



**Тема 10. ПЛАНУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.**

The background features a chalkboard with various business terms and diagrams drawn in white chalk. Visible terms include 'Function', 'Marketing', 'Customer', 'Product & Service', 'Social Media', 'ERP', and 'Business Strategy'. There are also arrows, stars, and a central cloud-like shape containing the words 'Business Strategy'.

1. Планування міжнародної діяльності
2. Стратегічне планування в міжнародному бізнесі

1. Планування міжнародної діяльності



- всеосяжний процес, пов'язаний з оцінкою багатонаціонального зовнішнього середовища, визначенням майбутніх світових можливостей і небезпек, формулюванням глобальних цілей і стратегії підприємства у світлі оцінки зовнішніх умов і внутрішнього обстеження сильних і слабких сторін підприємства.
- містить формулювання довгострокових і короткострокових завдань, розподіл ресурсів (людей, капіталів, технології, інформації) у міжнародному плані для досягнення глобальних цілей підприємства.

Показниками ефективного формування міжнародної діяльності підприємств є:

- прибутковість;
- маркетинг;
- виробництво;
- фінанси;
- технологія;
- відносини з місцевим урядом;
- персонал;
- науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи;
- навколишнє середовище .



- Функція «організація» являє собою процес створення структури підприємства, що дає можливість людям ефективно працювати разом і включає процеси координації роботи і формування структури.
- Координація роботи здійснюється через делегування, розподіл відповідальності і повноважень.
- Вплив на цей процес національно-культурних розходжень не простежується.



Структура організації



- логічне узгодження взаємовідносин різних рівнів управління і функціональних сфер.
- Завдання менеджерів при цьому полягає в тому, щоб обрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, які впливають на неї.
- Проектування структури організації повинно базуватися на її стратегічних планах. Оскільки в сучасному динамічному зовнішньому середовищі стратегія, як правило, змінюється, то відповідно і структура організації повинна змінюватися.

Вибір організаційної структури підприємств міжнародного бізнесу визначає рішення трьох основних стратегічних питань

- як спонукати підприємство (організацію), що діяло в основному на внутрішньому ринку, якомога повніше використовувати для свого зростання можливості, що з'являються;

як найбільш ефективно використовувати знання про особливості продукції і різних географічних регіонів з метою координації ділової активності на міжнародному рівні;

як координувати діяльність закордонних філій та окремого підприємства в багатьох країнах, зберігаючи при цьому їх власне обличчя.

При подальшому зростанні ділової активності підприємства на міжнародних ринках, воно зазвичай створює спеціальні міжнародні відділення.

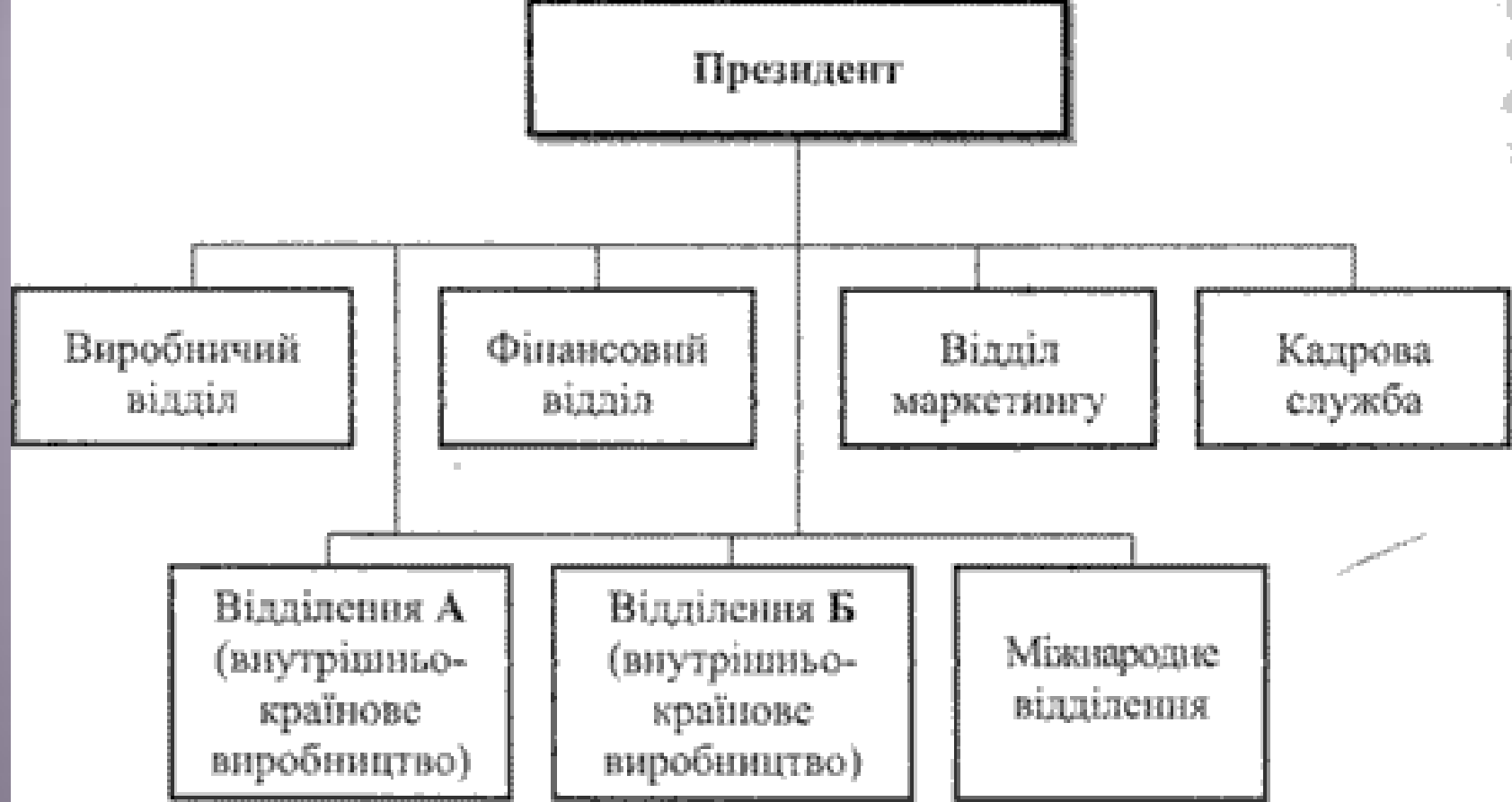


Керівник кожної закордонної виробничої філії підпорядковується виконавчому директору або президенту підприємства. При цьому центральне керівництво, як правило, надає допомогу своїм закордонним філіям щодо питань виробництва, маркетингу, фінансових і трудових ресурсів.

- Перед керівництвом постає необхідність приймати глобальні рішення з питань: де розвивати нові виробничі потужності, у якій галузі збільшити капіталовкладення, у яких галузях починати підприємницьку діяльність і яку продукцію випускати, звідки одержувати ресурси, які методи використовувати для проникнення на закордонні ринки тощо.



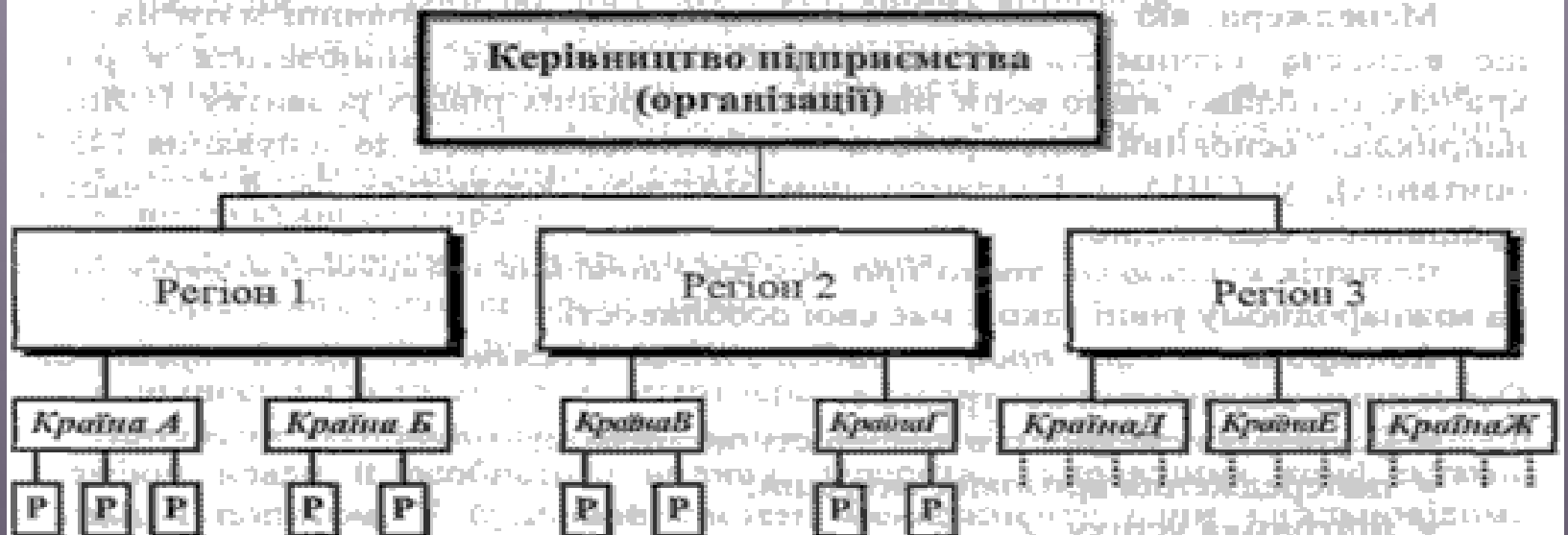
Отже, для того, щоб приймати дійсно ефективні рішення щодо своєї діяльності на різних міжнародних ринках, підприємство повинно перебудувати свою структуру таким чином, щоб міжнародні операції мали не менш важливе значення ніж операції усередині країни.



Найбільш поширеними типами глобальних структур є глобальна продуктова структура і глобальна регіональна структура



Рис. 4.2.7. Глобальна продуктова організаційна структура



- Глобальна продуктова структура найбільше підходить для тих підприємств, у яких розходження між видами виробленої продукції мають більше значення ніж розходження між регіонами, де її продають.
- Структуризація по географічних регіонах більше підходить там, де регіональні розходження мають більше значення ніж відмінності в продукції.
- Регіональні розходження обумовлюються тим, що різні закордонні клієнти підприємства концентруються в різних регіонах.
- Тому, проектування організації здійснюється за критерієм відповідності купівельного попиту і методів маркетингу в даних регіонах.



2. Стратегічне планування

- процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу.
- До питань стратегічного планування належить також контроль реалізації планів і їхнє коригування.
- Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства і зовнішнього середовища, їхнім призначенням є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей (збільшення прибутку, зниження собівартості, вихід на міжнародний ринок, збільшення масштабів діяльності, створення спільних підприємств і т.ін.).

Безперервне планування:



- пов'язане з постійно діючою і використовуваною системою маркетингової інформації,
- захищає підприємство від несприятливих зовнішніх впливів,
- дає змогу своєчасно виявляти і враховувати тенденції розвитку ринків, технологій, зміни в масовій свідомості та інші чинники, що визначають умови функціонування бізнесу і його ефективність.

Впровадження на практиці стратегічного планування дає ряд

переваг:

- змушує фірму більш чітко визначати свої завдання і політику;
- веде до кращої координації зусиль працівників організації і визначення показників діяльності фірми для наступного контролю;
- привчає керівників постійно мислити перспективно і готувати підприємство до несприятливих змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- дає змогу більш наочно демонструвати взаємозв'язок усіх посадових осіб.

Зміст і послідовність

стратегічного планування

- У розробці стратегії враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності, та ін.



У розробці стратегії планування умовно виділяють такі етапи:

- стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення;
- визначення мети і завдань підприємства;
- варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування);
- реалізація;
- контроль за виконанням;
- оцінювання і коригування стратегічного плану.



Стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення розробки стратегії

- формується інформаційна база стратегічного планування і управління,
- досліджуються тенденції розвитку широкого кола процесів і явищ у галузі, на ринках збуту, у цілому в економіці, що впливають на умови функціонування підприємства
- визначаються найважливіші проблеми і чинники розвитку організації, перспективи і потенційні загрози, пов'язані з процесами, що відбуваються в навколишньому середовищі.



Метою першого етапу робіт є

- якісний і кількісний аналіз поточного стану і врахування багатьох чинників, що впливають на результати виробничо-господарської діяльності підприємства.
- Це дає змогу визначити сильні його сторони, можливості і загрози, пов'язані з впливом навколишнього середовища, вийти на сукупність необхідних рішень з основних напрямків діяльності об'єкта управління і приступити до їхньої попередньої варіантної розробки.



Визначення цілей і завдань підприємства

- визначаються глобальні цілі підприємства (його "місія", "програмна заява"), що служать вихідною базою для встановлення пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності
- Формуються критерії розподілу ресурсів і намічаються конкретні кількісні завдання підприємства, визначення яких забезпечує можливість концентрації сил і засобів для досягнення поставлених цілей
- дає змогу визначити фундаментальні завдання розвитку об'єкта управління, склад і обґрунтованість яких безпосередньо впливають на ефективність стратега.



Варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування).

- розробляються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень
- широко використовується методика "портфельного планування", коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет ("портфель") можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських підрозділів (СГП). З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Варіантна розробка стратегії розвитку підприємства включає:



- - вибір стратегічних альтернатив, їх аналіз і визначення базової стратегії;
- - формування функціональних стратегій, включаючи стратегію маркетингу, фінансову, НДДКР, розвитку виробництва, зовнішньоекономічної діяльності, соціального розвитку, організаційних змін, екології і т. ін.

Реалізація, контроль за виконанням і коригування стратегічного плану

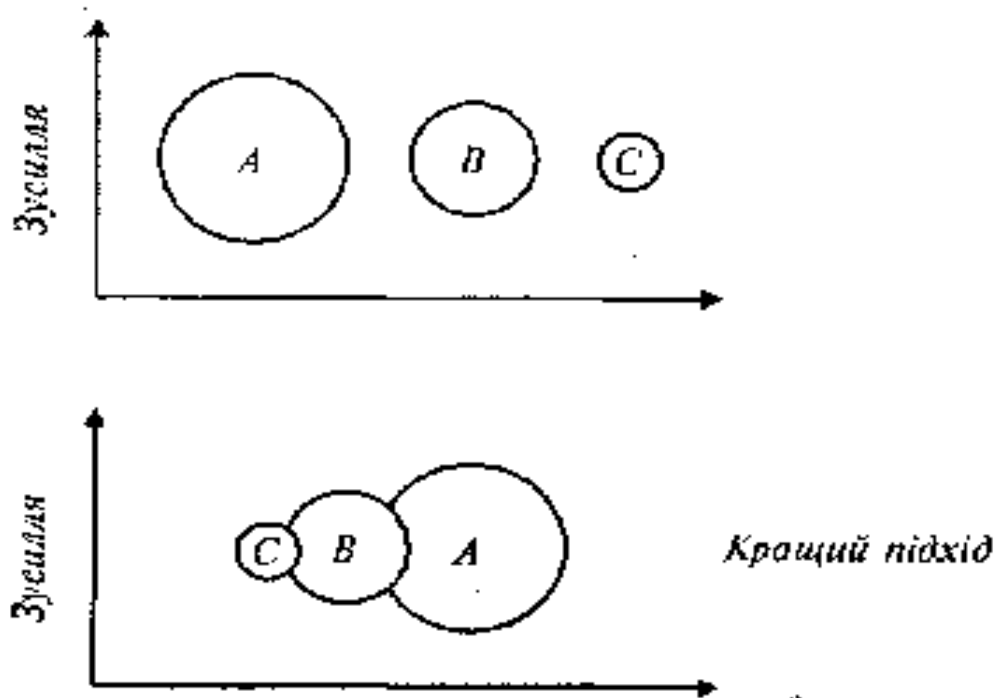
- На цьому етапі широко використовуються різноманітні підходи.
- Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів (у цьому випадку на рівні організації забезпечується розподіл ресурсів і здійснюється загальний контроль), або шляхом включення окремих стратегічних завдань (у першу чергу, інвестиційних і науково-технічних) в оперативно-тактичні плани і програми.

етап реалізації



- просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві.
- Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

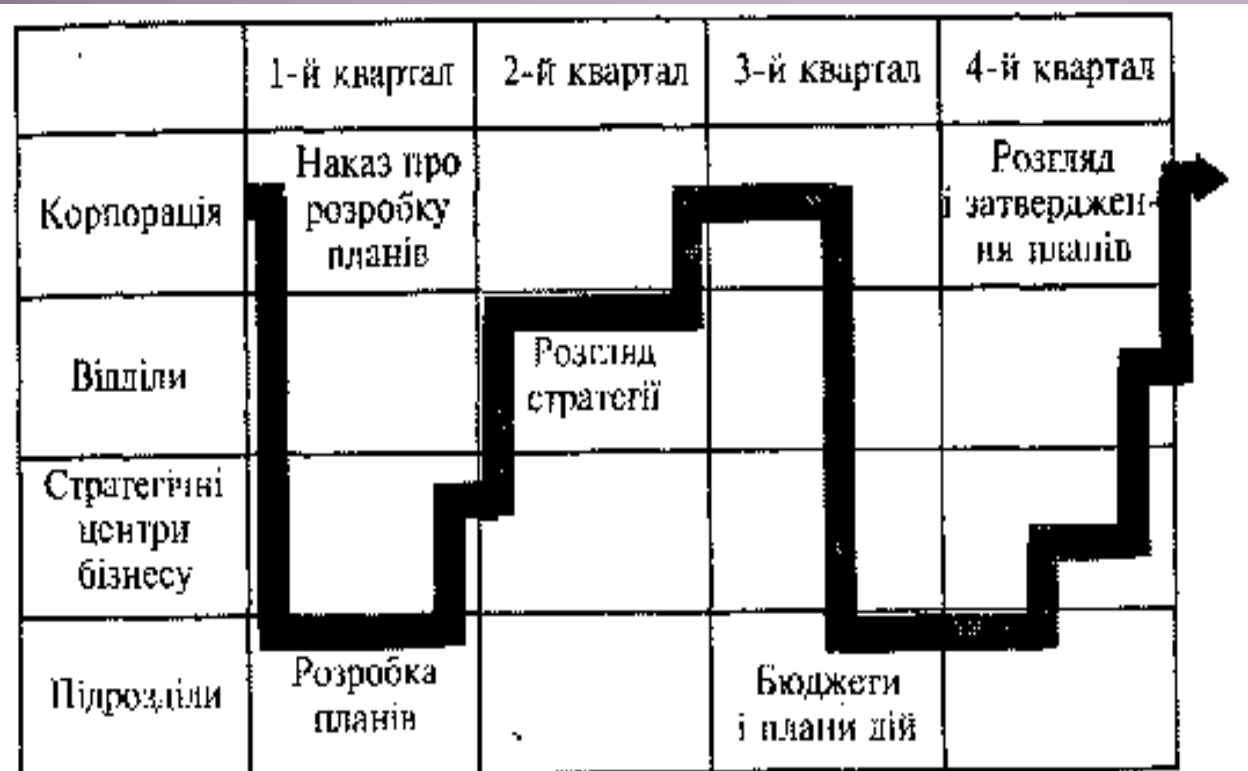
етапах розробки і впровадження, а також накладання фаз процесу шляхом виділення змін, впровадження яких можна починати до закінчення розробки стратегії, гарантує більш успішну



ного плану.

- Два підходи до організації процесу стратегічного планування: А – інформаційний аналіз; В – розробка стратегії; С – впровадження стратегії

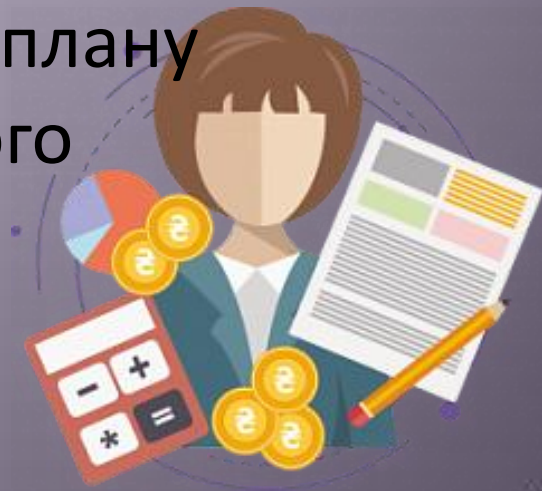
Процес стратегічного планування є безперервним річним циклом робіт, в якому беруть участь практично всі підрозділи підприємства. Як правило, кінцевий варіант плану і бюджету розглядає комітет зі стратегічного планування, а затверджує плани вище керівництво.



- Календарний план процесу стратегічного планування корпорації "Міннесота Майнінгенд Мен'юфекчерінг" ("ЗМ").

Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку

- Поведінка організації на зовнішньому ринку значною мірою визначається внутрішніми її можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління.
- У той самий час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління.



Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку

включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

- Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному.



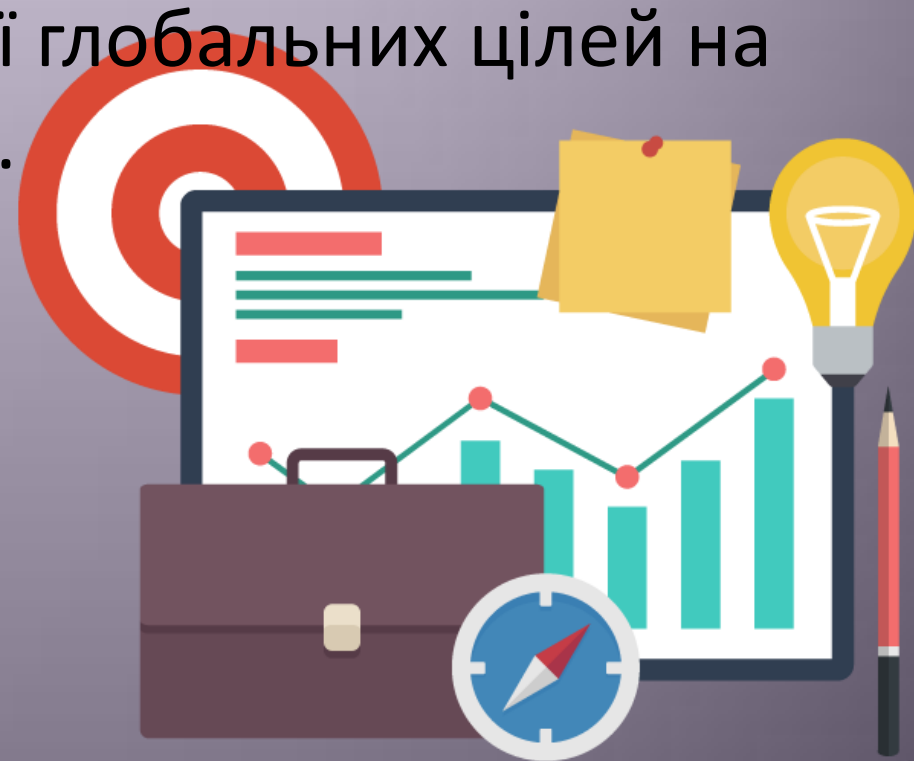
Глобальний рівень



- охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго- і середньострокових варіантів розвитку.

На тактичному (поточному) рівні планування зовнішньоекономічної діяльності

- концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.



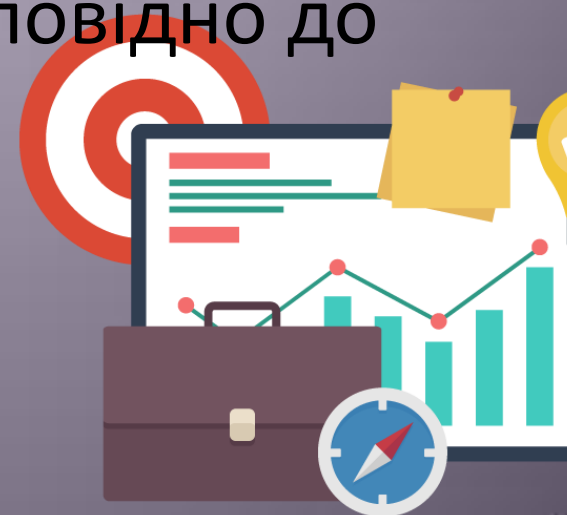
На першому етапі розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку об'єктами всебічного аналізу є:

- стан на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством при теперішній структурі виробництва і збуту;
- оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг;
- оцінка діяльності організації з позиції ринку.



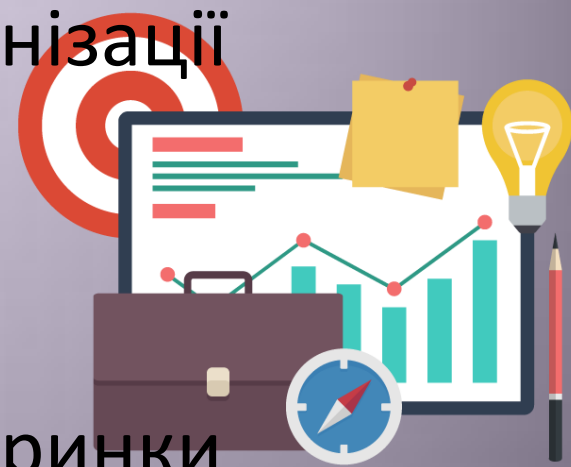
На етапі аналізу очікуваних у кон'юнктурі ринку змін (другий етап)

- визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства.
- При цьому прогнозується вплив змін у кон'юнктурі ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.



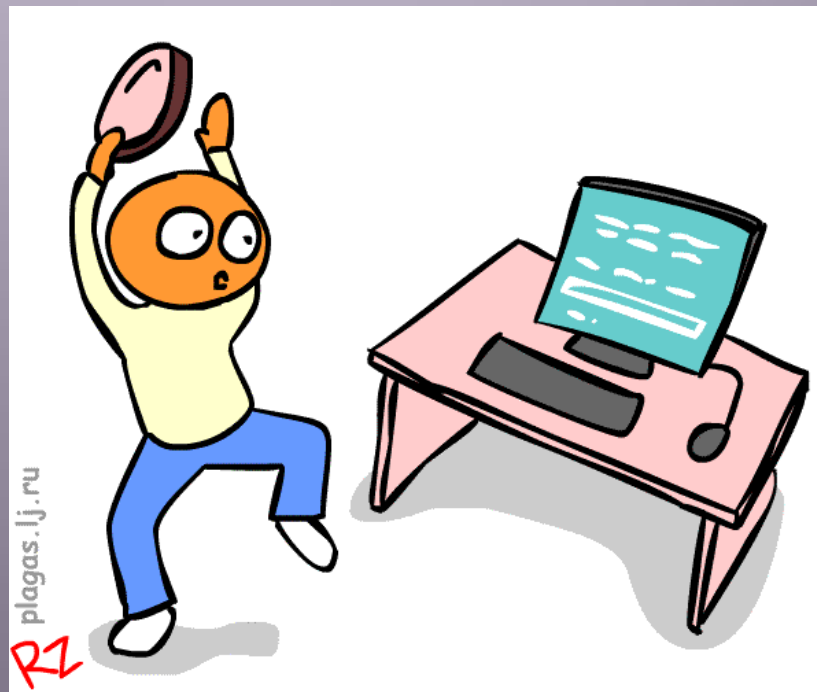
На третьому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії

- при оцінюванні можливостей організації об'єктом аналізу є:
- очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності;
- доцільність переорієнтації на нові ринки збуту;
- умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.



четвертий етап

- Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.



п'ятий етап



- аналізуються тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації.
- Для цього беруться до уваги прогностні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, в їхній загальногосподарській кон'юнктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку і т.д.

Розробка стратегії

зовнішньоекономічної діяльності на шостому етапі передбачає:

- формування глобальної довгострокової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку альтернативних варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Процес стратегічного планування

- Процес стратегічного планування є незамкненою системою, функціонування якої пов'язане із систематичним аналізом зовнішнього середовища і гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу визначаються і встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни і здійснення відповідних коригуючих заходів.

Моделі процесу стратегічного
планування поведінки організації на
зовнішньому ринку є різними рівнями
агрегування і дезагрегування таких
етапів:

- розробка місії і цілей організації;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз сильних і слабких сторін організації;
- аналіз альтернатив і вибір стратегії;
- управління реалізацією стратегії;
- оцінювання стратегії діяльності організації і її коригування

Місія і цілі організації



- Оскільки місія і цілі служать орієнтиром для всіх наступних етапів розробки стратегії, вибір їх є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному плануванні, результатом якого є визначені обмеження відповідно до напрямків діяльності організації, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку.
- Залежно від масштабів намічених змін і встановленого терміну досягнення кінцевого результату цілі організації діляться на короткострокові, або тактичні (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (стратегічні), для досягнення яких необхідно п'ять і більше років.



- основна, генеральна ціль, програмна заява організації
- Генеральна ціль (місія) є найбільш широким за змістом і рівнем узагальнення умов і перспектив розвитку рішенням, що приймається керівництвом підприємства.
- Місія характеризує сутність об'єкта управління, мету його існування і властиве організації і сфері управління місце і призначення.
- Глобальну (генеральну) ціль необхідно підкріпити комплексом заходів, що забезпечували б досягнення бажаного результату.
- У зв'язку з тим, що реалізація таких заходів потребує визначеного часу і засобів, генеральна ціль містить у собі систему цілей щодо основних напрямів діяльності підприємства, орієнтованих на виконання ним своєї місії.
- Реалізація кожної з них пов'язана з розробкою власної стратегії. Одним із напрямків стратегічного планування є зовнішньоекономічна діяльність.

Найбільш поширене визначення цілей на основі таких головних функцій промислового підприємства:

- виробничо-технологічної, що відображає основне призначення організації у виробництві даного виду (видів) товарів і послуг відповідної якості;
- господарсько-економічної, обумовленої необхідністю забезпечення рентабельної роботи підприємства;
- науково-технічної, пов'язаної з використанням можливостей НТП як умови виробництва конкурентоспроможної продукції;
- зовнішньоекономічної, що визначає поведінку організації на зовнішніх ринках збуту;
- соціальної, пов'язаної із забезпеченням відповідного рівня соціального захисту працівників;
- екологічної, обумовленої необхідністю наближення до мінімуму техногенного навантаження на природне середовище.



Практичне значення мають такі загальні правила визначення цілей підприємства :



- цілі мають визначатися на основі відповіді на запитання, що таке виробничо-збутова діяльність організації (її бізнес), в якому напрямку вона розвивається і якою їй варто було б бути. Виявлені при цьому цілі визначають дії, спрямовані на реалізацію основного завдання підприємства;
- цілі мають бути реальними, стимулюючи до певних практичних дій, і поділятися на конкретні завдання, виконання яких може бути доручено відповідним особам;
- цілі мають забезпечувати можливість концентрації сил і засобів для їхнього практичного втілення;
- необхідно забезпечувати узгодженість і взаємозв'язок між стратегічними і тактичними цілями, що сприяє безперервності процесу їх досягнення;
- розробляючи й обговорюючи цілі, бажано широко залучати працівників організації, що є гарантією концентрації зусиль колективу на їхнє визначення, сприйняття і реалізацію.

Ранжування цілей



- Цілей у підприємства може бути дуже багато, що викликає необхідність їхнього ранжирування. Воно полягає у виділенні головної цілі і додаткових, які нею визначаються. При цьому для досягнення головної цілі висуваються цілі другого рівня, для їх досягнення намічаються цілі третього рівня і т.д.
- Кінцевим результатом ранжирування є розробка дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками.

Аналіз зовнішнього середовища



- необхідний для передбачення майбутніх процесів його розвитку.
- дає змогу своєчасно вживати заходи щодо адаптації до змін у зовнішньому середовищі на основі розробки і реалізації стратегічних рішень на вищому рівні управління.
- є базою макроекономічних, соціально-політичних, виробничих і технологічних прогнозів, служить для оцінювання довгострокових можливостей організації в умовах передбаченого розвитку відповідних процесів.
- передбачення загроз і сприятливих можливостей є передумовою своєчасної розробки ситуативних планів на випадок їх виникнення, що полегшує формулювання стратегії, яка дозволяла б організації досягти цілі її розвитку і перетворити несприятливі обставини у вигідні умови функціонування.

Загрози і сприятливі можливості,
викликані змінами в зовнішньому
середовищі, можуть проявитися в
сферах:

- економічній,
- політичній,
- ринковій,
- технологічній,
- конкурентній,
- соціальній,
- міжнародній.



Макроекономічний аналіз



- **Мета:** оцінювання тенденцій і динаміки розвитку макроекономічних процесів, економічної ситуації в країні й галузі.
- **Включає:** прогнози розвитку економіки, виражені за допомогою таких макроекономічних показників, як рівень інфляції, зайнятості, цикли ділової активності, стан грошового обігу і т.д.
- **Узагальнений показник:** розмір валового національного продукту.
- **Найважливіші питання:** визначення стадії ділової активності, на якій знаходиться економіка країни, і оцінювання часу входження її в таку стадію циклічного розвитку.
- Зіставлення отриманої інформації з характеристикою стану підприємства дає змогу вибрати найбільш ефективну стратегію, що враховує не лише потенційні можливості об'єкта управління, але й сукупність економічних чинників, що впливають на його розвиток як зі знаком "плюс", так і зі знаком "мінус".

Цикл ділової активності



- Важливим вважається не тільки визначення тривалості етапу в часі й розміру зміни економічних показників, але й наближення "точки перегину" (піку або "дна" економічного циклу).
- кожний етап циклу ділової активності має свої, тільки йому притаманні особливості "поведінки" економіки. Вони стосуються зростання ВВП, рівня зайнятості, купівельної спроможності підприємств і населення, Інфляції, державної податкової і кредитної політики, грошового обігу і т.д.
- знання "точки перегину" в циклі ділової активності дозволяє підприємству своєчасно підготуватися до змін у загальногосподарській кон'юнктурі.
- підприємство або використовує сприятливі економічні можливості, або займається пошуком шляхів компенсації впливу заздалегідь передбачених негативних макроекономічних процесів.

Аналіз соціально-політичного середовища



- Політична стабільність - ключовий чинник зменшення економічної невизначеності і своєчасного створення несуперечливої системи економічного законодавства, що регламентує підприємницьку діяльність.
- У центрі аналізу внутрішнього і зовнішнього соціально-політичного середовища перебуває оцінка загальнополітичної ситуації в країні, стабільності виконавчої влади, а також політичного ризику капіталовкладень у даному регіоні.

працюють чи
збираються
працювати на
світовому ринку,
повинні приділять



соціальним і політичним процесам, що відбуваються в реально існуючих і потенційних країнах-експортерах і імпортерах

- політиці урядів інших країн, змінам у їхніх зовнішньоторговельних режимах, спрямованих на захист внутрішніх виробників, розширенню національних ринків у цілому чи окремих галузях.
- пошуку захисту з боку уряду України проти іноземних конкурентів, на зміцнення внутрішнього ринку або на розширення зовнішньоекономічної активності.
- система державного регулювання економіки, зміни в господарському законодавстві, що стосуються перспектив державного регулювання у сферах соціального захисту населення, зовнішньої торгівлі, політики ціноутворення, демонополізації, екології, охорони праці та здоров'я, обмежень на виробництво й імпорт товарів на основі контролю за їхньою якістю, наукових досліджень і розробок

Аналіз виробничого середовища



- У центрі аналізу виробничого середовища знаходяться виробничі прогнози, засновані на вивченні виробничих напрямків можливого розвитку і деяких кількісних розмірів, що характеризують структурні зміни у промисловому і сільськогосподарському виробництві.

Виробничий прогноз повинен ґрунтуватися на:



- інформації про перспективи (зростання чи падіння) виробництва конкретних видів продукції, що виготовляються підприємством;
- таких характеристиках підприємства, як прибутковість, капіталовкладення, динаміка основних виробничих фондів і т.д.;
- структурних змінах, що прогнозуються для зменшення невизначеності при прийнятті стратегічних рішень, які стосуються можливої заміни сировини, змін кваліфікаційного складу робітників, заміни обладнання, технологій;
- можливих змінах структури і характеру попиту на продукцію, що виробляється чи освоюється підприємством.
- конкурентному аналізу: встановлення рівня конкуренції за кількістю і рангом конкурентів, оцінювання їхніх сильних і слабких сторін. Особливо важливим є конкурентний аналіз для експортних товарів чорних металів і деяких видів хімічної продукції в умовах несприятливої кон'юнктури ринків збуту, оскільки поставки їх на зовнішні ринки пов'язані із загостренням конкурентної боротьби.

Аналіз технологічного середовища передбачає:

- оцінювання очікуваних змін у процесі науково-технічної конкуренції,
- прогнозування можливості появи принципово нових технічних засобів і технологій
- можливості нетрадиційного використання відомих технологій і т.д.



Аналіз технологічного середовища проводиться з урахуванням:



- науково-технічних тенденцій і змін, що відбуваються в науці і належать до даної галузі виробництва.
- передбачення можливостей технологічного прориву, появи товарів із принципово новими характеристиками.
- прогнозних оцінок, що є основою формулювання стратегії підприємства у сфері НДДКР.

аналіз зовнішнього технологічного середовища дає можливість :



- Визначити спрямованість впливу економічних, політичних, ринкових, соціальних, технологічних, конкурентних і міжнародних чинників на умови функціонування об'єктів управління.
- Полегшує для керівництва організації пошук відповідей на запитання про те, які зміни в зовнішньому оточенні вплинуть на поточну стратегію, які з них викличуть загрозу для її обґрунтованості, а які полегшать досягнення стратегічних цілей.

Аналіз сильних і слабких сторін організації



- служить вихідною базою для урахування сильних і слабких сторін організації при розробці стратегії її поведінки на внутрішньому і зовнішньому ринках.
- є оцінкою ситуації, що склалася на період розробки стратегії розвитку, і мета аналізу - це виявлення проблем і можливостей використання внутрішніх ресурсів і резервів.



- Для оцінювання ситуації на підприємстві збирається й опрацьовується інформація, що характеризує стан виробничо-технічної бази, системи постачання, організації управління, рівень НДДКР, фінансовий стан і т.д.
- Важливе значення має також конкурентний аналіз, під час якого порівнюються основні характеристики організації (зміни норми прибутку, обсягу продажів, продуктивності праці, виробничих витрат) з відповідними параметрами декількох основних конкурентів.

Екстраполяція тенденцій, що склалися, і результати конкурентних порівнянь дають змогу визначити проблемні сфери, на яких зосереджуються подальші розробки стратегії розвитку. Визначення таких проблемних сфер охоплює основні аспекти оцінювання діяльності підприємства:



- процес виробництва продукції, що враховує і структурні зміни у випуску виробів поточної номенклатури;
- процес створення нової продукції, що включає весь цикл робіт від висування Ідеї і проведення НДДКР до виготовлення дослідного зразка;
- процес розвитку виробництва, заснований на освоєнні випуску нових виробів або модернізації традиційних, включаючи комплексну підготовку виробництва, його реконструкцію і технічне переозброєння.

Об'єктами вивчення при аналізі поточної ситуації служать:



- стан, структура і технічний рівень виробництва, наявність виробничих потужностей;
- науково-технічний потенціал;
- ефективність коопераційних зв'язків і системи матеріально-технічного постачання;
- ідповідність кадрового забезпечення потребам розвитку і відповідність систем управління і організаційної структури підприємства завданням його розвитку.

- Оцінювання сильних і слабких сторін функціонування організації можливе за умови діагностики внутрішніх проблем, яку називають управлінським обстеженням. У стратегічному плануванні воно охоплює маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організаційну культуру та імідж підприємства.



УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ



- Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією. Стратегія та її виконання – дві сторони одного цілого. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо були допущені помилки при розробці стратегії. Задовільне виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки, що можуть виникати на цьому етапі через наявність у ній недоліків або ж у силу появи в середовищі непередбачених змін.

Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії



- *Перший етап* – поглиблене вивчення середовища, цілей розроблених стратегій.
- *Другий етап* полягає в тому, що вище керівництво повинно прийняти рішення про ефективне використання наявних у фірми ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення про їхній розподіл, а також залучення співробітників у процес реалізації стратегій.
- *На третьому етапі* вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру фірми.
- *Четвертий етап* включає проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Зміни не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що надають умови і можливості проведення таких змін.
- *П'ятий етап* участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно має проводити перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно може і повинен, при визначених обставинах, піддаватися модифікації.

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють п'ять рівнів змін.



- *1. Перебудова організації* (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту.
- *2. Радикальні зміни* організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією
- *3. Помірні перетворення* проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.
- *4. Звичайні зміни* зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.
- *5. Незмінне функціонування організації* спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію.

Оцінка і контроль виконання стратегій



- Оцінка і контроль виконання стратегій є логічно останнім процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні.
- Даний процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між тим, як йде процес досягнення цілей, і власне цілями організації.

Основними завданнями будь-якого контролю є:



- визначення того, що і по яким показникам перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів та інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті проведеної оцінки;
- коригування, якщо вона необхідна і можлива.



- При контролі виконання стратегій ці задачі набувають цілком визначеної специфіки, обумовленої тим, що стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей фірми.
- Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, тому що його не цікавить слушність виконання стратегічного плану, слушність здійснення стратегії або слушність виконання окремих робіт, функцій і операцій, тому що він сфокусований на тому, чи можливо надалі реалізовувати прийняті стратегії і чи призведе їхня реалізація до досягнення поставлених цілей.
- Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як стратегій, так і цілей фірми.



- Планування стратегії - вид управлінської діяльності, що потребує значних зусиль і витрат часу. Головна ж умова ефективного функціонування системи стратегічного планування - це постійна увага до нього з боку вищого керівництва, уміння їх довести необхідність планування, залучити до розробки і реалізації стратегії широке коло співробітників.
- Приоритетним напрямком стратегії організації є розробка і випуск нових видів продукції, тому що воно визначає всі інші напрямки її розвитку. Головна увага приділяється розробці стратегії інновації і заходів, спрямованих на її реалізацію.
- Розробка стратегії організації - не самоціль стратегічного планування. Ця складна і трудомістка робота набуває сенсу, якщо стратегія надалі успішно реалізується. Для того щоб контролювати процес реалізації стратегії і бути впевненими в досягненні поставлених цілей, керівники організації змушені розробляти плани, програми, проекти і бюджети, мотивувати процес, тобто управляти ним.