

## **2. Визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства**

### **2.1. Формування стратегічного бачення підприємства**

Першочерговим етапом процесу стратегічного управління є визначення основних орієнтирів, яких хоче досягнути підприємство в результаті виробничо-господарської діяльності. Цього можна досягнути визначивши: стратегічне бачення (сценарій розвитку); місію (загальну мету існування); стратегічні цілі.

Термін “стратегічне бачення” є найбільш узагальненим визначенням орієнтирів діяльності підприємства.

В нашому розумінні бачення – це погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливіших обставин. Стратегічне бачення створює загальну картину перспективи того, “хто ми є, що ми робимо і куди ми йдемо”. Воно встановлює довгостроковий напрямок компанії і той стан, до якого відповідне керування прагне привести підприємство.

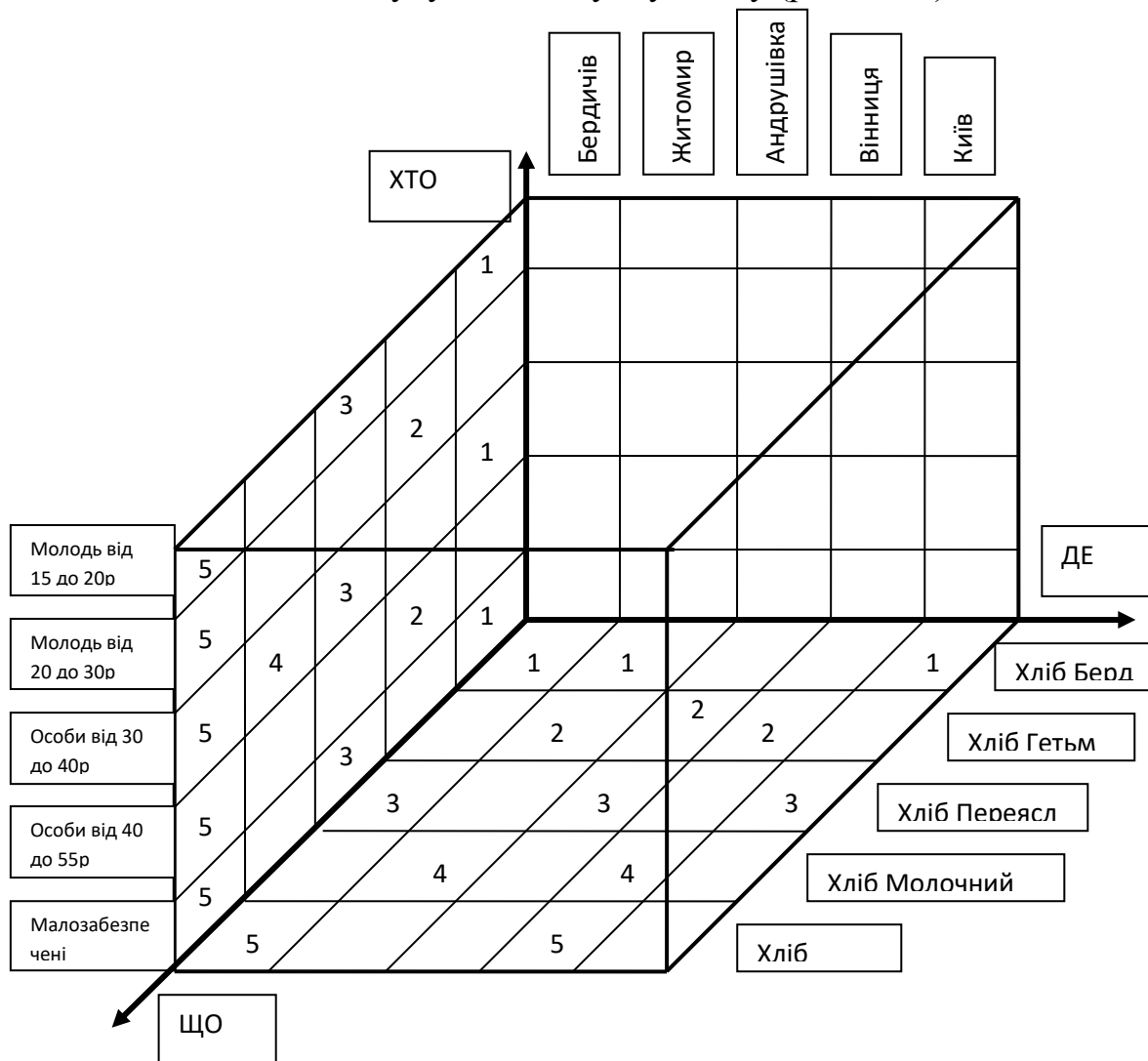
Стратегічне бачення підприємства на базі місії повинно:

- визначити границі займаного фірмою становища на ринку – те, що називається ринковою нішею компанії;
- визначити стратегічні наміри компанії із зміни границь існуючої ринкової ніші в майбутньому;
- сформулювати пріоритетну ціннісну, етичну і політичну орієнтацію компанії, тобто її стратегічний імідж, що існує чи до якого вона прагне.

Місія – якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці. Місія складається на основі довгострокового бачення того, що організація прагне робити, та з того, якою організація намагається стати. Для ідентифікації свого бізнесу потрібно використовувати 3-мірну схему Дерека Абелла, відомого фахівця в галузі маркетингу. Основними її осями можуть бути “споживачі продукції підприємства (ХТО)”, “продукція, що випускається підприємством (ЩО)” і “географія ринку (ДЕ)”. Звичайно, можна використовувати також інші підходи й інші показники для визначення

стратегічного бачення підприємства. Наприклад, можливе включення осі – “технологія виробництва (ЯК)”.

Отже, в результаті ідентифікації свого бачення ЗАТ “Бердичівський хлібозавод” можна побудувати наступну схему (рис. 2.1.1).



**Рис. 2.1.1. Стратегічне бачення ПрАТ “Бердичівський хлібозавод” згідно методики Абелла**

Алгоритм побудови матриці наступний:

1. Обираються показники (ознаки) для кожної з осей матриці.
2. Для кожного показника (ознаки) обираються характеристики продукції, споживачів технології чи ринку, які підприємство бачить в якості перспективи своєї діяльності.
3. Відбувається ідентифікація бізнесу за кожним показником та характеристикою (в результаті співставлення різних варіантів характеристик

на їх перетині проставляються цифри. Кожна цифра у цій схемі визначає деякий сектор ринку, який підприємство освоює або хоче освоїти в майбутньому).

Таким чином, результати побудови та аналізу матриці Абелла дозволяють зробити наступні висновки про основні напрямки діяльності, які обрані в даний час ЗАТ “Бердичівський хлібозавод” в якості стратегічних орієнтирів:

1 – виробництво хліба Бердичівського для таких груп споживачів, як молодь до 15 років, особи від 30 до 40 років та малозабезпечені в межах ринкових сегментів Бердичева, Житомира, Києва.

2 – виробництво хліба Гетьманського для таких груп споживачів, як молодь від 20 до 30 років, особи від 40 до 55 років, в межах ринкових сегментів Житомира, Андрушівки, Вінниці .

3 – виробництво хліба Переяславського для таких груп споживачів як молодь від 15 до 20 років, особи від 30 до 40 років та малозабезпечені в межах ринкових сегментів Бердичева, Андрушівки, Києва.

4 – виробництво хліба Молочного для таких груп споживачів як особи віком від 30 до 40 років в межах ринкових сегментів Житомира і Вінниці.

5 – виробництво хліба Гости для таких груп споживачів як молодь від 15 до 20 років, від 20 до 30 років, особи від 30 до 40 років, від 40 до 55 років та малозабезпечені в межах ринкових сегментів Бердичева та Вінниці.

Надзвичайно важливим є визначення для підприємства стратегічних орієнтирів щодо можливості зайняття нової ринкової ніші. Гарним інструментом аналізу ринкових можливостей підприємства в пошуку незайнятої ніші є метод морфологічного аналізу. Суть даного методу зводиться до побудови морфологічної матриці, рядками якої є характеристики, що визначають розв’язання проблеми, а по вертикалі перераховані можливі значення цих характеристик. Кожен варіант рішення утвориться як комбінація сполучень різних значень характеристик розв’язуваної проблеми. Аналіз усієї безлічі варіантів дозволяє шляхом

їхнього зіставлення й оцінки вибрати найбільш кращі.

Проведемо морфологічний аналіз та побудуємо відповідну матрицю можливих форм розвитку бізнесу в сфері виробництва хліба (рис. 2.1.2).

<i>Показники</i>	<i>Значення показників</i>					
1. Достаток	Низький		Середній		Високий	
2. Вік споживачів	15 - 20 років	20 – 30 років	30 – 55 років	Більше 55 років		
3. Термін зберігання	24 години	24 години	24 години	24 години		
4. Регіон	Бердичів	Житомир	Київ	Вінниця		
5. Масштаб бізнесу	Великооптовий		Дрібнооптовий		Роздрібний	
6. Продукція	Хліб Берд	Хліб Гетьм	Хліб Переясл	Хліб Молочний	Хліб Тости	

**Рис. 2.1.2. Морфологічна матриця можливих форм розвитку бізнесу в сфері виробництва хліба**

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що підприємство повинно поставити завдання завоювання ринкової ніші в сфері виробництва і дрібнооптової реалізації хліба Молочного для молоді віком від 15 – 20 років, та 20 – 30 років в Бердичеві та Києві з терміном використання 24 години. Основними споживачами повинні стати молоді люди віком до 30 років з середніми доходами.

## 2.2. Визначення місії підприємства

Місія - якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці. Місія складається на основі довгострокового бачення того, що організація прагне робити, та з того, якою організація намагається стати.

Роль місії в організації можна звести до наступного:

- визначає причину та сферу існування;
- єднає зусилля працівників;
- дає змогу сполучити різні цілі;

- визначає пріоритети розподілу коштів;
- окреслює загальний діапазон обов'язків;
- забезпечує прозорість намірів щодо діяльності;
- слугує встановленню контактів з партнерами.

Визначення місії та головних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства можна оцінити виходячи з двох головних аспектів, які повинні бути присутніми при розшифровці місії підприємства:

1. Зміст місії, який включає:

- опис продукції (послуг), яку пропонує підприємство;
- характеристика ринку - визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів.

Місія ПрАТ “Бердичівський хлібозавод”: наша головна – вчасно і в потрібній кількості постачати хліб та інші хлібні вироби до споживачів за будь-яких умов.