

УДК 658.5

Наталія Шведа

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Natalia Shveda

PECULARITIES OF STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESS IN MODERN CONDITIONS

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо. Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність в умовах подій, що прогноуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в даних час, які можуть відбутися у його оточенні.

Стратегічне рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації. Стратегічне рішення – це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники топ-менеджменту, аналітики, експерти, в тому числі зовнішні. Такі рішення спираються на колективні знання і досвід, що дозволяє не тільки передбачати, а й впливати в потрібному напрямку на хід подій. При цьому дуже важливе вміння дивитися на проблеми творчо, орієнтуватися на знаходження новаторських рішень.

Кожний колектив накладає на стратегічне рішення відбиток свого стилю. Певні особливості створюються також різноманітністю й неповторністю умов функціонування і розвитку конкретних організацій, окремих періодів діяльності. Але існують важливі спільні моменти.

По-перше, рішення виступає як комплексна програма дій на перспективу. Воно має забезпечити ефективне функціонування організації шляхом чіткої координації й дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків. Тільки в цьому випадку досягається стійка кооперація і переваги спеціалізації. Стратегічне рішення, звісно, підтримує систему внутрішнього поділу праці та водночас якісно закріплює плановірність, а також інші сфери організаційних відносин.

По-друге, спільна риса стратегічних рішень – їх директивний характер. Чіткий порядок, високий рівень узгодженості в діяльності різних ланок організаційного процесу потребують високої виконавчої дисципліни, своєчасної та точної реалізації прийнятих рішень.

По-третє, стратегічне рішення завжди спрямоване на подолання суперечностей. Здається, там, де розвиток організації відбувається стійко, без великих труднощів, не виникає необхідності в активному втручанні в хід справи. Але умови діяльності постійно змінюються, тому, подолавши одну суперечність, організація зустрічається з іншою, і це закономірно.

По-четверте, для стратегічних рішень характерний високий рівень невизначеності. Це пов'язано із тим, що період реалізації стратегічних рішень – значний (від 2 до 20 років). Тому спрогнозувати всі зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства й визначити бажану реакцію на них протягом цього часу практично неможливо. Можна лише визначити приблизні сценарії розвитку

для підприємства, а також мати розроблену множину стратегічних альтернатив як запасні плани для реагування на непередбачувані обставини.

І по-п'яте, стратегічні рішення глобальні і їх наслідки є важливими для всього підприємства. Стратегія взагалі і стратегічні рішення зокрема на підприємстві охоплюють такі важливі питання, як збільшення частки ринку, формування конкурентних переваг, досягнення лідерства в технологіях, інноваційній діяльності тощо. Досягнення таких цілей відбувається при об'єднанні зусиль всіх підрозділів підприємства завдяки впровадженню змін у всіх сферах діяльності. Наслідки реалізованих стратегічних рішень визначають умови функціонування підприємства в майбутньому.

Керівники організацій мають уміти приймати адекватні стратегічні рішення, що сприятиме успішному формулюванню й виконанню стратегій, орієнтованих на дії.

Звичайна процедура прийняття стратегічного рішення поділяється на два блоки дій: дії пов'язані із розробкою стратегічного рішення та дії пов'язані з прийняттям рішення. Розробка рішення включає в себе наступний набір дій:

- аналіз факторів спричинивши появу проблеми або коло проблем, стосовно яких необхідно прийняти рішення;
- аналіз ймовірних наслідків відсутності прийнятого рішення або наслідків прийняття рішення з високим ступенем відхилення від діапазону раціональних рішень;
- формування спектру критеріїв та обмежень, за якими має бути прийняте рішення;
- пошук найбільш компетентних відповідальних осіб, спеціалістів, експертів які б сприяли розробці та оцінці рішення;
- постановка завдань;
- пошук інформації, її опрацювання та аналізування;
- визначення вихідних характеристик проблеми із урахуванням накладених обмежень;
- затвердження мети та критеріїв управління, їх кінцеве формулювання.

Прийняття стратегічного рішення міститься в наступному:

- обґрунтування та побудова формалізованої моделі проблемної ситуації;
- розробка альтернативних варіантів рішення;
- вибір способу вирішення проблеми, моделювання;
- обговорення обраної альтернативи із експертами та потенційними виконавцями;
- обґрунтування (економічне, соціальне та ін.) обраної альтернативи;
- організація виконання рішення;
- контроль виконання рішення;
- стимулювання якості виконання прийнятого рішення, економії ресурсів та дотримання терміну;
- встановлення зворотного зв'язку із особою, яка реалізовує рішення, та за необхідністю коригування критеріїв, обмежень.

Процес розробки та прийняття стратегічного рішення є тривалим та дуже відповідальним, оскільки виступає базою для рішень всіх ієрархічних рівнів підприємства. Рішення такого роду дуже складно або неможливо прийняти самотужки в зв'язку із зростанням рівня їх ризикованості порівняно із тактичними рішеннями. В таких випадках керівник залучає фахівців, які допомагають розробляти рішення, формують критерії та діапазон прийняття рішення, а також експертів, котрі оцінюють рішення на предмет ефективності його реалізації та досягнення цілей.

Отже, процес прийняття стратегічних рішень на підприємстві в сучасних умовах є циклічним і безперервним. Своєчасне виявлення проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень дозволить уникнути значних негативних наслідків у майбутньому.