

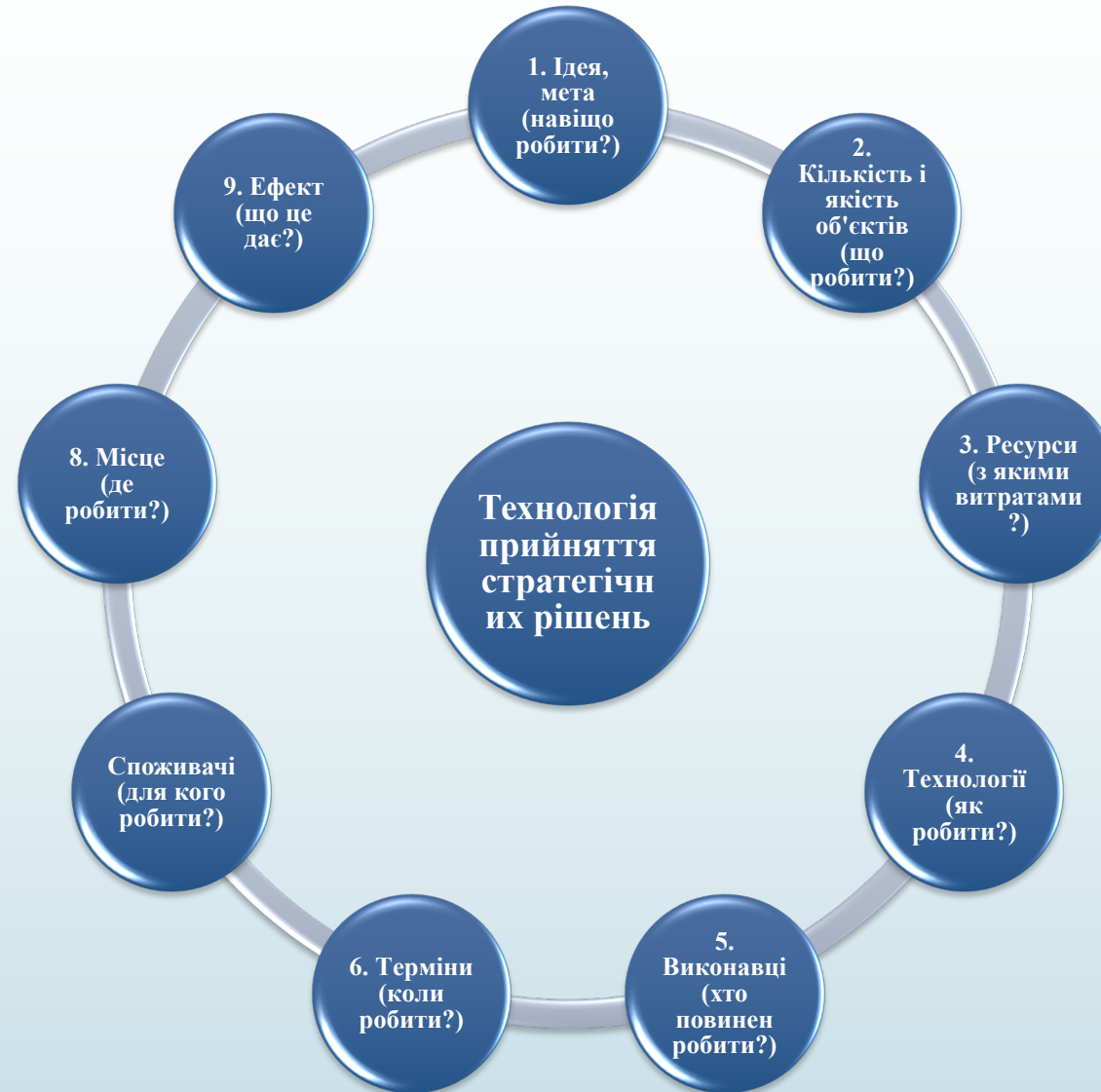


## Тема 3. Процес та етапи прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління

*»The sum of your decisions  
impact who you are & where you  
are in life.«*

*Barry D. Moore*

Рис. 1. Процес прийняття стратегічних рішень



Таблиця 1.  
Визначення  
процесу  
прийняття  
стратегічних  
рішень

## Вчені

## Сутність поняття

**Дерлоу Д.**

це події, які ведуть до моменту вибору та відбуваються після нього.

**Клименко С.М., Дуброва А.С.**

це вибір однієї з двох альтернатив, або одного з декількох варіантів, що мають місце.

**Мацеха Д.С., Бурий С.А.**

це свідомий вибір з наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом.

**Ячменьов Є.Ф., Антонов А.В.**

це процес аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору і узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети.

## Підходи до прийняття стратегічних рішень:

### Інтуїтивний

- заснований на відчутті, що вибір правильний
- Серед недоліків можна визначити: статистично шанси на правильний вибір - низькі;

### Підхід, заснований на судженні

- в основі цього підходу лежить прийняття рішення, яке засновано на знаннях та усвідомленнях управлінця зі свого досвіду. Менеджер опирається на той варіант, що приніс найбільший успіх в минулому
- Серед недоліків виділяються: судження неможливо співвіднести з ситуацією, яка раніше ніколи не відбувалась, тому досвіду її рішення просто немає

### Раціональний підхід

- раціональне рішення обґрунтовано аналітичним процесом, засновується на розрахунках та результатах стратегічного аналізу
- Не залежить від минулого досвіду.

## Таблиця 2. Етапи процесу прийняття стратегічних рішень

Автор	Назва етапу				
Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І.	Етап підготовки	Етап прийняття	Етап реалізації		
Вороніна А.В., Копил О.В.	Визначення проблеми	Аналіз проблеми та збирання інформації	Вироблення альтернатив	Оптимізування	Реалізація управлінського рішення
Фоломкіна І.С.	Діагностика проблем	Формування стратегічних рішень	Підготовка стратегічних рішень	Реалізація стратегічних рішень	

# Характеристика етапів прийняття рішення

## 1 етап. Діагностика проблем.

- На цьому етапі виявляються проблеми, що мають або можуть мати місце у розробці або реалізації стратегій підприємства, ідентифікуються ризики, з якими підприємство може стикнутися при здійсненні своєї діяльності. Після цього виявлені проблеми ранжуються за критеріями невідкладності вирішення (терміновості), значущості для підприємства та тенденцій розвитку

## 2 етап. Формування стратегічних рішень.

- Полягає у постановці завдання, формулюванні критеріїв і обмежень рішення та розробці альтернативних варіантів рішення. Розробка альтернатив є дуже важливим етапом, слід розглядати значну кількість різноманітних варіантів вирішення однієї і тієї ж проблеми для того, щоб знайти найкраще.

## 3 етап. Підготовка стратегічних рішень.

- Саме до цього етапу інтегрується процес ризик-менеджменту, який включає в себе аналіз (ідентифікацію) ризиків у розроблених стратегічних альтернативах, оцінку рівня ризику в альтернативах, а також прийняття заходів щодо зменшення рівня ризику або послаблення його можливого негативного впливу ків у розроблених стратегічних альтернативах, оцінку рівня ризику в альтернативах, а також прийняття заходів щодо зменшення рівня ризику або послаблення його можливого негативного впливу

## 4 етап. Реалізація стратегічних рішень.

- На цьому етапі прийняття рішення доводяться до виконавців, організується їх виконання, здійснюється поточний контроль за ходом реалізації стратегічних рішень, після виконання яких оцінюється ступінь вирішення проблеми. Якщо проблема не вирішена, слід повернутися до першого етапу.

Таблиця 3. Типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень та методи їх оптимізації

Етапи прийняття стратегічного рішення	Типові ризики на етапах	Методи оптимізації
Визначення проблеми	Ризик неправильної ідентифікації, ресурсні та виробничо-господарські ризики, ризик невикористаних можливостей.	Розроблення процедури та політики прийняття стратегічних рішень в організації.
Аналіз проблеми та збирання інформації	Інформаційний, методичні, майновий та маркетинговий.	Залучення зовнішніх експертів, розвиток власної методики аналізу проблеми та збору інформації.
Вироблення альтернатив	Ризик невикористаних можливостей, ризик інерції, ризик креативності, логічності та послідовності.	Формування декількох взаємовиключних альтернатив, колегіальне та колективне вироблення альтернатив для стратегічних рішень.
Оптимізування	Ризик неузгодженості альтернативи, ідентифікації та врахування існуючих обмежень, ризик раціональності та обґрунтованості.	Ідентифікація та вплив на гнучкі обмеження, узгодження альтернативи з цілями та місією підприємства, розроблення методик та процедур обґрунтування рішень.
Реалізація управлінського рішення	Ризик опору з боку виконавців, ризик незабезпеченості реалізації рішення.	Залучення виконавців до процесу прийняття рішення, врахування інтересів виконавців, пояснення необхідності реалізації прийнятого рішення.

# Приклади прийняття рішення

## **How To Build a Team To Deliver Business Results Across The Globe?**

As a leader in a Silicon Valley corporation, I was tasked to build a team that would be able to standardize our I.T. outsourcing processes and implement strategic organizational change across a workforce of 20,000 people scattered across the globe in our global delivery centers.

### **How Did You Make The Decision?**

I took a long look at the problem. Implementing cultural and organizational change across the globe would mean you have two choices.

Build a team in your location and then travel across the world implementing the changes.

Build a team across the globe who can implement changes locally.

I went for option 2, and interviewed and hired the best people I could find in the U.S.A, Costa Rica, Bulgaria, Slovakia, India, Malaysia, Philippines and even Australia.

### **What Was The Outcome of the Decision?**

Because the team of 20 people was spread across the globe, I had to work on remote team management best practices, like Skype team meetings, regular one on one coaching sessions and organizing a yearly “face to face” team meeting.

The outcome was better than I could have imagined, we had a great team culture built on trust and achieved outcomes for the business valued at over \$100 million. Many of the team members I consider my friends, even to this day.

*Barry D. Moore – Founder [GreatWorkLife.com](http://GreatWorkLife.com)*



Should you  
keep a client  
that you can't  
give results  
to?

I was starting my agency and one client was giving us 60% of our revenue, but we weren't able to deliver the results because the owner was changing & controlling every part of the business in a negative way. We could keep the client, get average results & hurt our reputation or let the client go and keep our reputation intact?

### **How Did You Make the Decision?**

We made a list of the short term positives/negatives and long term positives/negatives. We always strive to give more power to long term impacts of what we did. This really helped us to see that 2-3 years from now, we would have clients paying us a lot of money, but we would regret having hurt our reputation.

### **What Were The Effects of This Decision?**

We decided to stop working with the client because our reputation long term would be more important than a few thousand dollars.

*Aristide Basque, Co-Founder of [SH1FT Digital](#)*

## When & Whom to Hire?

One of the things that leaders all over the globe struggle with is when and who to hire when they are first starting out. This is a big hurdle because a good leader must be backed by an even better team.

### **How Was the Decision Made?**

I decided to choose to not only look locally for employees but to search for remote workers and digital nomads who could provide a unique set of tools. I wanted to build a team that was culturally diverse so that we could make innovative decisions that would be out-of-the-box to many organizations.

### **What Was the Effect of the Decision?**

Once I began to build my A-Team, we utilized organizational apps like Asana, Slack and our own email client, Mailbird, to ensure that we were on top of all of our projects. We held bi-monthly meetings on Zoom or Skype, and we brainstormed like crazy. If I hadn't stepped out of the tried-and-true methods of hiring, I wouldn't have the rock-star team that I have today!

*Andrea Loubier CEO of [Mailbird](#) a desktop email client for Windows*

# Making a Big Branding Change

I drastically changed my branding – I went against what was normal in my industry, in fact, my designer commented that “no one will know what hit them”. It was a bold and potentially risky move to make my messaging and look so much at odds with what was expected.

## How Did You Make the Decision?

I had done extensive work on figuring out my ideal clients, I really dug into not only who they are, but also their pain points and areas of affinity, such as the other brands they interact with. I took a lot of cues from the interactions I had with previous clients and how they talked about their problems to make sure that my messaging was correct.

But, overall, I just used my gut, I approached this decision as if I was already on the other side at my goal, (charging more with better-suited clients) and went for it. I understood that risk is part of a business and without pushing forward and breaking boundaries, I would be stagnating. When making any big decision, I aim to be in the headspace of the business owner who has already achieved the goal, as on the other side there will be a lot less fear or uncertainty.

## What Were The Effects of This Decision?

Exactly what I wanted! It was certainly nerve-wracking when the new branding had launched. But, within a few hours, I had a new inquiry from a client who perfectly fit with my ideal client profile and was on board with my messaging.

The impact overall was that I received fewer inquiries, but they were much better qualified – generally speaking they perfectly met my ideal client profile and were pre-sold on me. So, of the inquiries I did receive, I closed nearly all of the sales meetings and overall had a higher number of clients and income.

Hannah Attewell. Founder of [ForceofNatureCoach.com](https://www.forceofnaturecoach.com), coaches female entrepreneurs and women in small businesses to identify their goals and take massive action to achieve them.



# How to Implement Delegation?

Especially when it comes to entrepreneurs, there comes a time when it is difficult to let go of the reins. Once you've built a company from the ground floor, there's a vested interest that is difficult to put into words. So, it can be hard to begin to assign tasks to others when there was once a time when you were doing it all!

## **How Was the Decision Made?**

I decided that the best thing I could do for my company was to delegate. If I was presented with a project or a task that I didn't feel as if I were 100% the person for the job at hand, then I needed to pass it off to someone who would be more successful, so that I could focus on the things within my own wheelhouse.

## **What Were the Effects of the Decision?**

Once I hired innovative, diverse employees who were fantastic at a handful of different aspects of my business, I began to see teams begin to take shape. I could easily judge who was always the best person for the job, and I began to lose the desire to micro-manage. This not only reduced stress, but it provided many more positive outcomes along the way!

*Angela Ash is an expert content writer, editor and marketer, and she works with [Flow SEO](#)*