

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 17.12.2021 13:17:01

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»

(ЮЗГУ)

Кафедра управления качеством, метрологии и сертификации

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

«15» 12

2017 г.



### РАЗРАБОТКА МИССИИ, ВИДЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ) В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Методические указания к проведению практического занятия по разделу «Подготовка проектов документации для системы качества» для студентов всех направлений и специальностей, изучающих дисциплины «Метрология, стандартизация и сертификация», «Основы метрологии, стандартизации, сертификации и контроля качества», «Управление качеством, основы метрологии, стандартизации, сертификации», «Стандартизация», «Стандартизация, подтверждение соответствия и метрология», «Системы качества», «Аудит качества»

КУРСК 2017

УДК 650.012

Составитель: О.Г. Меньшикова

Рецензент:

Кандидат технических наук, доцент *М.Л. Сторублёв*

**Разработка миссии, видения и стратегического плана развития предприятия (организации) в системе менеджмента качества: методические указания к проведению практического занятия / сост.: О.Г. Меньшикова. - Курск: ЮЗГУ, 2017. - 14 с.; табл.; прил.; ил. - Библиогр.: с.12.**

Методические указания содержат теоретические сведения по разделу «Подготовка проектов документации для системы менеджмента качества» и способствуют формированию навыков разработки документации систем менеджмента качества.

Методические указания предназначены для студентов всех направлений и специальностей изучающих вопросы управления (обеспечения) качества продукции.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *15.12.17* Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 0,7. Уч.-изд.л. 0,6. Тираж 50 экз. Заказ *4615* Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

**Цель занятия:** закрепление теоретических сведений по разделу «Подготовка проектов документации для системы менеджмента качества» и формирование навыков разработки документации систем менеджмента качества.

## ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### а) Основные принципы документирования системы менеджмента качества

Одним из требований международного стандарта ИСО 9001:2015 для предприятий (организаций), внедряющих системы менеджмента качества, является разработать документированную систему менеджмента качества.

Под *документом* понимается:

- информация и её соответствующий носитель.

Документация системы менеджмента качества должна обладать следующими свойствами:

- системность, т.е. документация должна быть строго взаимосвязана, хорошо структурирована и распределена по уровням управления (рисунок 1). В этом случае она даёт чёткое представление о системе менеджмента качества;

- адекватность требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015;

- адресность, т.е. каждый документ должен быть предназначен для конкретной области применения, для конкретных исполнителей и иметь ответственных держателей;

- доступность, т.е. документация должна быть доступна для пользователей и экспертов-аудиторов;

- актуальность, т.е. документация должна оперативно отражать все изменения условий функционирования системы менеджмента качества;

- эффективность, т.е. документация должна способствовать уменьшению затрат на реализацию процесса, обеспечивая при этом его результативность.

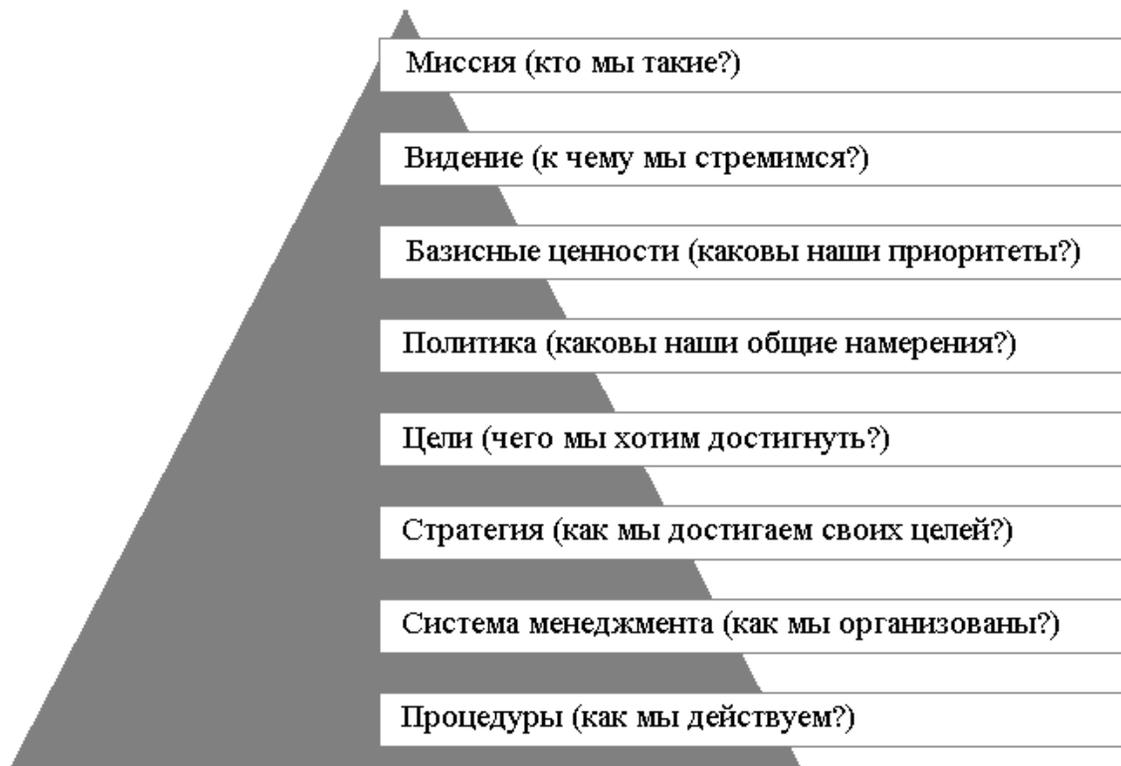


Рисунок 1 Иерархия категорий документации организации.

**б) Миссия, видение и стратегический план – начальные элементы формирования пакета документации системы менеджмента качества предприятия (организации)**

*Миссия* - документ, в котором высшее руководство формулирует смысл существования, роль и значение предприятия в стране на текущий момент. Это долгосрочная цель, ориентированная в будущее. Разрабатывает миссию высшее должностное лицо предприятия (организации) - директор.

Появление и обнародование миссии позволяет сделать следующий шаг - сформулировать видение. *Видение* - это идеал, представление о том, каким руководство хотело бы видеть свое предприятие через 5-10-15 лет.

Затем определяются *базисные ценности* предприятия (организации).

*Далее необходимо установить потребности и ожидания по-*

**требителей и всех заинтересованных сторон.** Только после этого можно сформулировать политику, стратегические цели и наметить **стратегический план.** Эти документы также разрабатывает высшее должностное лицо предприятия (организации).

Группами, заинтересованными в идентификации миссии фирмы являются:

- собственники предприятия (организации),
- сотрудники предприятия (организации),
- покупатели и потребители продукции предприятия (организации),
- деловые партнеры предприятия (организации), находящиеся с ним в формальных и неформальных деловых отношениях,
- местное сообщество,
- общество в целом.

В условиях стратегического управления фирмой разработка миссии необходима по следующим мотивам:

1) выбор миссии-предназначения диктуется главным образом стремлением достичь устойчивого роста прибыли в размерах, достаточных для наращивания стратегического потенциала предприятия (организации);

2) миссия способствует формированию или закреплению определенного желаемого имиджа предприятия (организации) в представлениях субъектов внешней среды;

3) миссия способствует единению внутри организации, развитию корпоративного духа за счет того, что:

- делает ясными для сотрудников общую цель (в виде качественной формулировки), предназначение существования предприятия (организации);

- способствует созданию на предприятии (организации) благоприятного климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры предприятия (организации), принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками;

- сотрудники легче осознают свое место на предприятии (организации), быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в согласии с целями предприятия (организации);

4) миссия дает возможность организовать более действенное управление, поскольку:

- является базой разработки целей, устанавливая направленность развития и допустимые границы маневрирования, что обеспечивает непротиворечивость набора целей;
- обеспечивает стандарты (на уровне подходов) для распределения ресурсов и создает базу для оценки использования ресурсов в деятельности предприятия (организации);
- определяет для сотрудника смысл и содержание его деятельности, что позволяет последнему более полно проявить свои способности.

### **в) формы представления миссии**

Еще не выработаны какие-либо универсальные правила формулировки миссии, поэтому на практике существуют разнообразные подходы.

Миссия предприятий выражается в понятиях, почерпнутых из практики, таких как: предназначение, стратегические установки, стратегическое видение, философия, политика, миссии подразделений, рабочие (деловые) принципы и правила, ценностные ориентации, бизнес-идея, декларация и заявления, общие установки и краткое руководство для персонала, кодекс успешной деятельности и др.

Рассмотрим основные подходы. Миссия должна:

- указывать на сущность и назначение предприятия - это свойство будет описываться понятием <миссия-предназначение> (конкретное понятие, обозначающее вид деятельности предприятия (организации), характер продукции и услуг, круг потребителей, дающее представление о причине ее возникновения и смысле существования).
- говорить о перспективности предприятия (организации) - значит иметь в виду <стратегическое видение> (взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности собирается заниматься организация и каков долгосрочный курс).
- устанавливать принципы относительно ведения какого-либо конкретного дела, направления, бизнеса - это значит сформулировать понятие <бизнес-идея> (определение потребностей покупателей, или что надо производить; определение группы покупателей, или для кого про-

изводятся товары; определение технологического и функционального исполнения, т.е. как удовлетворяются потребности потребителя).

- говорить о ценностных ориентациях предприятия (организации) - значит описывать понятие <миссия-ориентация> (широкое развернутое представление, раскрывающее систему ценностей, которых придерживается руководство и персонал предприятия (организации), что позволяет судить о его поведении по отношению к обществу, потребителям и партнерам).

- сообщать о последних политических установках предприятия (организации) - заявлять о таком понятии, как <миссия-политика> (концентрирует в себе набор основных целей развития предприятия (организации), что дает уже более четкое представление о его поведении в ближайший период и на перспективу).

- раскрывать назначение и установки ведущих подразделений и других структурных единиц - иметь в виду понятие <миссия подразделений> (детализация миссии предприятия (организации) до уровня его основных ведущих подразделений).

### **г) порядок разработки и оценки миссии фирмы**

Прежде всего, целесообразно ознакомиться с историей и традициями предприятия (организации), если оно уже существует. Для вновь создаваемой фирмы такую же работу следует выполнить относительно перспективных фирм данной отрасли.

Необходимо представить, хотя бы в общих чертах, характер среды обитания предприятия (организации). Далее следует окончательно выяснить основное направление деятельности, определить общий характер поведения. Затем разрабатывается миссия-предназначение предприятия (организации).

*Миссия-предназначение* дает представление об основных свойствах предприятия (организации): виде деятельности, особенности и полезности.

В связи с этим выдвигается ряд конкретных требований к содержанию формулировки миссии-предназначения, в которой должны быть указаны:

- основное направление деятельности предприятия (организации);
- основная категория клиентов;
- потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией предприятия (организации);
- отличительный признак, подчеркивающий особенность предприятия (организации), позволяющий заинтересованным лицам выделять это предприятие среди других;
- сторона деятельности предприятия (организации), которой оно обращено во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность предприятия (организации).

Примеры формулировки миссии-предназначения приведены в таблице 1.

Таблица 1 Примерные формулировки миссии-предназначения

| <b>Организация</b>  | <b>Миссия-предназначение</b>  |
|---|---|
| Коммерческий банк   | Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников |
| Ювелирно-художественная фирма                             | Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком   |
| Опытно-конструкторское бюро (государственное предприятие) | Деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду           |
| Компания, производящая оборудование для офисов            | Помогает решать административные, научные и гуманитарные проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях труда  |
| Инвестиционный фонд                                       | Инвестирование капитала в отрасль, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста   |

Ключевыми вопросами для оценки качества формулировки миссии-предназначения могут быть следующие: какой деятельностью за-

нимается предприятие (организация)? кто клиенты? какие потребности клиентов удовлетворяет предприятие (организация)? чем отличается это предприятие от других предприятий данной отрасли? что дает обществу?

Многие фирмы не удовлетворяются формулировкой лишь миссии-предназначения. Следующим шагом уточнения характера поведения предприятия (организации) является выявление ценностей, которых придерживается руководство предприятия (организации) и которые доводятся до всего персонала. Эти ценности могут быть выражены в виде ориентаций, программных заявлений, правил поведения, набора девизов и т.п.

Эта форма представления миссии предприятия (организации) - **миссия-ориентация**. Для организации стратегического управления необходимы формулировки как миссии-предназначения, так и миссии-ориентации.

Поэтому далее разрабатывается миссия-ориентация предприятия (организации). Но, предварительно надо уточнить, какую форму она примет: ценностных ориентаций, набора девизов, перечня правил или принципов, философии, программного заявления.

**Миссия-политика** предприятия (организации) - это концентрация самых основных целей развития предприятия (организации), что дает уже более четкое представление о ее поведении в ближайший период и на перспективу. Среди множества целей, привлекаемых для формулировки миссии-политики, особенно выделяют финансовые и стратегические.

Финансовые цели обязательны, так как при нехватке финансовых средств компания может остаться без ресурсов, необходимых для ее роста.

Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке и выражаются в обеспечении высоких темпов роста, увеличении доли рынка, улучшении качества продукции и предоставляемых услуг, в достижении низкого уровня издержек, повышении репутации фирмы, в использовании передовых технологий.

Политика фирмы реализуется подразделениями. Поэтому особое место отводится формулированию миссии для ключевых функциональ-

ных и обеспечивающих подразделений.

**Качество сформулированных миссий** можно установить по степени их соответствия следующим критериям:

- насколько миссия содействует созданию благоприятного климата на предприятии (организации);
- насколько удачно выделено основное направление деятельности предприятия (организации);
- указана ли категория клиентов (потребителей) предприятия (организации);
- указана ли удовлетворяемая потребность;
- существуют ли отличительные признаки, позволяющие выделять данное предприятие (организацию) среди других предприятий данной отрасли;
- помогает ли миссия объединять сотрудников на эффективную работу в интересах предприятия (организации);
- помогает ли миссия организовывать целевое управление;
- хорошо ли определена общественная полезность предприятия (организации).

#### **д) основные направления разработки стратегии предприятия**

**Стратегическое видение** - взгляды руководства предприятия на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Хорошо обоснованное стратегическое видение - это обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегии без ясной концепции своего бизнеса.

Стратегическое видение и миссия-предназначение всегда крайне индивидуальны. Они как бы выделяют одну компанию из других, наделяя ее собственными отличительными чертами.

Существуют три аспекта в формировании стратегического видения и обоснования миссии компании: первый - понимание, в каких

сферах бизнеса работает компания; второй - объяснение стратегического видения и миссии компании; третий - своевременное решение о том, когда изменять стратегический курс и миссию компании.

## ПОРЯДОК РАБОТЫ

1. Изучить теоретические сведения, правила и порядок разработки документации системы менеджмента качества, представленные в данных методических указаниях.

2. Ознакомиться с описанием деятельности компании «Body Shop International», представленным в приложении А.

3. Сформулируйте для компании «Body Shop International» миссию-предназначение и миссию-ориентацию.

4. Опишите основные виды деятельности компании.

5. Сформулируйте видение, основные базисные ценности и стратегический план развития для компании «Body Shop International».

6. Заключительным этапом является коллективное обсуждение составленных документов.

**Отчет** по практическому занятию должен содержать:

- 1) Цель работы.
- 2) Краткую теоретическую часть.
- 3) Разработанные проекты документации системы менеджмента качества по пунктам 3-5 данных методических указаний.
- 4) Вывод.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Рассмотрите основные принципы документирования системы менеджмента качества.

2. Приведите определение понятия «документ». Представьте схему распределения категорий документации организации.

3. Приведите определения для следующих понятий: миссия, миссия-предназначение, миссия-ориентация, миссия-политика, видение, базисные ценности, стратегическое видение, стратегический план.

4. Какие подходы используются при формулировке миссии пред-

приятия (организации)?

5. Рассмотрите порядок разработки миссии предприятия (организации).

6. Какие требования предъявляются к содержанию формулировки миссии-предназначения?

7. Как можно оценить качество сформулированных миссий?

8. Приведите основные направления разработки стратегии предприятия.

### **Библиографический список**

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.

## Приложение А

### **Характеристика компании «Body Shop International»**

Анита Роддик и ее муж Гордон владеют в своей компании «Body Shop International» акциями на 120 млн. фунтов стерлингов, но говорят, что деньги их не волнуют. Большинство отделений компании «Body Shop», продающие лосьоны и шампуни, очень зависят от сбыта, однако «Body Shop» никогда не тратит ни цента на рекламу. В отрасли, которая процветает на «секретных формулах» и продает товары, демонстрируя красивых манекенщиц с отличной кожей, «Body Shop» рассматривает в качестве одной из своих важнейших целей образование и покрывает стены своих магазинов плакатами с изображением тропических лесов, а не привлекательных моделей.

Анита Роддик - это добрая фея компании. Дело не только в том, что она обладает харизматической индивидуальностью и неким видом энергии, которая может превратить инвестиции в 6000 фунтов в многомиллионное состояние меньше чем за десять лет. Анита Роддик полностью отдается тому, что делает компания, и заразила своим энтузиазмом как служащих, так и покупателей.

Роддик делает свое дело, потому что убеждена в своей правоте. Политика, которую проводит компания, не противоречит ее личным убеждениям в такие принципы, как феминизм, борьба за сохранение окружающей среды, а также права местного населения. Проповедуя образование, «Body Shop» предлагает огромное количество карточек, памфлетов, видеозаписей о продуктах и ингредиентах. Чтобы избежать беззастенчивой рекламы и надувательства, магазины в основном работают по принципу самообслуживания. Однако в каждом магазине имеются свои продавцы, подготовленные в Лондонском центре подготовки компании, где они изучают состав продуктов, для чего они предназначены и как их продавать.

Заботясь о животных и окружающей среде, Роддик в большей степени, чем другие компании отказалась от использования животных компонентов в продуктах и от испытаний продукции на животных. Будучи убежденной в необходимости помощи странам третьего мира и

бедным слоям в индустриальных государствах, Роддик построила фабрику мыла в секторе Глазго (Шотландия) с высоким уровнем безработицы и направила людей в Непал учить непальцев, как изготавливать бумагу из водяных гиацинтов, которые засоряют непальские реки.

Хотя Роддик охотно признается, что до последнего времени ничего не знала о бразильских тропических лесах или озоновой дыре, ее крестовые походы основываются на знаниях и опыте, а не на понимании тенденции или политической выгоды. Политика ее компании - продавать продукты в бутылочках, которые можно использовать многократно, - может показаться откликом на нынешние требования о переработке тары, однако реально получилось потому, что компания вначале не могла позволить себе покупать столько новых бутылок, сколько ей было нужно.

В отличие от многих защитников окружающей среды, Роддик не видит серьезных противоречий между предпринимательством и проблемами окружающей среды. В действительности она убеждена, что предприятия должны возглавить движение по решению мировых проблем. Подобное убеждение необычно - вероятно, даже уникально - в среде мировых мультимиллионеров. Однако у Роддик уже тысячи покупателей и служащих, которые верят в ее убеждения.