

## Теоретические основы и практические дилеммы целеполагания в управленческой деятельности: системный анализ<sup>\*</sup>

### Theoretical Foundations and Practical Dilemmas of Goal Setting in Management: a System Analysis

М. ХАЛИКОВ

**Халиков Марат Ильич**, канд. филос. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан». E-mail: halikov\_marat@mail.ru

***Аннотация.** В статье проводится системный анализ ключевых теоретических и практических проблем целеполагания в государственном управлении. Автор утверждает, что традиционный подход, отождествляющий цели управляющей подсистемы с целями управляемой системы (общества, организации), является фундаментальной ошибкой. На основе синтеза классических теорий управления и критического анализа существующих практик предлагается новая концептуальная модель. В её рамках истинной целью управленческой деятельности провозглашается создание и поддержание оптимальной координации между элементами управляемой системы, обеспечивающей её выживание и развитие. Статья содержит систематизацию типичных проблем целеполагания и предлагает алгоритмический подход к анализу управленческих целей.*

***Ключевые слова:** целеполагание, государственное управление, социальное управление, дерево целей, управленческие цели, координация, системный подход.*

***Abstract.** The article provides a systematic analysis of the key theoretical and practical problems of goal-setting in public administration. The author argues that the traditional approach, which identifies the goals of the management subsystem with the goals of the managed system (society, organization), is a fundamental mistake. Based on the synthesis of classical management theories and critical analysis of existing practices, a new conceptual model is proposed. Within its framework, the true goal of management activity is proclaimed to be the creation and maintenance of optimal coordination between the elements of the managed system, ensuring its survival and development. The article contains a systematization of typical goal-setting problems and offers an algorithmic approach to the analysis of management goals.*

***Key words:** goal-setting, public administration, social management, goal tree, managerial goals, coordination, systemic approach.*

#### Основные положения

1. Традиционные классификации целей государственного управления содержат системную ошибку – в них отсутствуют собственно управленческие цели, подменяемые целями других общественных подсистем.
2. Непосредственной целью управленческой деятельности выступает оптимальная координация управляемых подсистем, обеспечивающая выживание и развитие системы в целом.
3. Предложенный пятишаговый алгоритм анализа целей позволяет системно подойти к формулировке и оценке управленческих целей, отделяя их от целей общества.
4. Качество координации является измеримым результатом (целью) работы управленческой подсистемы и должно стать основой для оценки собственной эффективности государственного управления.

<sup>\*</sup> Ссылка на статью: Халиков М.И. Теоретические основы и практические дилеммы целеполагания в управленческой деятельности: системный анализ // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 3. С. 110–115. DOI: 10.34773/EU.2026.3.17.

## Введение

Целеполагание является исходным и одним из важнейших элементов любой управленческой деятельности. От того, насколько правильно сформулированы цели, зависит эффективность всей системы управления и конечные результаты функционирования управляемой системы. Особую значимость проблема целеполагания приобретает в государственном управлении, где сложный многоуровневый характер управленческих действий требует чёткой и хорошо структурированной системы целей.

Актуальность данного исследования обусловлена наличием устойчивого методологического противоречия в теории и практике управления. Несмотря на обширный круг работ, посвящённых целеполаганию, в литературе сохраняется смешение целей управляющей и управляемой подсистем. Часто цели общества (экономический рост, повышение уровня жизни, национальная безопасность) некритически переносятся как непосредственные цели на органы государственного управления.

Цель данной статьи – на основе системного анализа управления уточнить сущность целей государственного управления, выявить их специфику как целей собственно управленческой подсистемы и предложить алгоритм их анализа. Для её достижения решаются следующие задачи: 1) разграничить понятия целей системы и целей управленческой подсистемы; 2) предложить и обосновать сущностное определение цели управления как *оптимальной координации*; 3) систематизировать практические дилеммы и ошибки целеполагания; 4) разработать практико-ориентированный алгоритм анализа управленческих целей.

## Методы

Теоретико-методологическую основу исследования составили: системный подход, позволяющий рассматривать социальное управление как подсистему общества, и структурно-функциональный анализ, дающий возможность выявить специфические функции и цели управленческой подсистемы. В работе использованы методы сравнительного анализа (при сопоставлении различных классификаций целей), метод восхождения от абстрактного к конкретному (при переходе от общего понимания цели к конкретным видам управленческих целей), а также метод моделирования (при разработке алгоритма анализа целей).

## Результаты

### 1. Понятие цели и иерархия целей в управлении

Цель в самом широком контексте – это описание желаемого результата, представление о нем. Важно подчеркнуть: это ещё не сам результат, а лишь его идеальный образ, предвещающий реальные действия. Целеполагание присуще только человеку и социальным системам; в животном мире мы говорим лишь об активности, не предполагающей осознанной постановки цели. Технические системы, по крайней мере, в настоящее время, не способны самостоятельно ставить цели.

### 2. Проблема классификации целей государственного управления

Анализ литературы по проблеме показывает, что категория «цели государственного управления» остаётся недостаточно раскрытой. В отечественной литературе можно встретить различные классификации целей государственного управления. Так, в общих работах Е.В. Охотского, С.Е. Прокофьева, С.Г. Еремина, А.И. Галкина, Р.Т. Мухаева и других авторов представлены различные классификации целей государственного управления (экономические, социальные, духовные общественно-политические, производственные, стратегические, внешние, информационные, оборонные, правовые, кадровые и т.п.) [1–3]. Однако они преимущественно описывают цели общества, цели объектов государственного управления, а не собственные цели управленческой деятельности. Специальные исследования также придерживаются этой логики: «*Действительной целью государственного управления является решение какой-либо социально-экономической проблемы или социально-экономической задачи*» [4, 82].

На первый взгляд, такой перечень выглядит логичным, понятным и общепринятым. Однако при более внимательном рассмотрении обнаруживается существенная системная ошибка: в этом перечне *отсутствуют собственно управленческие цели*. Определяются разные цели конкретных подсистем общества, но не собственные цели управленческой деятельности, которые непосредственно должны быть достигнуты управленческим аппаратом.

Действительно, духовные, социальные, производственные или оборонные цели не являются непосредственно целями государственного управления как вида деятельности.

### **3. Управление как подсистема общества: вопрос о собственных целях**

Любая сложная система, в том числе общество, стремится обеспечить своё выживание – сохранение качественной определённости, целостности, способности к развитию. Эту общую цель – выживание системы – обеспечивают все её подсистемы, но каждая – своими специфическими средствами и через достижение своих собственных, непосредственных целей.

Так, агропромышленный комплекс обеспечивает выживание общества через производство продуктов питания. Военно-промышленный комплекс – через защиту от внешнего врага. Система здравоохранения – через сохранение здоровья граждан. Аналогичная картина и в других сложных системах (биологических и технических). Например, в человеческом организме сердце обеспечивает выживание целого, перекачивая кровь; почки выполняют свою функцию – (и свою цель); желудок свою, мозг – свою (управление) и т.д.

Управление – это такая же подсистема общества, как и все остальные. И она тоже в конечном счёте направлена на обеспечение выживания системы в целом, но – через достижение *своих собственных целей*, отличных от целей других подсистем. Здесь мы подходим к самому главному.

В чём заключается ключевая ошибка практического целеполагания? Руководитель (орган управления) зачастую подменяет цели своей подсистемы целями других подсистем или целями системы в целом. При этом на практике его цель сводится к постановке целей другим подсистемам, передаче указаний и команд. Так, в Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» дается всесторонний и впечатляющий перечень национальных целей и целевых показателей [5]. Однако практически все они – от укрепления здоровья и до технологического лидерства – непосредственно реализуются обществом. А где же собственные цели управленческой подсистемы?

Здесь важно разделить постановку целей и их достижение. Конечно, система управления ставит и должна ставить цели перед подчиненными, но при этом есть и ее собственные цели, которые она должна сама ставить перед собой и которые отличаются от целей управляемых подсистем. Так, чиновники непосредственно не решают демографическую проблему, не создают рабочие места, не производят ВВП. Они могут создавать для этого условия, но не сам результат. И как раз эти созданные условия будут для управления непосредственной целью. «Управленческая деятельность имеет свою специфическую природу и свои специфические результаты, которые нельзя подменять результатами функционирования других подсистем» [6, 78].

### **4. Координация как сущность и цель управления**

Ответ на вопрос о непосредственном результате управленческой деятельности вытекает из понимания сущности управления. Управление – это функция по обеспечению выживания системы как через *координацию* её подсистем, так и координацию системы в целом с внешней средой.

Следовательно, *непосредственной целью* управленческой деятельности является создание и поддержание оптимальной, гармоничной координации – *системы связей и отношений* между элементами управляемой системы (а также между системой и внешней средой), которая максимально обеспечивает выживание и развитие всей системы в целом.

*Именно качество этой координации (проявляющееся в «правилах игры», законодательных нормах, уровне доверия) есть тот специфический результат, за который отвечает управленческий аппарат, и который в конечном счете обеспечивает выживание и развитие целого.*

Хотелось бы напомнить, что «координация выступает не просто одной из функций управления, но его сущностной характеристикой, тем специфическим способом, которым управление вносит вклад в выживание и развитие системы» [6, 92].

В основе любой координации – связь, отношение. Это позволяет увидеть данную проблему и с другой стороны. Базовая цель любого социального управления – побудить управляемых людей проявлять такие качества, которые обеспечат выживание системы. Руководители, чаще интуитивно, решают на практике эту задачу на основе базового принципа: любой объект (человек в том числе) проявляет на практике свои свойства только тогда, когда вступает в определенную систему отношений. В этом контексте цель любого управления – сформировать такую систему отношений (координацию), которая побудит членов организации проявлять на практике необходимые качества.

Цели управления крайне сложны, не случайно они пока слабо воспринимаются даже научным сообществом, не говоря уже о практических руководителях. Эту цель сложно не только понять, но и увидеть, оценить, измерить, обеспечить динамику, учет региональных, национальных и других особенностей управляемого социума.

Таким образом, *главная цель государственного управления как специальной деятельности – это оптимальная координация социальных подсистем, обеспечивающая выживание и развитие общества в целом.*

Важно отметить, что сама природа управленческого труда носит информационный характер. Соответственно, и управленческие цели (координация) также имеют информационную природу, поскольку предполагают создание определенной информационной модели отношений, которая затем реализуется в действиях подсистем. Это особенно актуально в контексте цифровизации государственного управления.

### **5. Виды управленческих целей**

Диверсификация управленческих целей позволяет более детально увидеть всю возможную их палитру. Можно классифицировать их по различным основаниям:

- *По жёсткости связи:* цели в форме жёстких субординационных связей или гибких, партнёрских отношений.
- *По динамике:* цели в форме консервативной координации или развивающихся, трансформационных связей.
- *По содержанию координируемых сфер:* координация в экономической, социальной, политической, духовной сферах.
- *По масштабу:* координация на уровне общества в целом, региона, отрасли, отдельной организации.
- *По сторонам координации:* связи «человек – человек» (национальные, профессиональные, властные, гендерные, имущественные, межпоколенческие, религиозные и др.), «человек – природа», «человек – техника», «человек – деньги» и т.д.

Выбор конкретного типа управленческих целей зависит от состояния общества: например, в кризисных условиях актуальны цели-связи с высокой жесткостью, тогда как в стабильный период – гибкие, партнёрские отношения.

### **6. Алгоритм анализа целей государственного управления**

Исходя из изложенного, можно предложить следующий алгоритм анализа целей государственного управления, включающий пять последовательных шагов:

1. *Характеристика содержания целей.* Чёткое разграничение: целей общества в целом; целей функционирования и развития государства как института; собственных целей государственного управления как деятельности (качество координации).

2. *Определение целей применительно к современной России.* Конкретизация общих положений применительно к текущему этапу развития страны, её стратегическим ориентирам и национальным интересам.

3. *Оценка степени реализации целей.* Анализ того, в какой мере декларируемые цели управления реализуются на практике – не только наличие документов и планов, но и реальное состояние координированности социальных подсистем.

4. *Анализ причин неполной реализации.* Выявление факторов, препятствующих достижению оптимальной координации: несовершенство законодательства, ведомственная разобщённость, недостаток компетенций, сопротивление среды и т.д.

5. *Определение путей устранения причин.* Разработка конкретных мер, направленных на преодоление выявленных препятствий и обеспечение максимально полной реализации целей государственного управления.

### Обсуждение

Предложенное понимание координации как непосредственной цели управления пока только получает развитие в современных исследованиях; оно носит преимущественно теоретико-методологический характер и требует эмпирической верификации на конкретных материалах.

Практическое применение результатов видится в совершенствовании систем стратегического планирования и оценки деятельности органов власти. При разработке ведомственных целевых программ и КРІ для государственных служащих целесообразно ориентироваться не только на конечные социально-экономические показатели, но и на параметры качества координации: снижение административных барьеров, скорость межведомственного взаимодействия, уровень доверия между властью и обществом и т.п.

Направления будущих исследований могут быть связаны с разработкой конкретных методик измерения качества координации, а также со сравнительным анализом практик целеполагания в государственном управлении и в других видах социального управления.

### Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Во-первых, традиционный подход к целям государственного управления методологически некорректен: он не выделяет собственно управленческие цели, подменяя их целями других общественных подсистем.

Во-вторых, понимание управления как подсистемы, обеспечивающей выживание целого через координацию, позволяет определить его непосредственную цель – оптимальную координацию управляемых подсистем. Качество этой координации и есть тот реальный результат, за который отвечает управленческий аппарат.

В-третьих, предложенный алгоритм анализа целей даёт инструмент для системной и последовательной работы по постановке и оценке управленческих целей, отделяя их от целей общества и ориентируя на достижение реального, а не декларативного результата. Это требует реформатирования системы стратегического планирования и оценки деятельности органов власти. Фокус внимания в управленческом целеполагании должен сместиться с попыток прямого административного достижения социально-экономических результатов на тонкую работу по проектированию, отладке и поддержанию тех институциональных, правовых и коммуникационных механизмов, которые позволяют обществу, экономике и гражданам самостоятельно и успешно достигать этих результатов. По сути, речь идет о качестве координации действий объекта управления.

### Литература

1. Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления: учебник и практикум для вузов / Е.В. Охотский, Т.А. Занко. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 933 с. ISBN 978-5-534-18509-6.

2. Прокофьев С.Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления: учебник для вузов / С.Е. Прокофьев, С.Г. Еремин, А.И. Галкин. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2026. 692 с. ISBN 978-5-534-17620-9.

3. Мухаев Р.Т. Системы ГМУ: теория, институты, механизмы: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2026. 396 с. ISBN 978-5-534-18977-3.

4. Братченко С.А. Несогласованность целей в государственном управлении // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 6. С. 78–108. DOI 10.52180/2073-6487\_2023\_6\_78\_108.

5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>

6. Халиков М.И. Управление и менеджмент: теоретико-методологический анализ: монография. М.: ФЛИНТА: Наука, 2013. 104 с. ISBN 978-5-9765-1609-0.

DOI: [10.34773/EU.2026.3.18](https://doi.org/10.34773/EU.2026.3.18)

## **Бизнес-процесс как объект управления на машиностроительном предприятии: теоретические аспекты, стандарты и особенности моделирования\***

### **Business Process as an Object of Management at a Machine-Building Enterprise: Theoretical Aspects, Standards and Modeling Features**

---

**М. СОКОЛОВА, А. КАРАМЫШЕВ**

---

**Соколова Мария Дмитриевна**, магистрант, ассистент кафедры квантовых информационных технологий, практической и прикладной информатики Института информационных технологий (ИИТ) ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет» (РТУ МИРЭА).  
E-mail: [mashasokolova7@gmail.com](mailto:mashasokolova7@gmail.com)

**Карамышев Антон Николаевич**, д-р экон. наук, доцент кафедры квантовых информационных технологий, практической и прикладной информатики ИИТ РТУ МИРЭА. E-mail: [antonkar2005@yandex.ru](mailto:antonkar2005@yandex.ru)

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию бизнес-процесса как объекта управления на машиностроительном предприятии. Актуальность обусловлена необходимостью повышения эффективности управления в условиях усложнения производственных систем и цифровой трансформации. Целью работы является обобщение теоретических подходов к определению понятия «бизнес-процесс», анализ его атрибутов и признаков, а также рассмотрение стандартов моделирования с учетом отраслевой специфики. Используются методы анализа и обобщения научных источников. В результате предложено синтетическое определение бизнес-процесса машиностроительного предприятия и выявлены его ключевые характеристики. Обоснована необходимость системного подхода к управлению процессной архитектурой предприятия.*

***Ключевые слова:** бизнес-процесс; моделирование; BPMN; IDEF0; ARIS; машиностроительное предприятие; процессная архитектура; управление.*

***Abstract.** The article is devoted to the study of the business process as an object of management at a machine-building enterprise. The relevance of the research is determined by the need to improve management efficiency in the context of increasing complexity of production systems and digital transformation. The aim of the study is to generalize theoretical approaches to defining a business process, analyze its attributes and characteristics, and examine modeling standards with regard to industry specifics. The research is based on methods of analysis and synthesis of scientific sources. As a result, a synthetic definition of the business process is formulated and*

---

\* Ссылка на статью: Соколова М.Д., Карамышев А.Н. Бизнес-процесс как объект управления на машиностроительном предприятии: теоретические аспекты, стандарты и особенности моделирования // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 3. С. 115–123. DOI: [10.34773/EU.2026.3.18](https://doi.org/10.34773/EU.2026.3.18).