

Тема 2. Стратегічний аналіз бізнес-організації

План

1. Стратегічний аналіз: сутність, передумови проведення.
2. Поняття «розвиток бізнес-організації». Аналіз життєвого циклу бізнес-організації.
3. Формулювання стратегічних орієнтирів розвитку бізнес-організації. Місія та візія бізнес-організації.
4. Постановка цілей на різних рівнях управління. Види та ієрархія цілей і завдань. «Дерево цілей».
5. Внутрішнє і зовнішнє середовище бізнес-організації.
6. SWOT-аналіз.
7. Багатофакторний системний PEST-аналіз та PEEST-аналіз.
8. Інструменти реалізації стратегії. Основні причини провалів бізнес-стратегій.

Місце аналітики в бізнес-консалтингу

Аналітика (від грец. Ἀναλυτικά – мистецтво аналізу; від грец. [ἀνάλυσις](#) – розкладання на частини, розчинення) — основа інтелектуальної, логіко-мисленевої діяльності, спрямованої на рішення практичних завдань.

Визначення терміну «**аналітика**». Наведемо деякі з них:

- методологічна основа процесу обробки інформації;
- методологія пізнання з метою отримання нового знання;
- форма мислення, що спирається на науковий підхід;
- процес виявлення причинно-наслідкових залежностей і просторово-часових зв'язків у яких-небудь об'єктах;
- процес систематизації змісту за допомогою схематизації, конструювання і моделювання сутнісних елементів і зв'язків;
- процес розділення об'єкту на складові частини і подальшого синтетичного об'єднання їх в певну систему;
- процес виявлення суперечностей в об'єкті пізнання, зведення складного до простого.

Аналітична діяльність

Аналітична діяльність – це різновид творчої наукової праці, яка виконується з метою підвищення ефективності досліджень і розробок та полягає в здійсненні таких головних процесів, як: збір, аналітико-синтетична переробка, оцінювання, зберігання і пошук у документах наукової *інформації*, а також у наданні (або розповсюдженні) цієї інформації вченим і фахівцям у відповідний час і в зручній для них формі.

Продуктом аналітичної діяльності є *аналітичний документ*.

У бізнесі результати аналітичної діяльності використовуються при прийнятті управлінських рішень.

Економічна аналітика

Економічна аналітика передбачає використання аналітичного інструментарію економічної науки (насамперед економічного аналізу та статистики) для:

- *опису та оцінювання* найбільш значущих економічних даних (економічної інформації),
- виявлення *ключових закономірностей*, їх пояснення та інтерпретації в процесі прийняття управлінських рішень;
- *прогнозування* майбутнього стану об'єкта аналізу (принцип випередження подій);
- *консультування* з питань поточного і прогнозованого стану економіки.

Складові економічної аналітики

Економічна діагностика підприємства – оцінка його *поточної* господарської діяльності (об'єкта дослідження) в умовах змінного бізнес-середовища з метою отримання певного господарського результату в майбутньому. Результати, які були отримані в результаті проведення економічної діагностики, стають основою для прийняття тих чи інших управлінських рішень.

Прогнозування (довгострокове, середньострокове і короткострокове) дає можливість на основі аналізу стану і поведінки господарської системи в *минулому* та вивчення *сучасних* тенденцій зміни факторів, що впливають на досліджувану систему, правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи в *майбутньому*, розкрити зміст ситуації, у якій опиниться система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Дослідження законів і способів прогнозування здійснює наука прогностика.

Форсайт (від англ. *foresight* — погляд у майбутнє, передбачення) – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних *перспектив*, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації.

У Кембриджському словнику англійської мови *foresight* визначено як уміння правильно судити, що буде в майбутньому, і планувати свої дії на основі цих знань.

Стратегічний аналіз

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження певної бізнес-організації як економічної системи за конкретними параметрами і показниками, з урахуванням впливу позитивних і негативних факторів, які можуть позначитися на її конкурентоспроможності в перспективі.

Мета – виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку, обґрунтування стратегій бізнес-організації та шляхів їх досягнення.

Об'єкти вивчення:

- стратегічні орієнтири розвитку бізнес-організації (місія, візія, цілі та завдання);
- внутрішнє середовище бізнес-організації;
- зовнішнє середовище бізнес-організації;
- поточна конкурентна позиція бізнес-організації в галузі й на ринку;
- прогноз розвитку бізнесу;
- основні напрями діяльності бізнес-організації (підприємства): маркетингова, кадрова, виробнича, інвестиційна, інноваційна, фінансова та інші види діяльності.

Методи стратегічного аналізу

Загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція і дедукція, метод наукової абстракції, єдності історичного і логічного підходів, кількісний та якісний аналіз; системний аналіз, методи аналогій, спостереження, порівняння тощо.

Прикладні методи:

- 1. Статистичні методи:** статистичне спостереження, використання абсолютних та відносних, середніх величин, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування та ін.
- 2. Економіко-математичні методи:** системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.
- 3. Спеціальні методи,** що використовуються лише у стратегічному аналізі: SWOT-аналіз; PEST/STEP-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу та ін.

Методичні прийоми стратегічного аналізу

- оцінка поточного становища підприємства на ринку, його наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, наукових та ін.), можливостей і потреб;
- прийоми прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства;
- прийоми оцінки зовнішнього середовища, альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Керівники програм професійного розвитку Гарвардського університету вважають:

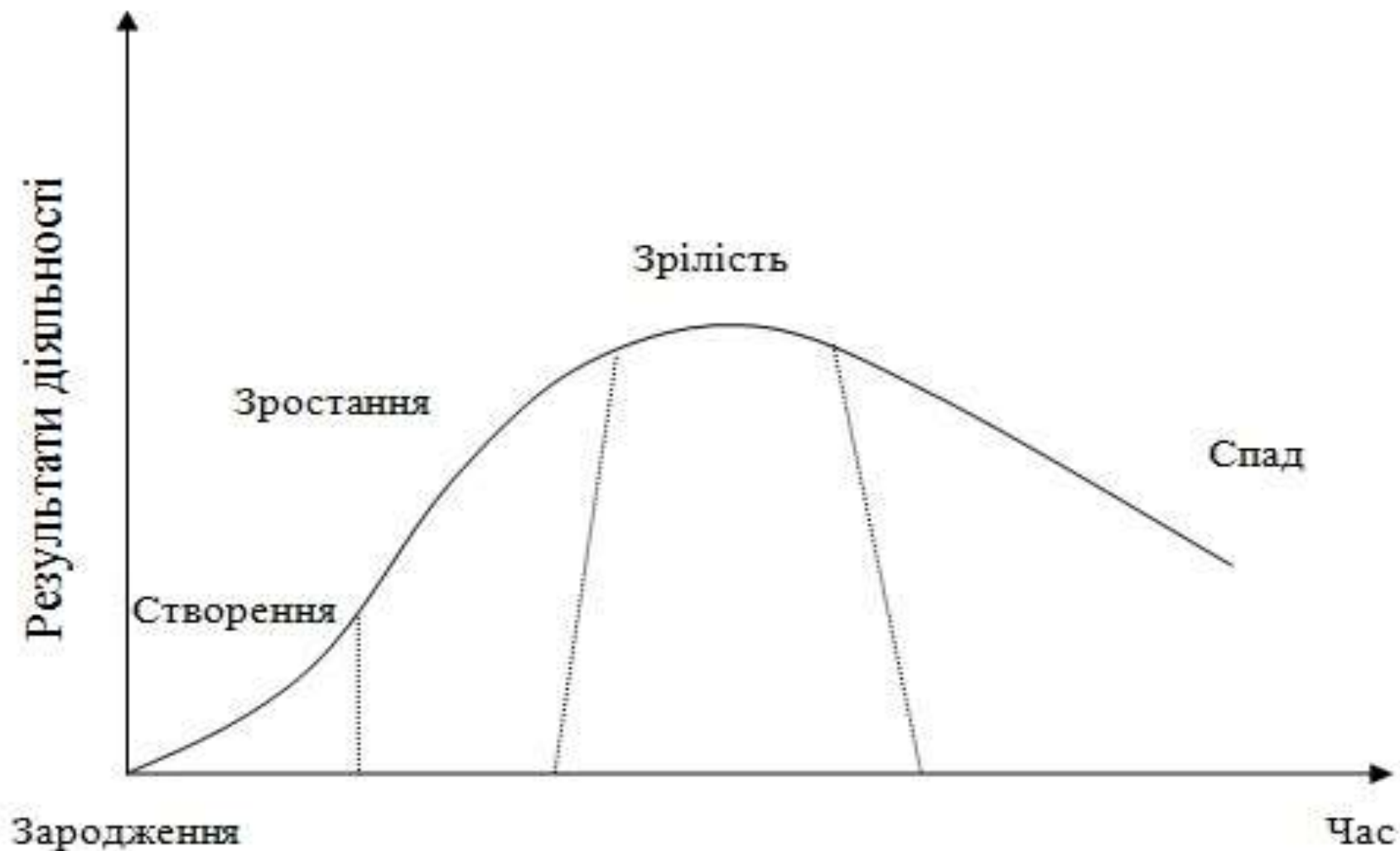
Усі бізнес-консультанти повинні володіти низкою інструментів для аналізу роботи фірм. Серед них:

- бенчмаркінг;
- збалансована система показників;
- «п'ять сил» М. Портера (M. Porter);
- матриця GE-McKinsey nine-box;
- матриця Boston Consulting Group (BCG);
- модель «основні компетенції».

6 Tools Every Business Consultant Should Know. URL:

<https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/6-tools-every-business-consultant-should-know>

Що вважати розвитком бізнес-організації? Життєвий цикл підприємства



Яка тривалість життя бізнес-організації?

1920-ті роки: життєвий цикл фірми в середньому становив 67 років.

2020-ті роки: 15 років.

Середина XXI століття (прогноз): 5 років.

Із 25 найбільших американських компаній у 1900 р. до наших днів дожили лише дві.

Із 25 найбільших компаній 1961 р. - тільки шість.

Утім, деякі організації живуть набагато довше за інших. Лідером є Японія. За даними рейтингового агентства Tokyo Shoko Research, 20 тис. японських фірм старше 100 років, а декілька компаній подолали тисячолітній рубіж. Головною передумовою цього вважають довгостроково орієнтовану культуру організації і довгострокове мислення менеджерів і працівників.

Долгосрочное мышление и срок жизни компании. Кейс IBM. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/05/long-term-thinking-and-company-lifetime/>

Прошедшие через века. 8 старейших фирм мира. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/oldest-firms-ever/?fbclid=IwAR1c6FR339bf29IQZpb7C3akvTPvMha-G85mWiLV-1A1iMW93B3ohgOVM6A>

Values and the Impact on Short-Term vs. Long-Term Thinking. URL: <https://www.fergusonvalues.com/2016/12/values-and-the-impact-on-short-term-vs-long-term-thinking/>

Розвиток бізнес-організації

- процес кількісних, якісних та структурних *змін*, перехід від одного стану в інший, форма й тенденція існування бізнес-організації в умовах середовища, що змінюється. Відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Змістом розвитку підприємства як бізнес-організації є *зміни, пере-творення*.



Класифікація змін в організаціях (на підприємствах)

Критерій класифікації	Тип змін / перетворень	Тип змін / перетворень
<p>За значенням перетворень для організації (корінні або несуттєві) та за ступенем новизни (нові або відомі).</p>	<p>Нові, корінні перетворення: вони є одночасно найбільш принциповими, складними та ризикованими для організації (підприємства). Нерідко викликають відкритий опір як окремих працівників, так і цілих колективів.</p>	<p>Нові, але несуттєві перетворення: можуть стосуватися змін складу постачальників нестратегічних ресурсів або змін у виплаті вихідної допомоги при звільненні працівника тощо.</p>
	<p>Відомі практики, але корінні для даної організації (підприємства) перетворення: торкаються корінних інтересів усіх працівників, наприклад, при впровадженні нових форм оцінки або контролю за діяльністю персоналу, нової системи організації чи оплати праці тощо.</p>	<p>Відомі практики, але незначні перетворення: мало впливають на кінцеві результати роботи організації (підприємства).</p>
<p>Залежно від характеру необхідних змін в організації</p>	<p>Трансакційні зміни: передбачають модифікацію способів ведення бізнесу та взаємодію людей <i>на повсякденному рівні</i>.</p>	<p>Трансформаційні зміни означають значні, суттєві зміни у місії бізнес-організації (підприємства), корпоративних структурах, формах і способах діяльності, технологіях, організаційній культурі, організаційних процесах тощо. Найчастіше викликаються необхідністю реагувати на загрози зовнішнього середовища – процеси злиття або поглинань, переділу ринків, технологічних змін тощо.</p>
<p>Залежно від масштабів організаційних змін</p>	<p>Операційні зміни: пов'язуються з новими системами, процедурами, структурами або технологіями, які безпосередньо впливають на організацію робочого процесу в рамках <i>певної частини підприємства</i>.</p>	<p>Стратегічні зміни характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, реалізують місію, стратегічне бачення та цілі бізнес-організації (підприємства).</p>

Місія бізнес-організації

Місія підприємства як бізнес-організації – це ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу та його головну мету. Місія зазвичай декларує:

- причини створення, основні цілі і напрями діяльності бізнес-організації;
- продукти або послуги, які виробляє підприємство, а також потенційні ринки і споживачів, для яких воно працює;
- принципи, корпоративні цінності та пріоритети бізнес-організації.

У місії не прийнято вказувати одержання прибутку як мету створення підприємства, хоча прибуток є найважливішою умовою його функціонування. Зміна місії фактично означає закриття підприємства і відкриття нового, навіть з тією ж назвою.

Будучи повідомленням, місія виконує комунікативну функцію і реалізує чотири **типи цільових установок**:

- *інформативні* – місія має розповісти про бізнес-організацію та її філософію;
- *оцінкові* – зіставлення змісту з прийнятою в даному суспільстві системою цінностей;
- *перформативні* – демонстрація певного настрою організації та її ставлення до суспільства і адресатів повідомлення;
- *імперативні* – спонукання адресата здійснити певні дії.

Візія

Візія (vision) підприємства як бізнес-організації означає образне представлення, уявну картину того, яким підприємство повинно стати і що воно має здобути в майбутньому. Після досягнення підприємством бажаного стану візія втрачає свою актуальність і повинна бути сформульованою заново.



Як ви вважаєте, яким є основний бізнес цієї організації?

Відома компанія так сформулювала свою **місію**:

«Ми заглиблюємося, щоб відкрити розуміння і мати сміливість діяти. Ми об'єднуємо правильних людей, щоб кинути виклик усталеному мисленню і стимулювати перетворення. Ми працюємо з нашими клієнтами, щоб створити можливості, що дозволяють організаціям добитися стійкої переваги. Ми формуємо майбутнє. Всі разом».

Місія і візія НЮУ

Місія Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого полягає в розвитку інтелектуального потенціалу студентів та здобувачів третього освітньо-наукового рівня вищої освіти на основі розвитку освітнього і наукового ресурсу Університету, відтворення і поширення знань, інтеграції наукових досліджень і освітньої діяльності фахівців-професіоналів, що володіють інноваційним типом мислення.

Візія: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого є лідером з інноваційної освіти і науки у сфері юриспруденції, демонструє постійне прагнення до самовдосконалення відповідно до світових стандартів, практикує інноваційні підходи до організації освітнього процесу, наукової діяльності та набуття практичних навичок найвищої якості.

The University mission consists in training of professional lawyers, their personal growth by forming the human values, citizen responsibility, national identity and tolerance, corresponding to social, economic and cultural requirements of Ukraine and international community.

Місія університету полягає в підготовці професійних юристів, їх особистісного зростання шляхом формування цінностей людини, громадянської відповідальності, націдентичності і толерантності, що відповідають соціальним, економічним і культурним вимогам України та міжнародної спільноти.

BCG: мета 1.0 і мета 2.0

Консультанти BCG розрізняють:

мету 1.0, яка втілюється тільки в продуктах, які фірма продає клієнтам;

мету 2.0, яка демонструє більш широкий погляд менеджменту на активи й ресурси фірми, на їх використання для задоволення різноманітних суспільних потреб.

Мета 2.0 лежить на перетині двох фундаментальних питань:

- 1) Хто ми – якими цінностями, культурою та ідеями ми керуємося?
- 2) Які суспільні потреби ми задовольняємо та які потреби залишаються без уваги, якщо ми не змінимося?

Інколи друге питання формулюють доволі категорично:

Що б втратив світ, якби нас не було?

«Лакмусовий тест» BCG

Для визначення мети організації консультанти BCG пропонують набір питань, на які організація повинна відповісти.

1. **Присутність:** чи є мета організації зрозумілою, переконливою і помітною для клієнтів і співробітників?
2. **Міцність:** чи надихає мета організації? Чи відображає реальну потребу суспільства? Це згуртовує?
3. **Вирівнювання:** чи відображає мета історію і ДНК компанії? Чи вірять у це лідери? Чи мотивує мета на певні дії?
4. **Інтеграція:** чи узгоджуються рішення компанії з її метою? Чи живе компанія своєю пристрастю? Чи відмовляться лідери від вигідної можливості або від підприємницької діяльності, якщо вона не пов'язана з метою?
5. **Адвокація:** чи викликає мета більшу лояльність з боку співробітників і клієнтів? Чи більше людей залучаються до фірми завдяки розумінню та підтримці її мети? Чи будуть співробітники і клієнти рекомендувати компанію іншим?

Carlisi C., Hemerling J., Kilmann D., Shipma D. Purpose with the Power to Transform Your Organization. URL:
<https://www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx>

Цілі бізнес-організації

Цілі є бажаним кінцевим станом *окремих* характеристик бізнес-організації. Цілі поділяються на:

- 1) *довгострокові* (стратегічні) – як правило, на 2-3 роки,
короткострокові (тактичні) – з горизонтом досягнення до одного року:
- 2) *корпоративні* – цілі організації в цілому;
бізнес-цілі – цілі в певній сфері діяльності;
функціональні – за певним напрямом діяльності: маркетингові, виробничі, кадрові тощо;
операційні – цілі відділів, робочих груп та працівників підприємства;
- 3) *зовнішні* – стосуються задоволення потреб споживачів, взаємодії з постачальниками, кредиторами, органами влади, місцевим товариством;
внутрішні – відображають інтереси власників бізнесу, менеджерів і працівників.

Вимоги SMART

Цілі повинні бути:

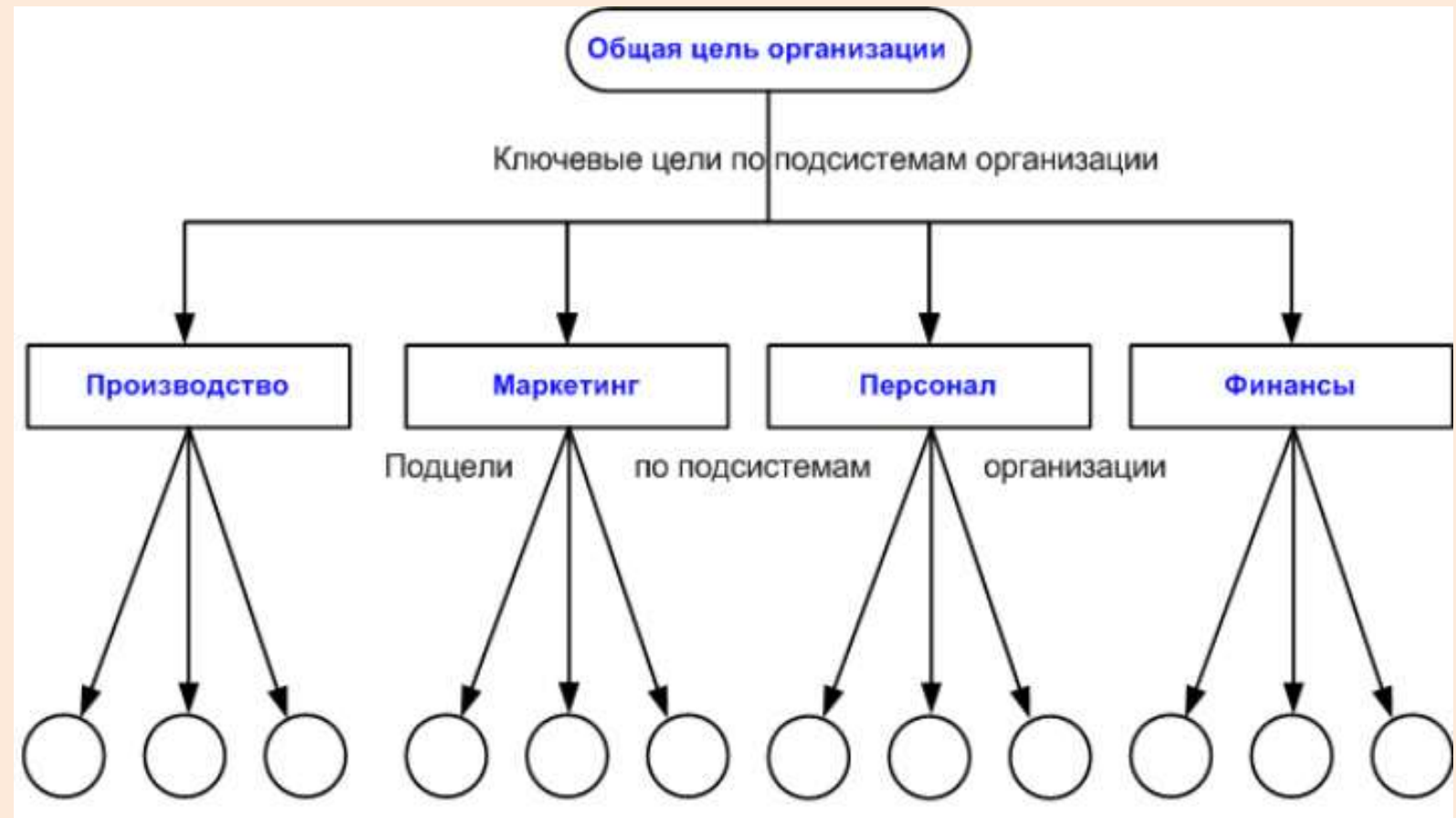
- конкретними (Specific);
- кількісно вимірюваними (Measurable);
- такими, що можуть бути досягнутими (Achievable);
- реалістичними (Realistic, Relevant);
- з чітко визначеним періодом досягнення (Timed).



«Дерево цілей»

Це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей підприємства, структурований план його дій.

Модель «дерева цілей» уперше використали американські дослідники Ч. Черчмен (Ch. Churchman) і Р. Акофф (R. Acoff) у 1957 р.



Як використати «дерево цілей» при плануванні особистої кар'єри?



Середовище бізнес-організації

Середовище бізнес-організації – це всі суб'єкти, сили і чинники, які або вже впливають, або можуть вплинути на функціонування організації, отримання нею певних результатів.

Внутрішнє середовище бізнес-організації – сукупність факторів впливу, які створюються, контролюються і змінюються керівництвом організації та безпосередньо впливають на її діяльність.

До них належать: мета, структура і завдання організації; персонал організації та його кваліфікація; система цінностей підприємства як бізнес-організації; використовувані технології.

Зовнішнє середовище бізнес-організації – це суб'єкти, сили і чинники, які впливають на діяльність організації ззовні. Їх вона не створює і не контролює. Власнику бізнесу потрібно робити непростий вибір: або адаптуватися до умов зовнішнього бізнес-середовища і прийняти його «умови», або не займатися бізнесом узагалі.

Виокремлюють:

мікросередовище бізнес-організації – суб'єкти, сили і чинники, що впливають на організацію (підприємство) прямо, не опосередковано. Це: конкуренти, постачальники, посередники, клієнти, організації інфраструктури (банки, фінансові установи, біржі, засоби масової інформації, транспорт, зв'язок тощо), органи державної влади, профспілки, партії, громадські організації, стан законодавства та ін.;

макросередовище бізнес-організації – суб'єкти, сили і чинники, які здійснюють прямий вплив на організацію (підприємство): рівень розвитку науки й техніки; стан економіки, політична ситуація в країні, соціокультурні чинники, міжнародні події, зміна курсів валют та ін.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз (від англ. *strengths* – сильні сторони, *weaknesses* – слабкі сторони, *opportunities* – можливості і *threats* – загрози) започаткував Кеннет Ендрюс (Kenneth Andrews) у 1963 р.

Надалі модель доопрацьовувалася:
у 1970-х роках – А. А. Томпсоном (A. A. Thompson) і
А. Дж. Стріклендом (A. J. Strickland);
у 1982 р. – професором Хайнцем Вайрічем (Heinz Weihrich).



Матриця SWOT

	Можливості: 1. 2. 3. ...	Загрози: 1. 2. 3. ...
Сильні сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СМ»	Поле «СЗ»
Слабкі сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

Матриця можливостей

Вплив можливостей на підприємство

	Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВСл»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «ССл»
Низька	поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НСл»

**Імовірність
реалізації
можливостей**

Матриця загроз

Вплив загроз на підприємство

**Імовірність
реалізації
загроз**

	Руйнівний	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі синці»
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

PEST-аналіз

PEST-аналіз (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на бізнес-організацію.

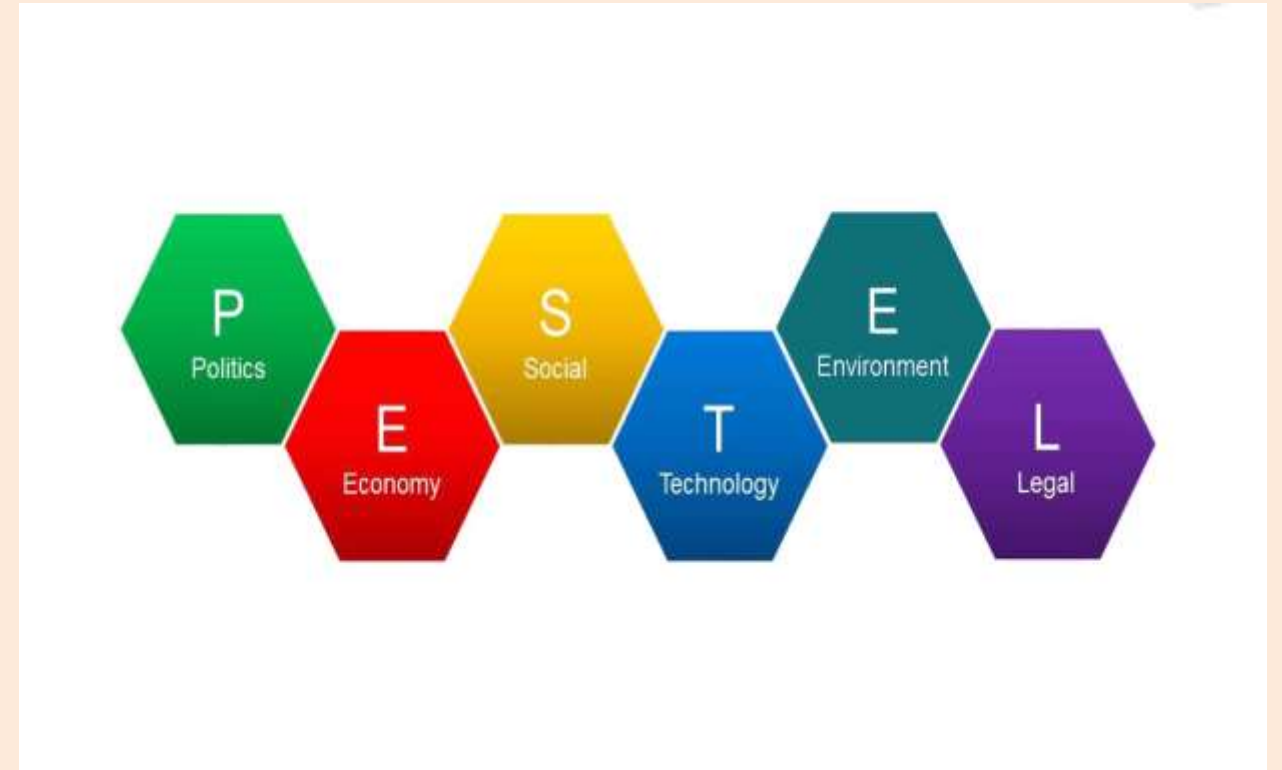
Здійснюється в чотири етапи:

- 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками;
- 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для бізнес-організації (підприємства);
- 3) детальний аналіз змін;
- 4) оцінка наслідків цих змін для бізнес-організації; виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором.



Різновиди PEST-аналізу

- ***SLEPT-аналіз*** – PEST-аналіз + *legal* – право;
- ***PESTLE-аналіз*** – PEST-аналіз + *legal* – право + *environment* – довкілля;
- ***STEERPLE-аналіз*** – PEST-аналіз, доповнений соціально-демографічним, екологічним, правовим та етнічним факторами; може також враховуватися географічний фактор.



Аналіз середовища з використанням *методу ICEDRIPS*

Давід Парріш (David Perrish) рекомендує аналіз середовища бізнесу за вісьмома категоріями, з використанням *методу ICEDRIPS*:

- 1) **інновації**, у тому числі нові технології та Інтернет, а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії (I);
- 2) **конкуренти**: крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців (C);
- 3) **економічні фактори**, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад у галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів тощо (E);
- 4) **демографія**: актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним, соціальними групами тощо, а також будь-які зміни в таких даних (D);
- 5) **нормативно-правове середовище**, тобто закони, нормативно-правові акти, угоди й конвенції (R);
- 6) **інфраструктура**: мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб і підприємств ЖКГ (I);
- 7) **партнери**: стратегічні союзи з іншими компаніями й організаціями (P);
- 8) **соціальні тенденції**, у тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, уподобання щодо проведення вільного часу, тенденції у сфері моди і зміна переконань (S).

Фактори, перераховані вище, представлені не в порядку значущості, а виключно для того, щоб було легко запам'ятати акронім.

Perrish D. Лекція 3. Аналіз зовнішнього середовища. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/external-analysis>.

Інструменти реалізації стратегії

- **Тактика** – це короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради досягнення стратегії. Якщо стратегія розробляється вищим керівництвом організації, то тактика напрацьовується на рівні середньої ланки, керівники якої втілюють стратегію. Дотримуючись певної тактики дій, менеджери можуть розробляти спеціальні *цільові програми* – плани досягнення конкретних цілей, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей), а також *проекти* як складові частини більш широкої програми.
- **Політика** – загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, що робить досягнення цілей легшим. Політика формулюється вищим керівництвом на тривалий період часу і спрямовує дії персоналу на досягнення мети чи виконання завдання.
- **Процедури** – опис послідовності дій, які доцільні за певних обставин у конкретній ситуації, що часто повторюється. Це фактично стандартизоване, запрограмоване рішення у відомій ситуації, виходячи з минулого досвіду. Однак менеджер, який діє відповідно до процедури, фактично позбавлений свободи дій і не має особливих альтернатив.
- **Правила** – точне визначення того, що слід робити в специфічній одиничній ситуації. Правила встановлюються, коли успішна реалізація стратегії та планів залежить від точного виконання завдань працівниками. Нерідко це стримує активність висококваліфікованих працівників, сприймається ними як обмеження свободи і породжує внутрішньофірмові конфлікти.
- **Бюджет** – розподіл ресурсів для досягнення цілей бізнес-організації. Спочатку здійснюється оцінка (найчастіше – в грошовій формі, рідко – в одиницях часу) цілей і ресурсів фірми; при цьому керівництво фірми доводить інформацію до нижчих ланок. Далі підрозділи фірми готують свої проекти оперативних кошторисів на певний період часу (квартал, півроку, рік) для топ-керівництва. Після ознайомлення вищого керівництва з напрацюваннями підрозділів відбувається, якщо потрібно, уточнення тими своїх пропозицій, а потім розподіл ресурсів усередині фірми.
- **Оцінка обраної та реалізованої стратегії** має відповісти на питання, чи відповідають одержані результати поставленим цілям, чи є стратегія ризикованою, чи вистачило ресурсів для її реалізації та наскільки ефективно вони використані, чи задіяно всі сильні сторони бізнес-організації та чи подолано її слабкі позиції. Процес оцінки повинен відбуватися системно і неперервно, охоплюючи всі рівні бізнес-організації. У разі необхідності стратегія коригується.

Основні причини провалів бізнес-стратегій

1. Нереалістичність стратегії. Брак ресурсів для реалізації стратегії.
2. Невідповідність того, чого хоче організація, і того, що вона собою являє. Нерозуміння природи власної організації.
3. Проблеми з комунікаціями. Нова стратегія – це завжди зміни, часто дискомфортні для персоналу.
4. Стратегія враховує лише зовнішні зміни і не враховує внутрішні, організаційні.
5. Брак мотивації власника, топ-менеджерів, усієї команди для реалізації корпоративної стратегії взагалі або якоїсь функціональної стратегії.
6. Конфлікт стратегії бізнесу і особистої життєвої стратегії власника.
7. Суто управлінські моменти – розрив між візією та способами її реалізації як операційним завданням.

Коробова Т. Стратегия не на бумаге. 10 советов для бизнеса.

URL: <https://biz.nv.ua/experts/strategija-ne-na-bumahe-10-sovetov-dlja-biznesa-2517207.html>