

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Миссия и цели организации в
стратегическом менеджменте





Миссия организации

Определение общего направления развития организации подразумевает решение двух взаимосвязанных задач: выработку миссии организации и на основе этого определение целей ее развития. Миссию организации можно рассматривать в широком и узком смысле.

Под миссией в широком смысле можно понимать своего рода жизненную философию: ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми данная организация намеревается осуществлять свою деятельность.

Под миссией организации в узком смысле понимается четко сформулированное утверждение, поясняющее, для чего существует данная организация и чем она отличается от других, подобных ей.

Единых общепринятых подходов к решению проблемы оформления миссии не существует. Наибольшее распространение получили представленные ниже подходы.

Короткий, яркий запоминающийся лозунг или девиз активно распространяется посредством визуальных и вербальных методов. Например, одна из крупных корпораций, претендующая на роль лидера на рынке аудио- и видеоаппаратуры, декларирует свою миссию следующим образом: «Мы никогда не были и не будем вторыми. Мы всегда идем впереди и увлекаем за собой человечество!».

Крупный оператор сотовой связи, стремящийся к лидерству на своем товарном рынке, формулирует миссию в виде короткого девиза: «Мы призваны объединить народы всех стран и континентов!».

Небольшой текст миссии размещается на наиболее заметных местах в офисах и подразделениях организации, а также публикуется в рекламных буклетах и других материалах. Примером может служить текст миссии одной из крупных западных компаний по производству химических продуктов: «Наша миссия – обеспечить благосостояние наших акционеров, наших потребителей и наших сотрудников. Мы лучше других, и это означает, что сотрудники гордятся успехами нашей компании, потребители предпочитают именно нас, конкуренты вынуждены уважать нас! Мы не остановимся на достигнутом и всегда будем идти впереди всех!»

Обращение главы компании к своим клиентам, поставщикам, контрагентам в связи с каким-либо событием, например юбилейным, – весьма распространенный способ доведения миссии до широких слоев общественности. Как правило, обращение включает в себя вводную часть, в которой дается информация о событии, в связи с которым глава компании обращается к общественности; далее кратко излагается история развития компании и описывается современное состояние в позитивном, выгодном для компании свете; обращение завершается заверением в том, что компания далее будет процветать на рынке, и выражением благодарности всем, кто сотрудничает с ней.

Независимо от способа распространения формулировка миссии должна содержать следующие элементы:

- а) деятельность, которой занимается организация, товары (услуги или работы), которые она производит, рынки, на которых работает;
- б) оценка внешней среды функционирования и соответственно условия деятельности;
- в) психологический климат, поддерживаемый в организации, отношения с клиентами и контрагентами.

Определение и распространение миссии организации не является самоцелью. Следствием всей этой деятельности должен стать положительный имидж.

Имидж – совокупное мнение об организации широких слоев общественности.

Благоприятный для организации имидж обладает следующими характеристиками:

- а) адекватность – формируемый имидж должен соответствовать реальности;
- б) оригинальность – организация должна быть узнаваемой, легко распознаваться среди множества других организаций;
- в) пластичность – способность оперативно реагировать на изменения окружающей среды и модифицироваться при сохранении узнаваемости;
- г) адресность – направленность на конкретную группу потребителей, которую организация рассматривает как своих потенциальных клиентов.



Цели развития организации

Категория «цели» носит общенаучный характер и не ограничивается рамками менеджмента. Любая сознательная деятельность подразумевает ориентацию на достижение результата и соответственно наличие целей. В общенаучном плане цель можно рассматривать как ожидаемый результат сознательной деятельности. Мы будем рассматривать цель (или цели) как категории стратегического менеджмента.

Цель развития организации – конкретное состояние организации в определенном будущем, достижение которого является желательным, на что направляются все усилия субъекта управления.

Определим показатели, которые могут быть положены в основу целеполагания, учитывая, что цель является значительно более конкретным понятием, нежели миссия, и, как правило, выступает исходной категорией в процессе принятия управленческих решений, осуществления планирования и последующего контроля.

Увеличение стоимости активов организации – самый распространенный показатель. Например, металлургический завод планирует в течение 3–5 лет построить еще одну электроплавильную печь, энергетическая компания – ввести в действие новый энергоблок, туристическая компания – освоить новый маршрут и т. д.

Увеличение прибыли считается не менее распространенным показателем. Планируя свое дальнейшее развитие, организация может поставить цель за 3–5 лет ежегодно увеличивать прибыль, выразив этот показатель в процентах от нынешнего состояния или в фиксированной цифре. В итоге это повлечет за собой повышение благосостояния собственников и, как следствие, рост стоимости акций на фондовом рынке со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Увеличение доли организации на рынке тех или иных товаров до определенного уровня. Например, в данный момент организация реализует такой объем товаров, который составляет 5 % общего объема продаваемых в течение года в стране или регионе товаров этой группы. Подобные масштабы позволяют организации войти в десятку крупнейших производителей. Однако по каким-либо причинам (смена собственника или приход новой команды менеджеров) амбиции руководства значительно повысились, такое положение их уже не устраивает. Поэтому ставится цель довести долю рынка до 15 % и войти в тройку лидеров в производстве и реализации данного товара.

Технологические факторы – это закупка нового, более современного и эффективного оборудования, освоение новых, прогрессивных технологий и т. д. Следствием этого становится повышение качества производимой продукции, снижение себестоимости и другие факторы, влекущие за собой увеличение конкурентоспособности организации и улучшение ее положения на рынке.

Положительные изменения в деятельности работников организации – еще один критерий, который может рассматриваться как цель. К числу таких изменений могут быть отнесены увеличение заработной платы, улучшение условий труда и др., от чего зависит качество жизни конкретного человека.

Эти и другие показатели лежат в основе формирования целей развития организации. Следует учитывать, что показатели взаимосвязаны. Так, увеличение активов организации позволяет производить больше товаров или услуг, следовательно, дает возможность увеличить долю организации на рынке, а это, в свою очередь, равно как и снижение себестоимости продукции в результате освоения новых технологий, отражается на прибыли организации, часть которой можно направить на улучшение положения собственных работников.

Цели развития организации должны отвечать следующим требованиям:

а) достижимость – состояние организации, которое ей предстоит достичь к концу периода реализации стратегии, должно соответствовать реальным возможностям: опираться на соответствующие материальные и финансовые ресурсы, а также потенциал персонала. Именно недостижимые цели отбивают у людей желание работать, сводят к минимуму их мотивацию;

б) измеримость – все показатели, лежащие в основе целеполагания, выражаются в цифровых показателях, определенных объективными расчетами;



в) определенность во времени – период, отведенный на реализацию цели, совпадает с периодом реализации стратегии или решения какой-либо менее масштабной проблемы, запланированной в рамках реализации этой стратегии;

г) гибкость – возможность коррекции цели, поставленной или недостижимой в связи с ухудшением ситуации, или напротив, у организации открываются дополнительные возможности, и старая цель начинает сдерживать развитие.

Цели развития организации становятся инструментом стратегического менеджмента только тогда, когда они:

- четко определены и сформулированы;
- доведены до сведения работников;
- приняты работниками, и они готовы трудиться для их достижения.

Классификация целей развития организации осуществляется по разным основаниям.

В зависимости от важности и степени влияния на результаты деятельности организации выделяют цели:

а) необходимые – это те цели, которые определяются в сфере основной деятельности организации и без достижения которых невозможно ее успешное развитие. Проще говоря, это те цели, которых необходимо достигнуть обязательно. Например, автомобильный завод планирует освоить выпуск новой модели автомобиля и удержать тем самым свои позиции на рынке;

б) желательные – добавляются к необходимым целям и позволяют еще более укрепить положение организации. Вместе с тем, если они не будут достигнуты, то это не станет катастрофой для организации. К примеру, автомобильный завод с помощью новой модели стремится не только сохранить позиции на рынке, но и усилить их, освоив новый сегмент или географический регион;

в) возможные – цели, не относящиеся напрямую к основной деятельности организации, однако способные косвенно повлиять на эффективность. Например, стремление руководства автомобильного завода ввести в эксплуатацию дом отдыха для своих работников, построить для них жилой дом или еще каким-либо способом улучшить положение персонала.

В зависимости от адресата выделяют цели:

а) официальные – имеют внешнюю направленность, то есть декларируются официально и носят обтекаемый характер. Главная их задача – сформировать положительный имидж организации;

б) оперативные – предназначены для «внутреннего использования» и разъясняют работникам, каким образом предстоит реализовывать официальные установки;

в) операционные – содержат цифровые показатели и трансформируются в конкретные задания работникам или каким-либо структурным подразделениям организации по реализации стратегических установок.

В зависимости от масштабов целей и временных рамок их реализации выделяют цели:

а) долгосрочные, или стратегические, как правило, охватывают организацию в целом и ориентированы на длительную (10–15 лет) перспективу;

б) среднесрочные, или оперативные, связаны с реализацией того или иного проекта, запланированного в рамках стратегии развития организации. Данный проект может осуществляться в масштабах организации в целом или какого-то структурного подразделения. Временные рамки таких проектов достигают 5 лет;

в) краткосрочные, или тактические, подчинены стратегическим или оперативным целям и направлены на их реализацию. По времени они рассчитаны на 1 год. Субъектом реализации таких целей может быть организация в целом, однако в большинстве случаев их реализуют отдельные подразделения организации.

Порядок формулирования целей организации может быть систематизирован, но не формализован, так как каждая организация имеет специфические особенности, функционирует



в уникальной окружающей среде и требует индивидуального подхода к оценке результатов своей деятельности и дальнейших перспектив развития. Речь может идти лишь о самых общих подходах к содержанию такой процедуры. Одним из них является построение дерева целей, предусматривающего упорядочение иерархии целей и их согласование между собой. Данная процедура состоит из нескольких этапов.

Главная цель развития организации определяется на первом этапе. Речь идет о стратегической цели, которая должна содержать описание состояния организации в целом к моменту завершения процесса реализации стратегии.

Цели второго уровня формируются в соответствии с главной целью. Как правило, к ним относят цели деятельности функциональных подразделений – маркетинговых, производственных, снабженческих структур, а также цели деятельности служб управления персоналом и финансовых служб. Эти цели должны носить стратегический характер, ориентировать деятельность подразделений на длительную перспективу и быть подчинены главной цели, обеспечивая в совокупности ее реализацию.

Цели третьего уровня следуют из целей второго уровня. Реализация стратегии подразумевает осуществление двух или трех хронологически последовательных проектов. В связи с этим целесообразно определить состояние организации, которого она должна достигнуть при реализации каждого проекта, и сформулировать цели деятельности функциональных структурных подразделений.

Цели четвертого уровня носят тактический характер и направлены на реализацию целей третьего уровня, то есть должны обеспечивать реализацию проектов. Они ставятся перед всеми структурными подразделениями организации: отделами, цехами, участками, бригадами и отдельными работниками, а по времени рассчитаны на период до 1 года.

Дерево целей

Цели на всех уровнях должны согласовываться между собой по вертикали и горизонтали, то есть любая цель нижнего уровня должна вносить свой вклад в реализацию цели более высокого уровня и в то же время не только не препятствовать реализации других целей одного с ней уровня, но всячески способствовать их достижению.

Подведем итоги

Определение направления развития организации включает в себя решение двух взаимосвязанных задач: формулировку миссии и ее конкретизацию.

Миссия организации в широком смысле – это своего рода жизненная философия: ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми данная организация намеревается осуществлять свою деятельность. Под миссией организации в узком смысле понимается сформулированное утверждение, определяющее, для чего существует организация и чем она отличается от других, подобных ей организаций.

Следствием оформления и последующего распространения миссии организации должен стать ее положительный имидж среди клиентов, контрагентов и собственных работников.

Миссия организации конкретизируется в целях ее развития, под которыми понимается конкретное состояние организации, достижение которого желательно в определенном будущем, на что направляются все усилия субъекта управления.

Наиболее распространенным способом формулирования целей развития организации является построение «дерева целей», подразумевающее определение стратегических, оперативных и тактических целей и согласование их как по вертикали, так и по горизонтали.