

Миссия любой организации — это ее социальное предназначение, то есть то, чего общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно, разумеется, удовлетворения каких-либо своих потребностей.

Однако, кроме этой внешней цели, у любой организации имеется внутренняя цель — это то, что члены данной организации хотят получить для себя в результате своей деятельности. Для любой организации она заключается, как минимум, в обеспечении своего выживания, а как максимум — в повышении собственного благосостояния. Это предполагает стремление коммерческой организации к увеличению получаемой прибыли, а некоммерческой — к увеличению своих доходов либо за счет усиления дозволенной коммерческой деятельности, либо же за счет усилий по наращиванию объема финансирования со стороны государства, меценатов и иных благотворителей. Неразличение миссии и внутренней цели ведет к путанице как в теории, так и в практике менеджмента.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

*Главы из книги "Разработка стратегии развития"
под редакцией Синявиной М.П., Бурмистрова А.Н.*

Определение миссии

Что такое миссия

Обычно перед руководством компании стоит проблема выбора из нескольких целей и задач, таких, как обеспечение прибыльности компании, рост, стоимость капитала акционеров, удовлетворение потребностей потребителей и т.п. Как правило, выбор одной из целей приводит к тому, что руководство концентрируется на каком-то одном направлении и выполнение обязательств только перед одной заинтересованной в деятельности фирмы группой. Таким образом, происходит «обесценивание» других заинтересованных групп.

Обычно выделяют следующие основные заинтересованные группы:

Таблица 2

Заинтересованная группа	Ожидания заинтересованной группы
Акционеры	Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
Менеджмент фирмы	Денежное вознаграждение, престиж, власть
Потребители	Качество продукции, обслуживание, ценность
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе
Кредиторы	Проценты, гарантии выплаты, суммы кредита

Кроме того, в число основных заинтересованных групп могут входить также органы государственной власти, поставщики, общество, выражающие по отношению к компании ожидания, отличные от ожиданий других групп.

Таким образом, одной из главных задач менеджмента компании является согласование различных и отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является составление заявления о миссии компании, в котором описываются задачи организации и ее основные характеристики.

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. [1]

Значение миссии

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача предприятия и любую деятельность предприятия подчинить ее решению.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач:

- Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.
- Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.
- Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.
- Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).
- Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия.

«...Ответ на вопрос «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать, и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы». [3]

Определение миссии

Определение

Определение миссии может состоять из следующих основных элементов:

1. **Определение области конкуренции**

Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. Географическое направление характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в географической «нише».

2. **Стратегическое намерение или видение**

Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: «Мы стремимся...». Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, стратегическое видение служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

3. **Компетентность персонала и конкурентные преимущества**

Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги. Например, акцент на технологических нововведениях, высокое качество продукции и услуг, ценообразование, инженерные решения.

4. **Основные заинтересованные группы**

Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

Кроме того, в расширенную формулировку миссии могут войти:

перечень основных видов деятельности;
основные конкурентные преимущества, которых планируется достичь;

а также (для внутреннего пользования):

основные конкурентные недостатки, которые планируется устранить в первую очередь.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании. Различные варианты (сокращенный и расширенный) могут использоваться для различных целей — как представительский документ для включения в годовой отчет компании перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ, и т.п. (см. раздел «Примеры формулировок миссий»).

Процесс создания миссии

Важным условием формулирования миссии является понимание и принятие ее большинством сотрудников компании. Это обеспечит то, что цели и интересы отдельных лиц, участвующих в деятельности компании, будут подчинены целям компании как целого.

Поэтому очень желательно в процесс разработки миссии вовлечь всех ключевых сотрудников компании. Это высшее руководство, начальники структурных подразделений (отделов, департаментов) и ведущие специалисты.

Ниже приведен один из вариантов организации работ по выработке миссии для действующего предприятия:

1. Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.
2. Анкетирование ключевых сотрудников компании.
3. Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).
4. Уточнение основных положений.
5. Выбор окончательной формулировки миссии.
6. Проведение совещания для представления результатов работ.

Если привлечение к этим работам всех ключевых сотрудников по каким-либо причинам нецелесообразно, можно ограничиться привлечением только высших руководителей (генеральным директором и его заместителями). В этом случае процедура остается той же, но проводится быстрее и с меньшим объемом работ.

Возможные трудности

Часто в литературе указывается, что разработка миссии должна проводиться на основе анализа внешней и внутренней среды:

«Факторы, учитываемые при выработке миссии:

история фирмы;
существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
состояние внешней и внутренней среды организации;
ресурсы, которые фирма может привести в действие для достижения целей фирмы;
отличительные особенности, которыми обладает организация». [2]

Это совершенно верно, однако представляется, что для анализа внешней среды необходимо иметь инструмент отсева ненужной информации (так называемой «нерелевантной» информации, то есть не имеющей отношения к поставленной задаче). Так как внешняя и внутренняя среда поставляют практически неограниченное количество информации, выделить из нее необходимую можно только с использованием так называемых «фильтров». Наиболее полезным из них является как раз миссия организации. Поэтому еще до начала целенаправленного анализа среды необходимо сформулировать предварительную формулировку миссии и затем уже уточнить ее в соответствии с результатами процесса разработки миссии. Предварительная формулировка может быть получена очень просто — необходимо сказать одним предложением то, чем занимается или хочет заниматься предприятие, например, «продает квартиры» или «выпускает стройматериалы».

Иногда оказывается трудно, а подчас и *невозможно сформулировать миссию* организации. Это может свидетельствовать о том, что *предприятие не сбалансировано*, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма «разрывается» между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей. Такая ситуация может сложиться также в том случае, если существует несколько подразделений компании, двигающихся в различных направлениях, как герои басни И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука».

МЕТОД РАЗРАБОТКИ МИССИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Степанов

ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ И ОЦЕНКИ МИССИИ ФИРМЫ

Прежде всего целесообразно ознакомиться с историей и традициями фирмы, если она 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 фирмы. Далее следует окончательно выяснить основное направление деятельности, определить общий характер поведения фирмы. Затем разрабатывается миссия-предназначение фирмы.

И, наконец, можно приступить к разработке миссии-ориентации фирмы, предварительно уточнив, какую форму она примет: ценностных ориентаций, набора девизов, перечня правил или принципов, философии, программного заявления, кредо.

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

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

В табл. 1 приведены факторы, влияющие на формулирование миссии:

Традиционные факторы	Новые факторы
Ориентация на эффективность	Ориентация на предвидение
Функциональность	Интегрированность, перекрестные функции
Иерархичность	Упрощенность, уполномоченность
Местные, региональные, национальные	Глобальные
Автономность, вертикальная интеграция	Связь с общей сетью
Использование машин	Использование информационных технологий
Ориентированность на акционера	Ориентированность на акционера
Негибкость и фиксированность	Гибкость, адаптивность и обучаемость
Стимулы, диктуемые продуктом	Стимулы, диктуемые потребителем
Ориентация на цену и качество продукта	Ориентация на добавленную стоимость и на качество
Использование монетарных мер	Использование времени
Эффективность и стабильность	Инновации и предпринимательство

МИССИЯ-ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

Миссия-предназначение дает представление об основных свойствах фирмы: 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 фирмы;
- основная категория клиентов;
- потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;
- отличительный признак, подчеркивающий особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;
- сторона деятельности фирмы, которой она обращена во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.

Ключевыми вопросами для оценки качества формулировки миссии-предназначения могут быть следующие: какой деятельностью занимается фирма? кто клиенты фирмы? какие потребности клиентов удовлетворяет фирма? чем отличается эта фирма от других фирм данной отрасли? что фирма дает обществу?

В то же время миссия-предназначение не должна:

- быть зависимой от текущего состояния фирмы, форм и методов ее работы, поскольку в целом миссия-предназначение выражает устремленность в будущее;
- быть обращенной во внутреннюю среду фирмы, на внутренние проблемы, например, повышение прибыли: прибыль как миссия может существенно ограничить спектр возможных направлений развития;
- быть ни слишком узкой, ни слишком широкой. В первом случае есть риск упустить часть рынка, во втором - иметь малую долю рынка и слабые конкурентные позиции.

Приведем примеры формулировок миссии-предназначения ряда отечественных предприятий, в которых сделана попытка учета изложенных рекомендаций (табл. 2).

Организация	Миссия-предназначение
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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

Стратегическое видение - взгляды менеджеров компании 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.

БИЗНЕС-ИДЕЯ

Бизнес-идея - это определение потребностей покупателей; группы покупателей; технологического и функционального исполнения.

Потребности - целевой рынок - функции

Для российской экономики сейчас один из труднейших вопросов - определить бизнес каждого предприятия. Продукты и услуги становятся бизнесом только тогда, когда они удовлетворяют потребности. Именно тогда возникает спрос и соответственно бизнес. Покупательские группы показывают, на какие типы покупателей ориентируется фирма. Технологическое и функциональное исполнение также важно, потому что показывает, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей и сколько операций включает в себя цепочка <промышленное производство - распространение>. Фирма может специализироваться на каком-то одном звене цепочки или же быть полностью интегрированной.

Общее или детальное определение сферы деятельности фирмы

Предстоит решить, насколько надо детально представлять свой бизнес в миссии. Например, одна небольшая гонконгская фирма, занимающаяся печатным оборудованием, определила свой бизнес очень широко: <Азиатские системы связи>. Определяя так свой бизнес, компания, по сути, не ограничивает себя в выборе сфер деятельности, большинство из которых не будет соответствовать ни ее нынешней деятельности, ни ее производственным возможностям.

Чтобы иметь управленческую ценность, стратегическое видение компании, определяя сферы деятельности и миссии, должно достаточно полно и конкретно определять реальную область деловых интересов компании.

Рассмотрим примеры общего и детального определения (табл. 3).

Общее определение	Детальное определение
Производство автомобилей	Производство легковых автомобилей
Напитки	Безалкогольные напитки
Обувь	Спортивная обувь
Банковское обслуживание	Кредитное обслуживание

Диверсифицированные компании формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности в более общем виде, чем узкоспециализированные фирмы.

МИССИЯ-ОРИЕНТАЦИЯ

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

Эта форма представления миссии фирмы - **миссия-ориентация**. Для организации стратегического управления фирмой необходимы формулировки как миссии-предназначения, так и миссии-ориентации. Поведение фирмы находится под влиянием ценностей.

В табл. 4 обобщены предложения исследователей по видам ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связям этих ориентаций со специфическими типами целевых предпочтений.

Области	Категории ценностей	Цели
---------	---------------------	------

Теоретические	Истина. Знания. Рациональное мышление.	Долгосрочные исследования и разработки.
Экономические	Практичность. Полезность. Накопление богатства.	Рост. Прибыльность. Результаты.
Политические	Власть. Признание.	Общий объем капитала, продаж, количество работников.
Социальные	Хорошие человеческие отношения. Отсутствие конфликта.	Социальная ответственность. Косвенная конкуренция.
Эстетические	Художественная гармония. Состав. Форма и симметрия.	Дизайн изделия. Привлекательность.
Религиозные	Согласие во Вселенной.	Этика. Моральные проблемы.

МИССИЯ-ПОЛИТИКА И МИССИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Миссия-политика фирмы - это концентрация самых основных целей развития фирмы, 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 функциональных и обеспечивающих подразделений.