

Лекція

Тема 6. Розробка місії та стратегічних цілей підприємства

Мета: з'ясувати сутність місії та стратегічних цілей підприємства, розглянути їх елементи, класифікацію, вимоги та роль у стратегічному управлінні, а також навчитися формувати місію та визначати пріоритетні стратегічні завдання розвитку підприємства. Дослідити взаємозв'язок місії, цілей та стратегії, а також розглянути практичні приклади формулювання місії та цілей у сучасних компаніях.

Ключові слова: місія підприємства, стратегічні цілі, пріоритети розвитку, ієрархія цілей, завдання підприємства, широкий та вузький підходи, стратегічне планування, управлінська стратегія, елементи місії, класифікація цілей, SMART, SWOT, PEST, корпоративна культура.

Сутність місії підприємства

Місія підприємства - це формулювання його основної мети, що відображає призначення організації, її цінності та роль у суспільстві, економіці та ринку. Місія визначає **пріоритети розвитку підприємства**, спрямовує управлінські рішення та формує корпоративну ідентичність. Вона виступає орієнтиром для всіх стратегічних ініціатив та комунікує зовнішнім і внутрішнім стейкхолдерам, чому існує підприємство і які його головні завдання.

Місія є основою для розробки стратегії, оскільки визначає, у яких напрямках підприємство має концентрувати ресурси та зусилля. Вона дозволяє визначити межі діяльності, розставити пріоритети та уникати відволікання на нецільові проєкти. Добре сформульована місія сприяє **ефективній мотивації персоналу**, підвищує лояльність клієнтів та позитивно впливає на імідж підприємства.

Додатково, місія допомагає визначити позицію підприємства на ринку, порівнюючи її з конкурентами. Вона є важливим інструментом для управління змінами та адаптації до зовнішніх викликів. Місія формує стратегічний фокус, що дозволяє уникати хаотичного розподілу ресурсів. Вона також слугує засобом комунікації цінностей підприємства з партнерами та інвесторами.

Чітка місія створює умови для розвитку корпоративної культури та формування спільного бачення у колективі. Вона допомагає керівництву у прийнятті рішень, що відповідають довгостроковим цілям. Місія визначає рамки для інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Вона також є основою для побудови системи мотивації персоналу, що стимулює досягнення стратегічних результатів. Таким чином, місія виступає як фундаментальна цінність для будь-якого підприємства, забезпечуючи орієнтир у складному динамічному середовищі.

Основні елементи місії підприємства

Місія підприємства зазвичай включає наступні елементи:

1. **Призначення підприємства** – чітке визначення того, яку цінність створює компанія для ринку та суспільства. Воно окреслює мету існування організації і її соціальну роль. Призначення допомагає співробітникам зрозуміти значущість своєї роботи та спрямовує їхні зусилля. Воно також дозволяє сформувати позитивне ставлення споживачів і партнерів до бренду. Визначення призначення дозволяє керівництву приймати стратегічні рішення з урахуванням довгострокових цінностей.

2. **Головні продукти або послуги** – перелік товарів чи сервісів, що формують основну діяльність організації. Це допомагає встановити чіткі пріоритети у розвитку продуктового портфеля та інновацій. Формулювання продуктів у місії дає зрозуміти клієнтам, що вони можуть очікувати від підприємства. Воно також полегшує аналіз конкурентного середовища.

3. **Цільова аудиторія** – сегменти ринку або споживачі, для яких підприємство створює продукти або послуги. Визначення цільової аудиторії допомагає формувати маркетингові стратегії та комунікацію. Воно сприяє підвищенню лояльності клієнтів та оптимізації каналів збуту. Чітке визначення аудиторії дозволяє підприємству ефективніше реагувати на зміни попиту.

4. **Принципи діяльності та цінності** – етичні стандарти, корпоративна культура та ціннісні орієнтири, що визначають поведінку компанії. Це формує основу для прийняття рішень та підтримки іміджу компанії. Принципи діяльності допомагають уникати конфліктів та забезпечують стабільність внутрішніх процесів.

5. **Конкурентні переваги** – особливості, що виділяють підприємство серед інших учасників ринку. Вони визначають унікальність продукту або послуги та сприяють стійкому зростанню ринкової частки. Конкурентні переваги допомагають ефективніше взаємодіяти з клієнтами і партнерами.

Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні **узгодженості стратегії та діяльності підприємства**. Розуміння та поєднання усіх елементів місії створює сильну основу для стратегічного планування та розвитку організації в умовах конкуренції.

Переваги і недоліки вузького та широкого підходів до формування місії

Вузький підхід

- **Переваги:** чітке визначення сфери діяльності; легше комунікувати зовнішнім стейкхолдерам; сприяє концентрації ресурсів на конкретних напрямках.

- **Недоліки:** обмежує можливості для диверсифікації; зменшує гнучкість при зміні ринкових умов.

Вузький підхід дозволяє підприємству фокусуватися на своїх ключових компетенціях, підвищуючи ефективність операцій. Він полегшує контроль за досягненням стратегічних цілей та оцінку результатів діяльності. Однак він може стримувати інноваційний розвиток та обмежувати потенційні ринкові можливості.

Широкий підхід

- **Переваги:** дозволяє охоплювати декілька ринків та напрямів діяльності; підвищує гнучкість і здатність до інновацій.
- **Недоліки:** складніше комунікувати місію зовнішнім користувачам; ризик розпорошення ресурсів.

Широкий підхід сприяє створенню масштабованої стратегії та гнучкої структури управління. Він дозволяє підприємству реагувати на нові тенденції ринку та використовувати можливості диверсифікації. Водночас він потребує більше ресурсів для підтримки стратегічної координації та комунікації. Вибір підходу має ґрунтуватися на аналізі ринку, ресурсної бази та довгострокових цілей підприємства.

Роль і місце місії у стратегії підприємства

Місія виконує кілька ключових функцій у стратегічному управлінні:

1. Орієнтуюча функція – визначає довгострокові пріоритети та напрямки розвитку. Вона допомагає підприємству уникати хаотичного розподілу ресурсів і зосередитися на ключових завданнях. Орієнтуюча функція створює основу для формування корпоративної культури та мотивації персоналу. Вона дозволяє встановлювати чіткі критерії оцінки ефективності стратегій. Завдяки цьому керівництво може планувати розвиток підприємства на середньо- та довгострокову перспективу.

2. Комунікаційна функція – забезпечує взаєморозуміння між власниками, менеджерами, персоналом та клієнтами. Вона сприяє узгодженню цілей різних підрозділів та формує спільне бачення. Комунікаційна функція допомагає у створенні позитивного іміджу підприємства на ринку. Вона полегшує взаємодію з партнерами та інвесторами.

3. Мотиваційна функція – формує корпоративну ідентичність, сприяє залученню та утриманню персоналу. Місія стимулює співробітників до досягнення спільних цілей. Вона допомагає розвивати командний дух та підвищувати продуктивність. Мотиваційна функція також підвищує залученість працівників у процеси інновацій та підвищення якості продукції.

4. Стратегічна функція – слугує основою для розробки цілей, завдань та планів реалізації стратегії. Вона дозволяє інтегрувати всі елементи управління у єдину систему. Стратегічна функція забезпечує узгодженість між місією, цілями та ресурсами підприємства. Вона визначає пріоритети інвестування та розвитку бізнес-напрямів.

Місія є відправною точкою для визначення стратегічних цілей**, які конкретизують її зміст у вигляді досяжних результатів. Вона дозволяє встановлювати критерії оцінки ефективності стратегії та контролю її виконання. Місія сприяє гнучкості у прийнятті рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона також підвищує довіру партнерів та клієнтів до підприємства, формуючи його позитивний імідж.

Стратегічні цілі підприємства

Стратегічні цілі - це конкретні кінцеві результати, досягнення яких підприємство прагне в середньостроковій або довгостроковій перспективі. Вони реалізують місію та забезпечують напрямки для стратегічних рішень.

Основні завдання стратегічних цілей:

- забезпечення зростання прибутковості та ринкової частки;
- підвищення ефективності ресурсів;
- розвиток нових продуктів і послуг;
- посилення конкурентних переваг;
- формування стійкої корпоративної культури та репутації.

Стратегічні цілі повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Вони допомагають підприємству концентрувати ресурси на найбільш важливих напрямках. Чіткі цілі сприяють ефективному управлінню ризиками та підвищенню адаптивності до змін. Стратегічні цілі є основою для планування бюджету, інвестицій та розвитку персоналу. Вони формують систему показників для оцінки ефективності діяльності та прийняття управлінських рішень.

Стратегічні цілі також створюють мотиваційний ефект для співробітників, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення конкретних результатів. Вони допомагають встановити пріоритети у розвитку нових продуктів та послуг. Реалізація стратегічних цілей зміцнює позиції підприємства на ринку та підвищує його конкурентоспроможність.

Зміст цілей підприємства

Цілі підприємства охоплюють різні аспекти діяльності:

1. Економічні – прибуток, рентабельність, зростання доходів, оптимізація витрат. Вони визначають фінансову стабільність та перспективи розвитку підприємства. Економічні цілі дозволяють планувати інвестиції та контроль за витратами. Вони створюють основу для визначення ефективності діяльності та порівняння з конкурентами.

2. Маркетингові – частка ринку, лояльність клієнтів, розширення ринків збуту. Ці цілі допомагають визначити позицію підприємства у конкурентному середовищі. Вони формують стратегії просування продуктів та розвитку бренду. Маркетингові цілі сприяють підвищенню впізнаваності та довіри споживачів.

3. Соціальні – розвиток персоналу, корпоративна культура, задоволеність працівників. Соціальні цілі впливають на мотивацію та залученість співробітників. Вони створюють умови для розвитку талантів та покращення робочого клімату.

4. Інноваційні – впровадження нових технологій, модернізація продуктів, розвиток НДДКР. Інноваційні цілі сприяють підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до змін ринку. Вони стимулюють розвиток нових продуктів та процесів.

5. Екологічні та етичні – відповідальність перед суспільством і довкіллям. Ці цілі забезпечують сталий розвиток та відповідність

міжнародним стандартам. Вони допомагають підвищувати репутацію компанії та залучати відповідальних інвесторів.

Зміст цілей дозволяє підприємству розробляти комплексні стратегії та системно оцінювати ефективність діяльності на різних рівнях.

Визначення цілей розвитку підприємства

Визначення цілей розвитку підприємства є ключовим етапом стратегічного планування. Воно починається з детального аналізу внутрішніх ресурсів, сильних та слабких сторін організації, а також зовнішнього середовища, включаючи ринок, конкурентів та економічні умови. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати отриману інформацію та виявити пріоритетні напрями розвитку. PEST-аналіз допомагає оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Встановлення пріоритетів дозволяє зосередити ресурси на ключових завданнях, що забезпечують реалізацію місії. Формулювання конкретних цілей включає визначення кількісних та якісних показників для оцінки досягнення результатів. Ієрархізація цілей дозволяє розподілити їх на стратегічні, тактичні та оперативні рівні, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень. Моніторинг і коригування цілей дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Важливо також забезпечити взаємозв'язок цілей між різними підрозділами, щоб уникнути дублювання та конфліктів. Такий підхід створює основу для стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Класифікація цілей підприємства

Цілі підприємства можна класифікувати за різними ознаками, що дозволяє структурувати процес планування та контролю. За терміном досягнення виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі, що допомагає координувати оперативні дії з перспективними стратегічними планами. За змістом цілі поділяються на фінансові, виробничі, маркетингові, соціальні та інноваційні, що відображає всі аспекти діяльності підприємства. За рівнем управління цілі можуть бути корпоративними, бізнес-одиниць або функціональними, що забезпечує чітке розмежування відповідальності. За відношенням до ресурсів виділяють ресурсозалежні та результативні цілі, що дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів. Класифікація також допомагає визначати пріоритети для інвестування та розвитку підрозділів. Вона забезпечує структурований підхід до планування і дозволяє узгоджувати короткострокові дії з довгостроковою стратегією. Використання класифікації сприяє ефективному моніторингу та оцінці виконання цілей. Класифікація полегшує комунікацію між менеджерами різних рівнів, забезпечуючи єдине розуміння пріоритетів. Такий системний підхід підвищує гнучкість управління та сприяє досягненню бажаних результатів.

Вимоги до цілей

Стратегічні цілі підприємства повинні відповідати ряду вимог, щоб забезпечити їх ефективність та досяжність. По-перше, цілі повинні

бути **чіткими та однозначними**, щоб кожен співробітник розумів їх сенс і завдання. По-друге, вони повинні бути **вимірюваними**, тобто мати конкретні показники для оцінки прогресу та результатів. По-третє, цілі повинні бути **досяжними**, з урахуванням ресурсів, компетенцій та реальних умов ринку. По-четверте, цілі мають бути **релевантними**, тобто відповідати місії, стратегії та пріоритетам розвитку підприємства. По-п'яте, цілі повинні мати **обмеження у часі**, що дозволяє контролювати терміни виконання та планувати ресурси. Важливо також, щоб цілі були **гнучкими**, дозволяючи коригування у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Вони повинні бути **узгодженими між різними рівнями управління**, щоб уникнути конфліктів і дублювання дій. До вимог відноситься також **мотиваційна складова**, яка стимулює персонал до активної участі у досягненні результатів. Цілі мають бути **реалістичними та досяжними**, щоб не демотивувати працівників. Нарешті, цілі повинні бути **орієнтовані на довгостроковий успіх підприємства**, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

Ієрархія цілей

Ієрархія цілей визначає логічний та структурований взаємозв'язок між різними рівнями управління підприємством. На **корпоративному рівні** формуються загальні стратегічні цілі, що відображають місію підприємства та забезпечують довгостроковий розвиток. На **бізнес-рівні** визначаються цілі окремих підрозділів чи напрямів діяльності, які підтримують корпоративні пріоритети. На **функціональному рівні** встановлюються цілі окремих відділів (маркетинг, виробництво, фінанси), які конкретизують бізнес-цілі та забезпечують ефективну координацію. На **оперативному рівні** визначаються поточні завдання та проєкти, що дозволяють досягти функціональні цілі у короткі строки. Ієрархія цілей дозволяє уникнути конфліктів між різними підрозділами та забезпечує узгодженість дій. Вона сприяє ефективному розподілу ресурсів і підвищує контроль за виконанням стратегії. Завдяки ієрархії керівництво може відстежувати прогрес на всіх рівнях і своєчасно коригувати плани. Вона забезпечує прозорість управління та зрозумілість пріоритетів для персоналу. Ієрархія цілей є основою для створення системи мотивації та оцінки ефективності діяльності. Таким чином, чітко визначена ієрархія цілей підвищує ефективність стратегічного управління та сприяє досягненню конкурентних переваг підприємства.