**ПЛАН**

1 Понятие миссии

2 Подходы к формированию миссии

3 Функции миссии и её значение

4 Миссия как атрибут открытой системы

5 Разработка миссии

Список литературы

1. **Понятие миссии**

За последние десять лет термин «миссия» стал едва ли не самым модными в лексиконе европейских и американских менеджеров.

Продолжающиеся многочисленные споры о необходимости миссии и пользы от нее носят чисто философский характер, и аналогичны дискуссиям о надобности стратегического менеджмента и даже консалтинга вообще. Миссия – одно из самых дискуссионных понятий в современном управлении. Некоторые гуру-консультанты говорят, что миссия – это то без чего любая организация не может стать успешной.

Другие, например, А Джек Траут и Стив Рывкин в своей много нашумевшей книги «Сила простоты: руководство по успешным бизнес стратегиям» прямо пишут: «Миссия организаций – не более чем лишняя путаница, а шумиха вокруг корпоративных миссий и видения очень напоминает восхищение толпы новым платьем голого короля. Декларации о миссиях большинства организаций практически не оказывают влияния на их бизнес».

Третьи исследователи предлагают, для нужд стратегического анализа и планирования, вместо миссии использовать понятие бизнес-идеи (В.С. Ефремов). Четвертые заявляют, что потребность в формировании собственной миссии возникает не больше чем у 20 % бизнес организаций (А. И. Пригожин, президент Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию).

Миссия – это необходимое, но недостаточное условие для процветания бизнеса. Миссия – не панацея, не философский камень, а все лишь рабочая лошадка менеджмента.

В настоящее время 90% компаний развитых стран сформулировали свою миссию. Еще совсем недавно и российские предприниматели к разработке миссии относились только как к теории, чему-то непонятному и не важному, но все в мире меняется. Это относится и к изменению понятия «миссия», ее роли и необходимости в организации и процветании бизнеса.

Поэтому миссия фирмы, как и многие базовые понятия современного менеджмента, является одним из важных инструментов управления, и не имеет единого общепринятого определения, что, в свою очередь, может быть, даже и лучше: нет шаблонов, есть неограниченные возможности.

Существует достаточно много толкований этого понятия. Вот некоторые из них:

«Миссия - стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Это роль, которую предприятие хочет играть в обществе» (Л.Гительман «Преобразующий менеджмент»).

«Миссия (предназначение) организации - ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься» (И.Мазур, А.Шапиро «Реструктуризация предприятий и компаний»).

«В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения» (О.Виханский, А.Наумов «Менеджмент»).

«Миссия = предвиденье + кредо». (Х. Виссема «Стратегический менеджмент и предпринимательство»).

Генеральная цель, смысл существования, предназначение, роль, философия, предвиденье, кредо - можно продолжить список понятий, с которыми связывают Миссию компании.

Таким образом, можно сказать, что Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Современный рынок, экономические условия, конкуренция беспощадно диктуют свои условия, и для тех компаний, цель которых – вести свой бизнес основательно, серьезно и надолго, миссия – это возможность организации более действенного управления. Миссия в виде качественной формулировки делает ясной общую цель предназначения и существования компании. Не случайно, миссия является базой для разработки стратегий, направления развития компании. Кроме того, миссия как долгосрочная цель компании позволяет разумно распределить усилия и ресурсы для обеспечения долговременной результативности бизнеса. Тем самым миссия позволяет определить направление, смысл и содержание деятельности персонала и дает возможность проявлять свои индивидуальные способности, дает возможность сотрудникам осознать свое место на фирме, быстрее и четче определить роль и концентрировать свои усилия в согласии с целями фирмы. Таким образом, миссия способствует созданию благоприятного климата на фирме, поскольку выражает принципы, ценностные ориентиры фирмы, принимаемые как руководством, так и сотрудниками.

Кому нужна миссия? Во-первых, миссия нужна сотрудникам фирмы – для осознания ощущения причастности и важности выполняемой ими работы, потому что миссия определяет смысл деятельности компании.

Во-вторых, миссия необходима руководителям всех уровней – для облегчения управления персоналом.

В-третьих, миссия разрабатывается для клиентов с целью восприятия и осознания того, что компания не просто зарабатывает деньги, а учитывает и прилагает усилия по удовлетворению потребностей своих потребителей, заботится о них.

Основные компоненты миссии:

Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.

Категории целевых групп потребителей.

Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.

Конкурентные преимущества.

Философия бизнеса.

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, приведена в Табл. 1

Таблица 1 - Компоненты миссии организации

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненты | Содержание |
| Продукты или услуги | Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем |
| Категории целевых потребителей | Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, индустриальных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом |
| Технология | Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий? |
| Конкурентные преимущества | В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении |
| Философия | Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов, и др. |

Миссия должна быть тесно связана с ожиданиями так называемых контактных групп. У любой фирмы существуют определенные обязательства перед этими группами, принципы взаимоотношений с которыми составляют основу философии организации. Каждая группа имеет свои интересы, которые могут входить в противоречие друг с другом:

крупные собственники - рост своего благосостояния, стабильность бизнеса как гарантия доходов, увеличение стоимости активов;

миноритарные акционеры - сиюминутная отдача вложений, обеспечение их возвратности;

сотрудники - уважение своих ценностей со стороны фирмы, стабильность и устойчивость, гарантия занятости и заработной платы;

потребители - возможность приобретения качественных товаров или услуг по приемлемым ценам, их безопасность, послепродажное обслуживание;

партнеры, поставщики и конкуренты - выполнение фирмой обязательств и ее корректное поведение на рынке;

общество в целом - поступление налогов, создание рабочих мест, социальное обеспечение, снижение воздействия на экологию, формирование стабильной социально-экономической среды.

Миссия (основной замысел) и предпринимательская философия необходимы для установления стратегических целей фирмы, а также для завоевания доверия потребителей и остальных контактных групп, чтобы не вызывать конфликта их интересов.

**2. Подходы к формированию миссии**

Существует два подхода к пониманию миссии:

широкий;

узкий.

В широком понимании миссия - это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Пример: Миссия опытно-конструкторского бюро:

«Наша 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».

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятие на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе Миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Пример: Миссия концерна (АВПК) «Сухой»:

«Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего, марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа".

Узко заданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий.

Таким, образом, при узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Рассмотрим миссии известных компаний.

Миссия «Мак Доналдс»: «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

Миссия MARY KAY: «Украшать жизнь женщин во всем мире».

Миссия Красного Креста: «Защищать беззащитных».

Миссия Банка «Надра»: «Быть надежным и социально ответственным гидом и помощником в постоянно меняющемся мире».

Миссия Группы компаний «Сократ»: «Мы работаем, чтобы увеличить ваш капитал».

Миссия Группы компаний «Формоза» (российский производитель компьютеров): «Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны. Мы считаем себя продолжателями дела наших отцов и дедов, на протяжении поколений создававших шедевры науки и техники, сделавших нашу страну лидером во многих областях человеческих знаний.

Мы считаем себя ответственными за будущее нашей страны. Мы считаем, что каждый гражданин и каждая компания ответственны за ее состояние, за темпы ее развития, за ее конкурентоспособность.

Наша компания - это коллектив единомышленников, которые понимают, что наиболее полно реализовать себя они могут там, где бизнес в качестве основной движущей силы использует таланты и знания своих сотрудников.

Мы живем в веке информации и высоких технологий. Быть лидером для современной компании - значит объединить и реализовать возможности наукоемких разработок, технологий и специалистов, способных создавать новое и лучшее.

Качество продукции, разработок и услуг - основа успеха и развития компании. Качество продукции складывается из качества каждого технологического элемента, в каждый момент времени, на каждом рабочем месте, на каждом этапе производственного процесса.

Мы уверены, что применение новых технологий и реализация новых идей - это путь к созданию более удобных и простых в использовании, более надежных систем и устройств, открывающих новые возможности перед теми, для кого они созданы".

Миссии могут иметь не только организации, но и целые государства, отдельные государственные органы, международные организации и даже люди. Например, миссия (национальная идея) Франции: «Свобода, Равенство, Братство»; Миссия Организации Объединенных Наций (ООН) «Поддержания и укрепления мира, безопасности во всем мире и развития сотрудничества между государствами». Для человека вполне корректными будут следующие миссии: «Всегда откликаться на помощь людям», «Посвятить свою жизнь творчеству. Войти в десятку лучших писателей мира», «Быть заботливым семьянином» и т.д.

Как видим, миссии компаний могут быть представлены одним кратким слоганом составленным из 1-10 слов, или развернуто на одну (или несколько) страниц (как у российской компании "Формоза"). Под миссией часто понимают не только собственно миссию, но и всю конструкцию, которая включает в себя: 1) Миссию; 2) Стратегическое видение (Vision); 3) Ценности; 4) Ответственность; 5) Другие элементы.

**3. Функции миссии и её значение**

Итак, если есть четко сформулированная и разделяемая всеми сотрудниками миссия фирмы, значит, выполняются главные функции предназначения миссии, так как на основании нее:

определяются цели предприятия;

сотрудники побуждаются к совместной работе;

происходит планирование;

привлекаются инвестиции;

фирма может выгодно отличаться от конкурентов.

Миссия в данном случае становится определяющим фактором конкурентоспособности компании, что позволяет ей смело идти к намеченным целям.

Если миссия, осмысленная персоналом и поддержанная им, на предприятии отсутствует, значит, у компании нет основной деловой концепции, нет четко определенной цели, то такая компания не может рассчитывать на успех в своем бизнесе.

Отсутствие миссии – плохо, ее наличие – это только полдела. Потому что все же главная движущая сила в каждой организации – это персонал, представляемый как ресурс, пусть даже и не самый ценный, но человек – это не только средство, это цель и смысл существования компании. Это ресурс, который не всегда должным образом учитывается руководством компаний. При отсутствии взаимосвязи руководителей и персонала, если нет восприятия сотрудниками целей и задач, системы ценностей компании, т.е. миссии, то все это может очень негативно сказаться на деятельности фирмы в связи с тем, что отсутствие мотивации дает снижение лояльности, теряется запас прочности компании, а это, в свою очередь, приводит к возникновению конфликтов, общей деморализации, и более того – даже может разрушить компанию. В результате выявляется новая проблема.

Проблема, связанная с восприятием миссии Данная проблема является немаловажной, поскольку восприятие миссии, ее роли и значения влияет на мотивацию и лояльность персонала. Главная задача руководства компании заключается в разъяснении деловой концепции фирмы, роли каждого работника и его ценности в работе компании через разработку процессов, систем, функций и должностных инструкций. Все это можно представить в виде модели взаимосвязи и влияния миссии через руководство компании на персонал, при использовании инструментов мотивации для появления и укрепления их лояльности. А в связи с тем, что удовлетворенность является базой лояльности, следовательно, основная задача руководства заключается в обеспечении удовлетворения потребностей персонала. И если они будут удовлетворены, то будет расти и крепнуть лояльность персонала как к компании, так и к выполняемой работе.

Неуправляемость предприятия, как правило, вызывает у руководителей дискомфорт, желание волевым путем навести порядок либо разработать более совершенную структуру управления. Видимое свидетельство непонимания коллективом стратегии и идеологии фирмы проявляется в текучести кадров, снижении трудовой дисциплины, всевозможных конфликтах.

Универсальный способ достижения единства внутри предприятия заключается в целях, способах работы с клиентами и поставщиками, во взаимоотношениях с нижестоящим персоналом, в морально-этических ценностях. Все это является основой для разработки общефирменной миссии, которая должна стать связующим и цементирующим элементом всех уровней персонала и всех бизнес-процессов. При этом очень важно и на внешнем уровне не допустить разрыва между повседневной практикой фирмы и красивыми фразами, заключенными в миссии. О фирме судят по делам и по существующей истории отношений, а не только по лозунгам и славословиям.

Таким образом, миссия – это необходимый элемент общей системы усилий руководителя фирмы, предпринимаемых им для достижения успеха. Без этого шага рассчитывать на успех в сегодняшнем бизнесе просто не приходится. Очевидно также, что на пути к успеху это один из первых шагов, только начало длительной работы по преобразованию деятельности предприятия, по превращению фирмы в эффективную, непрерывно растущую и самообучающуюся структуру.

Руководство предприятия должно уметь оценивать процесс создания целостного видения как со стороны менеджмента, так и компании в целом. На первом этапе, в соответствии с концепцией видения, исследуется смысл создания и существования предприятия. Такой смысл должен раскрывать целевое идеальное представление о состоянии бизнеса. При этом обозначаются условия сбалансированного подхода по долгосрочному росту и краткосрочным результатам, при котором установленные параметры должны превышать показатели конкурентов. Далее обычно формулируется миссия предприятия, которая отражает общественное предназначение действующего предприятия.

Миссия является стратегическим инструментом, идентифицирующим целевой рынок и бизнес предприятия. Данный инструмент должен помогать сотрудникам предприятия воспринимать и интерпретировать события единым образом. Тем самым создаются предпосылки для совместного осознания ценностей. Такое осознание происходит на основе стандартизованных правил поведения, определяемых суммой навыков, составом персонала и стилем управления. Стандартизованные правила характеризуют целевые направления, последовательно вскрывающие стратегические и структурные аспекты деятельности предприятия. Прежде всего, намечаются наиболее общие ориентиры в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей общей части. Таким образом, по заданным ориентирам, полученным на основании разработанной системы нормативов, осуществляется контроль желаемых конечных результатов на предмет выполнения целей предприятия. Рассмотренный порядок целеполагания ориентирован на формирование иерархической структуры индикаторов, которая должна количественно отображать каждый уровень в общей системе целей.

Миссия как глобальная цель компании превращает ее в открытую социальную экономическую систему – основу рыночных отношений и является фактором конкурентоспособности компании, способности лучше других находить компромисс собственных интересов с интересами всех участников внешнего окружения. Для того чтобы миссия стала одной из ведущих моральных мотиваций, она должна быть «выгодно продана»сотрудникам компании руководством. Иными словами: сотрудники компании должны захотеть «купить» классную миссию своей фирмы, поверить в нее, принять все нововведения, связанные с ней, и объединиться в группу единомышленников для успешного осуществления задач, вытекающих из миссии. И тогда миссия становится одной из ведущих моральных мотиваций на фирме, объединяющей персонал разных уровней в единую команду, формирующей и усиливающей корпоративный дух.

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления.

Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.

Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.

В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Возросший интерес к Миссии у российских компаний связан не только с модой на внешние атрибуты продвинутого бизнеса и появлением образованных менеджеров.

Во - первых, существует целый ряд объективных причин, порождающих потребность в Миссии для компании, пришедших на рынок всерьез и надолго:

Миссия как глобальная цель компании, превращает ее в СИСТЕМУ. Более того, в открытую социально-экономическую систему - основу рыночных отношений.

Компании не могут эффективно развиваться, используя исключительно «героический менеджмент здравого смысла». Переход к профессиональному корпоративному менеджменту, основанному на процедурах, принципиально невозможен без разработки Миссии - базы для последовательного формирования целей, стратегий, функций, процессов, должностных инструкций и т. д.

Миссия как наиболее долгосрочная цель компании позволяет разумно распределить усилия и ресурсы для обеспечения долговременной результативности бизнеса. Это необходимое условие для перехода от кризисного стиля управления (достижение и / или сохранение сиюминутной выгоды) к подлинно интеллектуальному управлению (обеспечение перспектив развития).

Миссия (предназначение) - это наследуемая цель, обеспечивающая разумное наследование капитала под разделяемую фамильную систему ценностей и устремлений. Это реальный механизм обеспечения преемственности бизнеса, способного пережить его основателя.

Во-вторых, развитие российского рынка и его интеграция в мировую экономику, обострив конкурентную борьбу, привели к пониманию ресурсообразующей роли миссии:

Себестоимость продукции определяется не только экономией ресурсов. Миссия также может значительно снижать себестоимость продукции за счет уменьшения трансакционных издержек путем повышения качества взаимодействия подразделений компании между собой и с внешней средой.

Развитые компании убедились в невозможности добиться высоких показателей только за счет ценовой конкуренции и все чаще выбирают стратегию дифференциации. Это приводит к смещению акцентов управления от менеджмента ресурсов в сторону менеджмента организации. Необходимость в частых и значительных структурных изменениях обостряет при этом потребность в миссии, как носителе идеологических ценностей, сохраняющих цельность организации.

Наиболее продвинутые компании, исчерпав традиционные методы повышения конкурентоспособности, стремятся внедрить технологии управления организационным развитием, основанные на упреждающих изменениях. Именно миссия дает необходимое для этого стратегическое виденье перспектив.

Миссия позволяет преодолеть кризис апатии состоявшихся (успешных) компаний, накопивших первичный капитал и удовлетворивших гигиенические потребности. Она вносит стратегический смысл (предназначение) в деятельность таких компаний, порождает амбициозные стремления к совершенству и становится, таким образом, платформой мотивации дальнейшего развития.

В - третьих, переход к насыщенному рынку, породив новые обстоятельства сбыта на рынке Покупателя, придал Миссии дополнительные грани:

На смену эпохи массового производства пришла эпоха рачительного, щадящего производства (лин-продакшен). Перед производителем встала задача максимально персонализировать товары, обеспечив их индивидуальность (эксклюзивность), при сохранении низкой стоимости серийного производства. Обеспечивается это, как правило, за счет узкой специализации и, как следствие, широкой кооперации компаний на этапах разработки, производства, сбыта и сопровождения продуктов и услуг. Успех бизнеса во многом теперь лежит вне самой компании и определяется ее инфраструктурой. При этом Миссия помогает компании занять правильное положение в партнерской цепочке ценностей, оптимальным образом реализовав свой потенциал.

Высокая динамика насыщенного рынка и обострение конкурентной борьбы в значительной степени снижают противоречия между трудом и капиталом. Перед лицом внешней угрозы самому факту существования компании у нее не остается ресурсов на внутреннюю борьбу собственников, менеджеров и персонала. Теперь эта роскошь не по карману ни одной из сторон. Это порождает новые производственные отношения, основанные на современной концепции консенсуса (а не диктатуры большинства). На смену административному менеджменту приходит управление через лидерство руководства и вовлеченность персонала. Восстанавливается достоинство и самоуважение индивидуальности в производственных (командных) отношениях. В таких условиях компании совершенно необходима Миссия как отражение амбиций лидера, разделяемых вовлеченным персоналом. По сути, Миссия становится флагом такой команды, инструментом самоидентификации и предметом особой гордости.

Не удивительно поэтому, что Миссия рассматривается в качестве базового регламента как сторонниками «жестких» (регламенты, структуры, процессы), так и «мягких» схем управления (идеология, культура, духовность). Более того, Миссия - это платформа консолидации этих подходов.

**4. Миссия как атрибут открытой системы**

Рыночное управления компанией строится на признании принципиально новой основы отношений компании и рынка - взаимной открытости этих систем.

При системном подходе к управлению взаимодействие компании с внешней средой осуществляется как взаимодействие целостной системы с более широкой надсистемой, определяющей функциональное предназначение компании. Составные части такой большой системы (компания + рынок) взаимозависимы.

Свойства компании (ее предназначение) нельзя понять только посредством анализа ее внутреннего устройства. Компания не может выработать свою Миссию подобно пауку, который создает паутину <из самого себя>.

Это означает, что для определения Миссии (предназначения) компании во внешней среде необходимо:

идентифицировать надсистему (рынок), частью которой является компания,

определить свойства (потребности) рынка,

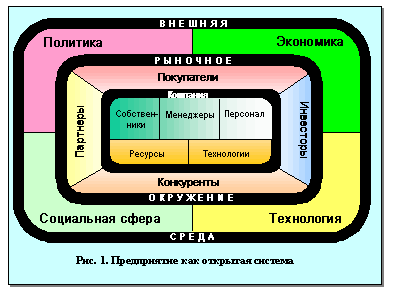
определить предназначение (миссию) компании, исходя из ее роли на рынке по удовлетворению потребностей последнего.

Другими словами, Миссия представляет собой результат позиционирования компании среди других участников рынка.

Компания и ее микро и макроокружение представляют собой иерархию вложенных друг в друга систем.

Рынок одновременно представляет собой, с одной стороны, надсистему для компании, а, с другой стороны, открытую систему для внешнего окружения. Сама компания тоже одновременно представляет собой, с одной стороны, открытую систему, входящую в рыночную среду, а, с другой стороны, надсистему по отношению к входящим в нее подразделениям, собственникам, менеджерам, персоналу.

Модель компании как открытой социально-экономической системы приведена на рис. 1.



Следует иметь в виду, что носителем Миссии может быть только субъектно-ориентированная открытая система, у которой существуют собственные цели в надсистеме. Кроме того, такая система должна обладать достаточным потенциалом, чтобы обеспечить достижение своих интересов на паритетной основе в качестве равноправного участника надситемы. В бизнесе компания выступает в качестве открытой системы по отношению к рыночной среде, отстаивая в конкурентной борьбе собственные коммерческие цели за счет удовлетворения потребностей рынка.

Таким образом, Миссия - это отражение взаимодействия компании и внешней среды по закону единства и борьбы противоположностей.

**5. Разработка миссии**

Несмотря на утверждения о возможностях миссии концентрировать организационные усилия на достижении целей, не стоит забывать и о трудностях, связанных с выработкой миссии.

Если миссия будет настолько широкой и обобщенной, то она потеряет свою привлекательность для людей. Миссию достаточно часто выражают столь расплывчато, что ее значение или остается для всех загадкой, или отожествляется с повседневной деятельностью.

В подтверждение этого тезиса необходимо привести несколько практических соображений. Во-первых, разработка и принятие миссии сотрудниками предприятия требуют времени.

Во-вторых, бюрократическое руководство компаний, превосходно научившееся скрывать поражения, меньше всего склонно воспринимать и анализировать их.

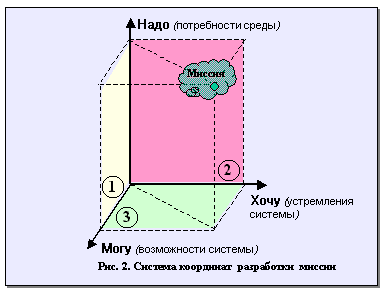
В-третьих, если сотрудники разделяют деловую философию и одобряют политику предприятия, ценят моральный климат в коллективе, то результаты их деятельности явно будут оценены на конкурентном рынке. Тем самым заслужившее высокую лояльность своих сотрудников руководство, правильно доводя до их сознания миссию предприятия, повышает ценность предприятия

Миссия представляет собой один из самых спорных регламентов не только по сути и назначению, но и по способу разработки и форме представления.

Какие только методы разработки Миссии не используются: от откровенно «шаманской» работы с сознанием, предсознанием, подсознанием до стратегических уединений с применением техник нейро-лингвистического программирования.

Рассмотрим технологический системный взгляд на проблему с позиции бизнес-инжиниринга.

Разработка (точнее конструирование) Миссии компании в рыночном микроокружении, как и все в инженерном деле, начитается с системы координат (см. рис. 2).



Ось «НАДО» - отражает потребности рынка,

Ось «МОГУ» - определяет возможности компании (уникальность ресурсов и навык),

Ось «ХОЧУ» - представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

В такой системе координат разработка Миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниям компании - с другой.

Вообще говоря, с учетом влияния на Миссию всей иерархии надсистем (государственное макроокружение, континентальные сообщества, мировые рынки и т.д.) система координат будет в общем случае N-мерной. Например, четвертая ось – «МОЖНО» будет отражать политические, экономические, технологические и социальные ограничения макроокружения компании. Однако их влияние, как правило, будет незначительным и до поры им можно пренебречь, сосредоточившись на наиболее существенных факторах рыночного окружения.

Само конструирование Миссии производится поэтапно:

Первый этап - описание (фиксация) особого виденья компании относительно:

а). Компании (самоидентификация) - как субъекта (знания, опыт, ценности, ожидания, принципы) и как объекта (ресурсы, технологии).

б). Рынка (микроокружение) - покупатели (потребности), конкуренты (альтернативные предложения) партнеры (возможности интеграции).

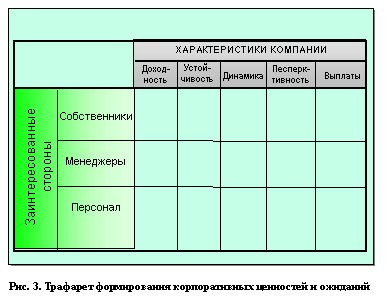
в). Внешней среды (макроокружение) - политика (правила игры, региональные интересы), экономика (возможности, в том числе, покупательские), социальная сфера (поддержка или противодействие нашим товарам и/или технологиям), технология (развитие, обеспечение или угрозы товаров заменителей).

Итогом этого этапа будет:

разработка корпоративных ценностей и ожиданий компании как компромисса интересов собственников, менеджеров и персонала в отношении перечня характеристик и соответствующих параметров, характеризующих эффективность бизнеса (см. рис. 3). Кроме того, формируются корпоративные принципы как система правовых, нравственных, этических, эстетических и прочих ограничений деятельности компании,

первичное понимание социально значимых потребностей рынка, которые представляют интерес для деятельности компании,

определение ограничений и возможностей внешней среды относительно предполагаемой деятельности компании.



Все рассматриваемые на этом этапе вопросы обсуждаются в исторической перспективе:

текущего состояния дел (как есть),

прогнозов ближайшего развития (как будет в перспективе)

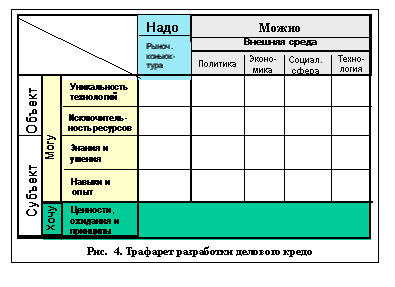
перспектив потенциальных возможностей развития ситуации (как в принципе могло бы быть).

Второй этап - разработка делового кредо компании:

а). Уточнение социально значимой потребности рынка, которую компания собирается удовлетворять в результате коммерческой деятельности с возможным привлечением других участников внешней среды (партнеров, конкурентов, государственных и общественных организаций). Трафарет разработки делового кредо представляет собой матрицу анализа отношений конъюнктуры рынка (надо), возможностей компании (могу), устремленности компании (хочу) и ограничений внешней среды (можно) см. рис. 4.

б). Формирование базового рынка (класс покупателей, регион),

в). Формирование базового продукта (услуги), в том числе совместного.



На этом этапе формируются виды коммерческой деятельности компании и определяется схема партнерского взаимодействия со всеми участниками рыночного окружения (для удовлетворения чего, что, кому, вместе с кем, где, когда предоставляем).

Третий этап - описание делового кредо в виде 8-ми меморандумов о целях, принципах и идеалах взаимодействия со всеми участниками внешней среды (в первую очередь с Покупателем) и внутренними группами субъектов компании (см. рис. 6):

что получит Заказчик в части удовлетворения своих потребностей,

кто, для чего и как может выступать в качестве партнера компании,

на какой основе предполагается строить отношения с конкурентами (какова, в частности, готовность пойти на временные компромиссы),

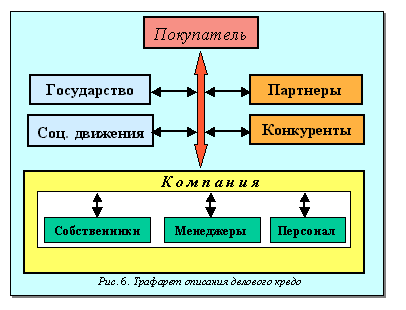
что получит собственник и акционеры от бизнеса,

что получат от бизнеса и компании менеджеры,

что получит от компании персонал,

в чем может заключаться сотрудничество с общественными организациями,

как будут строиться отношения компании с государством (в частности возможное участие в поддержке государственных программ).



Четвертый этап - объявление Миссии средствами внешнего и внутреннего PR (разрабатывается имидж компании на базе делового кредо).

Главное, после этого на основе Миссии качественно разработать дерево целей с последующим формированием стратегий, функций, операций, процессов, должностных инструкций и пр.

Полнота формата описания и детальность проработки Миссии - бесспорный признак зрелости компании, критерий качества ее бизнеса.

В конечном счете, профессионально разработанная Миссия - это определяющий фактор конкурентоспособности компании - способности лучше других находить компромисс собственных интересов с интересами всех участников внешнего окружения.

**Список литературы**

1. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Школы стратегий, СПб., Питер, 2000 г.
2. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Акмаева Р. И. Издательство: Финансы и статистика, 2007.
3. Джек Траут и Стив Рывкин «Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям».-СПб.: Питер, 2007.-240 с.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. 2-изд., испр. и доп. Учебное пособие. Гриф УМО. Издательство: Аспект Пресс, 2004, - 415с.
5. Разработка управленческих решений. – 2-е изд. Учитель Ю.Г., Тереновой А.И., - М.: ЮНИТИ, 2007. – 383с.
6. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Учебное пособие. Акмаева Р.И. – М.: Финансы и статистика, 2006, - 207с.
7. Стратегический менеджмент. Шевчук Д.А. Изд-во: Феникс, 2006, 176с.
8. Стратегический менеджмент. Лапыгин Ю.Н. Изд-во: Инфра-М, 2007, - 236с.
9. Стратегический анализ. Учебное пособие. Хорн А.Н., Керимов В.Э. – М.: ЭКСМО, 2006. – 283с.
10. Стратегический менеджмент. Баринов В. А., Харченко В. Л. Издательство: ИНФРА-М, 2006, - 284с
11. Стратегическое планирование и контроллинг. Бородушко И.В., Васильева Э.К. – СПб.: Питер, 2006, - 192с.
12. Стратегический менеджмент. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Издательство: Экономистъ, 2007.
13. Стратегия: Перевод с английского. Кох Р. Издательство: Эксмо-Пресс, 2007.
14. Стратегия: Инструментарий по управлению будущим. Почепцов Г.Г. Издательство: Эльга, 2005, - 377с.