

БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ И МИССИЯ КОМПАНИИ

По мере становления рыночных отношений в нашу жизнь входят все новые элементы западной бизнес-культуры. Малиновые пиджаки, визитки, пейджеры, радиотелефоны... упоение этими непривычными, но достаточно легко приобретаемыми аксессуарами бизнесмена осталось в прошлом. Возникла новая мода на корпоративную атрибутику. Одним из наиболее спорных и загадочных документов, как по своему назначению, так и по методике создания, является «Миссия компании». Предлагаем вашему вниманию «технологический» системный взгляд на проблему с позиции бизнес-инжиниринга.



Семен ГОРЕЛИК
(Санкт-Петербург) – президент консультационно-методического центра «Бизнес-инжиниринг», автор и ведущий семинаров по постановке регулярного менеджмента. Интернет: www.orgmaster.ru E-mail: Orgmaster@set.spb.ru

Что такое миссия компании?

Существует достаточно много определений 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»).

Генеральная цель, смысл существования, предназначение, роль, философия... — можно продолжить список понятий, с которыми связывают миссию компании. Однако это вряд ли приблизит нас к пониманию роли миссии в качестве ресурса управления и причин возросшего к ней интереса со стороны российских компаний. И главное, не даст представления о методике разработки миссии и формате ее описания.

Миссия и российская реальность

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

Все дело в том, что время пришло... Вчера было еще рано этим заниматься, а завтра придется «догонять уходящий поезд».

Развитие российского рынка и его интеграция в мировую экономику, обострив конкурентную борьбу, привели к преодолению некоторых управленческих иллюзий:

- большинство российских компаний осознало, что они не могут продолжать эффективно развиваться, используя «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.;
- 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 кон-

Нет общепризнанного определения миссии

Нет понимания роли миссии и методики ее разработки

Время пришло

Причины роста интереса к миссии

курентоспособности, стремятся внедрить технологии управления организационным развитием, основанные на упреждающих изменениях по итогам стратегического прогноза. Это требует тонкого, расширенного описания миссии как залога постановки эффективного контура стратегического управления.

Кроме того, как уже отмечалось в статье М. Гринфельда (журнал «Рекламные идеи – Yes!», № 3 за 2000 г.), миссия может значительно снизить транзакционные издержки за счет повышения качества взаимодействия подразделений компании между собой и с внешней средой.

Бизнес-инжиниринг и управление

Прежде чем перейти к вопросу технологии разработки миссии компании, необходимо остановиться на базовых понятиях бизнес-инжиниринга.

Бизнес-инжиниринг (business-engineering) – это современная технология управления, основанная на системном подходе. Компания как открытая система описывается формально, точно, полно и всесторонне путем построения базовых информационных моделей предприятия (в первую очередь организационно-функциональной структуры и бизнес-процессов) во взаимодействии с моделью внешней среды. Разработка информационных моделей компании осуществляется «сверху вниз», начиная с формирования миссии компании, корпоративных целей, корпоративных и функциональных стратегий, с помощью которых определяется необходимый набор функций, обеспечивающий достижение поставленных задач.

Полная бизнес-модель компании является инструментом управления изменениями (управления организационным развитием). Это позволяет достичь решающего конкурентного преимущества за счет точной и быстрой реакции предприятия на изменения внешней среды (или на стратегический прогноз этих изменений). Взаимодействие компании с внешней средой осуществляется как взаимодействие целостной системы с более широкой надсистемой, определяющей функциональное предназначение компании.

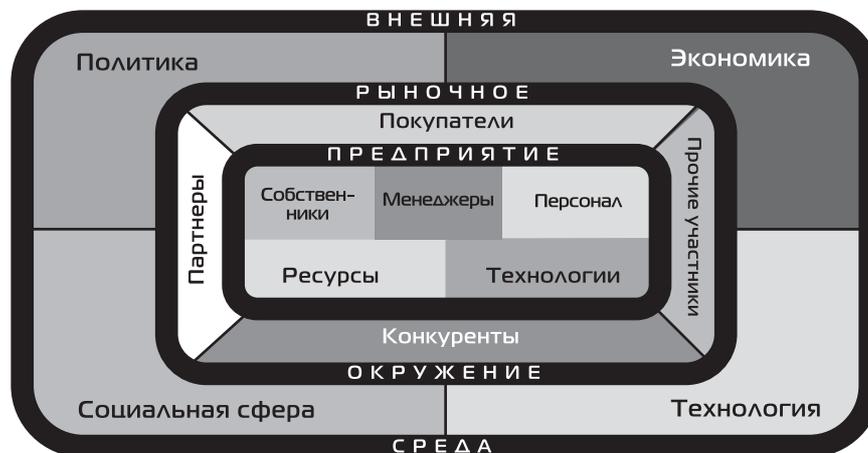
Миссия как атрибут открытой системы

Подход к компании как к целостности означает, что она сохраняет свои сущностные свойства только как единое целое. Составные части такой системы взаимозависимы. Свойства системы (ее предназначение) нельзя понять только посредством анализа 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 компанию менеджерам, персоналу и другим участникам. Модель компании как открытой социально-экономической системы приведена на рис. 1.

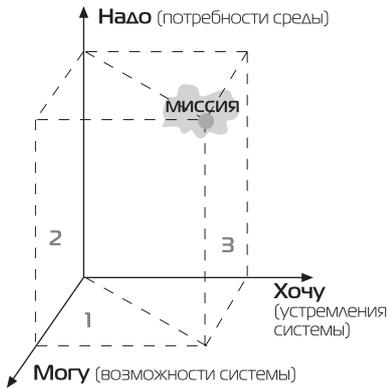


Компания – открытая система

Миссия – атрибут открытой системы

Миссия – результат позиционирования компании

Рис. 1. Предприятие как открытая система



		Рыночная конъюнктура	Внешняя среда			
			Политика	Экономика	Социальная сфера	Технология
Субъект	Знания и умения	МИССИЯ				
	Ценности и ожидания					
	Навыки и опыт					
Объект	Уникальность технологий					
	Исключительность ресурсов					

Рис. 2. Система координат разработки миссии

Рис. 3. Трафарет разработки миссии

Следует иметь в виду, что носителем миссии может быть только субъектно-ориентированная открытая система, у которой существуют собственные цели и, соответственно, стратегии их достижения. Такая система должна обладать желанием и потенциалом, заставить среду считаться со своими интересами в качестве равноправного участника. 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.

Разработка миссии

Разработка миссии, как и все в инженерном деле, начинается с системы координат (рис. 2).

Ось «НАДО» отражает потребности рынка, ось «МОГУ» определяется уникальностью ресурсов и навыков компании, 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 желаниями компании – с другой.

Поиск такого компромисса (алгоритм разработки миссии) может быть осуществлен по трафарету, представленному на рис. 3.

Для этого необходимо:

1. Описать базис конкурентоспособности компании («МОГУ») – набор отличительных характеристик компании как социально-экономической системы:

- для объекта – это уникальность освоенных технологий и исключительность имеющихся в компании ресурсов (материальных, финансовых, информационных, человеческих),
- для субъекта – это знания и умения персонала, а также навыки и опыт менеджеров.

Такое описание даст представление о возможной области деятельности компании, в которой у нее есть надежда на сильную конкурентную позицию. Это будет перечень социально значимых потребностей рынка, которые компания намеревается удовлетворять в результате своей деятельности.

2. Определиться с наличием платежеспособного спроса на определенные в п. 1 социальные потребности, степени их удовлетворения усилиями существующих на этом рынке конкурентов, наличием возможных партнеров по бизнесу. Другими словами, выяснить конъюнктуру рынка («НАДО»).

3. Выяснить наличие способствующих и противодействующих факторов для выбранного вида деятельности со стороны государственных институтов в области политики и экономики.

4. Оценить перспективу развития технологии в выбранной сфере деятельности. Определиться с возможной поддержкой или противодействием со стороны общественных организаций и социальных движений.

5. Соотнести все это между собой с учетом субъективных ценностей (ориентиров), принципов, выраженных в признаваемых правовых, морально-нравственных, эстетических, этических и других ограничений со стороны собственника, менеджеров и персонала («ХОЧУ»). Для этого могут использоваться простейшие инструменты, например, достаточно популярная матрица стратегического SWOT-анализа.

6. Оценить порядок предстоящих затрат и уровень предполагаемых доходов, а затем сравнить это с ожиданиями (в первую очередь собственника) в части основных бизнес-показателей предполагаемого вида деятельности (уровень рентабельности, устой-

Миссия – отражение закона единства и борьбы противоположностей

Миссия – компромисс интересов рынка и компании

Трафарет разработки миссии

Трафарет описания миссии

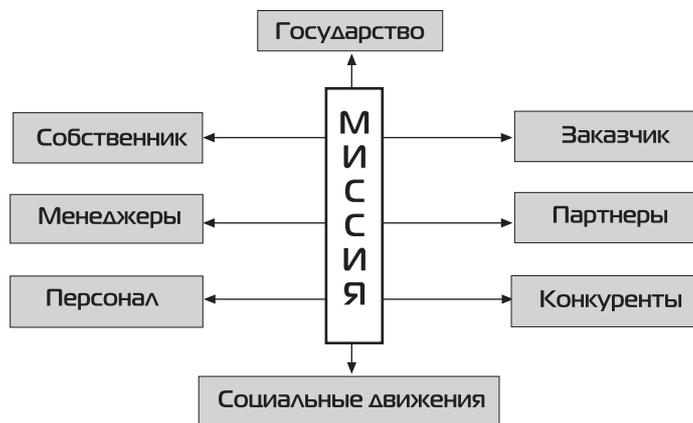


Рис. 4. Трафарет описания миссии

чивость бизнеса, возможная динамика роста, перспективность развития и пр.).

7. Многократно повторив указанные операции в различной последовательности и рассмотрев проблему под всевозможными углами зрения, ответить, наконец, на главный вопрос: можно ли здесь достичь приемлемого для всех сторон компромисса. В случае положительного ответа сформулировать (и закрепить в виде основополагающего внутрифирменного регламента) миссию компании в соответствии с трафаретом, приведенным на рис. 4.

Миссия в широком понимании представляет собой основную деловую концепцию компании, изложенную в виде 8 меморандумов:

- 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 получают 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).

После этого можно объявить миссию средствами внутреннего и внешнего PR. Главное, после этого на ее основе 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. А кому не хочется быть лучшим? ■

**Миссия —
определяющий
фактор
конкурентоспособности**