Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Однако с течением времени, миссия постепенно затирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии. Формулировка миссии – это формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Традиционно компании определяют род своей деятельности с точки зрения производимых товаров («Мы делаем мебель») или используемой технологии (Мы разрабатываем программное обеспечение»). Но формулировка миссии компании должна быть ориентированной на рынок.

Определение деятельности с точки зрения рынка лучше, чем определения с точки продукции или технологии. Товары или технологии рано или поздно все равно устаревают, а основные потребности рынка могут остаться прежними навсегда. Миссия, ориентированная на рынок, определяет деятельность компании с учетом его направленности на удовлетворение основных потребностей покупателей. Именно поэтому компания Rolls-Royce утверждает, что занимается мощностью, а не реактивными двигателями. Фирма Visa предоставляет не кредитные карточки, а возможность клиентам обменивать ценности даже не выходя из дома, приобретать практически все и практически везде.

При определении миссии руководству компании следует избегать двух моментов: как чрезмерной конкретизации, так и излишней расплывчатости.

Миссия должна быть:

* Реалистичной. Например, российская авиакомпания «KrasAir» наверняка обманывала себя, если бы определяла свою цель как превращение в крупнейшую авиакомпанию мира.
* Конкретной. Она должна подходить именно к этой компании и ни к какой другой. Во многих формулировках миссии преследуют рекламные цели, зачастую упуская из виду конкретные действенные ориентиры. Формулировка типа «Мы хотим стать ведущей компанией в данной области промышленности, производя товары высшего качества по самым низким ценам и, обеспечивая лучшее обслуживание» звучит хорошо, но она полна обобщений и противоречий. Она не поможет компании в принятии конкретных решений.
* Основываться на специфических особенностях. Компания «Bang&Olafsen» владеет технологией для производства микрокомпьютеров, однако внедрение на этот рынок, не позволит ей реализовать ее основные преимущества: особый стиль, высококачественная аудиотехника и эксклюзивное распространение.
* Стимулировать. Миссия должна заставлять людей поверить. Она должна вызывать у людей заинтересованность, а не равнодушие. Не следует формулировать миссию компании как увеличение продаж или прибыли: в конце концов прибыль – всего лишь награда за осуществление полезной деятельности. Сотрудники компании должны чувствовать, что их работа важна и облегчает жизнь клиентов. Для примера можно сравнить миссии двух компьютерных гигантов: IBM и Apple. Когда продажи IBM достигли 50 миллиардов долларов, президент Джон Эйкерс заявил, что цель IBM состоит в том, чтобы стать к концу столетия компанией с объемом продаж 100 миллиардов долларов. В то же время долгосрочной целью компании Apple было объявлено – предоставление компьютерных технологий каждому человеку. Миссия компании Apple в данном случае является более стимулирующей, нежели миссия IBM.

Зачастую прозорливость помогает определить наилучшую миссию. Так президент Sony Акио Морита хотел, чтобы каждый человек имел доступ к “ персональному переносному звуку”, и его компания создала мини-плейер Walkman, который можно носить с собой. История бизнеса насчитывает массу таких примеров удачного предвидения потребностей рынка.

Формулировка миссии компании должна отражать предвидение компании и направление ее развития на ближайшие десять-двадцать лет. Компаниям не стоит пересматривать свою миссию каждые несколько лет, реагируя на малейшие изменения рыночной среды. Однако компании следует переопределить свою миссию, если она не вызывает доверия потребителей или противоречит оптимальному пути развития компании. Такая ситуация сложилась у компании Kodak, когда текущие события заставили фирму серьезно задуматься над своей миссией. В 90-х из-за проблем с представителями внешней среды компании Siemens, немецкому электронному гиганту, пришлось пересмотреть свою стратегию.

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели. Каждый менеджер должен знать свои задачи и отвечать за их выполнение. Например, Международная рудно-химическая корпорация (IMCC) занимается многими видами деятельности, включая производство удобрений. Подразделение удобрений утверждает, что его миссия состоит не в производстве удобрений, а в «повышении производительности сельскохозяйственного производства». Такая миссия порождает иерархию задач, включающую профессиональные цели и маркетинговые задачи. Цель, состоящая в повышении производительности сельского хозяйства, обусловливает профессиональную цель компании – разработку новых удобрений, обеспечивающих повышение урожайности. Но исследования дороги и требуют увеличения прибыли для реинвестирования в исследовательские программы. Поэтому увеличение прибыли становится следующей главной целью компании. Прибыль можно повысить, увеличивая объем продаж или сокращая расходы. Объем продаж можно увеличить, расширяя долю компании на внутреннем рынке, осваивая новые зарубежные рынки или сочетая одно с другим. Эти цели становятся актуальными маркетинговыми задачами компании.

Эти цели должны быть максимально конкретны. Задача «увеличить нашу долю на рынке» не столь конкретна, как задача «увеличить нашу долю на рынке на 15% к концу второго года». Таким образом, можно сделать вывод: миссия компании определяет философию предприятия и основное направление деятельности, а стратегические цели – это реально измеряемые задачи, стоящие перед компанией.

Формирование целей компании происходит из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами. В теории управления цели организации подразделяются на цели общие, разрабатываемые для фирмы в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам деятельности подразделений фирмы на основе общей стратегии.

Общие цели отражают концепцию развития фирмы и разрабатываются на длительную перспективу. Существует типичная схема ранжирования общих целей, выражаемых путем формулирования общих направлений деятельности компании:

* Обеспечение максимальной рентабельности, при имеющемся наборе видов деятельности, определяемой следующими показателями: объем продаж, уровень и норма прибыли, темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли, сумма выплаченной заработной платы, уровень качества продукции и т.д.
* Обеспечение устойчивости положения фирмы по следующим направлениям: техническая политика (расходы на исследование и разработку новой продукции), потенциал конкурентоспособности (снижение издержек, проектирование новых рынков), инвестиционная политика (размеры капиталовложений и их направления), кадровая политика (обеспечение трудовыми ресурсами, их подготовка и оплата и т.д.), решение социальных вопросов.
* Разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы, что предполагает: разработку структурной политики, включая диверсификацию производства, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния, развитие информационных систем.

Цели специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным направлениям деятельности в каждом подразделении фирмы. Важнейшими среди них являются:

* Определение уровня рентабельности по каждому отдельному подразделению. Первостепенное значение при определении рентабельности каждого подразделения придается такому показателю как норма прибыли на инвестированный капитал. В сопоставлении с данными прошлых лет этот показатель выступает важнейшим не только в планировании, но и в контроле, т.е. планово-отчетным и играет решающую роль, как в определении целей, так и в оценке результатов и эффективности деятельности фирмы.

В зависимости от степени централизации управления цели рентабельности для каждого подразделения могут устанавливаться либо на уровне высшего звена управления, либо на уровне управляющего дочерней компанией. В первом случае они определяются централизованно, но показатели по каждому подразделению дифференцируются в зависимости от конкретных условий, складывающихся для каждого из них. В высокодецентрализованных компаниях производственные подразделения могут сами устанавливать норму рентабельности по каждому продукту. Разрабатываемые ими показатели согласовываются с высшим звеном управления и увязываются с глобальными целями фирмы.

* Другие специфические цели разрабатываются после определения целей по рентабельности и носят характер подцелей, достижение которых является важным шагом на пути осуществления компанией своей миссии. Обычно они устанавливаются путем определения направлений развития в соответствующих функциональных областях. В частности, подцели могут включать в себя:
* по маркетингу – достижение определенного уровня продаж в абсолютном выражении или установленной доле продаж на одном или нескольких сегментах рынка, внедрение новых продуктов, определяемых числом или отношением ко всей выпускаемой продукции; мероприятия по улучшению системы распределения и содействия сбыту, расширение объема предоставляемых технических услуг и т.д.
* в области НИОКР – развитие новых продуктов, приспособление традиционных продуктов к требованиям конкретных иностранных рынков; совершенствование технического уровня производства.
* по производству – установление нормативных показателей, обеспечивающих эффективное использование данных ресурсов, разработка различных программ: снижения издержек и контроля за качеством продукции, производство новой и усовершенствование выпускаемой продукции.
* в области финансов – определение структуры и источников финансирования, в частности, долю собственных средств в предполагаемых капиталовложениях на плановый период; использование источников финансирования в принимающих странах для увеличения акционерного капитала дочерних компаний и новых приобретений; разработку конкретных форм и методов перераспределения прибылей, минимизации налогообложения.
* Цели филиалов и дочерних компаний, формируемые обычно материнской компанией, сводятся к следующим: увеличение продаж и темпов роста компании; повышение доли компании на рынке, рост прибыли и особенно нормы прибыли, «вживание» филиала и его вклад в развитие экономики принимающей страны.

В заключение следует отметить, что для достижения компанией поставленных целей необходимо наличие сильных связей внутри организации, которые определяли бы общую стратегию, структуру и стиль менеджмента. Основой стратегии любой фирмы должно являться стремление достигнуть устойчивых лидирующих позиций, добиться технологической, социальной и маркетинговой конкурентоспособности за счет постоянного развития.

В современных условиях бизнеса особое требование предъявляется к стилю предпринимательства – постоянное стремление к лидерству. Менеджеры, участники предпринимательства, должны думать и действовать так, как будто это их собственная компания. Процесс принятия решений должен быть быстрым благодаря координации деятельности всех подразделений. Сильной стороной компании должна стать системная интеграция, ориентированная на поддержание конкурентоспособности продукции при принятии любых решений.

Только учитывая эти положения, компания сможет успешно достичь поставленных целей и, следовательно, эффективно развивать основное направление своей деятельности в условиях меняющейся макросреды.

*Список литературы:*

1. Котлер Филип. Основы маркетинга: пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М., СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с. : ил. – Парал. тит. англ. Уч.пос.
2. Герчикова Н.И. Менеджмент: Учебник. – М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.: ил
3. . Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М. 1997. – 432 с.