

## Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje

Straipsnyje nagrinėjamos strateginio valdymo galimybės ir pranašumai postindustrinėje visuomenėje ekonomikos globalizacijos sąlygomis. Pabrėžiama strateginio mąstymo skatinimo reikšmė ir strateginio valdymo rezultatų formalizavimas kaip neišvengiama būtinybė užsitikrinant konkurencinius pranašumus. Lietuvoje esama valdymo praktika, strateginio valdymo diskretiškumas, „smegenų centrų“ stoka, ribotas visuomenės elito gebėjimas priimti strateginius signalus grasina Lietuvai tapti kitų šalių strateginio valdymo tarpine grandimi ar net įkaite tų šalių strategijoms įgyvendinti.

**Raktiniai žodžiai:** strateginis valdymas, strategijos, aplinka, direktorių taryba, aukščiausio lygio vadovai, palankios nišos, strateginiai langai.

The article deals with the contents of strategic management in Lithuania in accordance with the main methodological requirements for that management and analyzes practical problems of its effective implementation in concrete circumstances. The authors emphasize the role of strategic thinking and the formalization of strategic management results as unquestioned necessity for gaining competitive advantage. The existing management practice in Lithuania, discretion of strategic management, the lack of „brain centers“, and limited ability of elite society to accept strategic signals may turn our country into a medium link of strategic objectives of other countries or even a hostage of alien strategies.

**Keywords:** strategic management, strategies, environment, board of directors, top managers, propitious niches, strategic windows.

---

### Įvadas

Aštuoniolikos metų Lietuvos valstybės valdymo rezultatai rodo, kad mūsų šalyje labiau dominuoja einamieji konjunktūriniai, o ne ilgalaikiai strateginiai tikslai. Negalime tvirtinti, kad daugiau dėmesio skiriama socialinės plėtotės kokybei. Šiuo požiūriu Lietuvoje dar nesusiformavo strateginio mąstymo kultūra. Jos nebuvimas, o tiksliau jos neveikimas valstybės

valdymo lygiu per pastaruosius metus neleidžia Lietuvai pasiekti geresnių socialinės ir ekonominės raidos rezultatų, išugdyti pastebimą ryšių su įvairiomis užsienio šalimis konkurencinį potencialą. Mūsų šaliai labai trūksta visapusiškai apsvarstytos, socialinėmis vertybėmis grįstos ir į ateitį orientuotos visuomenės socialinio kapitalo ugdymo ir didinimo strategijos, o be to neįmanoma sukurti modernios visuomenės ir modernios valstybės.

---

Valentinas DUBINAS – socialinių mokslų daktaras, Vilniaus Gedimino technikos universiteto docentas. Adresas: Saulėtekio al. 11, Vilnius. Tel.: 8 5 2442138, 8 674 38469. El. paštas: ramune@vgtu.lt

Edmundas SMILGA – socialinių mokslų habilituotas daktaras, Ekonomikos instituto profesorius. Adresas: Goštauto g. 12-321, Vilnius. Tel.: 8 5 2629808, 8 611 55059. El. paštas: esmilga@takas.lt

Lietuvoje jau padaryti pirmieji žingsniai formuojant modernios valstybės funkcionavimo strategiją. Parengta „Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga“ ir šio darbo logiškas tęsinys „Lietuvos ūkio plėtros ilgalaikė strategija iki 2015 metų“. Pastarojoje akcentuojama, kad tik 7 proc. Lietuvoje pagamintos produkcijos yra sukuriama aukštųjų technologijų dėka. Šį rodiklį reikėtų kuo greičiau pakelti iki 20-25 proc. lygio. Norint tai pasiekti, reikia strateginio mąstymo ir veikiančios strateginio valdymo sistemos valstybės lygiu ir jos pagrindinių valdymo sferų bei šakų pažangių įmonių lygiu.

Darbo **tikslas** – atskleisti strateginio valdymo galimybes ir privalumus Lietuvoje, ūkiui integruojantis į globalią erdvę ir užtikrinti naują raidos kokybę. Norint pasiekti šį tikslą, būtina:

1) Atskleisti metodologines prielaidas pereinant ūkio strateginiam valdymui nuo esamo funkcionavimo lygio prie naujos raidos kokybės.

2) Apibūdinti valstybės strateginio valdymo tarnautojų, ministerijų kolegijų ir įmonių direktorių tarybų vaidmenį bei reikšmę strateginiame valdyme, siekiant geresnių finansinių rezultatų.

3) Apibūdinti aukščiausio lygio vadovų (angl. *top managers*) funkcijas korporacijų vizijos kūrimo ir strateginio planavimo procesuose.

4) Išanalizuoti socialinę atsakomybę ir etiką priimant strateginius sprendimus.

5) Atskleisti neišnaudotas Lietuvos rinkos nišas ir strategines ertmes (strateginius langus) planuojant ūkio plėtrą artimoje ir tolesnėje perspektyvoje.

Straipsnio mokslinė problema kelia klausimą, kodėl „nauja raidos kokybė“ moksliniuose strateginio valdymo tyrimuose nesiejama su sinergijos efektu (Kempbell, Keltin, 2004), o išryškinti stra-

teginiai efektai atskirti nuo naujo socialinės ir ekonominės būklės prielaidų formavimo tiek valstybės, tiek ūkio šakų, tiek ir korporacijų lygiu. Praktinė straipsnio reikšmė – panaudojus atskleistus strateginius svirtus, Lietuvoje galima užsitikrinti papildomus konkurencinius pranašumus ES vidaus ir trečiųjų šalių rinkose.

Tyrimui panaudoti sisteminės analizės, analitinės, ekspertinio vertinimo bei statistinių apžvalgų metodai.

## Strateginio valdymo metodologinės prielaidos

Strateginis valdymas daugiausia susijęs su ilgalaikiu planavimu analizuojant verslo vidaus ir išorės galimybes, kad gautų rezultatų dėka būtų galima numatyti valstybės, ūkio šakos ar organizacijos tolesnės plėtros perspektyvas. Strateginis valdymas apima keturis pagrindinius elementus:

1) aplinkos skanavimą (*angl.* scanning, *liet.* tyrinėjimas);

2) strategijos parengimą;

3) strategijos įgyvendinimą;

4) situacijos įvertinimą ir kontrolę.

Aplinkos skanavimas – tai išorinės ir vidinės verslo aplinkos monitoringas, gautų rezultatų įvertinimas ir valstybės ar organizacijų vadovų informavimas apie susiklosčiusią padėtį. Lietuvos narystė NATO ir ES neabejotinai yra teigiamas dalykas ir strateginė visų verslo dalyvių sėkmė, tačiau šie pasiekti tikslai mūsų valstybės ir organizacijų lyderiams nesuteikė kūrybinio impulso ir norimo pagreičio, kuris būtinas siekiant nukreipti valstybę ir visuomenę į veiksmingos socialinės, ekonominės ir gamtosauginės plėtotės kelią.

Tyrinėjant aplinką strateginiai vadybininkai, dirbantys Seime, Prezidentūroje, Vyriausybėje, ministerijose ir stambes-

nėse įmonėse, turi susigaudyti daugelyje kintamųjų veiksnių, apibūdinančių socialinę ir operacinę aplinką. Socialinei aplinkai priskiriamos: ekonominės jėgos, reguliuojančios medžiagų, pinigų, energijos ir informacijos apytaką; technologinės jėgos, darančios išradimus, kurių pagalba sprendžiamos techninės gyvenimo kokybės gerinimo problemos; politinės ir teisinės jėgos, paskirstančios įgaliojimus ir nustatančios galiojančių įstatymų ir reguliuojančiųjų normų turinį; socialinės ir kultūrinės jėgos, veikiančios visuomenės vertybes, tradicijas ir papročius. Operacinę aplinką sudaro tos sąlygos, elementai ir grupės, kurios tiesiogiai veikia organizacijų veiklą (akcininkai, tiekėjai, produkcijos vartotojai, kreditoriai, profsąjungos, ypatingų interesų grupės) ir savo ruožtu gauna tos veiklos atoveiksmį, kuris suprantamas kaip valstybės ar ūkio šakos

įtaka organizacijų veiklai. Svarbiausieji **makroaplinkos** kaitos tendencijų rodikliai, kurie būtini skanuojant aplinką strateginio valdymo tikslams bet kuriame geografiniame regione, bet kurioje valstybėje ir bet kurioje organizacijoje, pateikiami 1 lentelėje.

Pokyčiai *ekonominėje aplinkoje* turi didžiulį poveikį verslumui. Pavyzdžiui, palūkanų normos didėjimas nulemia buitinės technikos pardavimo mažėjimą, o tai savo ruožtu sukelia aukštesnes ipotekos palūkanas. Ipotekos palūkanų augimas didina gyvenamojo ploto pirkimo išlaidas, o tai mažina pirminę ir antrinę gyvenamojo ploto paklausą. Kadangi didžioji dalis buitinės technikos parduodama, kai žmonės įsigyja ar keičia būstą, gyvenamųjų patalpų pirkimo mažėjimą labai sparčiai sukelia šaldytuvų, skalbimo mašinų, indų plovimo kombainų, mikrobangų krosnelių ir

1 lentelė

Svarbiausieji makroaplinkos skanavimo kintamieji (Xanger, Yilen, 2008)

Ekonominė aplinka	Technologinė aplinka	Politinė ir teisinė aplinka	Sociokultūrinė aplinka
Tendencijos, susijusios su BVP pokyčiais	Bendrosios valstybės išlaidos mokslinio tyrimo ir konstravimo darbams (MTKD)	Antitrestinė įstatymų leidyba	Gyvenimo stiliaus pokyčiai
Palūkanų normos	Bendrosios šakos išlaidos MTKD	Aplinkos apsaugos įstatymai	Karjeros interesai
Pinigų pasiūla	Kompanijų susidomėjimo laipsnis, įsisavinant naujas technologijas	Mokesčių įstatymų leidyba	Vartotojų aktyvumo laipsnis
Infliacijos tempai	Patentinė apsauga	Specialiosios programos	Šeimų kūrimo dinamika
Nedarbo lygis	Nauji produktai	Užsienio prekybos reguliavimas	Gyventojų skaičiaus augimas
Darbo užmokesčio ir kainų kontrolės lygis	Naujų technologijų pateikimas iš laboratorijų į rinkas	Požiūris į užsienio kompanijas	Gyventojų amžiaus struktūra
Valiutos devalvavimo ar revalvavimo procesai	Darbo našumo augimas dėl automatizacijos	Personalo įdarbinimo ir karjeros įstatymai	Apygvendinimo tankumo regioniniai pokyčiai
Apsirūpinimas energetiniais ištekliais ir jų kainos	Prieiga prie interneto	Valstybės valdymo organų stabilumas	Laukiamas gyvenimo amžius
Valstybės pajamos ir išlaidos	Telekomunikacinė infrastruktūra	Terorizmas ir privataus gyvenimo klausimai	Gimstamumo augimo tempai
Padėtis valiutų rinkose	Hakerių ( <i>angl.</i> hacker, <i>liet.</i> kompiuteriniai išlaužėliai) aktyvumas	Autsorsingo ( <i>angl.</i> outsourcing, <i>liet.</i> tam tikros veiklos funkcijos „išskėlimas“ už įmonės ribų) veiklos reguliavimas	Aprūpinimas pensijomis
			Sveikatos apsauga
			Išsilavinimo laipsnis

kitų pirkimų mažėjimą. Visa tai, sąlygoja pelnų mažėjimą visoje buitinės technikos gamybos šakoje. Lietuvoje kol kas tai nesijaučia, nes statybose, taikant sumažintą 9 proc. PVM ir esant didelei gyvenamojo ploto paklausai bei nežymiam ipotekos palūkanų svyravimui didėjimo linkme, gyvenamųjų pastatų ir butų įsigijimo apimtys išlieka gana didelės, o tai savo ruožtu sąlygoja didelius buitinės technikos pirkimus ir didžiulį prekiautojų šia technika pelną.

*Technologinės aplinkos* dimensijų pokyčiai taip pat turi didelę įtaką daugeliui ūkio šakų. Pavyzdžiui, kompiuterių procesorių tobulinimas sukėlė ne tik kompiuterių naudojimo namų sąlygomis didėjimą, bet ir automobilių variklių darbo pagerinimą (galingumas ir kuro išlaidos) iš dalies dėl procesorių, reguliuojančių kuro įpurškimą.

Organizacijų veikla labai priklauso ir nuo *politinės-teisinės aplinkos* raidos tendencijų. Pavyzdžiui, antitrestiniai įstatymai tiesiogiai veikia kompanijų augimo strategiją. Galiojant šiems įstatymams, korporacijos negali pasiglemžti kitų įmonių iš tos pačios ar kitos susijusios ūkio šakos. Todėl stambesnės korporacijos stengiasi diversifikuoti savo veiklą, kad turėtų savo portfelyje įmones iš šakų, nesusijusių viena su kita. ES plėtra sąlygojo korporacijų susiliejamų už nacionalinių ribų didėjimą.

*Sociokultūrinės aplinkos* svarbiausios dimensijos susijusios su demografinėmis problemomis. Senstant visuomenei, pirmiausia tokiose šalyse kaip JAV, Japonijoje ir senosiose Vakarų Europos šalyse, pagrindinę gyventojų daugumą sudaro 40-50 metų gyventojai. Todėl korporacijos, planuodamos savo plėtros strategijas, turi atsižvelgti į vidutinio amžiaus žmonių grupės poreikius. Šios grupės žmonės ak-

tyviai įsigyja transporto priemones poilsiu, daug keliauja, užsiima lengvo sporto treniruokliais. Be to, jiems reikia finansinių paslaugų ir medicininio aptarnavimo. Dėl šio poreikio nuolat plečiasi vaistinių tinklas. Pavyzdžiui, JAV kompanija „Walgreen Company“ kas 19 valandų patogioje vietoje atidaro naują vaistinę, vadinamąją „ant kampo“ (Carpenter, 2004).

*Operacinės*, arba vadinamos „mezo-aplinkos“, skanavimas arba tyrinėjimas svarbus tuo, kad juo grindžiamos strategijos, susijusios su tam tikros ūkio šakos funkcionavimo ypatumais. Geros vadybos praktikos įmonių vadybininkai laikas nuo laiko susitinka su pardavimų skyriaus ir rinkos tyrimų specialistais, kad išsiaiškintų padėtį ir kartu parengtų konkurencinės veiklos ataskaitą apie kiekvieną prekinę kategoriją. Tiekimų skyriaus specialistai taip pat rengia ataskaitas apie naujus išradimus tose šakose, kurios vykdo pirkimus. Įvardytos ataskaitos pagal hierarchinę vadybos grandinę perduodamos aukščiausio lygio vadybininkams (*angl.* top managers), kad jie ataskaitų duomenis panaudotų priimdami strateginius sprendimus.

Vien tik išorinės aplinkos skanavimo nepakanka, kad organizacija, remdamasi gautais išorinės aplinkos duomenimis, galėtų įgyti konkurencinių pranašumų. Būtina ištirti ir vidinius strateginius veiksnius, t.y. kritines stipriąsias ir silpnąsias puses, kurios leidžia suprasti, ar kompanija gali pasinaudoti išoriniais pranašumais ir išvengti grėsmės. Čia svarbiausia yra mokėjimas panaudoti turimus išteklius, kurie skirstomi į fizinius (gamybiniai fondai, organizacijos padaliniai), žmonių (personalas ir jo gebėjimai) ir organizacinius (verslo kultūra ir reputacija).

Vidinė aplinka formuoja organizacijos kompetenciją pagal keturias kryptis:

1. Vertybė, apibūdinanti konkurencinius pranašumus.

2. Išskirtinumas, apibūdinantis, ar tai, ką turi įmonė, turi ir konkurentai.

3. Dubliavimas, apibūdinantis, ar brangiai kitoms kompanijoms atsieina rinkos imitavimas.

4. Organizacija, apibūdinanti, ar gali kompanija panaudoti šį išteklių.

Jei organizacijos vidinė aplinka atitinka visas keturias kryptis, tai šiuo atveju kompanijai priskiriama išskirtinė kompetencija. Išskirtinė kompetencija skanuojama pagal pagrindinius rinkodaros komplekso elementus, t.y. apibūdinant produktus, vietą, rėmimą ir kainą. Kiekvienam vidinės aplinkos kintamajam galima išskirti atskiras dimensijas, leidžiančias nustatyti konkuruojančių kompanijų vidinės aplinkos stipriąsias ir silpnąsias puses. Šios dimensijos pateiktos 2 lentelėje (Kotler, 1980).

Vidinės aplinkos tyrimai pagal 2 lentelėje pateiktus kintamuosius leidžia nustatyti strategijas, kurių įgyvendinimas yra realus ir suteikia organizacijoms galimybių laimėti konkurencinėje aplinkoje.

Išanalizavus organizacijų išorinę ir vidinę aplinką, galima pereiti prie **verslo strategijų rengimo**. Verslo strategijų rengimas susijęs su ilgalaikiu planavimu, nes

jo metu nustatoma organizacijos misija, tikslai, verslo strategija ir veiklos politika. Šis procesas prasideda nuo SWOT analizės, kuri leidžia nustatyti konkurencinius pranašumus. Atlikus SWOT, sudaroma strateginių veiksnių analizės matrica, kurioje sujungiami visi strateginiai veiksniai, įtakojantys kompanijos veiklą. Kiekvienas veiksnys įvertinamas jo įtakos koeficientu, parodančiu veiksnio svarbą strategijų rengimui.

Parengus naują verslo strategiją, iš naujo būtina peržiūrėti organizacijos misiją ir tikslus, kad jie atitiktų naujos strategijos reikalavimus. Šiam tikslui galima pasinaudoti TOWS matrica, kuri yra SWOT (*liet.* stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės ir grėsmės) analizės atvirkštinė versija. TOWS parodo, kaip išorinės galimybės ir grėsmės gali būti priešpastatytos kompanijos vidinėms stipriosioms ir silpnosioms pusėms. Remiantis gautų rezultatų duomenimis, rengiama konkurencinė strategija padėsianti organizacijai susikurti gynybinę poziciją šakoje, kuri leistų aplenkėti konkurentus. Konkurencinė strategija gali būti fokusuojama į mažiausių išlaidų strategiją arba diferenciacijos strategiją. Mažiausių išlaidų strategija remiasi kompanijos pajėgumu projektuoti, gaminti ir realizuoti produkciją efek-

2 lentelė

Organizacijų vidinės aplinkos kintamieji

Produktas	Vieta	Rėmimas	Kaina
Kokybė	Kanalai	Reklama	Kainoraščių kaina
Įvairovės charakteristikos	Aptarnavimo kiekiai	Asmeniniai pardavimai	Nuolaidos
Stilius	Išdėstymo vietos	Rėmimas pardavimo vietose	Apdovanojimai
Firminiai pavadinimai	Atsargos		Apmokėjimo laikas
Įpakavimas	Transportas		Kredito sąlygos
Dydžiai			
Paslaugos			
Garantijos			
Pajamos			

tyviau nei tai daro konkurentai, turintys analogišką produkciją. Diferenciacijos strategija remiasi kompanijos gebėjimais pasiūlyti vartotojams unikalią ir aukščiausią vertybę, apibūdinamą pagal produkcijos kokybę, ypatingas jos savybes ir aptarnavimu po pardavimo.

Svarbus konkurencinių pranašumų išsikovoavimo ir išlaikymo bruožas yra kooperatinių strategijų rengimas, reiškiantis, kad ūkio šakoje kompanijos bendradarbiaudamos su kitomis tos pačios šakos kompanijomis rengia strateginius aljansus, kurie svarbūs kelių kompanijų strategijas įgyvendinant. Strateginiai aljansai gali būti sukurti siekiant įsisavinti naują brangiai kainuojančią technologiją, gauti priėjimą prie naujų rinkų, sumažinti finansinę ar politinę riziką. Kaip rodo partitės, strateginiai aljansai gyvuoja neilgai, nes ilgainiui tarp partnerių iškykla konfliktai dėl valdymo tikslų ar būdų. Dėl to aljansai arba išyra, arba įvyksta kompanijų susiliejimas, stipresnei kompanijai tapus patronuojančia organizacija.

Parengus tinkamas strategijas, seka **strategijų įgyvendinimo** etapas. Strategijos įgyvendinimas apima veiklą ir sprendimų priėmimą, nukreiptą strateginiam planui įgyvendinti. Prieš pradėdant įgyvendinti strategijas, marketingo specialistai turi atsakyti į tris klausimus:

1. Kas įgyvendins strateginį planą?

2. Ką reikia padaryti?

3. Kaip jie rengiasi padaryti tai, kas yra būtina?

Strategijų įgyvendinimu užsiima gerojai daugiau specialistų nei specialistų grupė kūrusi strategijas. Strategijas praktiškai įgyvendina visas kompanijos personalas. Įmonių vadovai, projektų vadovai ir skyrių vadovai parengia strateginius planus įmonėms ar skyriams. Viduriniojo lygio vadovų pritraukimas įgyvendinant stra-

tegijas leidžia pasiekti aukštesnius organizacijos veiklos rodiklius. Strategijoms įgyvendinti reikia sudaryti atitinkamas plėtros programas. Remiantis sudarytomis programomis, sudaromas atitinkamas biudžetas, kuris yra išreikštas tos pačios programos piniginiiais rodikliais. Sudarius biudžetą, išaiškėja, ar ideali strategija gali būti įgyvendinama apskaičiavus visas išlaidas būtinas programai įgyvendinti. Jeigu programa pasiteisina, aprašomos detalės ir žingsniai, reikalingi programai įgyvendinti. Tai – naujų standartinių technologinių procesų aprašymai atskiriems įmonės padaliniais. Diferenciacijos tikslams reikia pagrįsti ilgalaikius santykius su vartotojais, numatant glaudžius ryšius su prekybos tarpininkais ir produkcijos pardavėjais.

Vienas iš tikslų, įgyvendinant kompanijos strategijas, yra vadybos funkcijų ir verslo vienetų sinergija, paaiškinanti, kodėl korporacijos, įsigijusios naujų kompanijų, atlieka reorganizaciją. Sinergiją galima pasiekti naudojant vieną iš būdų: keičiantis mokslo tiriamaisiais darbais, strategijų koordinavimu, materialinių išteklių bendru naudojimu, ekonomija, gauta dėl gamybos masto arba asortimento plėtimo, sujungiant jėgas derybose, sukuriant naują verslą.

## **Direktorių tarybos ir ministerijų kolegijų strateginės veiklos laukas**

Korporacijų direktorių taryba, atlikdama strateginį valdymą, analizuoja tris uždavinius: korporacijos veiklos monitoringą, strategijų poveikio tolesnei veiklai įvertinimą, iniciatyvos ir krypties veiklos tobulinimui nustatymą. Direktorių tarybos įtraukimo į strateginį valdymą laipsnis pateiktas 3 lentelėje.



3 lentelė

## Direktorių tarybos įtraukimo į strateginį valdymą laipsnis

Žemas laipsnis (pasyvi taryba)					Aukštas laipsnis (aktyvi taryba)
“Fantominė” taryba	“Revizinė spauda”	Minimali analizė	Nominalus dalyvavimas	Aktyvus dalyva- vimas	“Katalizatorius”
Niekada nežino, kas iš tikrųjų vyksta, faktiškai nulinis dalyvavimo lygis	Leidžia menedžieriams patiems priimti visus sprendimus. Balsuoja taip, kaip jiems rekomenduoja menedžieriai	Atskirų klausimų, į kuriuos atkreipia dėmesį menedžieriai, formali analizė	Ribotai užsima atskirų esminių sprendimų, vadybos indikatorių ir programų analize	Patvirtina, išsako abejones, priima galutinius sprendimus, susijusius su misija, strategija, politika ir tikslais. Turi aktyvius komitetus, atlieka finansinius ir vadybos auditus	Užima lyderio poziciją, formuluojant ir keičiant misiją, tikslus, strategiją ir politiką. Turi labai aktyvų komitetą strategijos klausimais.

Sudaryta: Wheelen, Hunger, 2007.

Iš pateiktos 3 lentelės matyti, kad direktorių tarybos ar ministerijų kolegijų veiklos laukas, jų galimas įtraukimas į strateginį planavimą gali labai keistis. Todėl direktorių tarybas galima skirstyti į pasyvias, kurios faktiškai neužsiima savo veikla, iki labai aktyvias, kurios yra katalizatoriai strateginiame korporacijų ar ministerijų valdyme. Atlikti tyrimai (Xanger, Jilen, 2008) rodo, kad aktyvus direktorių tarybos dalyvavimas strateginiame valdyme teigiamai koreliuoja su finansiniais korporacijų rezultatais. Juo mažesnė korporacija, tuo mažesnę vaidmenį vaidina jos direktorių taryba. Mažos korporacijos direktorių valdybos veikloje paprastai dominuoja direktoriai, kurie tuo pat metu yra kompanijos savininkai ir vadybininkai. Kitais direktoriais čia dažniausiai tampa tokių direktorių draugai ar jų šeimos nariai. Augant ir didėjant korporacijoms direktorių tarybos pradeda vaidinti aktyvesnę vaidmenį tose srityse, už kurias jie atsako.

Daugumoje stambių korporacijų direktorių tarybas sudaro vidiniai ir išo-

riniai direktoriai. Vidiniai direktoriai, kuriuos kai kada vadina valdančiais direktoriais, paprastai yra vadybininkai arba vykduojantieji direktoriai, dirbantys kompanijoje. Išoriniais direktoriais gali būti kitų firmų vykduojantieji direktoriai, nedirbantys toje korporacijoje, kurios tarybos nariais jie yra. Nors nėra akivaizdžių faktų, patvirtinančių, kad didžioji dalis išorinių direktorių taryboje padeda gerinti korporacijos rodiklius, tačiau vis daugiau korporacijų didina išorinių direktorių skaičių tarybose. Investuotojai linkę didinti investicijas būtent tokiose korporacijose, kuriose dauguma direktorių tarybos narių yra išoriniai direktoriai. Tipinė stambios korporacijos direktorių tarybos sudėtis yra 11 direktorių, kurių 2-vidiniai ir 9- išoriniai direktoriai. Tyrimai rodo (Xanger, Yilen, 2008), kad stambiausiose JAV ir Kanados korporacijose išoriniai direktoriai sudaro 80 proc. direktorių tarybos narių, o nedidelėse kompanijose – apie 42 proc. Tai susiję su tuo, kad išoriniai direktoriai gali objektyviau vertinti vadybininkų darbą. Tokia padėtis atitinka

teoriją „agentų susitarimai“, tvirtinančią, kad problemos korporacijose iškyla dėl to, jog agentai, arba „top menedžeriai“, jeigu neturi didesnės akcijų dalies, nenori atsakyti už savo sprendimus. Nepaisant to, kad išoriniams direktoriams reikia mokėti atlyginimą už dalyvavimą tarybose ir dar jiems leidžiama pirkti korporacijos akcijų lengvatinėmis sąlygomis, išorinių direktorių dalyvavimas korporacijų tarybose ekonomiškai pasiteisina. Ką pasirinkti direktorių tarybos nariu, sprendžia vykdančysis korporacijos direktorius. Pasirinkęs atitinkamą narį, vykdančysis direktorius prašo akcininkų patvirtinti jo sprendimą. Parinkti direktoriai paprastai dirba 3 metus, nors kai kuriose tarybose yra narių, dirbančių net iki 20 metų. Direktorių taryba skirstoma į klases pagal jų priėmimo į tarybą laikotarpį tam, kad perrenkant tarybą būtų užtikrintas vadovavimo perinamumas ir būtų išvengta organizacinių trukdžių korporacijų vadyboje.

### **Aukščiausio lygio vadovų funkcijos strateginiame valdyme**

Aukščiausio lygio vadovo (*angl.* top manager) funkciją korporacijose paprastai atlieka vyriausiasis vykdančysis direktorius kartu su vyriausiuoju operaciniu direktoriumi arba prezidentas, vykdančysis viceprezidentas bei padalinių viceprezidentai. Nepaisant to, kad strateginis valdymas numato viso personalo dalyvavimą valdyme, pagrindinę atsakomybę už firmos strateginį valdymą direktorių taryba perleidžia aukščiausio lygio vadovams.

Tokie vadovai, dirbdami kartu su visu personalu, siekia įgyvendinti korporacijų tikslus. Dėl to vadovų darbo turinys yra labai įvairus. Konkretūs jų darbo uždaviniai formuojami korporacijos misijos,

tikslų, strategijų, pagrindinių veiklos sričių įgyvendinimo atžvilgiu. Aukščiausio lygio vadovas turi būti:

- 1) aukščiausiu vykdomuoju vadovu, siūlant strateginę korporacijos matymą;
- 2) strateginio planavimo proceso vadovu.

Strateginis matymas – tai numatymas to, kuo gali tapti kompanija, jeigu ji bus efektyviai valdoma. Tai suformuluojama kompanijos misijoje. Vadovas mato ne tik esamą kompanijos padėtį, bet ir tai, kokia ji turi tapti artimesnėje ir tolesnėje perspektyvoje. Tai leidžia kiekvienam organizacijos nariui kitaip pažvelgti savo į darbą, nesivadovauti konkrečiau darbo motyvais ir kompanijos veiklą vertinti visuotiniu požiūriu. Aukščiausio lygio vadovai yra pavyzdys ne tik, kaip atlikti darbą, bet ir apskritai, kaip elgtis kompanijoje. Tokie vadovai visada turi siekti pakelti korporacijos organizacinės elgsenos lygį ir to mokytį savo pavaldinius.

JAV patirtis rodo, kad net 90 proc. strateginių pasiūlymų buvo gauta iš antrinių kompanijų (Xanger, Yilen, 2008). Jeigu aukščiausio lygio vadovai nepalaiko gautų pasiūlymų, strateginis valdymas organizacijoje nebus įgyvendintas. Daugumoje korporacijų aukščiausio lygio vadovai turi inicijuoti strateginio planavimo procesą, po to tą procesą valdyti. Pirmiausia vadovai gali paprašyti verslo vienetų ir organizacijos funkcinį padalinių vadovų pristatyti jiems savo strateginius planus. Galima pradėti ir nuo bendro korporacijos plano juodraščio parengimo. Jo pagrindu atskiri korporacijos padaliniai sudaro savo strateginės plėtros planus. Kitos organizacijos vykdo paralelinį strateginį planavimą, kada visiems padaliniams pranešama bendra organizacijos misija ir tikslai, po to padaliniai parengia savo planus.

Daugelyje stambių organizacijų suda-



romos strateginio planavimo grupės, kurios, palaikant vadovams ir verslo vienetų specialistams, užsiima strateginiu planavimu. Paprastai ši grupė susideda iš 9-10 žmonių, jai vadovauja vyresnysis viceprezidentas arba korporacinio planavimo direktorius. Šiai grupei priskiriamos tokios funkcijos:

1) Identifikuoti ir analizuoti strateginius aspektus, kurie svarbūs visai kompanijai, ir siūlyti alternatyvias korporacines strategijas.

2) Būti verslo vienetų kuratoriumi ir padėti jiems strateginiame planavime.

Sėkmingas išvardytų funkcijų vykdymas padeda parinkti korporacijai reikalingas strategijas užtikrinant jos funkcionavimą ir konkurencinius pranašumus artimesnėje ir tolesnėje perspektyvoje. Šiuo požiūriu ypač svarbus verslo vienetų kuravimas, nes verslo vienetų vadovų siūlymai strateginiame planavime dažniausiai susiję vien tik su verslo vieneto funkcionavimu ir nesiejami su kitų verslo vienetų tikslais, o tai prieštarauja strateginiams sinergijos procesams, duodantiems papildomą efektą. Sinerginius procesus apčiuopia ir valdo tik aukščiausio lygio vadovai, todėl jų dalyvavimas verslo vienetų strateginiame planavime yra būtinas.

## **Socialinė atsakomybė ir etika priimant strateginius sprendimus**

Svarstant socialinės atsakomybės ir etikos klausimus, svarbu atsakyti, ar asmenys, priimančys strateginius sprendimus, turi atsiskaityti akcininkams ar yra atsakingi platesniu požiūriu. Socialinės atsakomybės koncepcija teigia, kad korporacijos turi atsiskaityti visuomenei ir jos neturi apsiriboti vien pelno siekimu. Strateginiai sprendimai veikia ne tik korporaci-

jos gyvenimą ir firmos darbuotojus, bet ir tas vietas bendruomenes, kurių teritorijoje veikia korporacija, ir jų gyventojai neturi kitų šaltinių produktams įsigyti, jeigu jų gamybos atsisakė korporacija. Taigi be pelno gavimo korporacijos turi ir kitų svarbių tikslų, pavyzdžiui, plėtoti bendruomenes tuose rajonuose, kuriuose veikia korporacijos, priimti į darbą socialines mažumas ir moteris, tausoti gamtos išteklius ir laikytis gamtos saugos reikalavimų.

Žymus amerikiečių mokslininkas A. Carroll (1979) teigia, kad verslo organizavimo menedžeriai strateginiame valdyme atsakingi už keturias kryptis: ekonominę, teisinę, etinę ir diskretinę.

Ekonominė atsakomybė – tai atsakomybė už prekių ir paslaugų, kurių reikia žmonėms, gamybą, kad firma galėtų atsiskaityti kreditoriams ir akcininkams. Teisinė atsakomybė nustatoma valstybės įstatymų forma, kurių menedžeriai turi laikytis. Etinė atsakomybė yra tada, kai menedžeriai savo veikloje turi vadovautis bendromis elgesio taisyklėmis, priimtomis visuomenėje. Visuomenė paprastai pageidauja, kad firmos bendradarbiautų su personalu ir vietos bendruomene, kai planuoja masinius atleidimus netgi tais atvejais, kurių nenumato įstatymai. Žmonės, kuriuos numatoma atleisti, gali atsidurti depresinėje būklėje, jeigu organizacijos vadovybė nesivadovaus visuomenėje vyraujančiomis etinėmis vertybėmis. Diskretine atsakomybe suprantami savanoriški išpareigojimai, kuriuos prisiima korporacija, pavyzdžiui, filantropinės išmokos, profesinis parengimas darbuotojų, seniai nedarbančių korporacijoje, arba sudarymas centrų, nemokamai teikiančių kokias nors paslaugas. Skirtumas tarp ekonominės ir diskretinės atsakomybės yra tai, kad diskretinės atsakomybės lau-

kia tik nedidelis skaičius visuomenės narių, o ekonominės atsakomybės – didžioji bendruomenės dauguma.

Nurodytas atsakomybės formas A. Carroll (1979) išdėsto pagal jų svarbą. Firma, užsiimanti verslu, turi gauti pelną, t.y. turi būti atsakinga ekonomiškai, kad liktų versle. Toliau firma turi paisyti galiojančių įstatymų ir kartu būti atsakinga ekonomine prasme. Firma taip pat turi užsiimti savo socialine, t.y. etine ir diskretine, atsakomybe. Etiškai firma elgiasi tada, kai gamina tai, ko reikia žmonėms, nors įstatymiškai tai dar nesuformuluota. Po to, kai etinė atsakomybė įgyvendinta, firma gali fokusuotis diskretiniuose, t.y. savanoriškuose veiksmuose, kurių žmonėms dar neprireikė. Einamoji diskretinė atsakomybė ateityje gali tapti etine. Tais atvejais, kai firmos neprisiima etinės ir diskretinės atsakomybės, valstybė gali priversti jas tai daryti, pervesdama šias atsakomybės formas į teisinės atsakomybės ratą. Taip elgdamasi valstybė gali nepaisyti organizacijos ekonominės atsakomybės. Dėl to organizacija gali susidurti su gerokai didesniais sunkumais siekdama gauti pelno, negu savanoriškai užsiimdama atskirais etiniais ar diskretiniais klausimais. Apskritai, kaip rodo praktiniai tyrimai, korporacijų socialiai atsakingi veiksmai gerina jų finansinius rodiklius, o jų nebuvimas sąlygoja valstybės reguliuojančio vaidmens didėjimą, o tai savo ruožtu mažina firmos veiklos efektyvumą, nes valstybė dažniausiai rūpinasi socialiniais gamybos plėtros klausimais, o ne firmų pelningumo didinimo problemomis (Friedman, 1970).

Etika, priimant strateginius sprendimus, yra visuotinai priimti poelgių standartai kokioje nors profesionalioje veikloje. Jeigu aukščiausio lygio vadovai elgiasi neetiškai, valstybė priverčia juos

tai daryti priimdama reguliuojančius įstatymus, o dėl to didėja išlaidos, susijusios su verslu. Vienas iš būdų, skatinantis vadovus elgtis etiškai, yra etikos kodeksų priėmimas.

Etikos kodeksas – tai dokumentas, nustatantis, kokio elgesio organizacija laukia iš savo tarnautojų darbo metu. Tokių kodeksų funkcionavimas yra naudingas formuojant etiško elgesio organizacijas. Etikos kodeksas:

1) patikslina kompanijos siekius savo tarnautojų etiškam elgesiui įvairiose situacijose;

2) aiškiai parodo, ko kompanija laukia iš savo personalo priimant sprendimus ir juos įgyvendinant etikos požiūriu.

Kompanija, siekdama etiško personalo elgesio, turi parengti visapusišką etikos kodeksą ir pateikti jo turinį darbuotojams, tam panaudodama profesinio parengimo programas, taip pat įjungiant kodekso normas į darbuotojų rezultatų vertinimą. Etikos kodeksas rengiamas remiantis trimis pagrindinėmis nuostatomis, tai:

- Laikymasis utilitarumo. Šis reikalavimas remiasi požiūriu, kad veikla ir planai turi būti vertinami pagal jų įgyvendinimo pasekmes. Todėl žmonės turi elgtis taip, kad gautų maksimalių pranašumų visuomenėje, kad mažiausiai kenktų bendruomenei ir kad duotų mažiausias sąnaudas;

- Atskirų žmonių teisių gerbimas. Tai reiškia, kad žmonės turi atitinkamas pagrindines teises, kurios turi būti gerbiamos priimant bet kokius sprendimus. Todėl reikia vengti tokių sprendimų ir elgesio, kurie pažeidžia kitų žmonių interesus;

- Laikymasis teisingumo. Tai reiškia, kad žmonės, priimantys sprendimus, skirstydami išlaidas ir pajamas atskiriems

žmonėms ir grupėms turi būti teisingi bei sąžiningi. Iš šio reikalavimo išplaukia teisingo gėrybių padalijimo ir kiti teisingumo principai, kurie reiškia, kad už lygų darbą turi būti lygiai atlyginta, kad teisės ir laisvės visiems darbuotojams taikomos vienodai. Be to, laikymasis teisingumo reikalauja bausti proporcingai nusikaltimui ir kompensuoti netektis padarius nusižengimus.

Strateginiame valdyme etinės problemos sėkmingai sprendžiamos, jei atsakoma į tris svarbiausius klausimus:

1. Kokia nauda? Atsakant, ar tam tikra veikla atneša maksimalų pasitenkinimą visų darbuotojų ar jų grupių poreikių atžvilgiu.

2. Kokios teisės? Atsakant, ar tam tikra veikla įvertina atskirų žmonių, įtrauktų į tą veiklą, teises.

3. Teisingumas? Atsakant, ar veikla atitinka teisingumo kanonus.

Atsakymas į visus tris klausimus yra pagrindas formuojant tokį etikos kodeksą, kuris atitiktų šių dienų vadybos ir darbuotojų motyvacijos reikalavimus.

## **Veiksniai atskiriantys korporacijas pagal jų plėtros etapus**

Įgyvendinančios strategijas ir efektyviai funkcionuojančios korporacijos praeina tam tikrą struktūrinę plėtrą ir plėsdamos verslą turi panašius korporacinės plėtros etapus. Pradedant nuo paprastos struktūros firmos, kurioje kiekvienas darbuotojas užsiima visais darbais, po to, jeigu verslas plėtojamas sėkmingai, firma struktūrizuojasi pagal funkcinės linijas (marketingas, gamyba ir finansai), sukurdamą joms atskirus padalinius. Jei veikla ir toliau plėtojama sėkmingai, kompanija savo asortimentą papildoma naujomis įvairių šakų

prekėmis, organizuodama tarpusavyje susietus skyrius.

Pirmajame korporacijos plėtros etape vadyba visiškai centralizuota ir dažnai pristatoma kaip verslininko veikla jo verslo idėjai įgyvendinti. Verslininkas paprastai pats priima visus svarbiausius sprendimus, išsigilindamas į kiekvieną organizacijos darbo detalę. Kompanijos, funkcionuojančios pirmajame plėtros etape, turi nedidelę formalią struktūrą, o tai sudaro sąlygas verslininkui tiesiogiai kontroliuoti kiekvieną darbuotoją. Planavimas šiame korporacijų plėtros etape būna vien tik trumpalaikis ir skubotas. Tipinės vadybos funkcijos (organizavimas, planavimas, prognozavimas, reguliavimas, kontrolė ir valdymas) įgyvendinamos minimaliai. Svarbiausios korporacijos veiklos pirmajame etape stipriosios pusės yra lankstumas ir dinamika. Tvirtas verslininko nusistatymas uždega savo energija visą organizaciją ir priverčia ją augti. Silpniausi požymiai korporacijų, funkcionuojančių pirmajame plėtros etape, yra per daug didelė priklausomybė nuo verslininko tiek rengiant plėtros strategiją, tiek sprendžiant procedūrinius klausimus. Jeigu verslininkas neryžtingas, korporacija paprastai susiduria su sunkumais ir išskyla vadinamoji vadybos krizė.

Antrajame korporacijos plėtros etape, kai verslininką pakeičia vadybininkų komanda, kurioje kiekvienas vadybininkas atsako už savo funkcinę kryptį ir yra pasiruošęs profesionaliai atlikti pavestą darbą, vadybos lygis yra aukštesnis. Perėjimas į antrąjį etapą reikalauja, kad pagrindinis korporacijos vykdomasis direktorius iš esmės pakeistų vadybos stilių, ypač tada, jei pirmajame korporacijos plėtros etape jis buvo verslininkas. Antraip perėjimas į antrąjį etapą neduos jokios naudos. Šiame etape, kai kompa-

nija užima dominuojančią padėtį šakoje, korporacinė strategija daro įtaką protekcionizmo, įgyvendinamo vertikaliame ir horizontaliame lygiuose, sustiprėjimui. Pagrindinė korporacijos, funkcionuojančios antrajame plėtros etape, stiprioji pusė yra jos koncentracija ir specializacija vienoje šakoje. Deja, tai gimdo ir pagrindinę šios korporacijos silpnybę. Kai funkcionaliai struktūrizuota firma diversifikuoja savo veiklą ir pereina prie kitų produktų iš kitų gamybos šakų, funkcinės struktūros stiprybės dingsta. Šiuo atveju gali išsiplėtoti, vadinamoji autonomiško kumė krizė, kai žmonės, valdantys diversifikuotas prekes linijas, turi įgauti didesnę sprendimų priėmimo laisvę, kurią deleguoja aukščiausio lygio vadovai. Jei padėtis susiklosto būtent tokiu būdu, kompanijai laikas pereiti į aukštesnį – trečiąjį etapą.

Trečiajame korporacijos plėtros etape būdingas prekių linijų iš įvairių šakų korporacinis valdymas ir sprendimų priėmimo pagal suteiktus įgaliojimus decentralizavimas. Tokios organizacijos auga savo prekių linijų diversifikacijos dėka, didindamos gamybą iki tokio laipsnio, kad jos gali aptarnauti plačius geografinius regionus. Korporacijos, funkcionuojančios trečiajame plėtros lygyje, pereina į divizinę vadybos struktūrą, turėdamos centrinę būstinę ir decentralizuotus operacinius padalinius. Kiekvienas padalinys arba verslo vienetas šiame korporacijų plėtros etape atstovauja funkciškai organizuotai kompanijai, funkcionuojančiai antrajame korporacijos plėtros etape. Gali susikurti ir konglomeratinė struktūra, jeigu *top menedžeriai* pageidauja turėti antrinių kompanijų, funkcionuojančių antrajame plėtros etape ir veikiančių pagal autonomijos principus. Šiuo atveju gali atsirasti kontrolės krizė, kai atskiri padaliniai dir-

ba taip, kad optimizuotų savo pardavimus ir pelną, neatsižvelgdami į tai, kaip tai paveiks korporaciją apskritai. Pagrindinė korporacijos būstinė yra nutolusi nuo antrinių kompanijų veiklos ir praktiškai niekaip jų neveikia. Tas pats įvyksta, kai korporacijos padaliniai persiformuoja į strateginius verslo vienetus.

Kad to neįvyktų, korporacijų būstinės stengiasi koordinuoti operacinių padalinių veiklą, kontroliuodamos antrinių kompanijų rodiklius pagal jų atskaitomybės sistemas ir aktyvindamos korporacinio planavimo priemones. Šiuo atveju nevykdoma griežta padalinių veikla, nes patys padaliniai atsakingi už savo veiklos rezultatus. Todėl tam, kad korporacija veiktų efektyviai, trečiajame plėtros etape ji turi priimti decentralizuoto sprendimų priėmimo modelį. Korporacijos, funkcionuojančios trečiajame plėtros etape, pagrindinis privalumas yra beveik neriboti ištekliai, o didžiausia silpnybė – korporacija yra tiek didelė ir sudėtinga, kad paprastai tampa nelanksčia.

Pastaruoju metu strateginių verslo vienetų divizinė forma yra ne paskutinis etapas evoliuciniame korporacijos organizacinės struktūros vystyme. Strateginių verslo vienetų funkcionavimas gali atvesti į biurokratizmo išsigalėjimą, kai korporacija tampa tiek stambi ir sudėtinga, kad yra valdoma pagal formalias programas, o griežtai funkcionuojančios atskaitomybės sistemos ir procedūros tampa svarbesnėmis nei problemos, kurias reikia spręsti. Ketvirtajam korporacinės plėtros etapui yra būdingos matricinė ir tinklinė struktūros. Šiam etapui būdinga ne tik tai, kad horizontalūs ryšiai tarp žmonių ir jų grupių tampa svarbesniais nei vertikalūs, bet ir tai, kad darbų vykdymas organizuojamas atskirų projektų pagrindu, o bendros veiklos palaikymą korporacijoje užtikrina

šiuolaikinės informacinės sistemos. Ir šiame korporacijų plėtros etape gali iškilti krizė, tai vadinamoji, „keptuvės krizė“. Kaip teigia L. Greineris (1998), tokiose organizacijose dėl intensyvios komandų veiklos ir didelio spaudimo personalui, iš kurio reikalaujama skubiai siūlyti inovacinius sprendimus, darbuotojai priversti intensyviai dirbti ir dėl to jie emociškai ir fiziškai išsekunami. Evoliucinis korporacijų perėjimas nuo žemiausio pirmojo iki aukščiausio ketvirtojo etapų nėra toks sklandus, kaip gali atrodyti iš pirmo žvilgsnio. Pereidamos aptartus etapus, korporacijos susiduria su sunkumais, nes yra barjerų, trukdančių šiam procesui. Šie barjerai gali būti vidiniai, t.y. išteklių ir įgūdžių stoka, vadovų nenoras deleguoti sprendimų priėmimą kitiems; ir išoriniai, susiję su ekonominėmis sąlygomis, personalo stoka, rinkos ribotumu. Be to, kaip pažymi Čandleris (iš: Kempbell, Keltin, 2004), sėkmingas verslininkas ir vyriausias vykdomasis direktorius efektyviai dirbantys pirmajame korporacijos plėtros etape, retai tampa darbuotojais, turinčiais naują struktūrą, kuri atitinka naują korporacijos strategiją.

Dėl to perėjimas iš vieno korporacijos plėtros lygio etapo į kitą dažnai yra skausmingas procesas ir neatsitiktinai tam dažnai priešinasi *top menedžeriai*, kurie logiškai turėtų būti šio proceso iniciatoriai.

Korporacijų strategijų įgyvendinimas susijęs ir su organizacijų gyvybiniu ciklu, kuris parodo, kaip organizacija auga, vystosi ir galų gale užleidžia rinkos nišą. Organizacijos gyvybinis ciklas – tai produkto gyvybinio ciklo ekvivalentas, naudojamas marketinge. Organizacijos gyvybinio ciklo etapai yra: gimimas, augimas, branda, kritimas ir mirtis. Šių etapų įtaka korporacinėms strategijoms parodyta 4 lentelėje.

Organizacijos gyvybinis ciklas daugiau ar mažiau atitinka korporacijų augimo etapus, skirtumas tik tas, kad organizacijos gyvybinis ciklas yra papildytas kritimo ir mirties etapais, kurie parodo ciklo pilnumą. Organizacija, būdama brandos arba kritimo etapuose, dėl organizacinių inovacijų ir asortimento patbulinimo gali pereiti vėl į gimimo etapą ir pratęsti savo gyvavimo laikotarpį. Tai dažniausiai atsitinka, kai įgyvendinamos naujos investicinės ir reorganizacijos strategijos. Beje, ne visos korporacijos palaipsniui pereina visus penkis etapus. Kai kurios kompanijos niekada negali pakilti aukščiau antrojo etapo, o kai kurios dėl geros vadybos iš pirmojo etapo gali pereiti tiesiai į trečiąjį. Kitos korporacijos dėl nestandartinės vadybos ar kitų veiksnių iš pirmojo etapo iš karto persoka į ketvirtąjį ar net penktąjį etapą. Tokie šokinėjimai priklauso nuo to, kiek

4 lentelė

Organizacijos gyvybinis ciklas (Xanger, Ylen, 2008)

Dominuojantis aspektas	1 etapas	2 etapas	3 etapas	4 etapas	5 etapas
	Gimimas	Augimas	Branda	Kritimas	Mirtis
Dažniausiai taikomos strategijos	Koncentracija nišoje	Horizontalus ir vertikalus augimas	Koncentrinė ir konglomeratinė diversifikacija	Pelno strategija, kurią seka ekonomijos strategija	Likvidavimas arba bankrotas
Dažniausiai taikomas vadybos būdas	Verslininko dominavimas	Funkcinės vadybos dominavimas	Decentralizacija, investicijų ar pelno centrai	Struktūriniai chirurginiai veiksmai	Struktūros be personalo

kompanijos vadovybė sugeba suprasti ir atpažinti korporacijų plėtros etapus, ir į juos atsižvelgiant, koreguoti strategijas ir struktūras, lemiančias efektyvų darbą.

## Palankios nišos ir strateginiai langai

Vienas iš strateginių veiksnių analizės rezultatų yra palankios nišos, kurioje organizacija gali panaudoti savo išskirtinę kompetenciją ir įgauti pranašumus pagal konkrečias galimybes identifikavimas. Palanki niša – tai ypatinga konkurencingos rinkos vieta, atitinkanti organizacijos išorinę ir vidinę aplinką, kurioje ji gali sėkmingai atlikti savo vaidmenį ir į kurią kitos kompanijos nepretenduoja. Tokios nišos paieška ne visada yra lengvas uždavinys. Organizacijos vadovybė visada turi atrasti strateginius langus, t.y. unikalios rinkos galimybes, kurios yra pasiekiamos tik tam tikru laikotarpiu. Pirmoji kompanija, pasinaudojusi tokiu strateginiu langu, gali užimti palankią nišą ir kartu atbaidyti konkurentus su ta sąlyga, jei kompanija turi būtinų vidinių stipriųjų pusių.

Sėkminga strateginių langų paieška reikalauja peržiūrėti organizacijos misiją ir tikslus. Kaip rodo praktika, aukščiausio lygio vadovai pagrindinį dėmesį skiria galimiems veiksams ir rečiau užsiima organizacijos misijos ir tikslų peržiūrėjimu. Toks požiūris yra patrauklus tuo, kad jis yra daug lengvesnis pasirenkant veiksnių alternatyvas, užuot tyrinėjus tai, ką kompanija norėtų pasiekti ateityje. Dėl to vadovai pirmiausia pasirenka strategijas, kurių pagrindu formuluoja tikslus, užuot elgęsi atvirksčiai, t.y. pasirinkę strategijas kruopščiai suformuluotų tikslų ir misijos pagrindu.

Užkariauti palankią nišą ir atskleis-

ti strateginius langus gali būti nelengvas uždavinys ypač tuo atveju, kai neteisingai suformuluota misija, t.y. suformuluota labai siaurai arba labai plačiai. Jeigu misija neužtikrina bendro kompanijos veiklos kryptinumo, menedžeriai gali nesuprasti, kokia linkme apskritai juda korporacija. Dėl to tikslai ir strategijos gali tarpusavyje konfliktuoti, o korporacijos padaliniai konkuruoti vienas su kitu, o tai neša nesėkmes visai korporacijai.

Palankios nišos užkariavimui trukdo ir neteisingai suformuluoti tikslai. Jie gali būti suformuluoti labai siaurai ir fokusuotis į trumpalaikius operacinius tikslus arba atvirksčiai – jie gali būti labai bendri ir nutolę nuo bendro korporacijos plėtros kryptingumo. Praktiškai gali būti neatitikimas tarp planuotų ir faktinių tikslų. Jeigu pastebimas toks neatitikimas, reikia arba keisti strategiją, kad būtų pagerinti kompanijos veiklos rezultatai, arba pakeičiam tikslus, sumažinus juos iki realių galimybių. Apskritai tikslai reguliariai turi būti peržiūrimi, nes antraip jie praranda savo reikšmę.

Sėkmingam palankios nišos ir strateginių langų įsisavinimui gali padėti TOWS (grėsmės, galimybės, silpnosios ir stipriosios pusės) matrica, kuri parodo, kaip išorinės galimybės ir grėsmės konkrečioje korporacijoje gali būti priešpastatytos korporacijos stipriosioms ir silpnosioms pusėms. Naudojant TOWS, kuri yra atvirkštinė SWOT analizės matrica, gali būti parengtos SO, ST, WO ir WT strategijos. SO strategija pabrėžia stipriąsias korporacijos puses, kad būtų galima gauti konkrečios naudos iš turimų galimybių. ST strategija, rengiama korporacijos stipriųjų pusių pagrindu, leidžia išvengti grėsmių iš kitų rinkos dalyvių pusės. WO strategija leidžia korporacijai, remiantis turimomis galimybėmis, likviduoti silpnąsias puses.



WT strategija minimizuoja silpnąsias korporacijos puses ir numato būdus, kaip apeiti grėsmes, išskylančias įgyvendinant korporacijos misiją ir tikslus.

### **Strateginio vaidmens optimizavimas Lietuvos įmonėse ir organizacijose**

Lietuvos įmonėse ir valstybinėse organizacijose iš esmės sukurtos pagrindinės strateginio valdymo institucijos ir instrumentarijus, atitinkantis išsivysčiusių šalių lygį. Tačiau jų praktinis panaudojimas, dėl aukščiausio lygio vadovų patirties stokos ir vadybos organizavimo „gaisrų gesinimo“ pagrindais, trukdo panaudoti strateginio valdymo pranašumus konkrečioje įmonių ir valstybinių organizacijų veikloje.

Strategijų rengimas mūsų šalyje, įsijungusioje į ES ir euroatlantines struktūras susijęs su keturiais valdymo lygiais, į kuriuos privalo orientuotis aukščiausio lygio vadovai. Tai:

- 1) tarpvalstybinis lygis;
- 2) regioninis lygis;
- 3) nevalstybinių susivienijimų ir asociacijų lygis;
- 4) nacionalinės valstybės lygis.

Jei darysime prielaidą, jog visuose išvardytuose valdymo lygiuose būtų taikomas strateginis valdymas, tada Lietuvos valstybės konkurencinio potencialo kryptingo formavimo problema būtų sprendžiama kokybiškai nauju lygiu. Lietuvos konkurencinio potencialo analizei galima panaudoti SWOT analizę, pagrindžiant įmonių ir valstybinių organizacijų plėtros atitinkamas dimensijas (Vasiliauskas, 2004).

5 lentelėje pateiktos dimensijos rodo, į ką turi būti atsižvelgta formuojant strategijų alternatyvas, remiantis įmonių ir kitų

organizacijų stipriosiomis bei silpnosiomis pusėmis, grėsmėmis ir galimybėmis. Taip besielgiančios direktorių tarybos ir aukščiausio lygio vadovai plėtros strategijas formuluos įvertindami vidinę ir išorinę aplinkas. O tai savo ruožtu užtikrins parengtų strategijų įgyvendinimą ir strateginius efektus, kurie bus gaunami neatsitiktinai patekus į kažkokią palankią rinkos nišą ar strateginį langą, o planingai plėtojant organizaciją ir užtikrinant strateginių efektų pereinamumą tokiu būdu, kai gautas efektas yra prielaida kito strateginio efekto siekiamas.

Strateginiai efektai Lietuvoje, stokojančioje žaliavų, turėtų būti susieti su didesnės pridėtinės vertės gaminių gamyba ir eksportu, remiantis žiniomis ir inovacijomis. Tai aktualu ir todėl, kad ES tokį tikslą formuluoja visoms savo šalims narėms (Smilga, Laurėnas, 2005). Šiuos tikslus atitinka Lietuvoje plėtojama lazerių, bioinžinerijos, vibrotechnikos, kompiuterių ir kitų aukštųjų technologijų gamyba. Beje, strateginių efektų turi siekti ne tik aukštųjų technologijų gamintojai ir eksportuotojai, bet ir maisto pramonė, žemė ūkis, statybos pramonė kad ir jos galėtų konkuruoti tarptautinėje rinkoje, tuo labiau, kad tam yra tinkamos sąlygos, susijusios su ES pagalba iš struktūrinių ir sanglaudos fondų. Nemanome, kad be strateginio mąstymo, kuris yra būtinas ne tik direktorių taryboms, ministerijų kolegijoms, top menedžeriams, bet ir visiems įmonių ir kitų organizacijų darbuotojams, Lietuva išsilaikys aštrioje konkurencinėje kovoje su kitų šalių, ypač išsivysčiusių valstybių, organizacijomis, kurios realiai taiko strateginį valdymą, atsižvelgdamos į struktūrinio ir gyvybinio vystymo etapus ir pritraukdamos top menedžerius ar konsultantus iš kitų „geros vadybos praktikos“ firmų.

## Įmonių veiklos ir nacionalinės ekonomikos strateginės analizės sąsajos

Įmonių stipriosios ir silpnosios pusės	Nacionalinės ekonomikos stipriosios ir silpnosios pusės
Operacijos	Šalies makroekonominė padėtis
Technologija	Tarptautiniai ekonominiai ryšiai
Žmonių ištekliai	Eksperto galimybės
Pagrindinė kompetencija	Regionų ekonominis potencialas
Finansiniai ištekliai	Šalies ekonominis integrumas
Vertės grandinė	Fizinė infrastruktūra
Vertės sistema	Socialinė infrastruktūra
Inovacijos	Gamtos ištekliai
Įvaizdis	Gyventojai ir darbo ištekliai
Darbo organizavimo kultūra	Žinios ir inovacijų sistema
Organizacinė elgsena	Žmogaus kapitalas
Struktūra ir vadyba	Fizinis kapitalas
Strateginiai pokyčiai	Vidaus paklausa
Gebėjimai	Verslumas ir antrepreneriškumas
Savita kompetencija	Įmonių veiklos strategijos ir konkurencija
	Rinkos mechanizmai
	Valstybinis reguliavimas ir politika
	Strateginiai pokyčiai visuomenėje
	Nacionaliniai gebėjimai
	Savita nacionalinė kompetencija
Įmonių galimybės ir grėsmės	Nacionalinės ekonomikos galimybės ir grėsmės
Ekonominių veiklų aplinka	Politinė aplinka
Pardavimo rinkos	Socialinė aplinka
Technologijos tiekimas	Kultūrinė aplinka
Žaliavų ir komplektavimo gaminių tiekimas	Aplinkos apsauga
Politinė aplinka	Postindustrializacija
Teisinė aplinka	Mokslas ir technologijos pažanga
Makroekonomikos aplinka	Ekonominė internacionalizacija
Socialinė aplinka	Ekonomikos liberalizavimas
Kultūrinė aplinka	Regioninė integracija
Technologiniai pokyčiai	Tarptautinė darbo jėgos migracija
Darbo jėgos rinka	Pasaulinė prekių ir paslaugų rinka
Kapitalo rinka	Pasaulinė technologijos rinka
Valiutų rinka	Pasaulinė kapitalo rinka
Tarptautiniai veiksniai	Pasaulinė valiutų rinka
	Pasaulinės ekonomikos ciklai ir krizės

Nepaisant to, kad Lietuvos įmonėse ir organizacijose nepakankamai išplėtotas strateginis mąstymas, o strateginis valdymas taikomas daugiau formaliai nei yra susietas su konkrečiais jų veiklos tikslais, visgi yra geros vadybos prakti-

kos pavyzdžių, rodančių, kaip pagrįstai rengiant strategijas galima užsitikrinti ilgalaikę sėkmę rinkoje. Pavyzdžiui, Lietuvos siuvimo įmonės „Utenos trikotažas“, „Lelija“, kurios pagal analogiškų užsienio įmonių patirtį, žvelgdamos į ateitį, dar

sovietiniais laikais apsirūpino pažangia technika ir pažangiomis siuvimo technologijomis, kurios šiandien leidžia gaminti produkciją, atitinkančią užsienio standartus. Pagrįstos verslo plėtros strategijos šiems įmonėms leidžia konkuruoti ne tik vidaus, bet ir užsienio rinkose, gauti strateginius efektus, susijusius ne tik su nuolatinio pelno didinimu, bet ir produkcijos kokybės gerinimu, nuolatinio asortimento tobulinimu, leidžiančiu užkariauti palankias rinkos nišas ir strateginius langus, sudarančius sąlygas nuolat plėsti gamybą, gerinti šių įmonių darbuotojų gyvenimo sąlygas, didinant darbo užmokestį ir gerinant darbo sąlygas, t.y. užtikrinant darbuotojų motyvaciją ilgesniam laikotarpiui.

Nurodytų įmonių direktorių tarybos ir aukščiausio lygio vadovai nuolatos stebi pokyčius vidaus ir išorės aplinkoje, nuolat peržiūri įmonės misiją ir viziją naujų verslo plėtros strategijų pagrindu, kad neatsiliktų nuo pirmaujančių siuvimo pramonės įmonių užsienyje ir kad išlaikytų, netgi išplėstų, rinkos nišas Lietuvos bei užsienio rinkose.

Kaip blogą strateginio valdymo pavyzdį, būdingą Lietuvos įmonėms, galima pateikti trąšų gamyklos „Achema“ veiklą. Ši įmonė užima dominuojančią padėtį Lietuvos vidaus rinkoje ir naudodamasi monopolistės privalumais mažai dėmesio skyrė strateginei trąšų rinkos Lietuvoje bei užsienyje analizei, laikydamosi principo, kad reikia spręsti tik iškilančias operatyvaus valdymo problemas, o ne misijos ir vizijos peržiūrėjimo klausimus, nes pagal įmonės vadovų nuomonę misijos ir vizijos klausimų nagrinėjimas yra tik formalus vadybinis darbas, nieko neduodantis konkrečiai veiklai. Pastaruoju metu pasirodė, kad tai buvo nepagrįsta nuomonė, nes, pakilus dujų kainoms daugiau kaip treč-

daliu, „Achemoje gerokai padidėjo trąšų gamybos sąnaudos ir įmonė, siekdama išlaikyti savo pozicijas Vakarų Europoje, kur 2007 metais azoto trąšos dėl dujų kainų padidėjimo pabrango 10-15 proc., nes į šią rinką plūstelėjo pigesnės trąšos iš Rusijos, Kazachijos ir Pietų Amerikos šalių, kainas taip pat padidino iki 15 proc., ir „Achemos“ produkcijos eksportas į Vakarų Europą tapo nepelningu. Įmonė, norėdama atsigriebti dėl netekties eksporte, kainas vidaus rinkoje padidino iki tokio lygio, kad ūkininkai ir žemės ūkio bendrovės perka jau ne „Achemos“ trąšas, o trąšas, įvežtas iš Rusijos ir Kazachijos, kurios yra 25-30 proc. pigesnės.

Tokiu būdu dėl strateginio mąstymo ir strateginio planavimo stokos „Achema“, viena stambiausių trąšų gamintojų Europoje, susidūrė su trim sunkiai sprendžiamomis problemomis, t.y. įmonė nebeišlaikė išsikovotų pozicijų užsienio rinkose, dėl aukštų kainų nesugeba parduoti produkcijos vartotojams vidaus rinkoje ir yra priversta taikyti dempingą, t.y. savo produkciją užsienyje priversta parduoti pigiau nei vidaus rinkoje, o tai įmonei gresia didelėmis baudomis. Kad išėitų iš nepatogios padėties, įmonė turi atlikti išsamų vidaus ir išorės aplinkos tyrimą, peržiūrėti veiklos strategijas, nes antraip įmonė neužtikrins veiklos pelningumo ir jai gresia dideli praradimai.

## Išvados

1. Aštuoniolikos metų Lietuvos valstybės valdymo rezultatai rodo, kad Lietuvoje dar nesusiformavo strateginio mąstymo kultūra, o tai neleido per pastaruosius metus mūsų valstybėje pasiekti geresnių socialinės ir ekonominės raidos rezultatų, išugdyti pastebimą konkurencinį potencialą

ryšiams su įvairiomis užsienio šalimis. Padaryti tik pirmieji žingsniai formuojant modernios valstybės funkcionavimo trajektoriją ir dar tik 7 proc. Lietuvoje pagamintos produkcijos yra sukuriama aukštųjų technologijų dėka.

2. Modernus strateginis valdymas apima keturis pagrindinius elementus, t.y. aplinkos skanavimą (tyrinėjimą), strategijos rengimą, strategijos įgyvendinimą ir situacijos įvertinimą bei kontrolę. Išorinės ir vidinės aplinkos skanavimui turi būti parengti tokie kintamieji, kurie įvertintų ne tik dabartinę organizacijos veiklą, bet ir padėtų rengti efektyvias strategijas dabarčiai bei ateičiai. Šiuo požiūriu yra svarbus kooperatinių strategijų formavimas, kadangi Lietuvoje vyrauja smulkios ir vidutinės įmonės. Tai reiškia, kad kompanijos, bendradarbiaudamos su kitomis tos pačios šakos kompanijomis, sudaro strateginius aljansus, siekdamos įsisavinti brangiai kainuojančias technologijas, gaudamos priėjimą prie naujų rinkų ir tuo būdu sumažindamos finansinę ar politinę riziką.

3. Parengtų strategijų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo strateginio valdymo institucijų veiklos. Didžiausias vaidmuo tenka organizacijų direktorių taryboms ir ministerijų kolegijoms, kurių veiklos laukas turėtų būti išplėstas strateginio planavimo link, nes tai teigiamai koreliuoja finansinius kompanijų rezultatus, o ministerijų veikla labiau priartinama prie novatoriškų ir realius poreikius atitinkančių bei ekonomiškai pagrįstų programų rengimo.

4. Strategijų rengimo kokybė ir jų įgyvendinimo galimybės labai priklauso nuo aukščiausio lygio vadovų (*angl.* top managers), t.y. nuo vykdančiųjų direktorių atsakomybės ir iniciatyvumo. Norėdami vykdyti strateginio valdymo

uždavinius, aukščiausio lygio vadovai turi būti: 1) aukščiausiais vykdomaisiais vadovais, siūlančiais korporacijos ateities viziją; 2) strateginio planavimo proceso vadovais. Nuo šių vadovų priklauso ir organizacijų socialinė atsakomybė bei etika priimant strateginius sprendimus. Rengiant strategijas turi būti laikomasi galiojančių įstatymų ir paisoma etikos, t.y. projektuojama gamyba turi būti socialiai reikšminga ir pateisinanti aukštus darnios visuomenės plėtros poreikius. Visa tai turi atsispindėti kompanijos etikos kodekse, kuris yra pagrindinis juridinis dokumentas, nustatantis, kokio elgesio organizacija laukia iš savo tarnautojų.

5. Strategijų parengimas priklauso nuo organizacijų plėtros etapų, kurie turi būti identifikuoti, norint praktiškai įgyvendinti parengtas strategijas. Sudėtingiausios strategijos rengiamos ketvirtajame organizacijos plėtros etape, kai atskiros strategijos rengiamos atskiriems verslo vienetams, valdomiems pagal divizinę organizacinę valdymo struktūrą, tačiau tai nėra paskutinis etapas evoliucinėje kompanijos organizacinės struktūros raidoje, ne jis gimdo „keptuvės krizę“, sukeliančią didelį spaudimą personalui, kuris emociškai ir fiziškai išsekinamas. Korporacijų plėtros etapai siejami su organizacijos gyvybinio ciklo etapais, nors konkreti jos veikla gali plėtotis ir nesilaikant tolydaus perėjimo nuo žemesnio aukštesnio etapo link, t.y. dėl produktyvios ar neproduktyvios vadovų veiklos etapai gali būti peršokami arba pereinami netolygiai ir įvairiai. Tam didelės reikšmės turi palankios nišos ir strateginiai langai, kurių įsisavinimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis parengti strategijas pagal SWOT analizės rezultatus.

6. Strateginio valdymo optimizavi-

mas Lietuvoje turėtų apimti tarpvalstybinį, regioninį, nevalstybinių susivienijimų ir nacionalinės valstybės lygius. Rengiant strategijų alternatyvas būtina atlikti SWOT analizę įmonėms ir apskritai nacionalinei ekonomikai naudojant tokius

rodiklius, kurie galėtų įvertinti Lietuvos valstybės konkurencinį potencialą, pagrįstų jo gausinimo kryptis, planingai plėtotų strateginius efektus taip, kad gautas efektas būtų kito strateginio siekio prielaida.

### Literatūra

1. Carpenter, D. (2004). Walgreen Pursues 12000 Corners of Market // Des Moines Register .
2. Carroll, A. B (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance // Academy of Management Review (October).
3. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business // New York Times Magazine (September).
4. Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review (May).
5. Kempbell, E, Ketlin, S (2004). Strategiškeskij sinergizm. – Piter.
6. Kotler, Ph. (1980). Marketing Management: Analysis and Control. – Prentice-Hall International.
7. Smilga, E., Laurėnas, V. (2005). Strateginio efekto problemos Lietuvoje // Tiltai Nr.4., KU leidykla.
8. Xanger, Dž, Yilen, T. (2008). Osнови strategiškėskogo menedžmenta. – Maskva.
9. Vasiliauskas, A. (2004) Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos // Pinių studijos.- Nr. 4.
10. Wheelen, T, Hunger, D. (2007). Board of Directors Continuum.

Straipsnis įteiktas: 2008 03 21

Parengtas publikuoti: 2008 08 29

Valentinas DUBINAS, Edmundas SMILGA

## STRATEGIC MANAGEMENT IN LITHUANIA: APPLICATION POSSIBILITIES

### S u m m a r y

State management in Lithuania shows that the country still lacks the culture of strategic mind. That situation in recent years has prevented from getting better results in social and economic development and from reaching potential competitiveness in respect to foreign countries. In Lithuania only 7 percent of manufactured production corresponds to the high technologys level. Modern strategic management involves four main elements: environment scanning, strategy formulation, strategy realisation, evaluation and situation control. In order to scan external and internal environment there must be prepared such variable dimensions which could show the work of an organization not only at present, but also could serve for the purposes of formation of effective strategies for the future.

In Lithuania dominates small and intermediate enterprises, therefore the formation of cooperative strategies is very important as it enables companies to collaborate with other companies of the same branch and by forming strategic alliances they could master expensive technologies and get access to new markets reducing financial and politic risk. The realization of prepared strategies depends on the activity of strategic management institutions. The main role in such institutions falls on the boards of enterprise directories and ministry colleagues. Their activity field must be expanded towards strategic planning, because the latter correlates financial results of companies, therefore the activities of ministries should be targeted to the creation of modern and real programs. The quality of strategy preparation for the

most part depends on activities and responsibility of top managers, who on the one hand must be leaders when preparing the vision of their company's functions and the strategic planning leaders on the other hand. From the activity of top managers depends social responsibility and etiquette of strategic decision making. Strategies must conform to valid laws and regard etiquette. It means that projecting production must be socially responsible and correspond to the requirements of harmonious society. The above mentioned elements must be reflected in the etiquette code of a company, which is the main juridical document designating the behaviour that employees are awaited of.

The formulation of strategies depends on the stage at which an organization is functioning. Four stages must be identified in order to realize the formulated strategies in practice. The most complicated is the formulation of strategies at the fourth stage when strategies are formulated for each business unit, managed according to the organization's division structure. The stage development of organizations depends on the organization's life cycle: birth, increase, maturity, fall and death. Throughout that process propitious niches and strategic windows are very important and their mastering is complicated. It is necessarily to apply SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) analysis that helps to decide which strategies can enable to fill propitious niches and strategic windows.

A propitious niche is a specific sphere in the competitive market when an organization has favourable internal and external environment to act in with little input. In accordance to SWOT analysis

managers prepare SO, ST, WO and WT strategies. SO strategy focuses on the company's strong sides and enables an organization to try it in a concrete situation by selecting from available possibilities. ST strategy allows to escape threats from other companies. WO strategy allows a company to sustain available opportunities simultaneously correcting its weak sides. WT strategy minimizes the weak sides of a company and schedules ways how to turn threats into a rising realizable mission and objectives of a company.

The optimisation of strategic management in Lithuania deals with intergovernmental, social associations and national state management. As Lithuania is a real member of the European Union (EU), strategic decisions in our country must agree with EU conventions, directives and regulations concerning the main rules of behaviour in social, economic and conservancy areas. The companies in our country have independence in solving national problems of rising activity efficiency in business, social and nature care. In order to distinguish the country's potential competitiveness it is necessary to make SWOT analysis, which could show in what spheres our companies are competitive and where it is necessary to improve technologies and perform organizational reforms that could allow our organizations to adapt such strategic decisions, which could improve the level of life in a substantial degree. Right strategic decisions give concrete means for improving business rules and allow to improve the living level in the country with the aim to reach the living level of high developed countries in Europe and in the world.