

ТЕМА 3. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання для вивчення:

3.1. *Визначення понять: «стратегічне бачення» та «місія» організації.*

3.2. *Функції місії.*

3.3. *Особливості розробки місії.*

3.1. Визначення понять: «стратегічне бачення» та «місія» організації

Процес стратегічного управління починається з визначення стратегічного бачення та місії організації. Погляди власників бізнесу на те, якими видами діяльності організація збирається займатися, а також на довгостроковий курс розвитку, складають стратегічне бачення.

Передбачення або задум – це бажаний стан організації, заснований на інтуїції. Це прояв осяяння, натхнення та ідеалізації.

Поняття «місія» має як широке, так і вузьке розуміння.

У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації. Філософія організації визначає цінності, переконання і принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, що організація має намір здійснювати, і те, якою вона має намір бути.

Більш вузьке розуміння поняття «місія» – це чітко сформульоване ствердження відносно того, для чого та з якої причини існує організація. Цілі визначаються для здійснення цієї місії. Значення відповідної місії, яка формально виражена й ефективно представлена співробітникам організації, неможливо перебільшити. Вироблені на її основі цілі служать як критерії для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їхньої організації, то в них не буде логічного орієнтиру для вибору найкращої альтернативи.

Місія повинна давати виразну картину того, *«хто ми, чим займаємося і чого маємо намір досягти»*.

Місія – є основна мета, яка формулюється з огляду на сферу діяльності організації, його позицій на ринку, запитів і вимог споживачів, інтересів власників та інших членів організації, а також суспільства в цілому. У менеджменті значення місії неможливо переоцінити. Визначені на її основі цілі слугують орієнтиром для прийняття всіх управлінських рішень.

Крім того, місія організації ніколи не має раз і назавжди установлений вигляд, вона повинна бути гнучкою та піддаватися корективам.

Стратегічне бачення та місія організації відрізняють одну організацію від інших і наділяють її власними відмітними рисами, напрямом діяльності і шляхом розвитку. Визначаючи те, для чого створена й існує організація, місія додає діям людей свідомості і цілеспрямованості, що дозволяє їм краще бачити й усвідомлювати не тільки те, що вони повинні робити, але і для чого вони здійснюють свої дії.

Місія організації – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування організації і характерні риси, які відрізняють її від інших організацій; це спосіб сприйняття, імідж організації, визначення напрямів діяльності і розподілу ресурсів. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників організації і формує інтерес до неї з боку навколишнього середовища. Місія повинна бути сформульована таким чином, щоб, з одного боку, однозначно вказувати на причину існування організації, а з іншого – на загальний характер, щоб не було необхідності часто її змінювати.

Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей організації, які повинні деталізувати і уточнювати місію. Місія не повинна нести в собі конкретних вказівок щодо завдань, як і в які терміни варто їх здійснити. Важливо сформулювати місію гранично чітко, щоб вона була зрозуміла всім суб'єктам, які взаємодіють з організацією, особливо всім її членам. Місія організації, як сформульоване твердження, розробляється її вищим керівництвом. Часто місія буває сформульована засновником організації.

Слід зазначити, що поняття «місія» одержало розповсюдження в теорії організацій і практиці управління на Заході, з 70-х рр. ХХ ст. у зв'язку з потребою в чіткому формуванні довгострокових орієнтирів, правил, цілей, концепцій розвитку і функціонування підприємницької організації.

У вітчизняній теорії і практиці управління поняття місії починає застосовуватися лише з 90-х рр. ХХ ст. Пов'язане це з тим, що при адміністративно-командній системі господарювання вітчизняні підприємства й організації самостійно не визначали свою місію, оскільки при централізованому управлінні цілі і задачі кожного управляючого об'єкта встановлювалися і жорстко диктувалися зверху. Як правило, вони розкривалися через систему планових завдань і показників використання ресурсів, виділених центральними органами.

Основними групами людей, чії інтереси впливають на діяльність організації, а також повинні бути враховані під час визначення її місії, є:

- власники організації;
- співробітники організації, що забезпечують діяльність організації своєю працею;
- покупці продукції організації (споживачі);
- ділові партнери організації;
- місцеве співтовариство, що знаходиться з організацією у взаємодії, зв'язаний у першу чергу з формуванням соціального й екологічного середовища існування організації;
- суспільство в цілому, в особі державних інститутів, взаємодіюче з організацією в політичній, правовій, економічній і інших сферах.

Місія організації в більшій чи меншій мірі повинна відбивати інтереси всіх вказаних вище суб'єктів.

3.2. Функції місії

Значення, функції та причини формулювання місії подані на рис. 3.2.1.

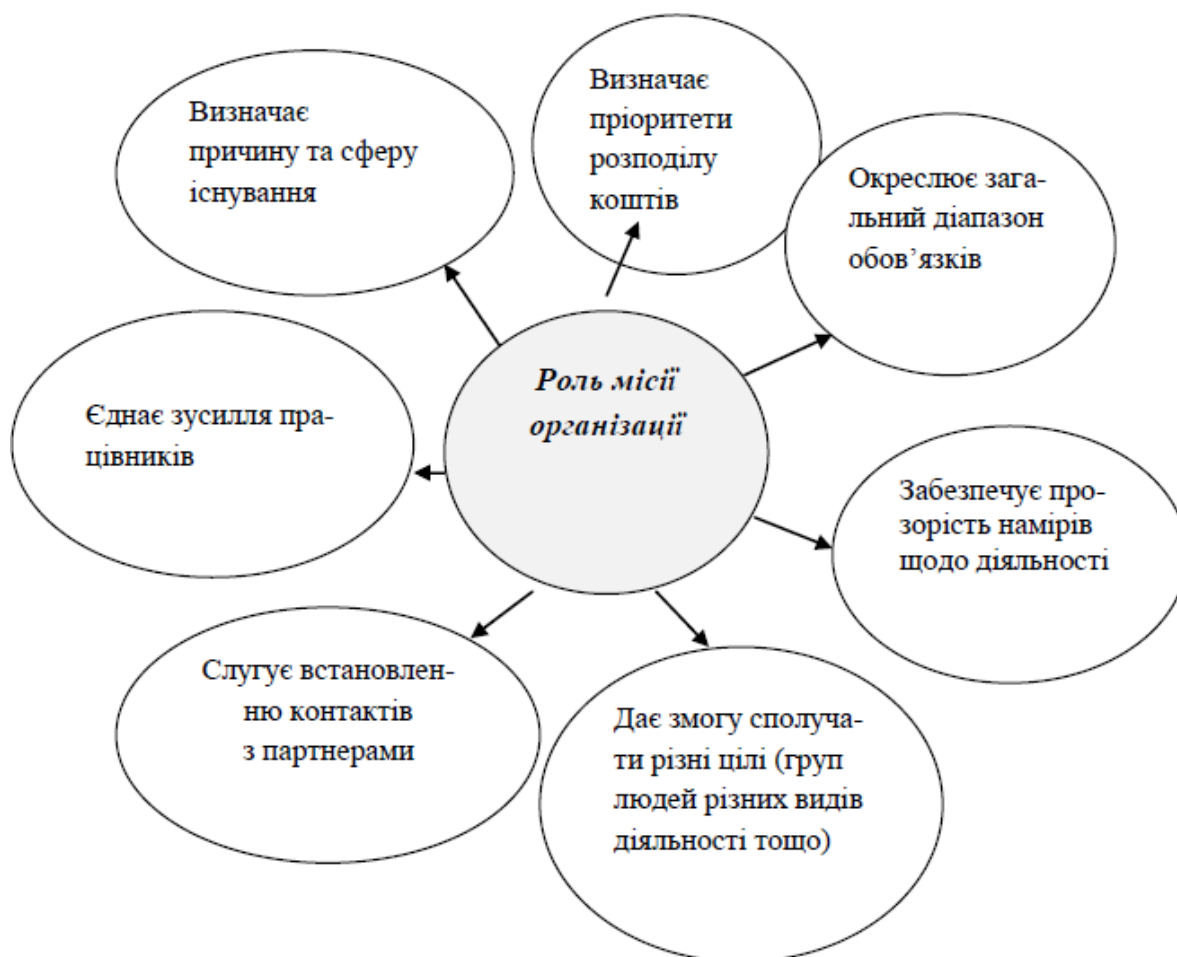


Рис. 3.1.1. Роль місії в організації

Причини формулювання місії.

1. Місія дає суб'єктам зовнішнього середовища уявлення про те, що являє собою організація, що сприяє формуванню і закріпленню певного іміджу організації;

2. Місія сприяє єднанню всередині організації, створенню корпоративного духу. Вона виражає загальні цінності і програму організації:

- передбачає для співробітників загальну мету і призначення організації;
- сприяє тому, що співробітники можуть легше ототожнювати себе з організацією, у такому випадку місія виступає відправною точкою їхньої діяльності;
- сприяє створенню визначеного клієнта в організації, через неї доводяться філософія організації, цінності і принципи, що лежать в основі побудови і здійснення діяльності організації.

3. Місія великою мірою повинна впливати на результати діяльності організації. Вона дає можливість для більш діючого управління через те, що вона:

- передбачає загальний підхід до розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки їхнього використання;
- є базою для встановлення цілей організації та служить співробітникам стимулом до якісного виконання роботи;

- розширює для працівника зміст його діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

4. Місія повинна отримувати підтримку від усіх, хто організовує діяльність і відповідає за неї, спрямовувати процес прийняття рішень і роботу організації; формулюватися так, щоб можна було оцінити міру її реалізації.

5. Формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани організації з подальшого процвітання; знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень;

6. Місія допомагає менеджерам середньої ланки формулювати завдання, цілі та прагнення відділу, сполучати основну політику відділів з політикою та напрямком розвитку всієї організації, полегшує підготовку організації до майбутнього.

3.3. Особливості розробки місії

Під час розробки стратегічного бачення та вираження його у вигляді місії слід враховувати:

- чітке розуміння того, у якій сфері бізнесу працює організація;
- розуміння майбутніх перспектив діяльності організації, натхнення в реалізації бачення та місії;
- усвідомлення того моменту, коли необхідно внести корективи або змінити стратегічний курс і місію організації.

Добре сформульована місія з'ясовує те, чим є організація і якою вона прагне бути, а також показує відмінність організації від інших, їй подібних. Вважають, що оскільки організація є відкритою системою, вона може вижити в кінцевому рахунку тільки, якщо буде задовольняти якусь потребу, що знаходиться поза її межами. Щоб заробити прибуток, необхідний їй для виживання, організація повинна стежити за середовищем, у якому функціонує, тому саме в навколишньому середовищі керівництво шукає загальну мету, тобто місію організації.

Щоб розробити або вибрати відповідну місію, керівництво повинне усвідомлювати:

1. «Хто наші клієнти?»
2. «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?».

Клієнтом у даному контексті може бути кожен, хто використовує результати діяльності організації. Слід зазначити, що вибір такої вузької місії організації, як прибуток, обмежує можливість керівництва вивчати припустимі альтернативи при ухваленні рішення. У результаті ключові фактори можуть бути не розглянуті і наступні рішення можуть призвести до низького рівня ефективності організації.

Прибуток являє собою цілком внутрішню проблему організації. Це, перш за все, результат того, що робить організація. Те, що ми збираємося мати прибуток, не говорить нічого про те, у якій сфері цей прибуток буде отриманий.

Місії компаній, орієнтовані тільки на одержання прибутку, не дають можливості відрізнити одне підприємство від іншого.

Один із провідних японських менеджерів, К. Татеїсі, зазначав: «Мета організації має бути шляхетнішою, ніж отримання прибутку». Це важливо усвідомлювати керівникам підприємств. Найчастіше місія розглядається з погляду визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення. Г. Форд, зокрема, визначив місію власної організації як «надання людям дешевого транспорту». Таке формулювання місії було гранично зрозумілим персоналові організації, що дало змогу спрямувати зусилля всіх працівників у потрібному напрямі. Але при визначенні місії не варто обмежуватися лише врахуванням інтересів споживачів.

Вже сама назва головної мети організації – «місія» – свідчить про те, що кожна організація створюється задля того, щоб бути корисною суспільству, яке складається не лише зі споживачів продукції чи послуг організації, а й із місцевого населення, яке перебуває в зоні його функціонування, зрештою – всіх жителів країни.

Реалізація місії організації повинна тим чи іншим чином сприяти розвитку суспільства – завдяки насиченню ринку необхідними товарами, сплаті податків до бюджету, вирішенню соціальних проблем як своїх працівників, так і незахищених верств населення тощо.

Узагальнюючи зазначене вище, можна зробити висновок, що місія деталізує статус організації та забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях (рис. 3.3.1).



Рис. 3.3.1. Необхідні складові місії організації

При розробці місії організації необхідно надати відповіді на такі запитання:

1. Якої філософії бізнесу дотримується організація? Яка її система цінностей і ділова етика?

2. Чи має переваги у порівнянні з конкурентами концепція керування, на яку орієнтується організація?

3. Хто є клієнтами організації?

4. Які товари (послуги) надає організація?

5. На яких ринках працює організація?

6. Яка політика організації в області передових технологій?

7. Наскільки організація стабільна і які перспективи її розвитку?

8. Які зобов'язання організації перед суспільством, перед регіоном, у якому вона діє?

9. Які зобов'язання перед працівниками бере на себе організація? На скільки високо вона цінує своїх співробітників?

Як вважає Ф. Котлер, місія повинна розроблятися з урахуванням п'яти факторів:

1) історія організації, у процесі якої формувалася філософія організації, профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо;

2) існуючий стиль поведінки і «спосіб дії» власників та управлінського персоналу;

3) ринкове середовище;

4) ресурси, що вона може використати для досягнення цілей;

5) відмінні риси, якими володіє організація.

Особливе місце відводиться формулюванню місії для ключових функціональних відділів та забезпечуваних підрозділів.

Досвід показує, що багато керівників українських підприємств абсолютно не розуміють, чому необхідна місія, що породжує такі негативні наслідки:

- різні програми виявляються неузгодженими, і робота йде урозбід;

- ні керівник, ні хто-небудь інший з підприємства не можуть виразно пояснити, навіщо воно створене (якщо навіть керівництво не може зрозуміти, для чого вони на ринку, то про яку довіру з боку спонсорів і суспільства може йти мова), що впливає на формування негативного іміджу;

- відсутність місії ускладнює планування; підприємство або взагалі не знає, куди рухатися далі, або кожне обговорення планів викликає багатогодинні спори.

Кожний відділ може виграти від погоджених цільових настанов організації, що визначають вклад кожного підрозділу в реалізацію її місії, а також сферу діяльності та напрямок руху. Управляючі, які консультуються зі своїми підлеглими й менеджерами, що стоять вище, в питаннях того, на чому концентрувати особливу увагу й що робити, мають більш чітке уявлення про те, як керувати підрозділами.

Пропозиції щодо розробки та вибору місії (генеральної мети) організації:

1. Забезпечувати відкриту розробку та обговорення місії серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності організації осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування мети).

2. Встановлювати, оцінювати та обговорювати альтернативні варіанти місії в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

3. Визначати у процесі обговорення прихильників і супротивників сформульованої місії. Перші об'єднуються навколо місії, інші – усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Нижче наведено приклади найбільш вдалих місій.

Місія організації «Сан Бенкс» полягає у сприянні економічному розвитку й добробуту співтовариств, які обслуговує організація, шляхом надання громадянам і організаціям якісних банківських послуг таким чином і в такому обсязі, який відповідає високим професійним і етичним стандартам, забезпеченню справедливого й належного прибутку акціонерів організації і справедливого ставлення до її співробітників.

Місія організації Delta Airlines:

«...ми хочемо, щоб Delta стала Обраною Всесвітньою Авіалінією.

Всесвітньою, тому що ми збираємося залишатися новаторським, агресивним, етичним й успішним підприємством, яке забезпечує найвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми будемо продовжувати шукати можливість збільшення нашого багатства через створення нових маршрутів і світового альянсу.

Авіалінією, тому що ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо найкраще. Це – авіап перевезення і супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в даній галузі і ми будемо продовжувати концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності і направляти туди інвестиції.

Обраною, тому що ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців і інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми будемо продовжувати забезпечувати найкращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми будемо продовжувати пропонувати більш цікаву, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дозволяє оцінити і відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу.»

Аналізуючи формування даних місій, можна зрозуміти правила, за якими здійснюється їх діяльність, тобто їх внутрішньо-організаційну політику. Підхід до формулювання місії як до сенсу дієвості організації, її соціально-економічного призначення має стати правилом, а не винятком в українському бізнесі.