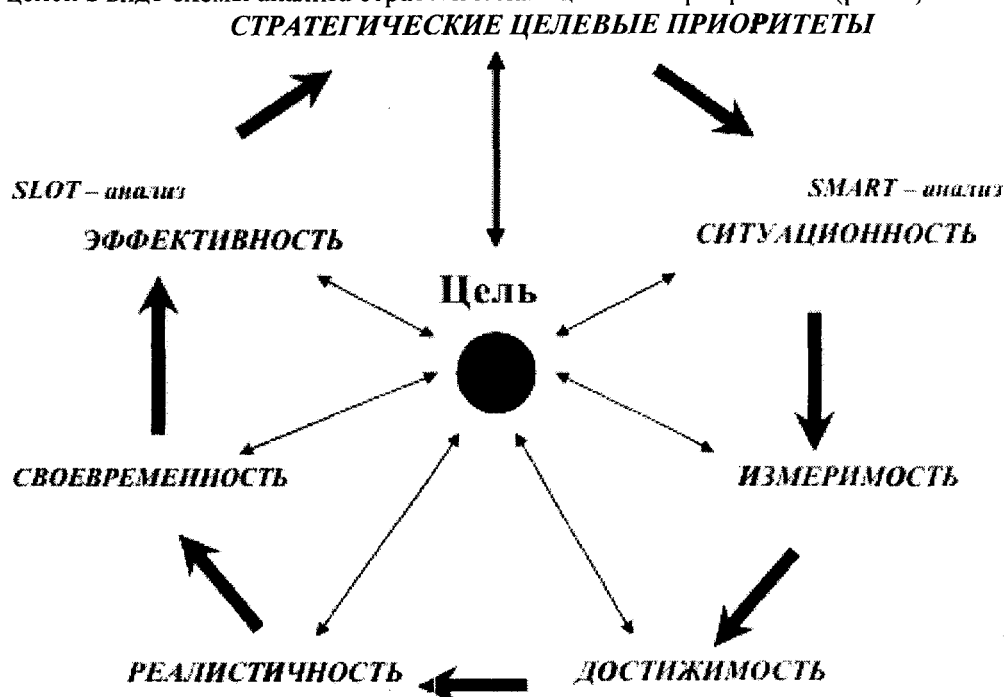


Рис. 1. Анализ стратегических целевых приоритетов

* Разработан автором по [3], [4], [8]

Таким образом, составляющие анализа стратегических целевых приоритетов на основе SMART – критериев, можно использовать в процедуре постановки целей в стратегическом планировании организации. Данная процедура предполагает семь последовательных этапов.

Этап 1: Стратегические целевые приоритеты. Описание организации или структурного подразделения (продукции, услуг и их особенностей, предлагаемых на рынке).

Этап 2: Specific. (Требование конкретности, ситуационности). Учёт специфики, особенностей рынка, на котором организация предлагает данную продукцию или услугу.

Этап 3: Measurable. (Требование измеримости - если цель нельзя измерить, то ее невозможно контролировать). Выбор единицы измерения показателя и формулы его расчёта.

Этап 4: Achievable. (Требование достижимости - с одной стороны, цели должны быть напряженными, то есть для того, чтобы их достичь, необходимо эффективно работать, но с другой стороны, цели должны быть реальными). Осуществляется расчёт выбранного показателя(ей) с учётом всех предыдущих критериев (требований), в т.ч. разбивки по годам.

Этап 5: Relevant. (Требование реалистичности - при определении целей нужно обязательно оценивать их с точки зрения целесообразности). Определение конкретного показателя в качестве главной целевой установки с учётом требования его уместности соответствия рынку, на котором предлагает свою продукцию и услуги и услуги организация.

Этап 6: Time.(Требование определенность во времени - когда организация разрабатывает стратегический план и устанавливает для себя цели, обязательно нужно определиться с периодом планирования). Определение прогнозного периода расчёта данного (выбранного) показателя(ей), с учётом прежде всего степени стабильности и предсказуемости развития внешней окружающей организацию среды.

Этап 7: Выводы и рекомендации (оценка эффективности). Оформляется главная целевая установка и закрепляется главный целевой показатель организации, рассчитываемый по выведенной формуле, определяется желаемая доля продукции или услуг на рынке.

Для оценки эффективности целевых приоритетов можно применить SLOT – анализ, т.е. систему оценки SLOTA, которая используется для оценки сильных качеств системы (Strengths), ограничений (Limitations), дополнительных возможностей (Opportunities), препятствий (Troubles), альтернативы (Alternatives).

Система SMART, как процесс целеполагания, не является стандартной и жестко алгоритмизированной. Следует отметить, что в идеальном варианте алгоритм постановки целей с помощью системы SMART оперирует с избыточным количеством целей, постепенно на каждом этапе целеполагания отбрасывая слабые цели, получившие наиболее низкие или негативные оценки со стороны экспертов.

Выводы.

1. Методика SMART помогает правильно определять критерии постановки целей, учит навыкам по разбиванию целей на задачи и мероприятия, а также занесению их в календарный план; навыкам контроля достижения этих целей; навыкам делегирования; техникам эффективной коммуникации и обратной связи; навыкам определения и использования зон ответственности; методам расстановки и соблюдения приоритетов.

2. Применение SMART-критериев постановки целей организации является очень удобным и компактным инструментом в стратегическом планировании. Как показывает практика, время, затраченное на использование алгоритма SMART (при наличии заранее подготовленной необходимой фактической информации), обычно составляет от 45 до 90 минут.

3. Применение SMART-критериев постановки целей действительно можно назвать стратегическим, поскольку они позволяют ставить достижимые и понятные цели в рамках более глобальной стратегии развития, а также обеспечивать их достижение и преемственность, находясь в постоянном контакте с миром посредством правильно построенной обратной связи и гибкой системы реагирования на быстро изменяющиеся внешние условия.

Литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – Режим доступа : www.strategy.bos.ru.

2. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону, 1998. – 512 с.

3. Друкер Питер. Практика менеджмента / Питер Друкер. — М.: «Вильямс», 2007. – 400 с.

4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К.: Знання, 2010. - 406 с

5. SMART- [] / . . — :
<http://www.mraking.ru/page.php?ss=6&tp=P>
6. . . : / . „ . .
- ., 2002.-560 .
7. . . . /
. „ . . - ., 1998. - 576 .
8. 3. . :[]/3. . „ . . -
. - .: , 1999. - 384 .