

Концепция целеполагания в диагностике достижения финансовых целей организации

Самарин Дмитрий Геннадьевич

Студент (магистр)

Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск, Россия

E-mail: dimitrysmr@gmail.com

Целеполагание — основа управления: оно задаёт результаты, измерители и сроки, связывая стратегию с операционным исполнением, что критично в условиях нестабильной экономики [1; 2; 3]. На практике часто наблюдается разрыв между формальными целями и фактическим управлением: несистемные KPI, ненадёжные данные, фокус на частных метриках искажают результат [3; 8].

В работе выдвигается гипотеза о том, что эффективной является комбинированная система целеполагания, объединяющая стратегическую карту, KPI и OKR при наличии качественных данных и регламентированного мониторинга. [4; 7; 8].

Целеполагание включает формулирование стратегических целей, их декомпозицию и установление измеримых показателей; цели должны соответствовать SMART-R (включая учёт рисков) [5; 6]. Система целей требует вертикальной/горизонтальной согласованности, баланса показателей и достоверных данных; иначе возникают локальная оптимизация, искажение отчётности и потеря эффективности [2; 5; 8].

Сравнение подходов показывает: KPI обеспечивают стабильность и контроль, но хуже адаптируются к изменениям; OKR дают гибкость и стимулируют развитие, но требуют зрелой культуры управления; карта стратегии увязывает цели в единую логическую систему. Оптимально их сочетать [4; 7; 8].

Важен риск-ориентированный подход: цели учитывают существенные риски, а контроль — верификацию данных и корректность показателей, особенно в госсекторе и инфраструктуре [6; 5].

Диагностика строится на ключевых элементах:

-Дерево целей — иерархия с трассировкой вкладов; каждая цель измерима, реалистична и закреплена за ответственным [5; 8].

-Показатели — проектируются по SMART-R с базовыми значениями, порогами (зелёная/жёлтая/красная зоны) и частотой; избегается дублирование, учитываются ограничения по качеству и безопасности [5; 6; 8].

-Данные и аналитика — обеспечиваются достоверность, верификация и интерпретация; применяются факторный и сценарный/стресс-анализ для объяснения отклонений и прогнозирования [8; 2].

-Интегральная оценка — профиль результативности с весами и принципом «узких мест» (критические отклонения не компенсируются) [2; 6].

-Динамика управления — регулярные циклы KPI/OKR, ретроспективы и корректировка целей по формальным критериям [4; 7].

Внедрение требует регламента (роли: владелец цели, владелец показателя, аналитик, руководитель) и методологической поддержки/каталога показателей [6; 5]. Практические кейсы показывают, что диагностика помогает выявлять «узкие места» и принимать решения (оптимизация процессов, корректировка планирования, перераспределение ресурсов) [4; 8].

Важные риски: эффект Гудхарта (искажение поведения из-за метрик), внешние факторы и восприятие справедливости; снижаются через прозрачные формулы, ограничение

числа метрик, независимую верификацию и «no bonus» при нарушении критических ограничений [2; 4; 6].

Развитие системы связано с цифровизацией данных, расширением аналитики и интеграцией с бюджетированием и операционным управлением. [2; 8].

Комбинируемая система целеполагания (карта стратегии + KPI + OKR) при правильной методической реализации обеспечивает эффективную диагностику достижения целей. Она повышает прозрачность управления, позволяет своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры, что в итоге ведёт к росту устойчивости и эффективности организации. [4; 5; 7; 8].

Источники и литература

- 1) 1. Афанасьев М.П. Стратегический менеджмент: учебник [Электронный ресурс]. — М.: Юрайт, 2023. — 432 с.
- 2) 2. Баринов В.А. Стратегическое управление организацией: учебник и практикум [Электронный ресурс]. — М.: Юрайт, 2024. — 400 с..
- 3) 3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс]. — М.: Юрайт, 2022. — 528 с.
- 4) 4. Ефремова Т.В. Управление результативностью организации: KPI и OKR в российской практике: учебное пособие [Электронный ресурс]. — М.: Юрайт, 2025. — 288 с.
- 5) 5. Лалыгин Ю.Н. Управление по целям и KPI: учебник и практикум [Электронный ресурс]. — М.: Юрайт, 2023. — 352 с.
- 6) 6. Министерство экономического развития Российской Федерации. Методические рекомендации по разработке показателей результативности и эффективности (KPI) для организаций госсектора [Электронный ресурс]. — URL: <https://economy.gov.ru>
- 7) 7. Никитин С.В. OKR в российских компаниях: постановка целей и управление достижением: практическое руководство [Электронный ресурс]. — М.: Альпина ПРО, 2022. — 240 с.
- 8) 8. Решин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Бизнес процессы и KPI: учебное пособие [Электронный ресурс]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 496 с.