

Учебно-методический комплекс
ДИСЦИПЛИНЫ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 3. Видение и миссия организации.

1. Стратегическое видение
2. Сущность миссии организации
3. Методические основы формирования целей предприятия.

3.1. Видение (vision)

Картина того, что может быть достигнуто организацией в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Это описание желаемого состояния вуза, которое должно быть:

- Конкретным/ четким
- Реалистичным/ достижимым
- Измеримым

3.2. МИССИЯ

- философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;
- Идея организации, маркетинговое послание во внешнюю среду.

Модель стратегического управления



Интерпретации миссии

- **Миссия** – стратегическая (качественная) цель организации.
- **Миссия** – результат позиционирования компании среди других участников рынка.
- **Миссия** – это система взглядов на положение и роль компании на рынке и на перспективы ее развития.
- **Миссия** – это концентрированное выражение бизнеса компании в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным переменам в жизни социума.
- **Миссия** – предназначение и основной смысл существования организации.

- **Миссия-предназначение** – конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.

- **Миссия-ориентация** – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.

- **Миссия-политика** – концентрация главных целей и видение будущего состояния фирмы

Структура МИССИИ:

Характеристики организации, которые должны быть отражены в миссии

- Целевые ориентиры
- Сфера деятельности
- Философия
- Возможности и способы осуществления деятельности

Субъекты, чьи интересы должна отражать миссия

- Учредитель организации
- Сотрудники организации
- Студенты, слушатели, клиенты вуза
- Деловые партнеры
- Местное сообщество
- Общество в целом
- Власть

-
- Миссия - четкое, побуждающее к действию, вдохновляющее видение университета, его стратегической позиции в конкурентном пространстве, направлений и путей его развития.

Требования, предъявляемые к миссии

- Узнаваемость университета
- «Пафосность» стиля
- Системность видения университета
- Лаконичность сюжетов
- Конкретность устремлений
- Прозрачность и однозначность формулировок

В чем ценность миссии?

- определяет взгляд высшего руководства на долговременное развитие и характер деятельности организации (видение);
- помогает направлять стратегические действия вузовских управляющих более низкого звена в нужное русло (децентрализация);
- раскрывает цель и назначение организации, что может стать основой для энтузиазма в деятельности служащих и стимулировать их работу;
- позволяет избежать потери управляющими ориентиров или четкого руководства ;
- подготавливает организацию к вступлению в будущее.

Перевод миссии в желаемые результаты



Стратегические результаты

Удовлетворенные
«акционеры»

Довольные
клиенты

Эффективные
процессы

Мотивированный
и

подготовленный
персонал

Основные подходы к формированию МИССИИ:

- Стратегический – инструмент идентификации целевой сферы деятельности и стратегических преимуществ вуза
- Философско-этический – культурные ценности, объединяющие людей и позволяющие вузу функционировать как общности и части общества, определяет философию и этические ориентиры деятельности
- Смешанный – включает оба подхода

Требования к структуре содержания МИССИИ смешанного типа:

- Определить, кто является потребителем результатов деятельности и в чем заключаются их требования;
- Определить, какие услуги, товары, результаты может предложить потребителям;
- Сформулировать, почему потребители будут приобретать услуги/товары именно в этой организации;
- Определить гео-экономико-политическую сферу влияния организации;

Требования к форме содержания МИССИИ:
• Отразить культуру организации, понимание значения организации для общества

- Удобство для восприятия, понятность формулировок;
- Краткость;
- Запоминающаяся форма

Особенности этапа формирования миссии

- Опирается на детальный стратегический анализ
- Достаточно значительное первоначальное сопротивление
- Отсутствие регламентации формата миссии

Опасности этапа определения миссии

1. Давление общих фраз и лозунгов
2. Соблазн компиляции
3. Отсутствие активной и руководящей роли ректора
4. Потеря темпа (и интереса) при затягивании работы

Условия успешности этапа

- Не распыляться при выборе сюжетов миссии.
- Активное творчество группы стратегического планирования + возможность привлечения дополнительных специалистов
- Прямое управление группы стратегического планирования ректором.
- Активная PR- компания.
- Широкая связь разработчиков стратегии с вузовским сообществом.

ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ МИССИИ

1. Готовность организации
2. Причины и мотивы
3. Методология исследования
4. Широкая социальная база
5. Аналитическая поддержка
6. Широкая общественная оценка
7. Цикличность

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ МИССИИ

1. КОНСЕНСУСНЫЙ

(целевые группы, коллективное обсуждение)

2. ОБЗОРНЫЙ

(целевые группы и подразделения, анкеты по целям и методам, обобщение)

3. ОПРОСНЫЙ

(интервью, обобщение и анализ)

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ над миссией : консенсусный метод

Состав рабочей группы :

- разносторонность опыта и статуса
- добровольность и заинтересованность
- открытость и критичность
- значимость участия

3.3. Методические основы формирования целей предприятия

- **Цели** – это конкретное состояние отдельных характеристик фирмы, достижение, которых является для нее желательным и на достижении которых направлена ее деятельность.

Цель - это

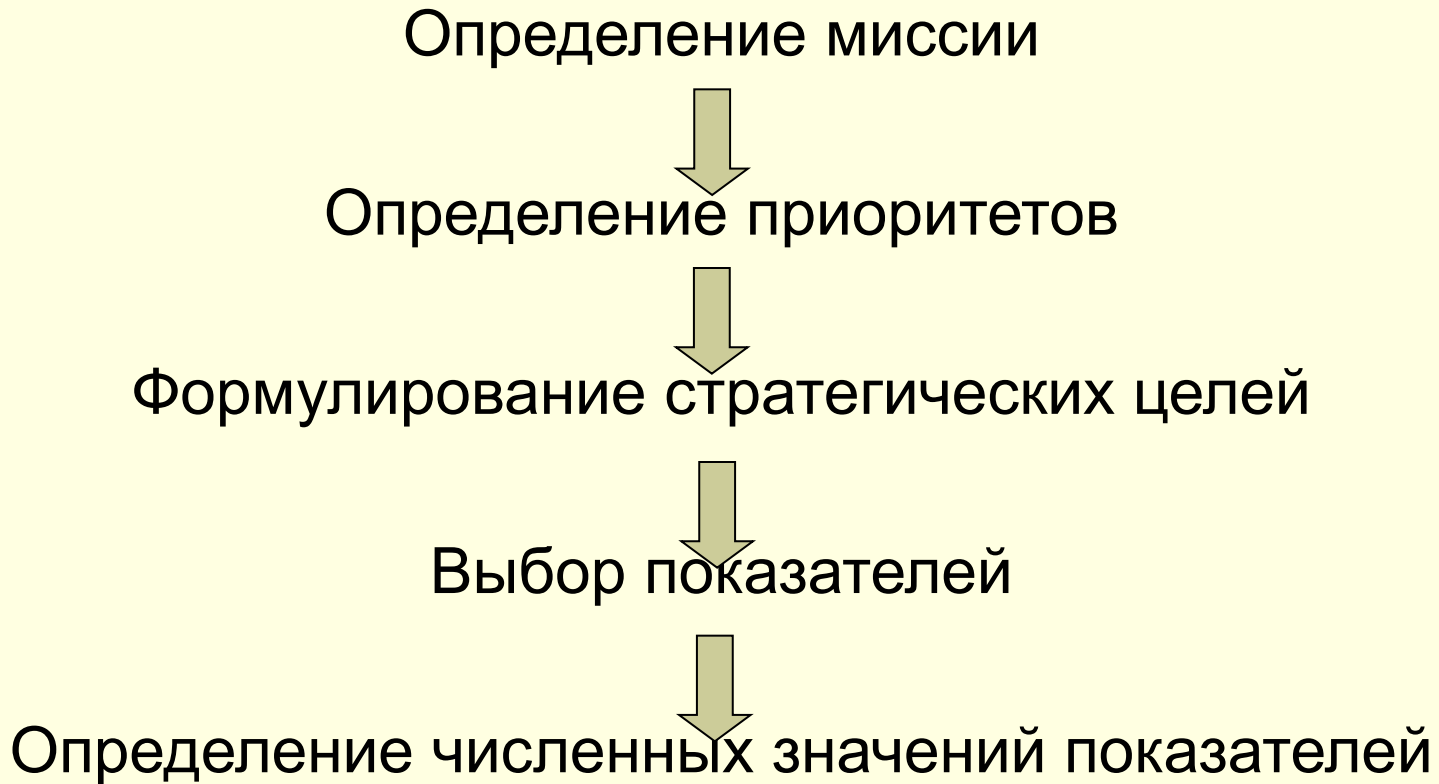
«то, к чему стремятся, то, что нужно
осуществить...»

(словарь С.И. Ожегова)

Стратегические цели -

намеченные руководством цели для усиления
позиции организации и ее
конкурентоспособности

Алгоритм определения стратегических целей и показателей



Что дает постановка целей организации?

- Возможность повлиять на будущее
- «Измерить» и развить успех организации
- Направить ресурсы организации на использование благоприятных возможностей

Что дает постановка целей сотрудникам организации?

- Позволяет сделать свою работу более осмысленной
- Направляет на достижение конкретных результатов
- Позволяет определить рациональные критерии для оценки своей работы
- Позволяет оценить важность той или иной предстоящей работы

Типичные ошибки в формулировании стратегических целей

- Описывается ситуация, от которой хочется уйти
- Нет конкретности в способах достижения цели
- Нет реалистичности в поставленной цели

Требования к целям:

Цели должны быть **SMART** -

- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)
- **M**easurable (измеримые)
- **A**chievable (реалистичные, достижимые)
- **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)
- **T**ime bound (определенные во времени)

Дополнительные требования к целям:

- Актуальность
- Наличие вызова (мотивации)
- Цель не равна инструменту

Правильно сформулированная цель должна отвечать таким качествам:

- Напряженность - цель должна побуждать работать с напряжением для ее достижения
- Конкретность - должны быть установлены критерии, по которым цель считается достигнутой (цифровое выражение или четкая разбивка на задачи).
- Реальность - цель должна находиться в пределах возможного, она должна быть реально достижима.
- Контролируемость — цель должна давать возможность проверять ход приближения к ней.
- Согласованность - цель должна соответствовать ценностям и миссии и не должна вступать в конфликт с другими целями.
- Наличие сроков реализации.
- Письменная форма (это в несколько раз повышает вероятность достижения целей). Записывая цель, вы превращаете ее во что-то конкретное и осязаемое