**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………3

1. Определение целей деятельности организации………………….…………5

1.1 Целеполагание в управленческой деятельности…………………………5

1.2 Виды и свойства целей…………………………………………………….10

# 1.3 Концепция управления по целям, ее сущность и принципы………..…14

# 1.4 Зависимость процесса целеполагания от заинтересованных сторон организации……………………………………………………………………..19

# 2. Анализ процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис»………………...26

# 2.1 Характеристика предпринимательской деятельности организации и оценка ее экономического потенциала………………………………………..26

# 2.2 Исследование процесса целеполагания в системе управления организации……………………………………………………………………..28

# 3. Совершенствование процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис»….31

# 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса целеполагания…………………………………………………………………..31

# 3.2 Оценка ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса целеполагания……………32

Заключение………………………………………………………………………37

Список литературы……………………………………………………………...39

Глоссарий………………………………………………………………………...41

Приложения…………………………………..………………………………….43

**Введение.**

Данная работа исследует тему целевой ориентации управленческих решений.

**Актуальность** выбранной темы состоит в том, что любое начинание должно иметь какую-нибудь цель.

Для организации процесс выбора миссии и формирования целей является очень важным фактором на пути к успеху. Целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация - это объединение людей, преследующих определенные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию. Люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.) так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в организации, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации.

Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

Постановка целей начинается с высшего менеджмента организации. Первый этап процесса планирования предполагает изложение миссии и формулировку стратегических целей компании.

Цель исследования: на основе исследования процесса целеполагания в организации разработать рекомендации по совершенствованию процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис».

Для достижения поставленной цели в работе были определены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть вопрос об определении целей деятельности организации.
2. Проанализировать процесс целеполагания в ОАО «Энергосервис» и оценить его эффективность.
3. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис» и дать оценку их социально-экономической эффективности.

Объект исследования: ОАО «Энергосервис», осуществляющее свою деятельность на рынке по оптовой торговле прочим оборудованием.

Предмет исследования: процесс целеполагания.

# В качестве источников информации для написания дипломной работы использовались нормативно-правовая документация, научно-методическая и экономическая литература

# 1. Теоретические основы изучения процесса целеполагания

**1.1 Целеполагание в управленческой деятельности**

Выбор цели является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируется стратегия развития организации, тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий.

Иными словами, цель является тем стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.[[1]](#footnote-1)

На первой стадии управленческой деятельности ставится цель: определить параметры оптимального функционирования и развития объекта или модель его будущего состояния. Следовательно, те работы, которые должны выполнить субъекты управления в этой связи, и составляют содержание основополагающей функции управления — «целеполагание».

Целеполагание пронизывает и определяет все стадии управленческой работы: информационную, организационную, регулирующую, координирующую, контрольную. Эта функция определяет содержание всех остальных, является их объединяющим стержнем и реализуется во всех сферах социального управления. Целеполагание лежит в основе главного принципа управления — системного подхода. Действительно, каждая социальная подсистема обладает собственной основной целью, но каждая из них носит подчиненный характер относительно основной цели — общества в целом.

Следует отметить, что в теории и практике управления определение главных целей, согласование целей разных уровней исследовано крайне недостаточно, что приводит к огромным издержкам в практике управления. Цель нередко путают со средствами ее достижения.

В этой связи специфика формирования и уточнения целей, построения иерархии подцелей, доведения их до соответствующего уровня приоритетности главной цели по отношению к целям «низшего» уровня — одна из важнейших задач управления, от решения которой зависит эффективность управленческой деятель­ности в целом. «Если мы ставим перед собой задачу совершенство­вания организации, — пишет известный американский специалист по управлению Дж. О’Шонесси, — не уточнив ее целей, мырискуем предложить лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов»[[2]](#footnote-2).

Что же лежит в основе подлинного целеполагания? Основой этого, считает большинство исследователей, является познание объективных закономерностей развития общества. Эти закономерности — источник целей,вырабатываемых людьми, и чем точнее цели отражают требования закономерностей происходящих в об­ществе процессов и тенденций их изменения, тем эффективнее человеческая деятельность. Кроме закономерностей, важными целеформирующими факторами являются потребности, интересы и реальные возможности общества или любого из образующих его компонентов.

Именно поэтому сам процесс целеполагания рассматривается прежде всего как деятельность по выявлению и анализу потребностей управляемого объекта в продукции, услугах, образовательном, интеллектуальном или информационном продукте с учетом реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

В целеполагании всегда возникает задача — свести множество возникающих целей до минимума, из минимума выбрать главную приоритетную, исключить из веера целей те из них, которые выступают как средство достижения других целей, а также те, которые не влияют на выбор альтернатив. Полезно при наличии конфликтных целей одного уровня сопоставить их с целями более высокого уровня и выбрать те из первых, которые предпочтительнее с точки зрения вторых.

Цели неразрывно связаны со средствами. Ставить цель, как бы мала или масштабна она ни была, означает в то же время и вырабатывать средства ее достижения. Средств этих может быть много, однако задача состоит в том, чтобы из множества средств выбрать такие, которые всего рациональнее (быстрее, экономичнее) приведут к достижению цели. Характерно, что управление несов­местимо с принципом «для достижения цели все средства хороши, цель оправдывает средства». Для достижения цели необходимо выбирать средства, согласующиеся с интересами людей, для кото­рых поставлена цель и которые добиваются ее достижения.

Цель и средства меняются местами: достигнутая цель становится средством достижения другой цели.

При определении целей важно точно установить, какой именно результат предполагается получить при ее достижении, какими средствами получить этот результат, сроки достижения целей. Главное при определении цели — указать, что и когда, а не почему и как следует достичь. На вопрос же почему следует ответить еще перед тем, как принято решение о достижении цели. На вопрос, как достичь цели, ответ дает стратегия достижения цели, вырабатывае­мая, как правило, после того, как цель сформулирована.

Цель, которая ставится перед системой, определяется, как пра­вило, двояким способом. В первом случае цель задается заранее, без предварительного тщательного анализа системы, определения ее возможностей. После того как цель задана, оцениваются возмож­ности системы и намечаются меры, действия по ее достижению. Часто под заданную цель заново создается соответствующая система и органы управления. Во втором случае цель выводится из данного состояния системы и выступает как ожидаемый к определенному времени результат, как будущее желаемое состояние системы. В этом случае проводится предварительный анализ состояния системы, ее реальных возможностей, на основе чего и определяется цель.

В обоих случаях производится анализ состояния системы, оценка ее возможностей, однако в первом случае это делается с позиций заданной цели, а во втором — с позиций данного состояния системы. Иначе говоря, с точки зрения необходимого уровня развития системы — первый случай, с точки зрения достигнутого уровня системы — второй.

После того как цель поставлена, возможности и ресурсы системы переоцениваются теперь уже с позиций цели. Учитываются и мобилизуются те из них, которые в наибольшей степени способствуют ее достижению.

Подход к цели может осуществляться с точки зрения ее приемлемости, оптимальности и приспособленности (адаптации) к некоему запрограммированному результату.

В условиях, когда нет ни достаточных ресурсов, ни информации, ни времени для поставки оптимальной цели, ставится приемлемая и рамках существующих возможностей цель. Здесь цель выражает стремление органов управления улучшить состояние дела, устранить имеющиеся недостатки без существенных преобразований системы, без использования сверхнормативных дополнительных ресурсов. Этого рода цели ставятся в повседневной практике управления, постановка и реализация этих целей — обычные, если можно так выразиться, будни управленческой работы.

Сложнее дело обстоит с оптимизационным подходом к постановке цели. Здесь цель определяется тоже на основе данного состояния системы, имеющихся возможностей и ресурсов, однако предусматривается их наиболее эффективное использование с тем, чтобы улучшить, усовершенствовать функционирование системы, обеспечить ее развитие, переход в более высокое состояние. При оптимизации используется метод моделирования, причем цель выступает как некая идеальная модель будущего состояния системы, рассчитанного с учетом не только имеющихся ресурсов, но и возможного ввода дополнительных ресурсов и в особенности с учетом ограничений влияния управляемых и неуправляемых переменных, возмущающих систему, воздействий.

Сам по себе оптимизационный метод при определении целей эффективен и точен, поскольку он предусматривает количественное выражение целей. Однако в этом же его слабость, поскольку далеко не все процессы жизни общества можно выразить количественно. Чтобы построить модель, от неформализуемых целей и задач при построении модели обычно абстрагируются, а потому смоделированная цель является неполной, ограниченной. Отсюда и ограниченность оптимизационного подхода, его применение для постановки не стратегических, а тактических целей. Особенно эффективен этот метод при разработке задач рационального расхо­дования ресурсов, когда основной целью является минимизация затрат для достижения заданного эффекта или максимизация эффекта при данных ресурсах и ограничениях.

И, наконец, несколько слов об адаптационном подходе к выбору цели. В этом случае функционирование и развитие системы в настоящем приспосабливается, ориентируется на некоторое будущее состояние, содержащееся в цели. Эта цель, будущее состояние могут быть четко определенными, если люди обладают точным, достоверным знанием об этом будущем. Зная, к примеру, ныне разведанные запасы полезных ископаемых, темпы прироста запасов и развития добычи, можно с достоверностью определить, сколько их будет добыто через пять, десять и более лет.

Цель может быть и неопределенной, поскольку нет достоверных о ней знаний. В этом случае рассчитывают варианты целей, а соответственно и путей их реализации.

Цель, поставленная перед каждой данной системой, не автоном­на. Поскольку данная система связана с множеством других систем, ее цель увязывается с целями этих последних.

Целеполагание — сложный процесс, включающий не только образование целей, но и их проверку, корректировку, согласование, прогнозирование. Завершающее звено целеполагания — программирование деятельности по достижению сформулированных целей.

Сформированные цели могут оказаться неприемлемыми. Поэтому необходимо прогнозирование их достижимости. Только после этого полученные цели, прошедшие проверку, корректировку, согласование на основе оценки сложившейся ситуации, могут быть переданы в блок программирования.

Для выполнения этой сложной работы используются математические методы для моделирования комплексов целей. В настоящее время для согласования и корректировки целей применяются специальные методы — диалоговые системы.

Важно подчеркнуть, что достижение каких-либо целей возможно только при соответствии их содержания объективным обстоятельствам. Отсюда следует, что степень достижения цели определяется характером такого соответствия. Это положение является ведущим методическим правилом в целеполагании.[[3]](#footnote-3)

**1.2 Виды и свойства целей**

Цели организации бывают различных видов. Они подразделяются на **стратегические** и **тактические**.

Стратегические цели формируются при определении долговременной политики развития организации, а тактические - при решении оперативных задач управления.

Особое значение в системе целеполагания занимают стратегические цели системы, которые отражают ее долгосрочные и глобальные интересы, а потому являются генеральны­ми и определяющими для всех остальных. Стало очевидным, что социальная система, не определяющая своих стратегических целей, не формирующая в них своих долгосрочных и глобальных интересов, лишает себя перспектив развития.

Цели бывают **траекторные** и **точечные**. Траекторные, или как их еще называют направляющие, определяют общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта. Например, цель "увеличение прибыли предприятия" лишь направление, в котором организация стремится изменить прибыль, получаемую предприятием.

В то же время точечные цели формулируются как стремление достичь вполне конкретного результата. Например, обеспечить прибыль предприятия в текущем году в размере 75 миллионов долларов.

Цели разделяются на **главную** цель (генеральную), подцели второго уровня, третьего уровня, цели отдельных структур управления и т. п. Иначе говоря, в процессе целеполагания происходит рассеивание целей, что порождает проблему их собираемости вокруг главных, иначе неуправляемость может нарастать.

Сначала определяется главная (генеральная) цель, но и она становится многоцелевой, формируется иерархическая лестница целей. Скажем, генеральная цель интенсификации отечественного производства распадается по глубине (цели отрасли, предприятия, цехов, отделов и т. п.). Достижение генеральной цели (конечной, цель — результат) осуществляется через множество промежуточных этапов. Например, автомобиль собирается из многих деталей, комплектующих узлов, которые нередко изготавливаются на десятках предприятий. Сбой на любом из промежуточных этапов приводит к срыву конечного результата.

Отметим, что далеко не всегда удается выделить единственную генеральную цель. В противном случае деятельность организации может носить односторонний характер и, скажем, добиваясь успеха в обеспечении высокого качества производимой продукции, можно упустить из виду социальные факторы, что может отрицательно сказаться на кадровом составе предприятия, а впоследствии и на качестве производимой продукции.

Можно выделить следующие свойства целей:

1. соподчиненность, то есть цели подсистем вышестоящего уровня,
2. обусловливают цели подсистем нижестоящего уровня (вывод: цели формируются сверху, сверху – вниз);
3. развертываемость, которая выражается в том, что общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными целями. Развертываемость может осуществляется по содержанию, по времени, по уровню;
4. соотносительная важность.

Можно выделить также следующие требования к целям:

1. во-первых, цели должны быть **достижимыми**. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации;
2. во-вторых, цели должны быть **гибкими**. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации;
3. в-третьих, цели должны быть **измеримыми**. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;
4. в-четвертых, цели должны быть **конкретными**, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки её следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию её достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а следовательно, знать, что их ожидает впереди;
5. в-пятых, цели должны быть **совместными**. Совместность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности;
6. в-шестых, цели должны быть **приемлемыми** для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджер, тем не менее, должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т.п.[[4]](#footnote-4)

Естественно, что очень трудно свести воедино при установлении целей разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

## 1.3 Концепция управления по целям, ее сущность и принципы

Актуальность процесса целеполагания и целевого планирования в структуре управления в настоящее время не нуждается в каких-то специальных обоснованиях. Для того чтобы оно заняло свое место в арсенале методов планирования, чтобы его применение максимально способствовало совершенствованию управленческой деятельности, имеет смысл раскрыть его сущность и особенности, проследить эволюцию основных его идей.

Зарубежный опыт совершенствования планирования показал продуктивность научного, целостного подхода к решению проблем в этой сфере, акцентировал внимание на технологии планирования как совокупности взаимосвязанных процедур, методов и средств их реализации, показал возможности применения в планировании различного научного инструментария, в том числе методов точных наук, а также новых понятий, таких, как «дерево целей», «декомпозиция», «коэффициент важности» и др.

Процесс становления целевого планирования в нашей стране развивался по своим законам. Так, в 70-е годы прошлого столетия появились публикации, отражающие первый опыт и взгляд на проблему программно-целевого планирования. Одними из наиболее содержательных работ, охватившими широкий круг вопросов и хорошо передавшими состояние проблемы программно-целевого планирования с позиций практиков, явились монографии Б.Ф. Зайцева и Б.А. Лапина, а также Е.В. Косова и Г.Х. Попова, отразившие соответствующий времени уровень понимания и научной разработки проблем управления развитием целевого планирования. Основное содержание работ этого периода ограничивалось вниманием к программам как инструменту планирования. Одной из первых монографий с использованием зарубежного опыта стала работа Е.З. Майминаса. Близкой была и монография Г.С. Поспелова, который дал своеобразное изложение концепции целевого планирования.

В этот же период появляются публикации В.Л. Тамбовцева, в которых программно-целевой метод рассматривается как синтез целевого и программного подходов. Целевой подход в планировании, по его мнению, заключает в себе значительное число различных методов и методических подходов, направленных на обеспечение строгой целевой ориентации всей управленческой деятельности на конечные результаты. Область использования целевого подхода охватывает всю систему управления - планирование и руководство выполнением планов.

В сфере планирования на базе целевого подхода могут быть решены разнообразные задачи, среди которых:

- выявление структуры системы целей развития в заданном плановом интервале;

- формирование и определение характеристик плановых целей;

- обеспечение строгой целевой ориентации направлений мобилизации ресурсного потенциала на основе учета имеющихся возможностей;

- корректировка исходных целевых установок, преобразование их в конкретные плановые задачи;

- постоянное совершенствование системы плановых показателей в направлении более полного отражения ими целей развития;

- построение комплексных оценок эффекта намечаемых мероприятий.

Центральное место здесь занимает анализ целей управления, а его «продукт» - система целей - выступает в качестве основы для большинства задач, относимых к сфере приложения целевого подхода.

B управленческой литературе встречались точки зрения, в соответствии с которыми применительно к программно-целевому планированию выделялись две разновидности программ - целевые и нецелевые (обыкновенные). Так, под нецелевыми (обыкновенными) программами понимались «средства организации и интегрирования деятельности, сохраняющей относительную самостоятельность в сфере управления, организации, финансирования, кадровой политики и т.д.».

Особенностями же целевых программ являлись:

- временное организационное единство участников до реализации программы;

- полная интеграция видов деятельности и организаций на всех этапах (от построения программы до окончательной ее реализации);

- строгая субординация целей с ярко выраженным служебным характером всех промежуточных целей;

- моноцелевой характер;

- наличие единого общего сценария для ее выполнения, высокая степень концентрации мероприятий;

- самостоятельное финансирование;

- наличие специального органа по управлению программой со всеми правами и полномочиями, несущего полную ответственность за ее осуществление.

Основное назначение этой программы - решение конкретной проблемы в сокращенные сроки, при исключительной концентрации усилий со стороны исполнителей и руководства, с минимальными связями с внешней средой.

Противоположной точки зрения на типологизацию целевых комплексных программ придерживался Е.П. Голубков. «Следует отметить, - писал он, - что термин «целевая комплексная программа» имеет смысл только для выделения особого класса программ, удовлетворяющих требованиям программно-целевого управления, из общего множества программ. В содержательном смысле термины «целевая», «комплексная» не имеют смысла. Действительно, «нецелевых» и «некомплексных» программ, удовлетворяющих требованиям программно-целевого управления, не существует».

Главными же вопросами для реализации программно-целевого планирования являлись вопросы о том, как определить цель на любом уровне планирования, как связывать цели различных уровней и звеньев между собой и как осуществлять в процессе планирования переход от целей к конкретным мероприятиям по их реализации.

В середине 60-х годов происходило осознание того факта, что включение категории «цель» в систему управленческих понятий на высших уровнях руководства становится необходимостью. Выбор в качестве цели кого-либо обобщающего показателя, как считает А.С. Лаптев, имел свою предысторию в исследованиях по оптимальному планированию. Сам характер задач в этой области потребовал определенности критериев. Вполне понятно поэтому, что вопрос о критериях в этих условиях неизбежно трансформировался в вопрос о целях.

С конца 70-х до середины 80-х годов росло число публикаций по программно-целевому управлению. Эти вопросы становились либо центральным объектом рассмотрения, либо затрагивались среди общих или специальных проблем управления.

В научной литературе этого периода существовала точка зрения, согласно которой «программно-целевые методы» - это методы, используемые при управлении программами. В них следует включать методы: оценки и выбора проблем, для решения которых будут разрабатываться программы; формирования и оптимизации программ; определения потребных ресурсов и распределения их между элементами программ; организации системы управления программой и обеспечения организационного взаимодействия; координации и контроля работ по программам».

Но программно-целевые методы, используемые на отдельных этапах разработки целевых комплексных программ, практически ничем не отличаются от методов, используемых при разработке планов, поэтому Е.П. Голубков предлагал отказаться от терминов «метод» и «подход».

Некоторые предлагали различать программно-целевой подход как систему принципов, которые определяют общую стратегию плановой деятельности, и программно-целевые методы - конкретные способы осуществления этой деятельности в соответствии с принципами данного подхода. Ими предпринималась попытка обосновать положение о том, что программно-целевой подход является конкретизацией системного подхода.

В тот период бытовало мнение, в соответствии с которым более эффективной представлялась ориентация, направленная не на обобщение версий целевого подхода, а на поиск его методических и логических характеристик (параметров, факторов) целевого подхода, действие которых могло бы повлиять на методические конкретизации.

В работе «Логика целевого управления» И.С. Ладенко и Г.Л. Тульчинский особое внимание уделили логико-методологическому обобщению и анализу содержания целевого подхода, многочисленные практические применения которого свидетельствовали о его эффективности в управлении различными сферами.

Полученные И.С. Ладенко и ГЛ. Тульчинским результаты внесли весомый вклад в дальнейшее развитие программно-целевого планирования и управления, оказались плодотворными в практике планирования и управления. В очередной раз был сделан вывод о том, что программно-целевой подход имеет вполне самостоятельный теоретико-познавательный характер и логическое содержание, при этом его теоретико-познавательное и методологическое содержание выходит далеко за рамки управления и планирования - это междисциплинарный и общенаучный метод.

Несмотря на всеобщее признание целевого планирования и управления, в его методологии, в конкретных методических и организационных аспектах существовало много нерешенных вопросов. На тот период не было однозначного понимания места и роли целевых комплексных программ в системе планирования и управления, отсутствовало единое представление о критериях оценки полезности конечных результатов программ (планов), механизма управления целевыми комплексными программами.

Анализ эволюции взглядов на целевое планирование позволяет сделать вывод о значительном продвижении в данном направлении. Внедрение целевого планирования обуславливает изменения в организации и технологии - планировании, требует четкого формулирования, оценки, ранжирования целей деятельности, их гибкой и конкретной увязки с ресурсами. Эффективное использование этого метода предполагает создание стабильной и взаимосвязанной системы планирования, позволяющей решать поставленные в программах задачи путем последовательного включения предусмотренных мероприятий в долгосрочные, перспективные, текущие планы.

## 1.4 Зависимость процесса целеполагания от заинтересованных сторон организации

Теория заинтересованных сторон или, как ее еще называют, «стейкхолдерская» концепция (stakeholder concept, stakeholder theory) является одной из основных концепций организаций. В рамках концепции действия организации зависят от широкого множества заинтересованных сторон (потребители, поставщики, акционеры, управляющие, работники и др.), при этом каждый из стейкхолдеров имеет свои интересы и определенные права на контроль над фирмой. Концепция предполагает принятие решений, исходя из необходимости удовлетворения разнонаправленных запросов этих стейкхолдеров (групп заинтересованных сторон).

Недостаточная адекватность стейкхолдерской концепции фирмы российской действительности, по мнению Г.Б. Клейнера, вытекает из того, что поведение российских промышленных предприятий определяется в наибольшей степени интересами лишь внутреннего высшего менеджмента и крупных собственников.

Такая ситуация была характерна для 90-х годов прошлого столетия, но последние годы характеризуются переменами в этой сфере. Свидетельством тому является постепенное развитие и распространение в стране системы корпоративного управления, один из принципов которого напрямую подчеркивает «роль заинтересованных лиц в управлении компанией».

По мнению К.С. Солодухина основными потребителями теории заинтересованных сторон являются не все организации, а только те, которые заинтересованы в поддержании отношений с широким кругом стейкхолдеров и в управлении ими. Таким организациям теория заинтересованных сторон может предложить нестандартные подходы для решения их специфических задач.

Появление теории заинтересованных сторон связано с выходом работы Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон», в которой автор вводит понятие «заинтересованная сторона» (stakeholder), дает его определение и предлагает к рассмотрению оригинальную модель фирмы.

Выдвинутая Э. Фрименом идея о представлении фирмы и ее внешнего и внутреннего окружения как набора заинтересованных в ее деятельности сторон, интересы и требования которых должны приниматься во внимание и удовлетворяться менеджерами как официальными представителями фирмы, получила широкую поддержку.

Одним из важных направлений приложения теории заинтересованных сторон является теория конкурентных преимуществ организации, которая взаимодействует с многочисленными группами и индивидами, поскольку их поддержка необходима при реализации стратегии. В результате организация получает устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие ей долгосрочную конкурентоспособность и уровень прибыли выше среднего. Это и дает возможность предприятию функционировать непрерывно и неограниченно, в чем, собственно, и состоит базовое содержание понятия «предприятие».

Заинтересованные стороны поставляют организации необходимые для ее деятельности ресурсы потому, что ее деятельность позволяет удовлетворять их запросы и потребности. При этом удовлетворение запросов стейкхолдера есть не что иное, как получение им от организации ресурсов (в самом широком смысле этого понятия). Отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая заинтересованная сторона стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом соответствовала бы ее целям.

Практическое применение теории стейкхолдеров связано с использованием ее моделей для анализа заинтересованных сторон и их отношений с фирмой. Некоторые модели теории в качестве вспомогательных инструментов стратегического управления описаны М.А. Петровым. На базе выбранных моделей им была сформирована методика стратегического анализа заинтересованных сторон и их отношений с фирмой. Конечной целью данного анализа была разработка стратегии, позволяющей, управляя заинтересованными сторонами, достигать поставленных заказчиком (менеджментом) целей.

Однако попытка использовать результаты анализа заинтересованных сторон и их отношений с фирмой для построения корпоративной стратегии не увенчалась успехом в силу возникновения двух принципиальных проблем.

Во-первых, полученные оценки отдельных стейкхолдеров были оторваны от целостного рассмотрения фирмы и ее бизнес-процессов.

Во-вторых, произошла подмена целей фирмы целями и интересами менеджмента, являющегося в данном рассмотрении центральной, но все же, лишь одной из заинтересованных сторон.

Первую проблему удалось решить, используя традиционные («классические») инструменты стратегического управления (SWOT-анализ, инструменты школы позиционирования, анализ ключевых компетенций). Вторая проблема осталась нерешенной. Сформированные на основе моделей теории стейкхолдеров методы стратегического анализа и управления оказались жестко ориентированы на интересы и цели конкретной (центральной) заинтересованной стороны.

Инструментарий теории заинтересованных сторон хорошо подходит для разработки и осуществления действий, направленных на усиление и реализацию власти одного стейкхолдера в отношении других. Как следствие, разработанные по результатам анализа стратегии ориентированы на перераспределение ресурсов фирмы в пользу конкретного стейкхолдера, что повышает эффективность его операций, но не решает основную задачу общекорпоративной стратегии, которая заключается в повышении долгосрочной эффективности фирмы как целостной системы, состоящей из всех ее стейкхолдеров.

Вместе с тем инструменты теории заинтересованных сторон позволяют достаточно успешно проводить оценку расстановки сил стейкхолдеров, опирающуюся на значимость текущих или потенциально возможных отношений с фирмой, а также оценивать их цели и интересы на предмет соответствия и противоречий. Это указывает на потенциальную возможность использования инструментов теории заинтересованных сторон при выработке стратегических целей фирмы, которые одновременно учитывали бы вклад стейкхолдеров в общее дело и их частные потребности.

Так как достижение необходимых финансовых показателей фирмы напрямую зависит от ее способности к удовлетворению потребностей клиентов, то при решении задачи разработки общекорпоративной стратегии фирмы как целостной системы, состоящей из всех ее стейкхолдеров, нельзя обойтись без инструментов стратегического анализа и планирования, позволяющих системно рассматривать фирму и ее бизнес-процессы и не допускающих подмены целей фирмы целями отдельных групп заинтересованных сторон.

В то же время, очевидно, что число заинтересованных сторон любой организации близко к бесконечному (если следовать определению Фримена, согласно которому заинтересованной стороной, или стейкхолдером, является «любая группа или индивид, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации»).

В этой связи на практике необходим выбор тех групп и индивидов из огромного множества стейкхолдеров, которые действительно важны и с чьими интересами действительно стоит считаться.

Эта задача определяет первую из трех областей исследования теории заинтересованных сторон.

Вторая область исследований определяется необходимостью выявления интересов стейкхолдеров. При этом необходимо не просто выделение релевантных групп заинтересованных сторон, но и оценка их сравнительной важности с точки зрения организации и ее стратегии.

Кроме того, недостаточно выявить запросы стейкхолдеров. Нужны количественные оценки, учитывающие важность запросов и удовлетворенность стейкхолдеров их реализацией, их важность для организации. Это позволит повысить объективность стратегического анализа и, соответственно, качество реализуемой стратегии организации.

Для идентификации значимости стейкхолдеров обычно используется модель, предложенная Митчеллом и др., с помощью которой можно получить и количественные оценки сравнительной важности заинтересованных сторон.

В рамках модели Митчелла каждый стейкхолдер характеризуется следующими свойствами: «власть» (power), «законность» (legitimacy) и «срочность требований» (urgency). Обладание данными атрибутами не является постоянным, заинтересованные стороны могут приобретать и терять их с течением времени, однако классы стейкхолдеров определяются именно через обладание одним, двумя или тремя атрибутами.

В результате сочетания свойств выделяют семь классов значимости стейкхолдеров.

Три из них обладают одним атрибутом (латентные), три – двумя (ожидающие) и один – тремя (категорическая группа).

К латентным группам относятся бездействующая или спящая (обладает властью), контролируемая (обладает законностью) и требующая (обладает срочностью).

Значимость каждой заинтересованной стороны зависит от числа классов, в которые она входит, и значимости классов (если они упорядочены в зависимости от важности соответствующего им набора атрибутов).

Самой влиятельной группой являются «категорические» стейкхолдеры, обладающие одновременно тремя атрибутами. С обладанием перечисленными атрибутами связан ответ на вопрос о том, как заинтересованные стороны добиваются реализации своих интересов, который определяет третью область исследований теории заинтересованных сторон. Здесь изучаются пути оказания влияния (стратегии поведения), которые могут быть как нападающими (стратегии влияния), так и защитными (стратегии ответа).

С другой стороны, стейкхолдеров можно рассматривать как партнеров организации, поддержка которых необходима при реализации ее миссии и видения.

В этом случае организация осуществляет стратегию партнерства, которая разрабатывается с учетом запросов всех групп заинтересованных сторон, целью, которой является удовлетворение данных запросов и взаимовыгодное сотрудничество.

Задача компании не допустить или минимизировать ущерб, возникающий в результате взаимоотношений с ключевыми заинтересованными сторонами, устранить разрывы в понимании их целей и интересов, конкретных действиях.

Существует достаточное число инструментов оценки влияния заинтересованных сторон на деятельность компании.

Оценку влияния заинтересованных сторон можно представить, используя матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

# 2. Анализ процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис»

## 2.1 Характеристика предпринимательской деятельности организации и оценка ее экономического потенциала

Открытое Акционерное Общество ОАО «Энергосервис» учреждено и действует в порядке, предусмотренном Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», учредительными документами и другими правовыми актами, действующими на территории Российской Федерации.

Общество было перерегистрировано в соответствии с требованиями Гражданского Кодекса РФ и Федерального закона об акционерных обществах Решением общего собрания акционеров ОАО «Энергосервис» Протокол № 1 от 18.02.2003года.

Настоящая редакция Устава ОАО «Энергосервис», утвержденная решением собрания акционеров № 1 от 12.11.1996 г., зарегистрированного постановлением Администрации Промышленного района г. Самары № 3151 от 26.11.1996 г., с изменениями, зарегистрированными постановлением Администрации Промышленного района г. Самары № 315 от 12.02.1999 г., принята в связи с изменением видов деятельности и местонахождения Общества.

ЕГРН 1036300892297 за № 38018 от 02.03.2003. Зарегистрировано Инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Промышленному району города Самары.

Целью общества является осуществление предпринимательской деятельности, не запрещенной законодательством РФ, направленной на получение прибыли, а также на удовлетворение общественных потребностей в продукции производственного назначения, товарах народного потребления, выполнении работ и оказании услуг (пункт 2.1. Устава ОАО «Энергосервис»).

По данным Справки Общество является участником других юридических лиц, а именно ОАО «СамараМашЭлектроТорг» (регистрационный номер 4867, дата регистрации 04.08.1993 г., орган государственной организации - Администрация Кировского района г. Самара), с уставным фондом 1904400 рублей и долей в уставном капитале 20,64 %.

Основным видом деятельности является оптовая торговля прочими машинами и оборудованием. Данная деятельность по ОКВЭД классифицируется – 51.65.

Оптовая торговля - это торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием. Оптовая торговля - это перепродажа товаров, приобретенных исключительно для этой цели. Оптовая торговля в ОАО «Энергосервис» осуществляться через оптовый склад.

Основными поставщиками газо- и электрооборудования для дальнейшей перепродажи являются:

1. ООО «СВГК»
2. ООО «Альфатерм»
3. «Protherm»
4. «Vaillant»
5. «Alphatherm»
6. «Daewoo»
7. «DiDietrich»
8. «Buderus»
9. «Viessmann» и др.

Основными потребителями ОАО «Энергосервис» являются субподрядные организации строительного рынка, а так же предприятия розничной торговли:

1. ООО «Авис»
2. ООО «Стройальянс»
3. ООО «Терминал»
4. ООО «СамараМашэлектроторг»
5. ОАО «СМЗ» и др.

Основным конкурентом на ОАО «Энергосервис» самарском рынке является ООО «Экотерм».

В соответствии с Уставом органами управления ОАО «Энергосервис» являются:

- общее собрание акционеров;

- единоличный исполнительный орган (генеральный директор).

Высшим органом ОАО «Энергосервис» является собрание акционеров.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является ревизионная комиссия.

Организационная структура ОАО «Энергосервис».

Для осуществления своих целей ОАО «Энергосервис» организовал трудовой коллектив. В настоящее время согласно штатному расписанию в ОАО «Энергосервис» в штате трудового коллектива 45 человек.

На основании приказов о приеме, увольнении, личных карточек сотрудников, штатного расписания, трудовых книжек учитывают:

1. показатели численности и состав персонала по указанным группам и категориям;
2. квалификационный состав персонала;
3. возрастную структуру персонала;
4. стаж персонала;
5. уровень образования.

## 2.2 Исследование процесса целеполагания в системе управления организации

Так как целеполагание - процесс, состоящий из ряда этапов, основанных на функциях управления, то процесс целеполагания можно представить в виде схемы, как на Рис. 1. Поэтому система управления организацией включает не только постановку целей, но и разработку структуры организации, выделение ресурсов, создание принципов, методик и процедур выполнения работ, распределение полномочий и ответственности для достижения установленных целевых показателей и т.д.

В соответствии с этапами, представленными на Рис. 1 проанализируем процесс целеполагания в ОАО «Энергосервис».

Этап 1. Выработка ясной сжатой формулировки целей в анализируемой организации отсутствует, хотя в ряде документов прописаны стратегические и тактические цели.

Этап 2. Разработка и реализация планов их достижения. Разработке планов стратегического развития и достижения целей в ОАО «Энергосервис» не уделяется должного внимания. В Организации отсутствуют какие-либо программы экономического и социального развития.

Этап 3. Систематический контроль и измерение качества работы и результатов. В организации существует система внутреннего контроля и внешний аудит для исследования финансово-экономических показателей деятельности организации, которые позволяют подготовить оценку финансового состояния организации для собрания акционеров.

Этап 4. Принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов. Данный этап процесса целеполагания в анализируемой организации носит спонтанный, не системный характер.

Рассмотрим ОАО «Энергосервис» как объединение людей, преследующих достижение индивидуальных целей через достижение общих организационных целей на наличие процессов и процедур в управлении (Рис. 2).

В соответствии с Уставом ОАО «Энергосервис»:

«Целью общества является осуществление предпринимательской деятельности, не запрещенной законодательством РФ, направленной на получение прибыли, а также на удовлетворение общественных потребностей в продукции производственного назначения, товарах народного потребления, выполнении работ и оказании услуг».

Задекларированная миссия в виде слогана в ОАО «Энергосервис» отсутствует. Стратегические и тактические цели организации прописаны в решениях Собрания акционеров (табл. 1). Однако стратегические и тактические цели не базируются на маркетинговых исследованиях рынка и экономических расчетах, представленных в виде бизнес-плана и программах развития.

# 3. Совершенствование процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис»

## 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса целеполагания

Исследование показало, что наличие в системе целевых ориентиров конфликтующих целей является одним из основных факторов нестабильности ОАО «Энергосервис». А именно разногласия между интересами собственников (акционеров) и интересами высшего исполнительного руководства анализируемого предприятия, выраженные в дивидендной политике, привели к снижению инвестиционной привлекательности ОАО «Энергосервис».

Вопросы формирования целевых ориентиров функционирования предприятия напрямую связаны с проблемой мотивации и соответственно иерархией ценностных критериев лиц, принимающих решения. Множество широко известных целевых функций, таких как максимизация прибыли или стоимости предприятия, обеспечение нормативной рентабельности, увеличение доли рынка имеют лишь косвенное отношение к социально-психологическим целям участников предприятия. «Официальные» цели, как правило, выступают только средствами достижения «истинных» целей. Отсюда, множество встречающихся на практике ситуаций, когда руководство предприятия, официально декларируя определенный набор целей, явно игнорирует его при принятии управленческих решений. Организация может быть эффективна с позиций одной из заинтересованных сторон (менеджеров - лиц, принимающих решения) и неэффективна для других сторон (персонала и акционеров).

Предприятие можно считать стабильным только в том случае, когда соблюдается одно из двух условий:

1) общие цели предприятия являются объединением целей заинтересованных сторон;

2) совокупность целей заинтересованных сторон является расширением целей всей системы [58].

Однако в ОАО «Энергосервис» эти условия не соблюдаются.

Исследование показало, что управление персоналом в ОАО «Энергосервис» направлено только на точный учет труда и заработной платы ЗС «Менеджеры» и «Персонал», что обеспечивает оперативный контроль над количеством и качеством труда, за использованием средств, включаемых в фонд заработной платы и выплаты социального характера.

Однако в кадровой политике ОАО «Энергосервис» не учтены такие важные направления для ЗС «Менеджеры», как профессиональный (карьерный) рост и адекватное вознаграждение.

Поэтому реальными направлениями для совершенствования процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис» могут выступать:

1. улучшение финансового состояния;
2. повышение стоимости организации;
3. рациональная дивидендная политика;
4. создание пакета документов, регламентирующих деятельность персонала;
5. разработка мотивирующей системы оплаты труда для торговых агентов;
6. стратегия долгосрочного партнерства с основными потребителями, основанная на дифференцированном ценообразовании для заинтересованности в росте объемов потребления.

## 3.2 Оценка ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса целеполагания

Построение процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис» необходимо начать с регламентации бизнес-процессов, деятельности структурных подразделений и персонала.

В отдельные классификаторы нужно занести оргзвенья и бизнесы (товары, продукты и услуги) ОАО «Энергосервис».

В случае отсутствия документы или если они абсолютно не достоверны, можно начать с анкетирования персонала компании. Рекомендуется провести опрос на двух уровнях: топ-менеджеров, отвечающих за функциональные направления или отдельные бизнесы:

- «какие функции, по их мнению, выполняют подразделения»,

А также сотрудников этих подразделений:

- «что они делают на самом деле».

Таким образом, получатся три первичных модели ОАО «Энергосервис»:

- «по документам»,

- «взгляд сверху»,

- «взгляд снизу».

Устранив неизбежные противоречия между «тремя моделями», рекомендуется перейти к следующему этапу – классификации функций по компонентам менеджмента и основным бизнес-процессам, чтобы разработать более точные, а не типовые Положения об отделах и структурных подразделениях.

Цель этой работы – выделение реальных контуров управления (замкнутых управленческих циклов) и коммерческих цепочек, реализуемых в ОАО «Энергосервис».

На первом этапе на согласование целесообразно выдавать только состав и описание функций (без учета того, за кем эти функции закреплены).

Это, во-первых, позволит сосредоточиться на задаче, которая с точки зрения постановки управления очень важна – описание функционала предприятия.

Во-вторых, позволит избавиться от впечатления, что это они только что делали, когда проводилось первичное анкетирование.

Назначение ответственных за согласование и дальнейшее их разделение на ответственных за описание более мелких фрагментов лучше всего сделать сверху вниз.

На верхнем уровне целесообразно, чтобы это сделал Генеральный директор ОАО «Энергосервис»:

- Маркетинг и Сбыт,

- Складирование,

- Логистика и Транспортное обеспечение,

- Информационное обеспечение,

- Финансово-экономическое управление,

- Организация учета,

- Административное управление.

Группу функций можно разделить, что создает единство описания предприятия:

- «Обеспечение документооборота»,

- «Юридическое обеспечение».

Согласованные классификаторы «функций» и «бизнесов» проецируются на классификатор оргзвеньев (закрепляются исполнители). На этом, в первом приближении, заканчивается этап создания системно-функциональной модели ОАО «Энергосервис» и «Положения об организационной структуре».

Дальнейшая детализация функций и звеньев (до сотрудников) позволит получить Положение об организации маркетинговой службы, логистики, т.е. Положения о подразделениях и службах.

Внизу этой «пирамиды организационного целеполагания» находятся Положения о функциональных обязанностях сотрудников, которые непосредственно вытекают из функций необходимых ОАО «Энергосервис», а не типовых должностных инструкциях.

Метод создания Положений, идущий от описания бизнес-процессов наиболее точно позволяет выявить все бизнес-операции, реализуемые сотрудниками, связав их при этом с существующим документооборотом. На этапе моделирования бизнес-процессов требуется не просто пересчитать и закрепить бизнесы и функции, а определить взаимодействие между элементами ранее описанной организационно-функциональной структуры.

После описания процессов получают наиболее точный уровень знаний о деятельности конкретных сотрудников.

Таким образом, можно сбалансировать и формально закрепить права и ответственность сотрудников, создав тем самым реально действующие Должностные инструкции – мечту многих поколений кадровиков и управленцев.

Основные этапы реализации метода:

1. составление новой цели развития или совершенствования производства;
2. сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели;
3. формулирование проблемы как разности между новой целью и обобщенной ситуацией на производстве;
4. выбор или разработка критериев оценки проблемы;
5. декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
6. поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем;
7. разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
8. для каждого варианта основных решений разработка вариантов детализирующих решений;
9. для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т.д.;
10. оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели;
11. выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;
12. практическая реализация выбранного варианта сочетания решений.

Посредством целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

* 1. Общая цель, находящаяся в вершине грифа, должна содержать описание конечного результата.
  2. При развёртывании общей цели, в иерархическую структуру целей исходя из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.
  3. При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения.
  4. Подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и невыводимыми друг от друга.
  5. Фундаментом целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определённым способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения её менеджмента.

6. Лучшее сочетание решений по ожидаемой эффективности принимается за основу для выдачи задания на разработку наборов УР.

**Заключение.**

Интерес к организации процессов целеполагания в практике управления возник в начале 60-х годов ХХ века. Многочисленные исследования, проведенные в последующие десятилетия, зафиксировали тот факт, что постановка целей является активной творческой деятельностью и требует использования сложных организационных форм [12, с.86].

Анализ литературных источников, представленный в 1 главе дипломной работы, показал, что осуществление целеполагания предполагает решение следующих задач:

* + - 1. Определение миссии организации, в которой были бы очень кратко изложены назначение и смысл организации, ее уникальность по отношению к другим социальным системам.
      2. Установление сущности и видов целей, имея в виду, что они рассматриваются как исходная точка планирования деятельности организации, как основа формирования системы мотивирования ее сотрудников и как критерий оценки их деятельности.
      3. Определение иерархии целей по связям между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными целями.
      4. Установление цели роста (быстрый рост, стабильный рост, сокращение роста).
      5. Выявление требований к целям, которые должны быть достижимыми; обязательными и одновременно гибкими; измеримыми и приемлемыми.
      6. Разработка цели.

Исследование процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис», представленное во второй главе позволило сделать вывод, что деятельность исполнительных органов ОАО «Энергосервис» не направлена на увеличение стоимости собственности акционеров. Это связано с тем, что процессу целеполагания в ОАО «Энергосервис» не уделяют должного внимания, а сам процесс четко не прописан и не регламентирован.

При исследовании кадровой политики ОАО «Энергосервис» было выявлено, что политикой не предусмотрено участие ключевых ЗС «Менеджеры» и «Персонал» в распределении прибыли организации.

Для ЗС «Собственники» не учтены рост дивидендных выплат, и их перспективность. Дивиденды собственники ОАО «Энергосервис» получают стабильно, однако тенденции последних лет показывают, что доходность по акциям имеет отрицательную динамику и колеблется от 9,0 до 12,0%.

Было выявлено, что реальными направлениями для совершенствования процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис» могут выступать:

1. улучшение финансового состояния;
2. повышение стоимости организации;
3. рациональная дивидендная политика;
4. создание пакета документов, регламентирующих деятельность персонала;
5. разработка мотивирующей системы оплаты труда для торговых агентов;
6. стратегия долгосрочного партнерства с основными потребителями, основанная на дифференцированном ценообразовании для заинтересованности в росте объемов потребления.

Поэтому для совершенствования процесса целеполагания в ОАО «Энергосервис» автором разработан собственный подход к оценке влияния заинтересованных сторон на деятельность организации. Данный подход включает ранжирование заинтересованных сторон по степени их интереса и уровня власти с помощью экспертных оценок и матрицу формирования корпоративных ценностей и ожиданий.

На основе оценки влияния заинтересованных сторон на деятельность ОАО «Энергосервис» в третьей главе дипломнрй работы было предложено построение процесса целеполагания в начать с регламентации бизнес-процессов, деятельности структурных подразделений и персонала.

# Библиографический список

1. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент-М.,1998
2. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. - М. Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2006 г.
3. Литвак Б.Г. «Разработка управленческих решений»
4. Менеджмент. Учебник под редакцией профессора М.М. Максимцова, проф. А.В. Игнатьевой. М. Издательское объединение «Юнити». 2005 г.
5. Основы менеджмента. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Москва. Издательство «Дело». 2004 г.
6. Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова.— М.: Высш. шк., 2001.— 271 с.
7. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. Пер. с англ. М., 1979.С. 33.
8. Смирнов Э.А «Разработка управленческих решений»: учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2002.-271с.
9. Управление организацией. Учебник под редакцией проф. А.Г. Поршнева, проф. З.П. Румянцевой, проф. Н.А. Саломатина. М. «Инфра - М». 2005 г.
10. Бабичев, И.В. Цели публично-правовых систем: муниципальные образования, механизмы их формирования [Текст] // Журнал российского права, 2009. - № 4.
11. Бушуев, К. Конкурентная стратегия и ее реализация [Текст] // Управление компанией. - 2008. - №6. - с.13-18.
12. Волкова, В.Н. Теория систем [Текст] / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. - М.: Высшая школа, 2006. - 511 с.
13. Горелик, С.Л. [Миссия - основополагающий регламент компании](http://bigc.ru/publications/bigspb/strategy/mission_company_reglament.php) [Текст] // Эмитент. – 2002. - № 3.
14. Дидковский С. Технология системной организации процесса целеполагания [Текст] //Обучение персонала. - №1. – 2008. - с.86-90.

Ильясов Д.Ф. Программно-целевой принцип в планировании [Текст] -Челябинск, 2006.

Классики менеджмента [Текст] / под ред. М. Уорнера. - СПб: «Питер», 2006. - 1168 с.

Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем [Текст] / Г.Б. Клейнер; ЦЭМИ РАН. - М.: Наука, 2004.

1. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / под общ. ред. С.А. Панова - М.: «Академия», 2006.

Коно, Т. Стратегия и структура Японских предприятий [Текст]/ пер. с англ. Спициной. - М.: Академия, 2006.

1. Кудрявцев Д. В., Григорьев Л. Ю., Горелик С. Л. [Об одном подходе к целевому проектированию организационных систем](http://bigc.ru/publications/bigspb/strategy/project_org_sis.php) [Текст] // X Международная научно-практическая конференция «Системный анализ в проектировании и управлении» - СПб, 28-30 июня 2006.
2. Лаптев, А.С. Целеполагание в структуре управленческой деятельности [Текст] // Гражданин и право. - 2009. - № 4.
3. Лесников, И. Оценка влияния инвестиций в человеческий капитал на рыночную стоимость [Текст] // Кадровик. Рекрутинг для кадровика – 2009.

Менеджмент: Дайджест основных разделов и тем [Текст]/ под ред. А.К. Казанцева. - СПб: СПбГИЭА, 2007 – 202 с.

1. Орчаков, О.А. теория организаций [Электронный ресурс]: Учебный курс М.: МИЭМП, 2009 - http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031
2. Перегудов, Ф.И. Основы системного анализа [Текст]: учеб. 2-е изд., доп.- Томск: Изд-во НТЛ. 2007.- 396 с.
3. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения [Текст] //Вестник СПбГУ, серия «Менеджмент» – 2004. – №2.

1. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. - М. Ассоциация авторов и издателей <Тандем >, Издательство ЭКМОС, 2006 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. Пер. с англ. М., 1979.С. 33. [↑](#footnote-ref-2)
3. Основы социального управления**:** Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова.— М.: Высш. шк., 2001.— 271 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Смирнов Э.А «Разработка управленческих решений» [↑](#footnote-ref-4)