**Тема 4. Стратегічне планування:сутніть, принципи, етапи розробки (Ч 1)**

**План**

1. Стратегічне планування, його сутність та складові стратегічного плану.

2. Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням.

3. Етапи та підходи до стратегічного планування.

4. Основні принципи стратегічного планування.

5. Етапи розробки глобальних стратегій

**1. Стратегічне планування, його сутність** **та складові стратегічного плану.**

 **Стратегія** – модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей.

 **Стратегічний план** – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. План не має гнучкості і реа-лізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовувана в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням) .

 **Стратегічний план** – план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги. Цінність стратегії полягає в тому, що вона являє собою модель поведінки, набір принципів і правил, дотримуючись яких підприємство зда-тне забезпечити конкурентні переваги та виживання на ринку.

 Якісна чи правильно вибра-на стратегія не потребує змін залежно від змін зовніш-нього середовища, оскільки вона сама по собі є необхідною умовою виживання в умовах постійних змін, тоді як стратегічний план як комплекс інтегрованих і взаємопов'язаних у просторі і часі дій повинен постійно коригуватися залежно від зовнішніх обставин та виб-раної стратегії.

 ***Мета стратегічного планування*** *–* встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

 **Складові стратегічного плану.**

 Найскладнішою проблемою стратегічного управління є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства.

Стратегічний план має бути: інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність "стратегічного набору" підприємства; визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміни в середовищі; чітким, ясним, легким для сприймання; легким для пояснення та можливим для виконання.

 Стратегічний план налічує кілька "зрізів":

- "часовий", який передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм;

- "функціональний", який визначає напрямки та темпи розвитку окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

- "ресурсний", який визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресу-рсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

- "виконавчий", який вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

 Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм, які зорієнтовані на довгострокове продовження "життєвого циклу" підприємства.

 Навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які по-кликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (в разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

 Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому мож-на виокремити план залучення нових споживачів і підтримання контактів з наявними спо-живачами; на цій основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. В свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

 Так, план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції складається "в роз-різі" окремих видів продукції, що передбачаються до випуску. При цьому треба оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції фірми на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДДКР тощо.

 Згідно з концепцією "стратегічного набору", досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечую-чих стратегій. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють марке-тинг, НДДКР, фінанси, персонал тощо. їхня роль – у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через за-безпечуючі плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства зі усім "стратегічним набором", досягаються синергійні характеристики системи.

 Для кожного з розділів стратегічного плану характерні специфічні показники. **Основні показники планів** :

* • *план маркетингу* – обсяг та приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;
* • *план з**виробництва* – обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;
* • *фінансовий план* – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;
* • *план по персоналу* – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо;
* • *план по НДДКР* – науково-технічний рівень розробок, виграти, дослідження та розробки, патентна "чистота" розробок, рівень науково- технічного потенціалу тощо.

**2. Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням.**

 Існує відмінність між стратегічним планом та звичайним довгостроковим планом. Характерними особливостями стратегічного планування є насамперед відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації.

 Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовніш-нього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. При цьому в його рамках головні переду-мови успішної діяльності перебувають назовні фірми, тобто її успіх пов'язується з тим, на-скільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науко-во-технічного, міжнародного тощо.

 Оскільки в нових умовах товаровиробники, плануючи свою діяльність, почали від-штовхуватися не від тієї ситуації, "яка є", а від бажаного результату, то можна вважати, що головним, що відрізняє стратегічний план від звичайного довгострокового, є напрям планування, який здійснюється з майбутнього у теперішність. Спочатку визначається ба-жаний стан організації, якого хочуть досягнути в майбутньому, а потім з допомогою сис-темного аналізу і формалізованої процедури визначають шляхи, засоби та ресурси, необ-хідні для досягнення цього стану.

 Щоб добитися конкурентних переваг над фірмами, які виробляють схожу продук-цію, потрібно було запропонувати споживачам товар з якісно новими властивостями та донести до споживачів відповідну інформацію. Такі завдання та цілі часто потребували серйозних капіталовкладень у науково-дослідні розробки, впровадження інноваційних технологій. Тому стратегічне планування дуже часто пов'язують із інноваційною діяль-ністю підприємств.

 Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкуренто-спроможності, тобто стратегічне планування є функцією напряму розвитку підприємства, тоді як довгострокове планування – функцією часу. Таким чином, головною відмінністю стратегічного планування від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану.

 Систематизувати відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням можна з допомогою табл. 2.6.

 *Таблиця 2.6*

**Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Фактор*** | ***Довгострокове планування*** | ***Стратегічне планування*** |
| Вектор руху планування | З теперішності в майбутнє | 3 майбутнього у теперішність |
| Що покладено в основу планування | Потреба в забезпеченні планомірної безперебійної роботи організації | В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей |
| Умови конкуренції, за якої здійснюється планування | Цінова | Нецінова |
| Основні фактори прийняття рішень | Фактори внутрішнього середовища | Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища |
| Результати планування | У вигляді конкретних значень та кількісних показників | Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії |
| Значення для підприємства | Є функцією часу | Є функцією напряму розвитку |

 Отже, головною відмінністю стратегічного плану від інших планів є те, що він не просто описує майбутню діяльність організації, а спрямований на управління змінами, тобто досягнення бажаного майбутнього не тільки всередині організації, а й у зовнішньо-му середовищі.

 Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є зараз, до того, якою вона хоче бути. З приводу цього П. Друкер зазначав, що стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення.

 Відносно до господарської організації змістовним результатом стратегічного планування прийнято вважати такі зміни в її функціонуванні:

* • вихід на нові рівні НДДКР;
* • виведення на ринок нових видів продукції;
* • диверсифікація портфелю продукції та послуг;
* • злиття та придбання фірм;
* • реорганізація та перерозподіл повноважень та відповідальності всередині організації;
* • скорочення та ліквідація нерентабельних виробництв;
* • проектування та створення нових потужностей;
* • організація навчання персоналу;
* • створення нових ринків.

 Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та все-редині підприємства.

 Основними передумовами переходу до стратегічного планування є: наявність яскра-во виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізне-су, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного плану-вання; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу "проб і помилок" до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конку-ренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на за-побігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

**3. Етапи та підходи до стратегічного планування**

**Стратегічне планування** – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, про-ектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності – послідов-ний ітераційний процес, що складається з кількох ***взаємопов'язаних етапів:***

* 1) встановлення цілей;
* 2) визначення стратегій ("стратегічного набору") та заходів щодо їхньої реалізації;
* 3) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
* 4) організація виконання планових завдань;
* 5) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

 Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного уп-равління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-ко-ординаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де ви-конуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

 Сааті Т., Кернс К. наголошують на можливому використанні різних підходів щодо стратегічного планування, кожен з яких має і недоліки, і переваги:

***формальний підхід*** – передбачається, що проблеми можуть бути точно охарактери-зовані за допомогою кількісних моделей та існує консенсус на визначення проблеми. До переваг підходу відносять акцент на зрозумілість, логічну узгодженість та емпіричну об-грунтованість засобів. Для цього підходу були винайдені процедури прогнозування та ба-гато оптимізаційних моделей. Недоліки підходу полягають у відносному неврахуванні со-ціальної сторони планування, а також механістичний погляд на майбутнє;

***інкрементальний підхід*** *–* в ньому не визнають точно визначені критерії, віддаючи перевагу якісним, які більш адекватно відображають переваги, цінності, емоції і страхи людей. Стверджується, що при ідентифікації та оцінці альтернативних рішень конфлікти, що пов'язані з цінностями, послаблюються після взаємного пристосування, або, іншими словами, після торгів, компромісів, і можливо, силових прийомів. Інкременталізм розпов-сюджений при плануванні в урядових та великих, багатоаспектних приватних організаці-ях. Сильними сторонами цього підходу є те, що він визнає людський та політичний аспек-ти планування. В ньому допускається, що в житті небагато відомо точно. До того ж в ньо-му більше довіри до людських суджень, інтуїції та знань, отриманих з практичного досві-ду, особливо коли об'єктивні дані неповні, ненадійні, або не існує адекватних надійних те-орій для пояснення проблем та розробки рішення. Недоліком підходу вважається віра у взаємне пристосування, що, по-суті, гарантує, що інтереси найбільш потужних і високо організованих груп переважають над іншими. Інкременталізм також безсилий при виріше-нні серйозних конфліктів;

***системний підхід*** *–* передбачає, що майбутнє невизначене і не може бути передба-чене, виходячи з умов теперішнього або минулого. Акцент ставиться на створенні альтер-нативних сценаріїв майбутнього, спираючись на сьогоднішню дію, а не просте пристосу-вання до того, що принесе майбутнє. Використовується поєднання кількісних і якісних методів для ідентифікації критеріїв, визначення важливості критеріїв та вибору плану, який повинен задовольняти важливі критерії. В системному плануванні проблеми вирі-шуються і постійно перевизначаються через процес навчання.

 Залежно від ролі керівника та вищого персоналу в розробці планових стратегій розрізняють такі підходи:

* 1. Одноосібний підхід. Керівник є головним стратегом, він має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні стратегій.
* 2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг роботи підлеглим, найчастіше – спеціальним плановим чи іншим ланкам, які і формують дієвий стратегічний план.
* 3. Підхід, побудований на співробітництві. В цьому разі керівник спільно з плановими органами використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих засадах можна сформувати стратегію, збалансовану за змістом, термінами та досягти взаємодії виконавців.
* 4. Підхід, побудований на конкуренції, тобто в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей. Формування стратегії відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

 Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві постійно відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

**4. Основні принципи стратегічного планування.**

 Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним ***принципам***:

* • цілевстановлення та цілереалізація, тому що передбачені в системі стратегічного планування заходи та шляхи здійснення планування спрямовані на встановлення та досягнення цілей;
* • багатоваріантність, альтернативність та селективність, що дозволяє реагувати на мінливе середовище, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
* • глобальність, системність, комплексність та збалансованість, які характеризують орієнтацію на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готується система рі-шень, спрямована на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;
* • спадковість і послідовність, тому що стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливос-тей процесів та явищ;
* • безперервність, оскільки стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію;
* • наукова та методична обгрунтованість, які направлені на використання поширених науково-методичних підходів, допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;
* • реалістичність, досяжність, які враховують особливості функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;
* • гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію, які дозволяють враховувати часові характеристики і характер змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами "життєвих циклів";
* • ефективність і соціальна орієнтованість, що дозволяють забезпечити, з одного бо-ку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібни-ми для його здійснення; з іншого – розв'язанню не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;
* • кількісна та якісна визначеність, оскільки планування дає певні орієнтири, які ві-діграють роль контрольних точок для процесів, що потрібно здійснити;
* • довгостроковість заходів, які орієнтують на розв'язання складних проблем у дов-гостроковій перспективі.

 Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності сере-довища.

Оскільки на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу, то і розробка стратегічних планів та-кож відбувається через різні періоди часу:

* • транспортне машинобудування та лісотехнічне господарство – через 10- 20 років;
* • хімічна та фармацевтична промисловість – через 8-10 років;
* • будівництво – через 5-7 років;
* • легка промисловість – 5 років;
* • автомобілебудування – 3-5 років;
* • електронна промисловість – 3-4 роки.

 Слід зазначити, що збільшення "часового горизонту" не підвищує ефективність пла-нів. Навпаки, збільшення частоти планування за рахунок корекції, особливо на малих під-приємствах, забезпечує підвищення якості планів і вдосконалення їх змісту.

**5. Етапи розробки глобальних стратегій**

Основні стадії процесу розробки стратегії:

- визначення місії;

- формування цілей;

- оцінка умов і факторів зовнішнього середовища;

- внутрішньо-організаційний аналіз;

- розробка альтернативних стратегій;

- вибір стратегії;

- реалізація стратегії;

- контроль.

 **1. Місія.**

 Місія може бути визначена як концепція існування і розвитку організації. Задача місії – забезпечити фокус і напрямок діяльності. Місія фірми – це головне її призначення, її особлива роль, чітко виражена причина її існування, які формують основні напрями її діяльності. Місія фірми, як правило, є постійною на весь період існування компанії, і про неї подаються матеріали до засобів масової інформації. Про стратегію організації йдеться у щорічних звітах акціонерам. Процедури і правила доводяться до відома партнерам: постачальникам, покупцям та ін

 Зміст місії організації визначається виходячи з 3 ключових пунктів:

- вона повинна виражатись у порівняно простих визначеннях і в зручній для сприйняття формі;

- в основі місії повинні лежати задачі задоволення інтересів і запитів споживачів;

- питання про те, чому споживачі будуть купувати товари і послуги даної, а не іншої організації, повинно мати чітку відповідь.

Місія, відповідно, може визначатись:

- колом потреб, що задовольняються;

- сукупністю споживачів;

- вироблюваною продукцію;

- конкурентними перевагами.

Елементи місії:

- призначення фірми з точки зору її конкретної діяльності (товари, послуги) на конкретному ринку;

- визначені в певній формі основні напрями, орієнтири, образ, до якого прагне фірма;

 - переваги фірми, що вирізняють її серед конкурентів і допомагають краще задовольнити попит споживачів.

Під час формулювання місії важливо дотримуватися таких вимог:

- місія має бути зрозумілою не тільки організації, а й партнерам;

- місію організації слід робити оригінальною за формулюванням, оскільки вона становить своєрідну візитну картку і дає змогу відрізняти одну організацію від іншої;

- наголос у місії робиться насамперед на продуктах, послугах, ринках, технологіях тощо, тобто на особливостях підприємницької діяльності, а не на прибутках;

- до складу місії можна включати робочі принципи функціонування фірми, які випливають із зовнішнього середовища;

- корисно зазначити у місії культуру організації, робочий клімат, який залучає до неї певний тип людей.

**2.** **Формування цілей.**

Цілі повинні бути конкретними і вимірюваними, орієнтованими у часі, довгостроковими або короткостроковими, досягаємими і перехресно підтримуваними. Важливе значення має зв’язок між цінностями, яких дотримується вище керівництво, і загально-фірмовими цілями. Цінності керівництва проявляються в цілях організації.

 **3. Оцінка умов і факторів зовнішнього середовища.**

Після встановлення місії та цілей керівництво починає діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Керівники оцінюють зовнішнє середовище за 3 параметрами:

1. Оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;

2. Визначити, які фактори представляють загрозу для поточної стратегії фірми.

3. Визначити, які фактори представляють більше можливостей для досягнення загально-фірмових цілей шляхом коригування плану.

Аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес, завдяки якому розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості і загрози для фірми.

По суті аналіз зводиться до відповіді на 3 конкретні запитання:

1. Де зараз знаходиться організація?

2. Де, на думку топ-менеджменту, повинна знаходитись організація в майбутньому?

3. Що повинно зробити керівництво, щоб організація перемістилась з того положення, в якому знаходиться сьогодні, в те положення, де її хоче бачити керівництво?

Загрози і можливості, з якими стикається організація, як правило можна виділити в 7 областей:

- економіка;

- політика;

- ринок;

- технологія;

- конкуренція;

- міжнародне положення;

- соціальна поведінка.

**4. Внутрішньоорганізаційний аналіз.**

Керівництво повинно визначити внутрішні сильні і слабкі сторони організації, щоб ефективно здійснювати планування. Управлінське обстеження представляє собою методичну оцінку функціональних зон організації.

Виділяють 5 функцій:

- маркетинг;

- фінанси (бухгалтерський облік);

- операції (виробництво);

- людські ресурси;

- культура і образ ТНК.

Після проведення внутрішнього обстеження, виявлення сильних і слабких сторін і оцінки факторів за ступенем важливості, керівництво може визначити ті зони, які потребують негайної уваги, ті, які можуть зачекати, і ті, на які можна опиратись, щоб скористатися можливостями у зовнішньому середовищі.

1. **Розробка альтернативних стратегій.**

При формуванні стратегії щодо досягнення цілей у рамках вибраної організацією місії важливим є максимізація конкурентних переваг і мінімізація окремих слабких сторін. Саме цей підхід передбачає розглядання і вибір альтернатив, головні з яких включають стратегії низьких витрат, диференціації і концентрації. Залежно від того, яких конкурентних переваг прагне досягти організація, використовуються різні стратегії.

Найчастіше їх пов’язують з унікальністю товарів, послуг, витратами на їх виготовлення чи з ринком.

Широко відомими є три типові стратегії:

- найменших сукупних витрат;

- диференціації;

- фокусування.

Стратегія полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету.

Стратегія диференціації продукту чи послуги фірми виявляється у пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне.

Стратегія фокусування передбачає зосередження організації на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку. Зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегія низьких витрат і диференціації спрямована на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження – найкраще обслужити конкретну цільову групу.

1. **Вибір стратегії.**

Ціллю є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. На стратегічний вибір впливають чинники:

1. Ризик.

2.Знання минулих стратегій.

3. Реакція на власників.

4. Чинник часу.

**7. Реалізація стратегії.**

Ця стадія стратегічного управління представляє собою процес трансформації стратегій в конкретні дії шляхом розробки програм, бюджетів і процедур. Цей процес може передбачати зміни в культурі, структурі і навіть системі управління всієї організації.

 8. Контроль.

Контроль передбачає вибір вимірювачів результативності, порівняння фактичної результативності з цільової і при наявності розриву розробку коригувальних дій. Являючись завершальною стадією, контроль може виявити слабості на попередніх етапах і тим самим ініціювати повторення всього процесу з самого початку.