

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/magisterskaya-rabota/187060>

Тип работы: Магистерская работа

Предмет: Стратегический менеджмент

Введение 3

Глава 1. Роль целеполагания в стратегическом менеджмента 6

1.1 Теоретические основы целеполагания: сущность, функции 6

1.2 Виды целей современной компании 11

1.3 Формы участия персонала в достижении целей компании 14

Глава 2. Анализ целеполагания как важнейшей задачи стратегического менеджмента в ООО «Дикомп-Классик» 27

2.1 Характеристика деятельности компании ООО «Дикомп-Классик» 27

2.2 Стратегический менеджмент в компании 35

2.3 Роль персонала в реализации стратегических целей компании 38

Глава 3 Направления совершенствования стратегического менеджмента компании ООО «Дикомп-Классик» 41

3.1 Новые формы и методы объединения персонала для достижения целей компании 41

3.2 Разработка рекомендаций по повышению мотивации персонала в повышении эффективности стратегического менеджмента 51

3.3 Оценка социально-экономической эффективности рекомендаций 61

Заключение 63

Список использованной литературы 67

Приложение 69

Современные условия бизнеса определяют особую активность предприятий и организаций, вызванную необходимостью постоянно работать над своей конкурентоспособностью. Считается, что развитие невозможно без целеполагания, определения перспективных показателей, к которым нужно стремиться и достигать, используя имеющиеся ресурсы или привлеченные извне.

В то же время, не каждая компания понимает и умеет правильно определять миссию и свои цели, формулировать их, облекать в нужную для понимания и адаптированную для бизнес-процессов форму.

В действительности целеполагание – это чрезвычайно важный для любой организации процесс, определяющий вектор ее развития, движения к поставленным целям, направленный на воплощение миссии. Важно отметить, что в целеполагании участвует практически весь персонал предприятия, определяя и достигая цели на своем участке работы. Сбой в целеполагании хотя бы в одном звене накладывает свой отпечаток на общую систему целеполагания и непременно отражается на эффективности деятельности компании.

Данное обстоятельство обосновывает актуальность темы исследования «Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента».

Целью магистерской диссертации является анализ и формирование целей фирмы как способа объединения людей и важнейшей задачи стратегического менеджмента.

Для реализации этой цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы целеполагания, их сущность и функции;
- изучить виды целей современной компании;
- рассмотреть формы участия персонала в достижении целей компании;
- представить характеристику деятельности компании ООО «Дикомп-Классик»;
- рассмотреть особенности стратегического менеджмента в компании ООО «Дикомп-Классик»;
- выявить роль персонала в реализации стратегических целей компании;
- представить рекомендации по внедрению новых форм и методов объединения персонала для достижения целей компании;
- разработать рекомендации по повышению мотивации персонала в повышении эффективности стратегического менеджмента;
- провести оценку социально-экономической эффективности рекомендаций.

Предмет исследования – целеполагание в деятельности современной организации.

Объект исследования – ООО «Дикомп-Классик».

Вопрос исследования целей деятельности предприятия посвящены работы многих ученых, так как практически разработки по совершенствованию той или иной области деятельности основываются именно на изучении целеполагания, анализе корректности поставленных целей и их достижимости. Именно поэтому степень изученности данной темы достаточно высокая, что отражается в большом количестве научных трудов, посвященных ее изучению.

Теоретическую основу исследования составляют научные труды таких авторов, как Аганбегян А.Г., Алексунин А.К., Барышева А.В., Виноградов А.С., Мазилкина Е.И., М.Х. Мескона, Паничкина Г.Г., Спирина А.М., Якушева А.Н., Чехова А.Ю. и других.

В рамках исследования представляется необходимым использовать следующие методы: анализа и синтеза, дедукции и индукции, сравнительного и исторического анализа, комплексного анализа и системного подхода, анализа научных монографий и публикаций, отраслевых отчетов, открытых данных о деятельности компании.

Структура работы обусловлена ее сложностью и представлена тремя главами и девятью параграфами, заключением и списком использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. РОЛЬ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Теоретические основы целеполагания: сущность, функции

В современных условиях компании функционируют в активной конкурентной среде и находятся под влиянием множества различных факторов, что обуславливает необходимость постоянной адаптации и изменений (ассортиментных, технологических, ценовых, логистических и т.п.). Для того чтобы обеспечить конкурентоспособность на рынке необходимо вносить изменения в менеджмент, ориентируя его на рыночные потребности, развивать стратегический маркетинг.

Стратегический план – это комплекс ее целевых ориентиров и видение ее будущего положения на рынке. Ее разработка относится к категории первоочередных мероприятий по планированию развития бизнеса и является отправной точкой и вектором для реализации последующих шагов по формированию производственной, маркетинговой, сбытовой и стратегии управления человеческими ресурсами.

Уже на этапе разработке стратегии руководство компании приходит к пониманию какие специалисты будут необходимы для достижения поставленных целей и задач. Это обуславливает специфику дальнейшей работы по поиску и подбору персонала, его адаптации, обучению, развитию, мотивации и высвобождению. Таким образом, бизнес-стратегия определяет основные аспекты стратегии управления человеческими ресурсами.

Следует отметить, что бизнес-стратегия не только обозначает концептуальные основы работы с кадрами, но и определяет изначальное позиционирование предприятия в отношении процесса управления человеческими ресурсами. Если в ней признается, что персонал – основной ресурс компании и необходимо создавать условия для привлечения только высококлассных специалистов, ориентируясь на их высокую эффективность, то в этом случае стратегия управления человеческими ресурсами будет иметь перфекционистскую направленность. В ее реализации первостепенными задачами будет качество персонала и нивелирование фактора издержек на процессы по управлению персоналом.

Стратегия предприятия определяет ключевые аспекты работы компании с кадрами и развитие системы управления персоналом:

- формирует базис для структурного расположения системы управления персоналом в компании и определяет ее роль,
- выделяет особенности корпоративной культуры,
- формирует основные принципы коммуникаций между специалистами и структурными подразделениями,
- создает регламентацию внутриорганизационных отношений, как формальных, так и неформальных.

Система стратегического планирования современной компании может быть представлена следующим образом (рис.1.1):

Рис. 1.1. Система стратегического планирования компании

Источник: разработано автором

Если миссия устанавливает общие ориентиры и направления функционирования и развития, то конкретные конечные стадии стратегического управления фиксируются в виде целей. Если рассматривать миссию компании в самом широком значении, то её можно определить как смысл существования бизнеса. Миссия содержит в себе основополагающую цель организации и играет самую значительную роль в стратегическом управлении. Формулируя миссию, вы в первую очередь описываете ценности компании, с помощью которых вы и сможете достичь своей главной цели. Часто в бизнес-статьях можно встретить понятие «политика компании». По сути, это и есть миссия.

Прежде всего, с помощью ясно сформулированной миссии сотрудникам компании будет гораздо проще сплотиться для достижения общих целей. Да и процесс привлечения в компанию самых подходящих для нее специалистов значительно облегчится. Однажды один бизнесмен, отвечая на вопрос «Как вы смогли собрать команду таких талантливых специалистов?», сказал, что после четкой постановки миссии вопрос подбора персонала перестал быть проблемой. В компанию стали сами приходить специалисты, которые по своим ценностям соответствовали миссии компании.

С помощью миссии также гораздо проще происходит процесс PR, как внутреннего, так и внешнего. И наконец, отсутствие миссии может привести к нарушению целостности корпоративной культуры в компании.

Существует неформальная регламентация написания миссии компании. Первое, и самое основное – это легкое восприятие и понимание миссии как сотрудниками компании, так и другими людьми. Если сами сотрудники не будут правильно понимать, какие задачи имеет компания и куда она движется, то очевидно, что они не смогут принять полного участия в достижении целей.

Миссия всегда должна быть актуальной для компании. Она отражает то, чем фирма занимается в данный период, и то, чем она будет заниматься дальше. Если случается так, что компания несколько меняет вектор своей деятельности, то миссия обязательно должна быть переписана под новые условия. Иначе она просто теряет свой смысл и актуальность.

Следующее требование к написанию миссии касается её объема. Здесь никаких общепринятых норм не существует. Объем миссии может быть как в одно предложение, так и в несколько страниц. Однако, в такие крайности ударяться не стоит. Отразить миссию в полной мере, написав всего одно предложение, вряд ли получится. А миссия длиной в пару страниц текста будет недостаточно качественно восприниматься теми, кто её прочитает. Поэтому идеальный объем миссии компании – это несколько предложений, максимум – один небольшой абзац.

В научном мире представлено множество трактовок понятия «цель», большинство из которых все-таки определяют ее как представление конечного результата определенного процесса выраженного в показателях, достижениях и т.п.

Цели – это конкретное состояние основных показателей деятельности компании в будущем. На достижение этого желательного состояния направлена его всесторонняя деятельность. Значимость целей определяется тем, что они являются исходным моментом, для разработки планов и на них базируется система планирования. Они являются началом отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и предприятия в целом

С позиции системного подхода цель – это желаемой или предполагаемой состояние объекта управления в результате каких-либо действия субъекта. Соответственно здесь выражается четкая взаимосвязь основных участников процесса управления: субъекта и объекта, которую можно отобразить в виде схемы (рис.1.1.):

Рисунок 1.1 - Схема постановки цели с позиции системного подхода

Данный подход позволяет понять, что изменение любого объекта будет эффективно, если представлено описание его будущего состояния (состояния в результате управленческого воздействия).

Управленческий аспект здесь является ключевым, т.к. он характеризует главный смысл целеполагания: определение показателей и свойств измененного объекта в формате принятых организацией характеристик (объема продаж, доля рынка, численность персонала, эффективность и т.п.).

Причем, важным моментом является тотальность проникновения целеполагания во все процессы управления компанией, на все ее уровни и звенья.

Концепция управления по целям представляет собой подход к формированию целей компании управляющим звеном с привлечением к этому процессу рядовых работников. Сутью данной концепции является то, что люди увереннее идут к достижению цели, если сами участвуют в ее постановке и понимают для чего она сформирована и определена.

Системный анализ процесса целеполагания прекрасно отображает роль субъекта воздействия на объект. Фактически получается, что эффективность его работы с объектом напрямую зависит от того насколько правильно он понимает конечный результат, к которому должен стремиться. Если данная информация представлена правильно (в виде четко сформулированной цели), то значит процесс управления будет результативен.

Целеполагание основывается на технологии определения целей, выявления проблемы, результата изменения объекта, распределения целей в виде дерева целей, приобщении к этому процессу исполнителей, разработки картины целевых показателей применительно к каждой цели.

1.2 Виды целей современной компании

Классическая модель целеполагания фирмы исходит из приоритетности формирования многоуровневой системы целей, основывающейся на стратегии стратегического управления, позволяющего компании выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, изменение и появление новых запросов потребителей, возрастание конкуренции и ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Если миссия устанавливает общие ориентиры и направления функционирования и развития, то конкретные конечные стадии стратегического управления фиксируются в виде целей.

Целевая ориентация предприятия – это всегда система индивидуально определенных показателей, к которым она стремиться, выполняя свою деятельность. Эти показатели могут затрагивать самые разнообразные аспекты: рыночные, производственные, ассортиментные, ценовые, социальные и т.п. Получить ожидаемый результат возможно только когда есть понимание комплекса и иерархии целей. Основой деятельности предприятия является цель, для достижения которой оно создается. Чтобы предприятие достигло поставленной цели, ему следует осуществить ряд заданий, а его подразделениям - выполнить конкретные меры. Следовательно, цели имеют определенную иерархию. Это характерно для больших организаций, которые имеют несколько подразделений и уровней управления.

Иерархия целей представляет декомпозицию целей высшего уровня. Особенности иерархического построения целей заключаются в том, что цели высшего уровня имеют более широкий диапазон и долгосрочный часовой интервал в достижении цели. Цели низшего уровня выступают своего рода в качестве средств достижения целей высшего уровня.

Цельные организации и ее подразделений образуют определенную сеть. Подчеркнем, что иерархия графически изображается в виде графа типа "дерево", которое является вырожденным случаем сети (рис.1.2).

Рисунок 1.2 - «Дерево целей» фирмы

Основой системы управления некоммерческими организациями, собственно говоря, так же как и коммерческими, являются цели и миссия организации. Отличие только в том, что личная прибыль уже не является целью организации, и это большой плюс с точки зрения мотивации коллектива организации. Четко сформулировав миссию организации можно представить видение организации, такой организации, которая сможет исполнять свою миссию и достичь поставленную цель. Ну а далее, частные стратегические цели и разработать программы практического реализации видения – программы практического построения организации.

Постановка цели идет по схеме: цель - средство ее достижения - цель.

Цели систем низшего уровня должны быть совместимы с целями систем высшего уровня и направлены на достижение последних.

Структура системы целей должна соответствовать структуре производственной системы (объекта управления), тогда каждая цель достигается определенным подразделением. В этом случае повышается целенаправленность деятельности каждого элемента производственной системы (см. Приложение).

Построение многоуровневого дерева целей может быть осуществлено по ряду признаков.

Все цели и приоритеты на различных уровнях обязательны для достижения генеральной цели. Если возможны альтернативы в целях, то необходимо строить различные альтернативные деревья целей. Из вывода, что каждой альтернативе генеральной цели соответствует свой набор приоритетов и способов достижения, следует, что альтернативы в целях возможны только на уровне генеральной цели. Набор

подцелей, обеспечивающих достижение генеральной цели, должен быть необходимым и достаточным. Классическая теория целеполагания определяет, что основной целью деятельности компании является максимизация ее ключевых коммерческих результатов деятельности, например, прибыли, доли рынка, выручки и т.п.

Альтернативными целями фирмы могут быть:

- максимизация выручки, являющейся важным показателем результативности деятельности фирмы.
- нацеленность руководства фирм на валовые показатели - нередкое явление, поскольку часто именно с этим показателем связано вознаграждение руководства.
- экономический рост является показателем делового успеха и для владельцев, и для инвесторов, он не только способствует расширению возможностей фирмы для маневра и защиты от рыночной неопределенности (за счет расширения доли рынка), но и выступает в качестве средства для достижения более отдаленных целей.
- выживание в долгосрочной перспективе — фундаментальный мотив деятельности. Фирма может добиться этого посредством достижения промежуточных целей, таких как технологическое совершенствование и инновационная деятельность.
- в условиях сложных корпоративных образований, имеющих несколько центров власти (акционеры, менеджеры, кредиторы, поставщики), целью может стать стремление к удовлетворенности, обусловленное необходимостью поиска баланса интересов сторон. Стремление к удовлетворенности есть признак рациональности поведения, так как фирма практически всегда сталкивается с конфликтностью целей и главный для нее вопрос — обеспечение единонаправленности целей в долгосрочной перспективе.

1.3 Формы участия персонала в достижении целей компании

Фирма представляет собой взаимопереплетение отношений и интересов разного рода экономических агентов, имеющих приоритетные интересы по максимизации собственного благосостояния. Данные цели подразделяются на

1. Гравшина И. Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / И. Н. Гравшина // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 296-298.
2. Егорова Ю.А. Роль целеполагания в системе управления // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2010. - № 9. - С. 91-92
3. Ильенков Д.А. Управление по целям: преимущества и недостатки // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7151> (дата обращения: 19.11.2016).
4. Когда цели собственника бизнеса и персонала совпадают // http://dvkapital.ru/partner/dfo_23.08.2011_32_kogda-tseli-sobstvennika-biznesa-i-personala-sovpadajut.html
5. Климова Т.В., В. К., Лебедева Е. А. Совершенствование управления персоналом с применением методов управления по целям // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLV междунар. науч.-практ. конф. № 1(45). - Новосибирск: СибАК, 2015.
6. Магомедов К. Д. Влияние конфликтов на социально-психологический климат в коллективе // Вопросы науки и образования. - 2018. - №. 2 (14).
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента. /ИНФРА-М, 2010.
8. Никитин А.И., Скачков Р.А. Формирование стратегического целеполагания предприятий региона // Фундаментальные исследования. - 2011. - № 12-1. - С. 218-220
9. Одинцова М.А. Целеполагание как одна из проблем стратегического менеджмента //Экономический журнал - 2016 - №41 - С.4
10. Пригожин А.И. Качество целей.//Общественные науки и современность, 2010, № 1, с. 114-125
11. Селюков М.В. К вопросу о теории и практике целевого менеджмента // Фундаментальные исследования. - 2011. - № 12-3. - С. 657-661
12. Селюков М.В. Процесс постановки целей в системе менеджмента организации // Современные проблемы науки и образования. - 2011. - № 3.;URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=4700> (дата обращения: 24.10.2016).
13. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятий / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - М.: ИНФРА-М, 2005.
14. Слинкова О.К., Скачков Р.А анализ научных подходов к целеполаганию и его роль в процессе

управления // Известия УрГЭУ. – 2015. - №3. – С.65-69

15. Смирнов О. Технология целеполагания по Гоголю // Электронный источник:

<http://www.improvement.ru/bibliot/gogol/gogol01.shtml>

16. Спирина А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии / А. М. Спирина // Молодой ученый. - 2012. - №1. Т.1. - С. 144

17. Черняк В.И. Развитие целевого подхода к управлению в органистической концепции менеджмента // GISAP: Economics, Jurisprudence and Management. - International Academy of Science and Higher Education London, United Kingdom, №1 May 2013. – С. 69-73

18. Черняк В.И. Системные основы органистических принципов управления (менеджмента) //Материалы XXVIIмеждународной научно-практической конференции «Экономико-правовые и управленческие методики преодоления социальных кризисов», Лондон, 28 июня-06 июля 2012.- С. 152-155

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/magisterskaya-rabota/187060>