

2. «Цель есть представление, которое человек стремится осуществить» (Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Эфрана).

3. «Цель – осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека» (А.Г. Асмолов, «Психология личности»).

Идеальный случай, когда в ходе общественного обсуждения достигается согласие о выборе одной *стратегической цели*. Как правило, это становится возможным, если территория имеет четкое понимание своей роли и места в социально-экономической жизни региона. То есть имеет понятную, яркую, краткую *миссию*.

1. Цель должна быть конкретной. Это значит, что использовать формулировки, похожие на «повышение качества жизни», «развитие транспортной системы (образования, культуры, ...)» не рекомендуется. Цель должна быть четкой, конкретной.

2. Цель должна быть измеримой. Это значит, что желательно непосредственно в формулировке самой цели должны быть указания на положительную динамику какого-либо интегрального показателя, позволяющего измерить степень достижения поставленной цели.

Некоторые цели очень сложно (или невозможно в принципе) измерить. В нашем примере это могут быть (предлагаемый набор не является рекомендацией, он может меняться в зависимости от специфики территории):

- 1) наличие центров поддержки малого предпринимательства;
- 2) прозрачная система отбора инвестиционных проектов субъектов малого предпринимательства для предоставления финансовой поддержки;
- 3) распространение практики общественной оценки регулирующего воздействия проектов муниципальных актов;
- 4) предоставление субъектам малого предпринимательства информации об имеющихся площадках для организации и развития бизнеса;
- 5) изучение потребности в кадрах и формирование плана подготовки кадров для субъектов малого предпринимательства.

При этом каждая из приведенных здесь качественных характеристик может быть переведена в количественный формат. Так:

1) «охват субъектов малого предпринимательства услугами центра поддержки малого предпринимательства, в %» или «количество удовлетворенных обращений субъектов малого предпринимательства в центр поддержки малого предпринимательства, ед.»;

2) «доля участников процесса, принимающих решение об отборе инвестиционных проектов субъектов малого предпринимательства для предоставления финансовой поддержки, не являющихся сотрудниками органов местного самоуправления и бюджетных организаций, учреждений, %».

3) «доля нормативно-правовых актов муниципального образования, принятых с соблюдением процедуры оценки регулирующего воздействия, %» или «количество полученных по процедуре оценки регулирующего воздействия откликов в среднем на один принятый за период нормативно-правовой акт муниципального образования, ед.»;

4) «количество сообщений в публичных источниках информации об имеющихся площадках для организации и развития бизнеса в расчете на одну предлагаемую для развития бизнеса площадку в год, ед.» или «количество обращений субъектов малого предпринимательства по организации и развитию бизнеса на предлагаемых муниципальным образованием площадках в установленные сроки после размещения сообщения в средствах массовой информации, ед.»;

5) «количество удовлетворенных заявлений субъектов малого предпринимательства в кадрах, ед. или % от перечня вакансий, включенных в план подготовки кадров для субъектов малого предпринимательства».

– Цели, которые одновременно и конкретны, и трудны, обусловливают наилучшую деятельность, направленную на их достижение.

3. Цель должна быть достижимая. Это означает, что, хотя бы в теории, в отдаленной перспективе должны иметься в наличии возможности, ресурсы для ее достижения. Вероятность же обладания всеми необходимыми ресурсами (людскими, интеллектуальными, трудовыми, финансово-инвестиционными,

земельными, сырьевыми, энергетическими и т. п.) должна быть достаточно высокой, не менее 70%.

4. Цель должна быть согласованной. То есть – уместной, полезной, реалистичной, должна вписываться в экономическую ситуацию муниципального образования, региона, страны и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами.

5. Цель должна быть определенной во времени. Должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Без сроков конкретной цели нет.

Безусловно, стратегия социально-экономического развития пишется на период до 2030 года. Но некоторые из долгосрочных целей могут быть достигнуты и ранее. В таком случае необходимо указать этот период, год, дату.

Оценка текущей ситуации ни в коей мере не должна быть подменена статистическим анализом социально-экономического положения муниципального образования в ретроспективе (один год, три года, пять лет или больше). Ретроспективный анализ, даже с использованием математических инструментов исследования, не позволит увидеть образ будущего и оценить его реалистичность.

Таким образом, первый шаг, который надо сделать для определения *стратегической цели* развития города или района на долгосрочную перспективу, это анализ сложившихся в обществе представлений о территории.

Поэтому настоятельно рекомендуется не умалять значения *этапа анализа представлений о территории*. В итоге органы местного самоуправления получат следующие результаты:

- полная картина распространённых представлений о будущем территории, понимание существующих противоречий и единомыслия разных целевых групп;
- систематизация мнений, представлений, заблуждений;
- выбор перспектив, получающих у населения наибольший отклик, для последующего изучения;
- лояльность общественности к выбранным впоследствии местной властью стратегии социально-экономического развития города или района,

предотвращение массового накала напряженности среди жителей из-за кулаарно принятых решений.

Многие *стратегические альтернативы* выявляются, как правило, уже на этапе анализа имеющихся представлений о территории. Более того, зачастую перспективы развития очевидны. Другой вопрос, насколько обоснованная и целесообразна эта очевидность с учетом будущего влияния множества внешних факторов.

Выбрав 2–3 наиболее перспективных стратегических альтернативы (под «перспективными» в данном случае имеется в виду – обеспечивающие наибольший рост уровня и качества жизни населения, а, значит, и экономики территории; на данном этапе определяется оценочно), проранжировав их, можно переходить к третьему этапу – *формулирование миссии*.

Миссия – это основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).

Разные учёные давали различные формулировки миссии.

«Миссия – смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы».

«Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации» (О.С. Виханский).

Как следует из определения *миссии*, она является сама по себе глобальной целью. Но формулировать ее надо не в форме неопределенного глагола (создать, обеспечить, развивать), или начиная с существительного, производного от глагола (становление, развитие, создание), а как состоявшийся факт, как данность [3].

Корректность выбора стратегических альтернатив проверяется посредством одного из достаточно простых методов: перекрестный анализ (cross-анализ) ячеек матрицы SWOT, получившейся в ходе стратегической диагностики.

Попарно сравниваются элементы следующих пар ячеек:

– сильные стороны – возможности: попарное сравнение элементов данных квадрантов матрицы позволит определить точки прорыва, т.е. получить ответ на вопрос: «как с помощью сильных сторон территории использовать открывающиеся перед ней возможности?». Результат – альтернативы сохранения, укрепления и использования сильных сторон. Одна из таких альтернатив может превратиться в стратегию лидерства;

– слабые стороны – возможности: попарное сравнение элементов данных квадрантов матрицы позволит определить способы повышения конкурентоспособности путем выявления способов развития слабых сторон за счет имеющихся у территории возможностей. Результат – альтернативы использования возможностей;

– слабые стороны – угрозы: в данном случае попарный сравнительный анализ позволит выявить и качественно оценить риски, с которыми может столкнуться территория, а именно – выделить те слабые стороны, негативное влияние которых будет усиливаться в дальнейшем за счет возникновения угроз. Результат – альтернативы ликвидации слабых сторон;

– сильные стороны – угрозы: анализ элементов, входящих в соответствующие квадранты, позволит выявить пути снижения возникающих в силу внешнего влияния рисков за счет использования сильных сторон (преимуществ) территории. Результат – альтернативы устранения угроз внешней среды [5].

1. Независимость предлагаемых стратегий: альтернативные варианты должны быть независимыми друг от друга и несводимыми друг к другу, в противном случае это нарушит принцип альтернативности.

2. Соответствие стратегий поставленным целям: предлагаемые альтернативы должны быть четко направлены на достижение поставленных целей. Стратегии, не ведущие к явному достижению сформулированных целей, не подходят [4].

Не менее важным этапом является следующий – *декомпозиция целей*, т.е. построение дерева целей. В результате этой работы удастся избежать

6 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

дублирования или «белых пятен», а в последствии – поставить точные и конкретные задачи для достижения выбранных целей.

Принципы построения *дерева целей*:

– простота дерева целей. Цели должны быть понятны тем, кто будет работать над их достижением, и тем, кто должен контролировать их достижение.

– полнота дерева целей. Подцели должны полностью характеризовать цель верхнего уровня.

– единый принцип для перехода с одного уровня декомпозиции на следующий (функциональный – по выполняемым функциям различными участниками процесса реализации стратегии; процессный – по этапам реализации стратегии; по предметным характеристикам (экономические, информационные, технологические, социальные и др.)).

– цели одного уровня должны быть независимы – не содержать одна другую.

– элементарность. Степень подробности описания целей нижнего уровня должна позволять организовать достижение целей. То есть цели должны быть доведены до понятных простых оперативных целей, достичь которых исполнители смогут за реальный промежуток времени.

Таким образом, завершающим процесс целеполагания шагом является *постановка задач*, решение которых необходимо для достижение каждой из целей нижнего уровня. Основные требования к постановке задач:

– задача должна быть выполнима в указанные сроки;

– должен быть понятен ответственный исполнитель каждой задачи, исходя из уровня компетенций и полномочий;

– задача должна быть сформулирована предельно конкретно и однозначно (не допускается двойное или тройное толкование);

– задачи не должны предполагать дублирование функций исполнителей;

– задачи должны быть обеспечены ресурсами или хотя бы должен быть понятен источник, метод обеспечения потребности в необходимых трудовых, информационных, финансовых и иных видах ресурсов.

Список литературы

1. Федеральный закон от 28 июня 2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
2. Концепция демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 9 октября 2007 года №1351.
3. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития городов: Учебное пособие / А.Н. Петров. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2002. – 296 с.
4. Чачугиев М.Ч. Регионы, экономика и управление / М.Ч. Чачугиев, М.М. Соколов. – М., 2001. – 271 с.
5. Шаронов А. О некоторых аспектах социальной политики // Экономист. – 2008. – №8. – С. 54–56.
6. Методические рекомендации по разработке органами местного самоуправления стратегий социально-экономического развития городских округов и муниципальных районов Красноярского края на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekollog.ru/metodicheskie-rekomendacii-po-razrabotke-organami-mestnogo-sam.html?page=4> (дата обращения: 17.04.2018).