

## **Часть 2.**

# **Видение, миссия и цели организации**

# **Первый этап разработки стратегии заключается в определении разделяемых коллективом организации**

- стратегического видения;
- миссии;
- целей, вытекающих из миссии.

# **1. Стратегическое видение**

# Видение организации

**Видение** – это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего.

**Видение** концентрируется на будущих аспектах бизнеса организации:

Какой организация стремится стать?

Какие потребности клиентов организация собирается удовлетворить?

Носителем видения является высший руководитель организации, это его личное представление.

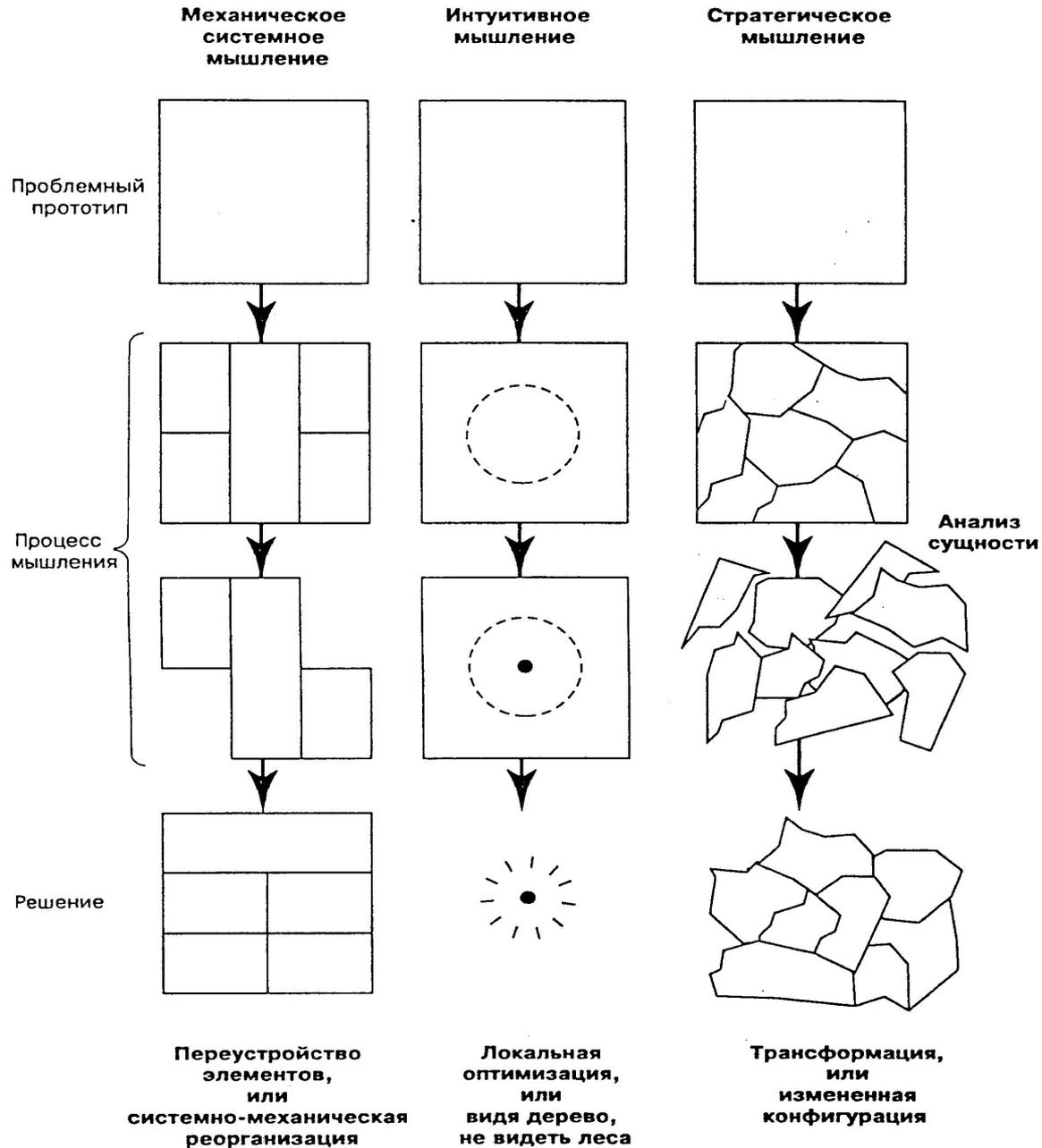
Ключевые вопросы	Аспекты	Значение для сотрудников
<b>К чему мы вместе стремимся?</b>		
Какова самая заветная цель нашей организации?	Развитие	Куда мы все вместе идем?
Каким мы видим будущее организации?	Цели (устремления)	Каковы долгосрочные перспективы организации
В каком направлении мы будем развиваться дальше?	Базовые ценности	
Каковы наши долгосрочные цели?	Ключевые факторы успеха	
Чего мы хотим достичь в долгосрочной перспективе?	Ключевые компетенции	
Какие перемены мы видим на рыночном ландшафте?		
Каким мы видим желаемое и практически достижимое состояние дел в организации, и каковы направления перемен для достижения этого будущего состояния?	Видение сориентировано во времени и связано со стратегическими целями, показателями результативности и их целевыми значениями	Важные вопросы – задание направления личным целям и творческой активности сотрудников, создание рабочей атмосферы для проведения решительных перемен, укрепление веры в будущее, стимулирование единства взглядов и действий
Что имеет решающее значение для успеха нашей организации?		
Какие характеристики организации делают ее уникальной?		
Каких идей мы придерживаемся?		
Что нас объединяет? Кем мы хотим быть?		
Что в наших отношениях наиболее важно?		
Во что мы верим?		

# Стратегически «дальновидная» организация

Такая организация должна отвечать ряду требований:

1. Должна иметь четкую будущую стратегию.
2. Стратегия должна поддерживаться всеми её подразделениями.
3. Должна иметь активы, компетенцию и ресурсы для реализации стратегии или план по их созданию (приобретению)
4. Организация должна иметь терпение.

# Три вида процесса мышления



# Стратегическое видение и стратегический оппортунизм

Существуют два разных подхода к разработке стратегии и достижению устойчивого конкурентного преимущества. Оба они работают, но требуют наличия разных организационных систем, персонала и культуры.

## Стратегическое видение:

- подразумевает нацеленность на долгосрочную перспективу;
- «фокусируется» на будущем

## Стратегический оппортунизм:

- предпочитает стратегии, которые имеют смысл сегодня;
- основывается на предположении, что лучший путь к тому, чтобы иметь правильную стратегию завтра – это хорошая стратегия сегодня.

# Сопоставление стратегического видения и стратегического оппортунизма

Характеристики	Стратегическое видение	Стратегический оппортунизм
Перспектива	Нацеленность на будущее	Нацеленность на настоящее
Стратегическая неопределенность	Тенденции влияющие на будущее	Текущие угрозы и возможности
Восприятие среды	Анализ сценариев	Отслеживание изменений
Информационная система	Нацеленная на прогнозирование	В режиме реального времени
Руководство	Харизматический лидер Умение предвидеть	Тактическое ориентирование на действия
Передача сигналов на рынок	Сильные сигналы конкурентам	Неожиданны шаги

**Переход к изучению следующего фрагмента лекции**

**Переход к изучению следующего фрагмента лекции**

## **2. Миссия организации**

# Определение миссии

**Миссия организации** – главная цель, смысл существования организации

Миссия формирует главное предназначение данной организации в обществе, в ней проявляется ее мировоззрение, философия и специфика.

Миссия выполняет две функции: внешнюю и внутреннюю.

Существуют два подхода к формированию миссии: широкий и узкий.

# Компоненты миссии организации

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые организацией? Достигаются ли рыночные преимущества за счет интеграции продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности (обладание большей долей рынка, развитая дистрибьюторская сеть и т.п.
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями организации? На кого ориентирована её деятельность? Например, население в целом, узкая прослойка населения, корпоративные клиенты и т.п.
Технология	Ориентируется ли организация на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чём состоят отличительные особенности и стратегические преимущества организации по сравнению с конкурентами? Например, уникальность продукта, технологии, территориальное расположение, репутация среди потребителей и т.п.
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы организации? Философия организации может проявляться, например, в том ставит ли она на первый план интересы своих сотрудников или клиентов и др.

# Для того чтобы быть успешной миссия должна отвечать ряду требований:

1. Должна отвечать духу времени, отражать социально-перспективные потребности общества.
2. Восприятие не должно вызывать затруднений.
3. Формулировка должна быть таковой, чтобы исключалась возможность разнотолков.
4. Должна вдохновлять, мотивировать работников организации.
5. Должна указывать отличительные особенности и стратегические преимущества именно данной компании.
6. Если формулировка миссии подразумевает указание принципов или путей ее осуществления, они должны быть социально перспективными, законопослушными и взаимовыгодными.

# Виды миссии

Миссия-предназначение	Миссия-ориентация	Бизнес-идея
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Позиционирование организации во внешней среде</li> <li>•Формирование имиджа организации</li> <li>•Ориентация клиентов, партнёров, инвесторов и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Формирование внутренней организационной культуры</li> <li>•Стратегические установки персоналу организации</li> <li>•Обеспечение согласованности и скоординированной деятельности персонала организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Основа разработки стратегического плана развития организации</li> <li>•Определение ключевых видов деятельности организации</li> <li>•Способ практического воплощения стратегического видения руководства организации</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Слоган, отражающий квинтэссенцию видения руководства в отношении будущего организации</li> <li>•Краткое изложение целевых принципов деятельности организации</li> <li>•В скрытой форме подчинена бизнес-идее</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•В полном объёме должна быть включена в устав организации, представлена и изучена всем персоналом организации</li> <li>•Формирует приоритеты и моральные принципы деятельности персонала организации</li> <li>•Документ определяющий внутренние правила поведения и принятия решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Детализированный перечень задач с указанием их стратегических приоритетов</li> <li>•Принципы распределения ответственности и стимулирования персонала за выполнение стратегических задач</li> <li>•Порядок оценки результатов (промежуточных и окончательных) в процессе реализации стратегии организации</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Форма изложения – публичная, высоким стилем</li> <li>•Доступна и специально доводится до широкой публики</li> <li>•Может сопровождаться интерпретацией логотипа организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Форма изложения - ограниченно-публичная, простыми, бесспорными, однозначно-интерпретируемыми тезисами</li> <li>•Требует активных сопутствующих, параллельных действий по формированию и развитию организационной культуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Форма изложения – деловой документ</li> <li>•Основной документ для формирования стратегии организации</li> <li>•Сугубо конфиденциален</li> </ul>

# Разработка миссии организации

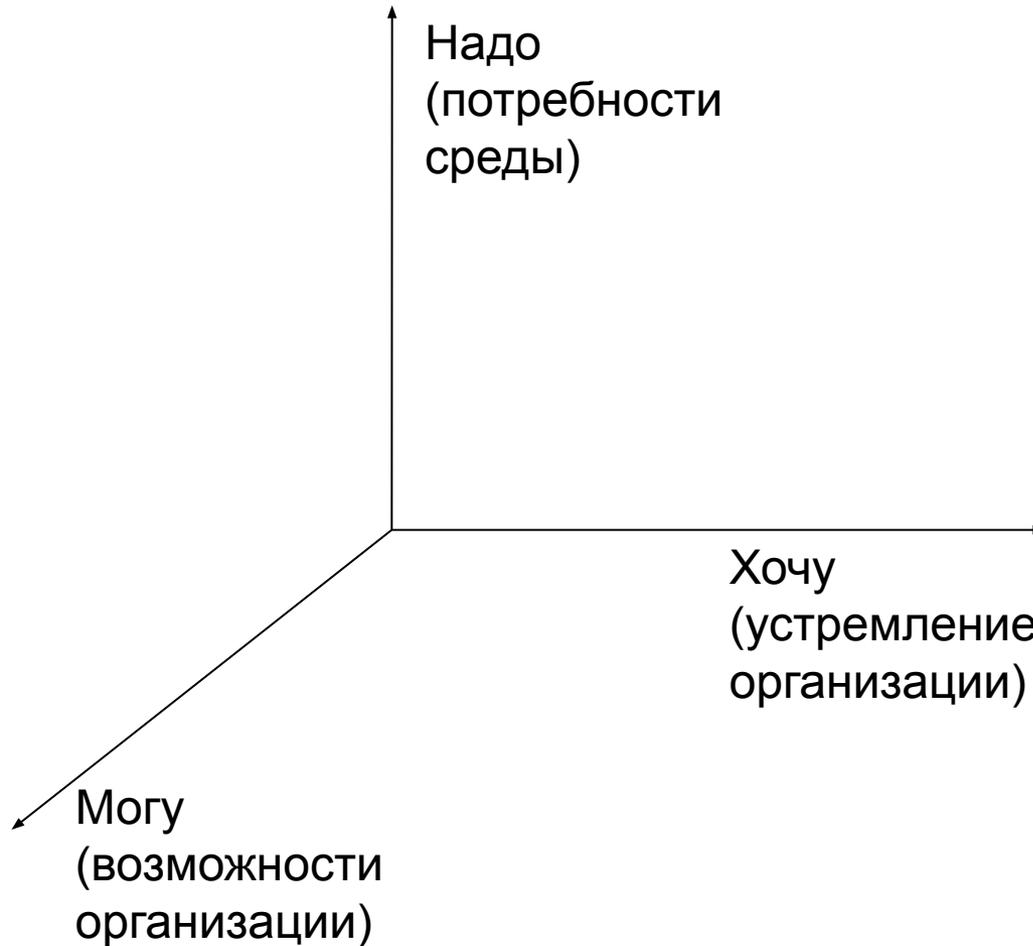
Прежде чем формировать миссию и видение необходимо добиться обоснованного и согласованного понимания внутреннего и внешнего положения организации.

Процедура разработки должна основываться на следующих принципах:

- Принцип устремления. Какой мы хотим видеть нашу организацию?
- Принцип рычага. Как использовать ресурсы таким образом, чтобы получить максимальную отдачу?
- Принцип объединения. Чего мы хотим достичь вместе?
- Принцип концентрации. На каких из желаемых целей мы должны сконцентрироваться?

Ключевые вопросы	Аспекты	Значение для сотрудников
<b>Почему мы существуем?</b>		
Кто мы?	- Самая главная цель	- Почему мы работаем здесь?
Чем мы занимаемся?	- Основная функция	- Можем ли мы отождествить себя с принятыми в организации процедурами и методами работы?
Где мы сейчас находимся?	- Причины существования	- Почему нам важно, что организация существует?
Для чего и почему существует наша организация?	- Заинтересованные лица	- Что мы хотим значить друг для друга и для нашего окружения?
В чем уникальность нашей организации?		- Какую добавленную ценность мы создавать в организации?
Какова причина существования нашей организации?		
Какова основная функция организации?		
Какова глобальная цель организации?		
Для кого существует организация?		
Кто наиболее важные заинтересованные лица в организации?	Миссия не привязана ко времени	Важные вопросы здесь — это мотивация, идентичность и общность взглядов
Почему мы занимаемся той деятельностью, которой занимаемся?		
Какие основные потребности удовлетворяет наша организация?		

# Система координат разработки миссии



# Треугольник миссии



## Проверка правильности определения миссии:

- Дает ли формулировка миссии уверенность в правильности выбранного курса?
- Дает ли формулировка миссии необходимый стимул для ее дальнейшего развития?
- Помогает ли формулировка миссии соответствующим образом сформулировать персональные цели сотрудников?
- Имеет ли миссии смысл для сотрудников и можно ли считать ее органично присущей данной организации?

**Переход к изучению следующего фрагмента лекции**

### **3. Стратегические цели**

# Миссия является фундаментом для определения общих долгосрочных целей организации

(термин «общие» означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик)

Выделяют 8 ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели:

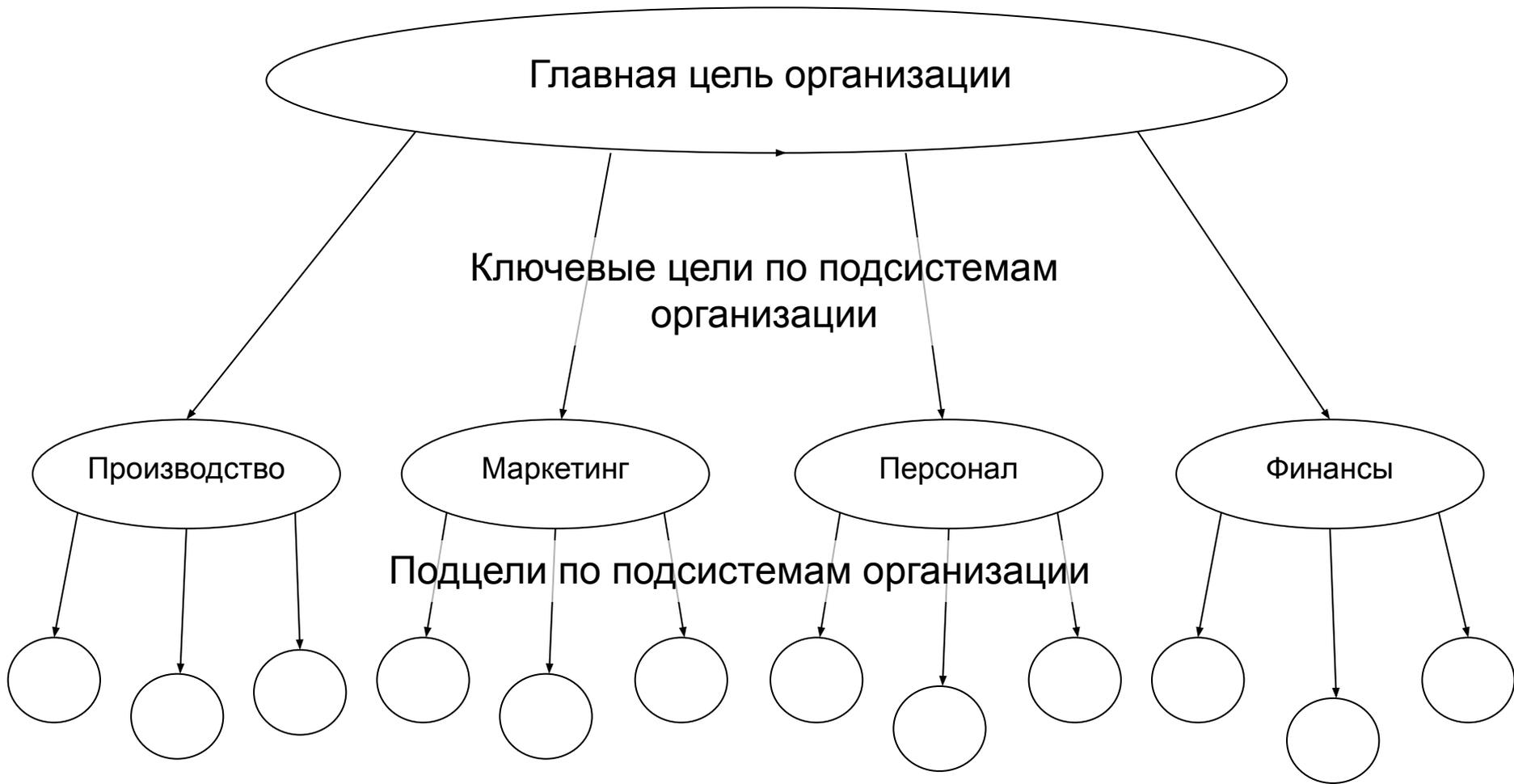
- |                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| 1. Положение на рынке | 5. Прибыльность               |
| 2. Инновации          | 6. Персонал                   |
| 3. Производительность | 7. Управление                 |
| 4. Ресурсы            | 8. Социальная ответственность |

Цели организации могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса.

# Характеристики целей

1. Конкретность формулировок
2. Измеримость
3. Временной интервал
4. Достижимость
5. Непротиворечивость

# Иерархия целей организации



# Иерархия целей развития организации

Персональные цели владельцев



Миссия организации



Персональные цели высшего  
руководства



Цели развития организации



Персональные цели руководства  
подразделений



Функциональные цели



Персональные цели руководства  
функционального подразделения



Цели работников организации

Положение организации на рынке и в обществе, приращение капитала и дивидендов

Обобщенное предназначение и направление развития

Положение организации на рынке и в обществе, персональные достижения, социальный статус и вознаграждения

Положение организации на рынке и в обществе

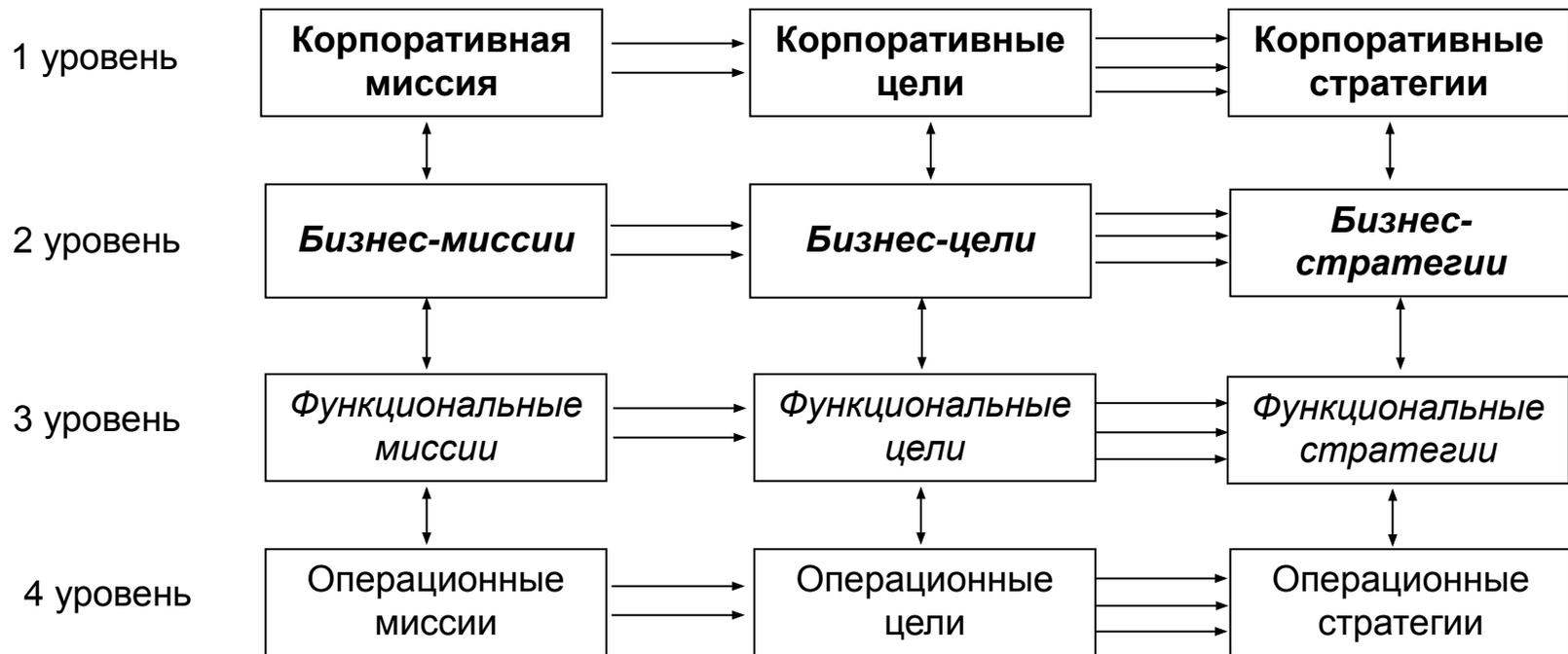
Положение подразделения в организации, внутрифирменный статус, личные достижения и вознаграждения

Положение и эффективность деятельности каждого функционального подразделения

Положение подразделения в организации, карьера, достижения и вознаграждения

Личное положение в организации, удовлетворённость работой, карьера, достижения, вознаграждения

# Взаимосвязь миссии, целей, стратегии и обеспечение из согласованности и непротиворечивости



**Окончание лекции**