**Проблемы определения целей и миссии организации.**

Размик Айдинян, доктор философских наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета путей сообщения, Татьяна Шипунова, кандидат социологических наук, старший преподаватель Санкт-Петербургского государственного университета

Неправильное формулирование миссии и целей приводит к тому, что, как заметил Питер Ф. Дракер, люди тратят время и силы на тщательное выполнение действий, которые не нужно было предпринимать вообще.

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.

Как же практический менеджмент определяет миссию и цели своих организаций?

В литературе можно найти много формулировок, взятых из годовых отчетов различных фирм. Так, менеджеры фирмы "Х.П. Балмер Холдингс" считают, что их "миссия состоит в том, чтобы оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр". Но обществу в лице потребителей безразлично, является эта компания ведущей или нет, оно желает лишь того, чтобы данная фирма производила высококачественный и сравнительно дешевый сидр что и было бы правильной формулировкой ее миссии. А вот как компания определяет свои фирменные цели:

1) забота о росте британского и международного рынка сидра;

2) достижение самой низкой себестоимости продукции;

3) готовность соответствовать потребностям всех клиентов и т.д., всего — 10,

но среди них нет цели «получение прибыли».

Такое похвальное бескорыстие демонстрируют и другие ведущие фирмы.

Вот, например, формулировки целей компании "Теско":

1) предоставление заказчикам максимальных благ;

2) удовлетворение потребностей заказчиков (интересно, намного ли эта цель отличается от первой?);

3) обеспечение акционеров высокими доходами;

4) повышение рентабельности;

5) развитие талантов сотрудников;

6) тесное сотрудничество с поставщиками;

7) участие в выработке политики национальной пищевой промышленности;

8) поддержание благосостояния общества;

9) защита окружающей среды.

Что тут можно сказать?

Во-первых, в этом списке перемешаны совершенно разнородные факторы: а) необходимое условие успешного бизнеса (соблюдение интересов акционеров, заказчиков и поставщиков); б) миссия фирмы, хотя и сформулированная слишком абстрактно (поддержание благосостояния общества); в) ограничительное условие для бизнеса — защита окружающей среды (нарушить экологическое законодательство — значит нарваться на весьма ощутимый штраф).

Во-вторых, при ознакомлении с подобными формулировками целей возникает впечатление, что работники фирмы — это святые люди, которые, ничуть не думая о собственной выгоде, озабочены исключительно тем, чтобы осчастливить человечество в лице акционеров, потребителей, заказчиков и поставщиков. И это странно — ведь стремление к прибыли законодательно закреплено в качестве главной цели коммерческих организаций. Трудности в процессе выбора и формулирования целей, на наш взгляд, обусловлены следующими причинами:

Отождествление миссии организации с ее главной внутренней целью. Вообще, миссии всех организаций (как коммерческих, так и некоммерческих) идентичны и сводятся к качественному удовлетворению тех или иных общественных потребностей. Внутренние цели организаций, в общем-то, тоже идентичны и сводятся к обеспечению своего выживания и/или достижению и удержанию определенного уровня прибыльности или доходности.

Желание показать всему миру свою социальную благонамеренность и благонадежность, вызвать к себе доверие общественности. Поэтому многие организации избегают таких выражений, как «стремление к прибыли», ведь иначе не создать себе имиджа бескорыстного служения обществу. При этом они почему-то забывают, что люди не настолько наивны, чтобы верить их декларациям.

Сведение главной внутренней цели организации к цели одной из заинтересованных групп — участников бизнеса.

Например, фирма "Бутс Компани" формулирует свою цель так: "Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров". Однако если последовательно придерживаться этой цели, то такая направленность действий неминуемо приведет к отчуждению остальных участников и фирма довольно быстро окажется в аутсайдерах. Понятно, что каждый участник бизнеса преследует свои интересы и цели, отличные от целей организации:

акционеры желают получить высокие дивиденды и/или повысить рыночную стоимость своих акций;

менеджеры стремятся к увеличению своих доходов и власти;

рядовые наемные сотрудники заинтересованы в высокой зарплате, кофортных условиях труда и гарантиях занятости;

потребители хотят получить качественную продукцию по сравнительно низким ценам и хорошее обслуживание;

кредиторы желают своевременно вернуть свои деньги с процентами;

поставщики и заказчики заинтересованы в стабильных и взаимовыгодных отношениях с данной организацией.

И не считаться с этим нельзя.

Отказ от выделения главной внутренней цели и простое перечисление множества равнозначных целей, среди которых чаще всего называются следующие: прирост капитала акционеров, увеличение доли рынка, прибыльность, рентабельность, рост и расширение фирмы, выживание, предоставление услуг потребителям, увеличение производительности труда, удовлетворение потребностей работников фирмы, инновации, обучение персонала, короткие сроки поставок, сокращение длительности производственного цикла и т.д.

Попытка одновременно придерживаться многих противоречащих друг другу целей равносильна, по сути, полной дезориентации. Поэтому выделение главной цели — абсолютная необходимость.

Противоречивость множества параллельных целей не страшна, если каждая из них в отдельности не противоречит главной. Множество целей должно быть субординировано по отношению к главной в схеме "дерева" целей.

Если главная внутренняя цель определяется просто как "получение прибыли", то это неверная, слишком абстрактная формулировка. Ведь в таком случае получение одного рубля прибыли тоже должно считаться достижением цели, что вряд ли кого-нибудь устроит.

Неверна и формулировка "максимизация прибыли", так как существует много способов кратковременной максимизации прибыли. Представляется, что оптимальная конкретизированная формулировка главной внутренней цели может звучать так: обеспечение устойчивой прибыльности во столько-то процентов годовых. Такое определение, во-первых, не позволяет забыть о перспективе и увлечься сиюминутной выгодой, а во-вторых, содержит в себе критерий целедостижения в виде установленного процента.

Но не следует думать, что именно такая главная цель стоит перед организацией во всех случаях и на всех этапах ее развития. В кризисных ситуациях, например, главной целью станет выживание, а не получение прибыли.

На первоначальной стадии развития, когда бизнес только создается и еще нет уверенности в успехе предпринимаемого дела, главная цель формулируется осторожно и скромно: создание самоокупаемого бизнеса. Эта цель подразделяется на следующие подцели первого уровня, которые иначе называются задачами, или тактическими задачами:

— выявление общественных (рыночных) потребностей;

— разработка товара;

— организация производства;

— организация сбыта.

Эти подцели, в свою очередь, подразделяются на подцели второго уровня и т.д. Например, подцель "организация производства" предполагает решение следующих задач:

— формирование штата производственных рабочих;

— подготовка помещений;

— закупка сырья, материалов, оборудования;

— установка и наладка оборудования;

— отладка технологической цепочки и т.д.

Именно так строится "дерево" целей.

Если делу сопутствует успех, то у фирмы появляются финансовые возможности для роста и расширения. На данном этапе развития внутренняя цель фирмы может быть сформулирована так: повышение прибыльности (дальнейшее процветание).

Однако далеко не все успешные организации могут расти и укрупняться. В частности, это относится к семейным фирмам. В развитии такой организации наступает момент, когда укрупнение бизнеса требует привлечения значительно большей суммы денег, чем семья в состоянии вложить в дело. Конечно, можно выпустить и продать акции фирмы, добыв таким образом необходимую сумму, но это чревато утратой контрольного пакета акций и, соответственно, контроля над собственной фирмой. Кроме того, укрупнение бизнеса вынудит владельца привлечь дополнительных менеджеров и поделиться с ними властью, что также приведет к снижению возможностей эффективного контроля над собственным бизнесом. Поэтому многие владельцы малых предприятий предпочитают ограничить свои амбиции и довольствоваться достигнутым уровнем. В данном случае внутренней целью организации становится сохранение достигнутого уровня прибыльности.

Даже большие организации далеко не всегда способны к дальнейшему росту. Желание экспансии безгранично, но возможности всегда ограничены или ресурсами, или неблагоприятными внешними факторами, в особенности конкурентами. Статистика показывает, что приблизительно треть крупных фирм после достижения определенного размера практически прекращают свой рост. Итак, мы рассмотрели, как соотносятся миссия и цели организации, а также как можно определить главную внутреннюю цель. В дальнейшем мы попытаемся раскрыть соотношение понятий "цель", "стратегия" и "тактика".