

Тема 6. Стратегічне управління корпораціями

План

1. Поняття і сутність стратегічного управління.
2. Визначення місії та формування цілей корпорації.
3. Види стратегічного управління.

1. Поняття і сутність стратегічного управління

"Знати щоб передбачати, передбачати щоб управляти" /Огюст Конт, французький філософ/Стратегія (грецьк.) – *мистецтво полководця*.

Термін "стратегічне управління" введено у вжиток на етиці 60-70 рр. ХХ сторіччя для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління корпорацією

Розробкою питань стратегічного управління займалось багато авторів: Грансер (1971), І. Ансофф (1972 р.), Шендел і Хаттен (1972 р.). Ірвін (1974 р.) та інші.

За висловом Г. Мінцберга: "Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії. спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі".

В сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії – *філософську* та *організаційно-управлінську*.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для корпорації. Тобто стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур: відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається в корпорації свідомо чи стихійно.

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення корпорації чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності корпорації.

Згідно з поглядами класиків стратегічного планування, до вище наведеного підходу наближається такс визначення: "стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей".

Ототожнення стратегії й плат впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Отже, стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах:

- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем:

- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок:

- через багатоцільовий характер діяльності корпорації має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді "стратегічного набору":

- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку корпорації:
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності корпорації, способом досягнення синергії:
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі корпорації, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок організаційної структури управління:
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу:
- є фактором стабілізації відносин в організації:
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Стратегія – *специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей*. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану та виживала у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегія – *довгостроковий курс розвитку корпорації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики*.

Проте, найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегії, а не стратегічний план.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять "стратегія" і "стратегічне управління", оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони визначають стратегію як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління по досягненню стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін "стратегія" ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій.

Місце стратегії корпорації в управлінському циклі наведено на рис. 6.1:

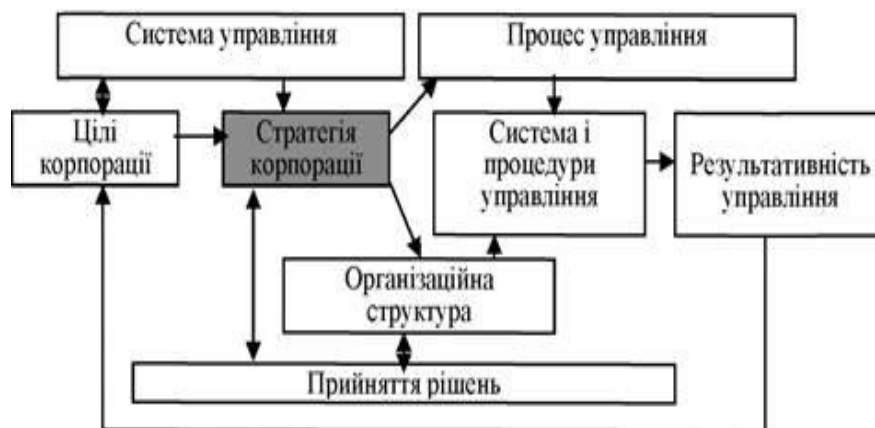


Рис. 6.1. Місце стратегії корпорації в управлінському циклі

Етапи стратегічного управління корпорацією наведена на рис. 6.2:



Рис. 6.2. Структурна схема стратегічного управління

Необхідність стратегічного управління викликана особливостями сучасного менеджменту, а саме:

1. Широка господарська самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто відповідає за кінцеві результати функціонування корпорації на ринку;
 2. Постійне корегування цілей і програм у залежності від стана ринку, змін у зовнішньому середовищі;
 3. Орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності корпорації;
 4. Оцінка управління в цілому тільки на основі реально досягнутих кінцевих результатів;
 5. Використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень;
 6. Проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення;
 7. Здатність розумно ризикувати й управляти ризиком.
- Порівняння оперативного і стратегічного управління наведено в табл. 6.1:

Таблиця 6.1 Порівняння оперативного і стратегічного управління

<i>Характеристика</i>	<i>Оперативне управління</i>	<i>Стратегічне управління</i>
1. Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою Отримання прибутку від їх реалізації	Вживання фірм в довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми осіб, зацікавлених в діяльності корпорації
2. Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд в середину корпорації, пошук шляхів найефективнішого використання ресурсів	Погляд в оточення корпорації, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до змін в оточенні
3. Врахування чинника часу	Орієнтація на короткотермінову нову і середньо-термінову перспективу	Орієнтація на довготермінову перспективу
4. Розбудова системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка, технологія	Люди, система інформаційного забезпечення, ринок
5. Підхід до управління персоналом	Сприйняття працівників як ресурсу корпорації, як виконавців окремих робіт і функцій	Сприйняття працівників як основи корпорації, її головної цінності і джерела її процвітання
6. Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність, адекватність і точність реакції корпорації на нові запити ринку і на зміни в оточенні

Оскільки **стратегія** – генеральна програма дій і розподіл (ранжування) пріоритетів і ресурсів корпорації для досягнення її глобальних цілей – тобто це засіб досягнення цілей, а **метою стратегії** є визначення основних задач і напрямків діяльності корпорації, то **стратегічне управління** в кожний конкретний момент фіксує, що корпорація має робити в сьогодні, аби досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення буде змінюватися і умови життєдіяльності корпорації будуть змінюватися також.

Для розробки стратегії кожне корпорація має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє корпорація; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Ключові моменти сучасної системи поглядів на менеджмент визначають особливості стратегічного управління. Наразі ключові моменти поглядів на менеджмент такі:

1. Проблема гнучкості (адаптації) до постійних змін зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище характеризується як сукупність змінних чинників, що перебувають за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту. Щоб функціонувати, система повинна виробити здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2. Застосування до управління ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація усередині корпорації є ні що інше, як відповідь на різні впливи ззовні. Центральний момент – ситуація, тобто конкретний набір обставин, що істотно впливають на роботу корпорації в даний період часу.

3. Корпорація – соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу – людини. Задача менеджерів – організувати ефективну спільну роботу, у процесі якої кожна людина здатна розкрити свій потенціал у максимальному ступені.

Особливості стратегічного управління:

1. Стратегічне управління не дає і не може надати точної картини майбутнього. Воно тільки опрацьовує описання бажаного майбутнього стану корпорації.

2. Стратегічне управління не зводиться до набору правил, процедур, схем стосовно того, що робити при вирішенні певних задач чи конкретних ситуацій в заданих умовах.

3. Наслідки помилок стратегічного передбачення та прогнозування мають тенденцію призведення до катастрофічного фіналу.

Чинники ефективності стратегічного управління корпораціями такі:

1. Воно орієнтує корпорація не на сьогоднішнє, а на перспективу. Його мета – забезпечити не поточний успіх корпорації, а прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції;

2. Рішення будь-яких управлінських завдань корпорації завжди зіставляється з вимогами стратегії його розвитку;

3. Найбільш діючі стимули, у т.ч. і матеріальні, дістаються працівникам, що вносять найбільшу частку в практичну реалізацію стратегічних цілей корпорації;

4. Основним документом, що визначає всі напрямки розвитку корпорації є стратегічний план.

Суть стратегії ринково орієнтованого виробництва виражена двома характеристиками (за М. Окландером):

1. товар не виробляється, доки на нього відсутнє замовлення конкретного споживача;

2. реакція на специфічний попит настільки швидка, наскільки це реально можливо.

Два основних прояви не стратегічного управління такі:

1. Коли корпорація планує свою діяльність виходячи з того, що оточення або не буде змінюватися, або ж ці зміни не матимуть якісного характеру.

2. Коли опрацювання програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів корпорації.

Все що може визначити корпорація на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей – це яку кількість продукту вона зможе виробити і які витрати при цьому вона може понести. Яку кількість продукції і за якою ціною буде продано визначить ринок!

Головні обставини, що формують стратегічний менеджмент, як менеджмент в швидко змінних умовах:

- зростання інтенсивності конкуренції;
- зростання цін на сировину і матеріали через зменшення (обмеженість) природних ресурсів та зростання заробітної плати;
- скорочення життєвого циклу виробів, послуг;
- необхідність постійно збільшувати внутрішньо-фірмову гнучкість та адаптивність корпорації.

Стратегія являє собою *детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії корпорації і досягнення її цілей*

Більшість стратегій можна згрупувати за типами основних стратегій:

- Стратегією контролю над витратами
- Стратегією диференціації

- Стратегією фокусування

Стратегія управління. В сучасній науці про управління відомо досить багато різних моделей управління корпораціями. Вибір тієї або іншої з них являє собою самостійне й досить важливе для успішної їхньої діяльності завдання. Однак не всі рішення, що стосуються системи й методів управління на корпорації, належать до стратегічних. Наприклад, конкретні персональні призначення керівників середньої ланки, встановлення посадових окладів, чисельності управлінського апарата є, безумовно, важливими, що й часом мають довгострокові наслідки, проте, вони можуть бути скоректовані або скасовані без особливих витрат ресурсів і, отже, не відносяться до стратегічних.

Найбільш значними є наступні групи стратегічних рішень, варіанти яких і визначають стратегію управління на корпорації:

- вибір характеру управління;
- визначення організаційної й управлінської структур;
- визначення механізму прийняття рішень на корпорації.

Почнемо з вибору типу управління. Під *типом управління* розуміється в даному контексті узагальнена характеристика управління з урахуванням його близькості до одного із двох полярних випадків: **стратегічного** або **оперативного управління**.

Стратегічний менеджмент заснований на уявленні про корпорацію як про відносно стабільну й відособлену систему, що інтегрує в часі й в економічному просторі різні форми ресурсів і зусиль. В основі стратегічного управління лежать спроби менеджерів проникнути за межі керованого процесу або підсистеми, передбачити результати й фактори функціонування, запобігти несприятливим подіям і потрапляння в ризиковані ситуації. З позицій економічної безпеки стратегічне управління робить ставку на культивування "здоровіших" сторін даного корпорації, його внутрішню стабільність, здатність до самовідновлення у випадку небажаного впливу зовнішнього середовища.

Оперативний менеджмент базується на створенні й підтримці високої мобільності, керованості й реактивності керованих процесів і об'єктів на корпорації, негайному втручанні менеджера в хід роботи корпорації й миттєвої реакції керованого контуру. Тут культивуються гнучкість, швидкість реакції, переналаштованість елементарних виробничих і господарських процесів і в цілому відома несамостійність керованих елементів.

Тактичний тип менеджменту, що посідає проміжне становище між цими типами управління, орієнтований одночасно як на короткострокову реакцію на збурення у внутрішній або зовнішньому середовищі корпорації, так і на заходи, що їх попереджають, проте він не розрахований на тривалий період.

Тактичний менеджмент не ставить в основу стратегію фірми, хоча й не відмовляється від використання інформації про стратегію своїх контрагентів.

Відмінність між оперативним і стратегічним менеджментом можна продемонструвати за допомогою представлених нижче характерних рис японського й американського стилів управління:

США	Японія
Визначеність і конкретність завдань і способів їх виконання	Загальна вказівка, ескізний опис мети, відсутність регламентації способів досягнення
Короткострокова політика фірми	Довгострокова стабілізація корпорації
Ефективне використання ресурсів	Довгострокова програма економії ресурсів
Акцент на фінансові ресурси як провідну ланку успіху	Акцент на людські ресурси як провідну ланку успіху
Максимальна самостійність структурних одиниць	Міцні внутрішньо-фірмові зв'язки

Уявлення про майбутній стан корпорації як про "нову" фірму. Рух уперед до "нової" фірми

Уявлення про майбутній стан фірми як про розвиток позитивних сторін "старої" фірми. Рух уперед "старої" фірми

Традиційно японський стиль відносять до стратегічного, а американський – в основному до оперативного.

Дослідження, проведені в різних країнах, показують різну картину. Так, у Великобританії більше 70% обстежених фірм спирається на стратегічний стиль управління. Незважаючи на те що в США бум стратегічного планування припав на 70-і роки ХХ ст., в 90-х роках стратегічний менеджмент знайшов нові якості, пов'язані в ідейному плані з розвитком методології досягнення й збереження лідерства у висококонкурентних середовищах, а в технічному – зі створенням великих комп'ютерних експертних систем в області стратегічного планування.

Вибір типу управління значною мірою визначається технологічним типом корпорації і його розмірами. В табл. 6.2 наведені рекомендації з визначення найбільш ефективного типу управління залежно від технологічного типу й розмірів корпорації:

Таблиця 6.2 Рекомендації з вибору типу управління (менеджменту)

<i>Технологічний тип корпорації</i>	<i>Розмір корпорації</i>	<i>Рекомендований тип менеджменту</i>
Кон'юнктурний	Мале	Тактичний
	Середнє	Те ж
	Велике	Стратегічний
Маркетинговий	Мале	Тактичний
	Середнє	Стратегічний
	Велике	Те ж
Технологічний	Мале	Оперативний
	Середнє	Тактичний
	Велике	Стратегічний
Із технологією, що перебудовується	Мале	Стратегічний
	Середнє	Те ж
	Велике	Те ж

Реалізація обраного типу управління залежить від існуючих в корпорації організаційно-управлінських структур.

Під *організаційною структурою* розуміється розподіл корпорації на відносно самостійні підрозділи, для членів яких функціональні й неформальні зв'язки в цілому сильніше, ніж для членів різних підрозділів. При цьому принцип угруповання працівників для об'єднання в підрозділи може бути різним. Виділяються наступні способи групування працівників:

- за професійними знаннями і навичками (у цьому випадку відповідна організаційна структура може називатися "*професійною*");
- за функціональними ознаками (*функціональна структура*);

- за видами виробленої продукції (*продуктова структура*);
- за технологічною ознакою (*технологічна структура*);
- за сегментами ринку споживання виробленої продукції (*споживча структура*);
- за місцезнаходженням (*дивізійна структура*);
- за їхньою участю в одному проєкті (*тимчасова або проєктна організаційна структура*).

Питання про оптимальну організаційну структуру не вирішується однозначно. Залежно від того, в якому ступені успішно працює корпорація, наскільки висока агресивність зовнішнього середовища, в якій стадії життєвого циклу перебуває попит на продукцію корпорації, які нинішній стан і бажаний тип колективу, – як сама організаційна структура, так і способи її фактори її зміни можуть бути різними. Основними є наступні полярні варіанти, між якими можна розмістити всі наявні тут можливості:

- структура, що слабко залежить від зміни зовнішніх або внутрішніх факторів ("*механічна структура*");
- структура, що суттєво залежить від зміни зовнішніх або внутрішніх факторів ("*органічна структура*").

Перший варіант доречний для випадків оперативного або тактичного типу управління, високої ролі виробничого досвіду в ефективності праці більшості працівників. Якщо ж мова йде про систему, яка само-організується, яка в змозі підтримувати свою внутрішню організацію, то тут рекомендується більш м'яка структура органічного типу.

Сукупність перерахованих розділів стратегії управління значною мірою визначає сутність тих рішень, які ухвалюються в процесі функціонування корпорації. Разом з тим є ще одна складова управління корпораціям, урахування якої необхідне для повного опису управлінської стратегії. Мова йде про механізм прийняття найважливіших рішень.

У сьогоднішній економіці, що не завершила вихід із так званої "шумової" стадії (Айкс, Рітерман, 1994), коли неправильна й незначуща інформація, характерна для не стабілізованої економіки, порівнянна з дійсною й корисною, ймовірність "стратегічної" (тобто допущеної при ухваленні стратегічного рішення) помилки різко зростає; її вартісна ціна стає порівнянною з активами корпорації, а способи формування варіантів рішень, їх відбір і взаємозумовленість – визначальними в діяльності керівництва корпораціями. Тому дослідження й класифікація організаційних механізмів формування й прийняття рішень набувають особливої важливості в низці проблем управління корпораціями перехідного періоду.

Система прийняття стратегічних рішень у корпорації може розглядатися як сукупність **трьох** складових:

1. організаційного механізму прийняття рішень, що визначає порядок ініціації, підготовки, обговорення й прийняття рішень у корпорації;

2. системи інтересів осіб, пов'язаних з корпораціям (працівників, власників, представників ділового й адміністративного середовища тощо), і врахування цих інтересів у процесі підготовки й прийняття рішень;

3. інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Почнемо з аналізу організаційного механізму прийняття стратегічних рішень (МПСР). Основні компоненти цього механізму визначаються відповідями на наступні три групи питань.

Група 1. Розподіл функцій у процесі прийняття рішень. Хто:

- ініціює вирішення проблеми (порушує питання) (директор, хтось із функціональних керівників, лінійні керівники, працівники, зовнішні консультанти);
- готує (опрацьовує) рішення;
- обговорює можливі варіанти рішення;
- ухвалює рішення.

Група 2. Розподіл інтересів у процесі прийняття рішень. У чийх інтересах ухвалюються основні рішення:

- директор;
- директор і його "команда" (заступники);
- якість "керівництва корпорації";
- колектив корпорації;
- ядро колективу;
- власники (акціонерів, власників паїв тощо);

- ділові партнері корпорації;
- представники адміністративного середовища;
- корпорація як функціональний суб'єкт в системі суспільного поділу праці;
- корпорація як носій виробничого потенціалу.

Група 3. Порядок дій у процесі прийняття рішень. Як ухвалюються рішення:

- у ході колегіального обговорення директором;
- у ході колегіального обговорення голосуванням;
- у ході колегіального обговорення на основі консенсусу (загальної згоди);
- директором після колегіального обговорення;
- директором одноосібно без колегіального обговорення.

До цієї ж групи відомостей про корпорації могли би бути віднесені більш глибокі питання, пов'язані із традиційно переважаючими в кожному підприємстві методами порівняння й відбору варіантів:

- які критерії порівняння застосовуються,
- яка інформація при цьому використовується,
- чи ведеться зіставлення з наявною стратегією тощо.

Однак, збір таких відомостей у сьогоднішній ситуації в Україні практично неможливий, тому ідентифікація МПСР спирається на відповіді перших трьох груп.

Залежно від комбінації відповідей на наведені питання формуються типові варіанти організаційних механізмів прийняття стратегічних рішень, спроба узагальненого опису яких наведена нижче.

Абсолютно авторитарний (директорський) механізм прийняття рішень припускає одноосібне прийняття рішень директором (генеральним директором), як правило, без консультацій з іншими працівниками корпорації.

Авторитарний механізм прийняття рішень характеризується вузьким складом осіб, що обговорюють рішення, слабким урахуванням їхньої думки, одноосібним вибором варіанту до виконання.

Демократичний механізм прийняття рішень характеризується відкритістю процесу ініціації проблем, показністю кола осіб, що обговорюють проблеми, колегіальними способами вибору і прийняття рішень.

Олігархічний механізм прийняття рішень характеризується різанням і важко-подоланою межею між обмеженою групою осіб, допущених до всіх чотирьох стадій процесу підготовки й прийняття рішень, й іншими учасниками виробництва – працівниками, власниками. Саме рішення може ухвалюватися колегіально. Олігархічний механізм посідає в певному змісті проміжне місце між авторитарним і демократичним, однак має й деяку специфіку, пов'язану з наявністю неминучих внутрішніх протиріч між членами олігархічної "команди". У зв'язку з цим даний тип механізму не відрізняється стабільністю.

Стратегічний механізм характеризується значною де персоніфікацією процесу прийняття стратегічних рішень. Припускає наявність явна вираженої комплексної соціально-економічної стратегії корпорації як щодо стабільної системи взаємопов'язаних найважливіших рішень, що визначають у кожний теперішній момент напрямки і точки фокусування ресурсів і зусиль корпорації. Обговорення варіантів поточних рішень зводиться до питання відповідності їх комплексної стратегії корпорації або до необхідності перегляду стратегії (останнє – складний і дорогий для корпорації процес).

Реактивний механізм реалізується в умовах відсутності комплексної стратегії й мінімізації попередніх стадій прийняття рішень – підготовки й обговорення. Припускає швидку, але не завжди послідовну реакцію на вступників сигнали. Процес прийняття стратегічних рішень при такому механізмі відрізняється від прийняття тактичних і оперативних рішень.

Перейдемо до розгляду другої складової системи прийняття рішень – можливих варіантів розподілу інтересів, що враховуються в цьому процесі.

В значній мірі організаційний механізм прийняття рішень визначає й врахування інтересів у системі прийняття рішень. Разом із тим, тут можливі різні комбінації організаційних і ціннісних варіантів. Залежно від того, чий інтереси найбільшою мірою враховуються в ході процесу прийняття рішень, можна виділити наступні **варіанти цільової структури системи прийняття рішень:**

- **егоїстичний** – рішення спрямовані на забезпечення особистих інтересів дирекції (керуючої олігархії) або особисто керівника корпорації;
- **колективістський** – основним суб'єктом інтересів є трудовий колектив у цілому;
- **екстернальний** – рішення ухвалюються в інтересах зовнішніх для корпорації людей або органів (власників, спонсорів, суміжників тощо);
- **функціональний** – головною метою є найбільш повна реалізація соціально-економічного й техніко-технологічного потенціалів корпорації як функціонального елемента в системі суспільного поділу праці.

Кожному типу структури інтересів, що враховуються, відповідає один або кілька організаційних механізмів прийняття рішень. Оскільки пряму інформацію про структуру й пріоритети інтересів при прийнятті рішень одержати, цілком ймовірно, неможливо, був прийнятий наступний підхід:

- сконцентрувавши увагу на одержанні інформації про організаційну частину МПСР,
- скласти питання, що дозволяють у результаті обстеження визначити, які механізми прийняття рішень функціонують на корпорації.

Після аналізу отриманих даних зробити висновок про найбільш імовірний тип структури реалізованих на корпорації і інтересах, ґрунтуючись на табл. 6.3:

Таблиця 6.3 Варіанти відповідностей між варіантами врахування інтересів і типами організаційних механізмів прийняття рішень

<i>Тип механізму прийняття рішень</i>	<i>Варіанти врахування інтересів</i>	
	Сполучний	Несумісний
Егоїстичний	Авторитарний	Демократичний
	Олігархічний	
Колективістський	Демократичний	Олігархічний
	Авторитарний	
Екстернальний	Авторитарний	Демократичний
	Олігархічний	
Функціональний	Олігархічний	Демократичний
	Авторитарний	

Центральною в промислових корпораціях є фігура генерального директора. Він ухвалює рішення практично безконтрольно, у ряді випадків спираючись на думку деяких своїх заступників і функціональних керівників, що відіграють роль штабу. Частина рішень ухвалюється без належного опрацювання й аналізу наслідків, у тому числі аналізу ризику. Оскільки ініціатором постановки проблем, що вимагають вирішення, в більшості випадків є генеральний директор або рідше – його заступник, то частина проблем, що вимагають стратегічного реагування, вислизає від "уваги корпорації". Це належить у першу чергу до питань маркетингу, взаємозв'язків корпорації зі споживачами й постачальниками. По суті функції маркетингу виконує генеральний директор або його заступники, а не відповідні підрозділи.

Така ситуація не сприяє реалізації довгострокових інтересів корпорації, знижує поінформованість корпорації, не дає можливості вчасно помітити ринкові сигнали й підготуватися до змін у ринковому оточенні. Необхідно виокремлення в структурі корпорації функціональних одиниць, що відіграють роль "доглядачів вперед".

В обстежених корпораціях виявилися представлені всі типи організаційних механізмів прийняття стратегічних рішень ("абсолютно авторитарний", "авторитарний", "демократичний", "олігархічний", "стратегічний", "реактивний"). По вибірці в цілому отримані наступні дані, що характеризують розподіл корпорації за типами механізмів прийняття рішень:

абсолютно авторитарний стиль	82 корпорації (7%)
авторитарний	571 корпорація (54%)
демократичний	67 корпорації (5%)
олігархічний	69 корпорації (5%)
стратегічний	226 корпорації (18%)
реактивний	426 корпорації (34%)

У дужках після числа корпорацій, що допускають віднесення до того або іншого типу механізму прийняття рішень, наведена процентна частка таких корпорацій у загальній кількості корпорацій, від яких отримані відповіді на всі питання, необхідні при визначенні типу механізму прийняття рішень.

Більш ніж у половини обстежених керівників корпорацій виявилися цілком вираженими риси *авторитарного стилю управління*, причому на малих корпораціях квітне не просто авторитарний, а по суті *диктаторський стиль управління*.

Низки стратегічних кадрових, цінових, структурних й інших помилок, що відбилися на результатах діяльності корпорації, можна було б уникнути, якби система прийняття рішень носила більш демократичний характер. Наразі думка колективу практично не відіграє ролі в прийнятті рішень. Між колективом і керівництвом є значний розрив, що підриває корпоративний дух. Система прийняття рішень потребує зміни головним чином у частині підвищення ролі стратегічного управління, впливу вибраної стратегії на життя корпорації, консолідації чинностей колективу в напрямку пошуку й реалізації конкурентних переваг корпорації.

2. Визначення місії та формулювання цілей корпорації

Оскільки місія і цілі служать орієнтиром для всіх наступних етапах розробки корпоративної стратегії, їх вибір є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному плануванні, результатом якого є визначені обмеження відповідно до напрямків діяльності, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку.

Залежно від масштабів намічених змін і встановленого терміну досягнення кінцевого результату цілі корпорації поділяються на короткострокові, або тактичні (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (стратегічні), для досягнення яких необхідно п'ять і більше років.

Цілей у корпорації може бути дуже багато, що викликає необхідність їх ранжирування. Воно полягає у виділенні головної цілі і додаткових, які нею визначаються. При цьому для досягнення головної цілі висувуються цілі другого рівня, для їх досягнення намічаються цілі третього рівня тощо.

Кінцевим результатом ранжирування є розробка дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками.

З усієї сукупності цілей насамперед виділяють основну, генеральну ціль, котру деякі автори (У. Кінг, Д. Клїланд) називають місією або програмною заявою організації (Ф. Котлер).

Генеральна ціль (місія) є найбільш широким за змістом і рівнем узагальнення умов і перспектив розвитку рішенням, що приймається керівництвом корпорації. Місія характеризує сутність об'єкта управління, мету його існування і властиве організації і сфері управління місце і призначення.

Глобальну (генеральну) ціль необхідно підкріпити комплексом заходів, що забезпечували б досягнення бажаного результату. У зв'язку з тим, що реалізація таких заходів вимагає визначеного часу і засобів, генеральна ціль містить у собі систему цілей щодо основних напрямків діяльності корпорації, орієнтованих на виконання нею своєї місії. Реалізація кожної з них пов'язана з розробкою власної стратегії.

Найбільш поширене визначення цілей на основі таких головних функцій промислової корпорації таке:

- виробничо-технологічної, що відображає основне призначення організації у виробництві даного виду (видів) товарів і послуг відповідної якості;
- господарсько-економічної, обумовленої необхідністю забезпечення рентабельної роботи корпорації;
- науково-технічної, пов'язаної з використанням можливостей НТП як умови виробництва конкурентоспроможної продукції;
- зовнішньоекономічної, що визначає поведінку організації на зовнішніх ринках збуту;
- соціальної, пов'язаної із забезпеченням відповідного рівня соціального захисту працівників;
- екологічної, обумовленої необхідністю наближення до мінімуму техногенного навантаження на природне середовище.

Визначення цілей корпорації ускладнюється браком загальновизнаних методик. У вирішенні цього завдання перевага надається творчим, неформальним підходам. Водночас певне практичне значення мають такі загальні правила:

- цілі мають визначатися на основі відповіді на запитання, що таке виробничо-збутова діяльність корпорації (її бізнес), в якому напрямку вона розвивається і якою їй варто було б бути. Виявлені при цьому цілі визначають дії, спрямовані на реалізацію основного завдання корпорації;
- цілі мають бути реальними, стимулюючими до певних практичних дій, і поділятися на конкретні завдання, виконання яких може бути доручено відповідним особам. Таке членування є основою для оцінювання дій і стимулом для досягнення цілей;
- цілі мають забезпечувати можливість концентрації сил і засобів для їх практичного втілення. З усіх видів діяльності вони мають відображати саме ті фундаментальні проблеми, важливість яких виправдовувала б зосередження основних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для їх вирішення. Внаслідок обмеженості ресурсів і необхідності їх раціонального використання цілі повинні визначатися вибірково, з урахуванням реальних можливостей їх досягнення, а не охоплювати абсолютно все;
- визначаючи цілі, їх слід обирати декілька (з урахуванням взаємозалежних під-цілей). Спроба окреслити "єдину правильну ціль" зменшує коло пошуку і може повести у неправильному напрямку;
- необхідно забезпечувати узгодженість і взаємозв'язок між стратегічними і тактичними цілями, що сприяє безперервності процесу їх досягнення;
- опрацьовуючи й обговорюючи цілі, бажано широко залучати працівників корпорації, що є гарантією концентрації зусиль колективу на їх визначення, прийняття і реалізацію.

Цілей у корпорації може бути дуже багато, що викликає необхідність їх ранжирування. Воно полягає у виділенні головної цілі і додаткових, які нею визначаються. При цьому для досягнення головної цілі висувуються цілі другого рівня, для їх досягнення намічаються цілі третього рівня тощо.

Кінцевим результатом ранжирування є розробка дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками.

З усієї сукупності цілей насамперед виділяють основну, генеральну ціль, котру деякі автори (У. Кінг, Д. Кліланд) називають місією або програмною заявою організації (Ф. Котлер).

Генеральна ціль (місія) є найбільш широким за змістом і рівнем узагальнення умов і перспектив розвитку рішенням, що приймається керівництвом корпорації. Місія характеризує сутність об'єкта управління, мету його існування і властиве організації і сфері управління місце і призначення.

Глобальну (генеральну) ціль необхідно підкріпити комплексом заходів, що забезпечували б досягнення бажаного результату. У зв'язку з тим, що реалізація таких заходів вимагає визначеного часу і засобів, генеральна ціль містить у собі систему цілей щодо основних напрямків діяльності корпорації, орієнтованих на виконання нею своєї місії. Реалізація кожної з них пов'язана з розробкою власної стратегії.

Залежно від масштабів намічених змін і встановленого терміну досягнення кінцевого результату цілі корпорації поділяються на короткострокові, або тактичні (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (стратегічні), для досягнення яких необхідно п'ять і більше років.

Найбільш поширене визначення цілей на основі таких головних функцій промислової корпорації таке:

- виробничо-технологічної, що відображає основне призначення організації у виробництві даного виду (видів) товарів і послуг відповідної якості;
- господарсько-економічної, обумовленої необхідністю забезпечення рентабельної роботи корпорації;
- науково-технічної, пов'язаної з використанням можливостей НТП як умови виробництва конкурентоспроможної продукції;
- зовнішньоекономічної, що визначає поведінку організації на зовнішніх ринках збуту;
- соціальної, пов'язаної із забезпеченням відповідного рівня соціального захисту працівників;
- екологічної, обумовленої необхідністю наближення до мінімуму техногенного навантаження на природне середовище.

Визначення цілей корпорації ускладнюється браком загальновизнаних методик. У вирішенні цього завдання перевага надається творчим, неформальним підходам. Водночас певне практичне значення мають такі загальні правила:

- цілі мають визначатися на основі відповіді на запитання, що таке виробничо-збутова діяльність корпорації (її бізнес), в якому напрямку вона розвивається і якою їй варто було б бути. Виявлені при цьому цілі визначають дії, спрямовані на реалізацію основного завдання корпорації;
- цілі мають бути реальними, стимулюючими до певних практичних дій, і поділятися на конкретні завдання, виконання яких може бути доручено відповідним особам. Таке членування є основою для оцінювання дій і стимулом для досягнення цілей;
- цілі мають забезпечувати можливість концентрації сил і засобів для їх практичного втілення.

З усіх видів діяльності вони мають відображати саме ті фундаментальні проблеми, важливість яких виправдовувала б зосередження основних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для їх вирішення. Внаслідок обмеженості ресурсів і необхідності їх раціонального використання цілі повинні визначатися вибірково, з урахуванням реальних можливостей їх досягнення, а не охоплювати абсолютно все;

- визначаючи цілі, їх слід обирати декілька (з урахуванням взаємозалежних під-цілей). Спроба окреслити "єдину правильну ціль" зменшує коло пошуку і може повести у неправильному напрямку;
- необхідно забезпечувати узгодженість і взаємозв'язок між стратегічними і тактичними цілями, що сприяє безперервності процесу їх досягнення;
- опрацьовуючи й обговорюючи цілі, бажано широко залучати працівників корпорації, що є гарантією концентрації зусиль колективу на їх визначення, сприйняття і реалізацію.

Поняття місії корпорації розкрито в табл. 6.4:

Таблиця 6.4 Поняття місії

1	В широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації
2	В вузькому розумінні місія корпорації – це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини корпорація існує, саме існування корпорації, що виявляє її відмінності від багатьох подібних

3	Задоволення споживача є місією і метою будь-якого бізнесу (П. Друкер)
4	Місія корпорації – виживання на ринку в довгостроковому періоді
5	Місія висвітлює чим є корпорація і якою вона намагається бути, визначає її відмінності від подібних

Місце визначення цілей серед етапів стратегічного планування бізнесу наведено на рис. 6.3:



Рис. 6.3. Місце ціле-виявлення у процесі стратегічного планування бізнесу

Оскільки місія і цілі служать орієнтиром для всіх наступних етапів розробки корпоративної стратегії, їх вибір є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному плані, результатом якого є визначені обмеження відповідно до напрямків діяльності, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку.

Питання для визначення місії корпорації наведені в табл. 6.5:

Таблиця 6.5 Визначення місії корпорації

Етапи	Ключові питання для визначення місії
1	Яку продукцію (товари, послуги) виробляє (чи вироблятиме) корпорація?
2	Хто є основними споживачами і яка продукція їм потрібна?
3	Чому вони купляють ваші товари (послуги)?
4	Еіа яких ринках (сегментах ринку) планується оперувати?
5.	Як планується задовольняти потреби потенціальних клієнтів?
6.	Які існують конкурентні переваги?

Практика управління у ринкових умовах довела, що коли стратегія корпорації не перетворюється для персоналу в привабливий стимул (ціль), то у керівників крім матеріального залишаються лише примусові важелі – покарання, накази та інші адміністративні заходи, що у сучасних умовах все частіше виявляються марними. Але, корпорація сама по собі не має і не може мати цілей. Цілі мають окремі люди, які за допомогою корпорації намагаються їх досягти. Цільова основа в діяльності корпорації виникає тому, що вона є об'єднанням людей, які переслідують певні цілі.

Отже, цілевстановлення передувє встановлення місії корпорації – основної причини її створення та функціонування на ринку. Місія визначає роздрібну пропозицію (що виробляти?)

та цільовий ринок корпорації (де і кому це продавати?), та чим дана корпорація відрізняється від інших на цьому ж сегменті ринку?

Елементи формування місії наведено на рис. 6.4:

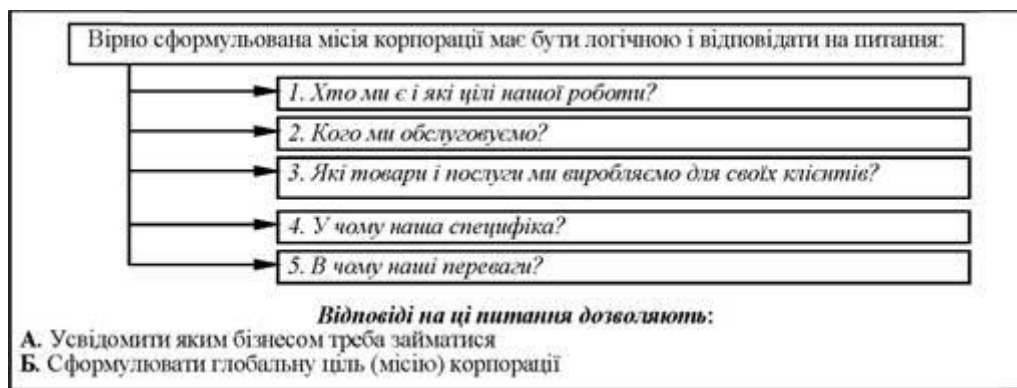


Рис. 6.4. Елементи формування місії корпорації

Чинники опрацювання місії корпорації наведені в табл. 6.6:

Таблиця 6.6 Чинники опрацювання місії (за Ф. Котлером)

1	Історія корпорації, в процесі якої опрацьовано філософію корпорації, сформовано її профіль і стиль діяльності, визначено місце на ринку тощо.
2	Стиль поведінки і спосіб діяльності власників і менеджерів корпорації.
3	Стан середовища життєдіяльності корпорації.
4	Ресурси, що може задіяти корпорація для досягнення своїх цілей.
5	Відмінності і особливості корпорації, що виділяє її серед інших

Таким чином, після опрацювання місії корпорації можна переходити до визначення головної та наступних цілей, досягнення яких сприятиме реалізації місії, як "над-цілі" (глобальної цілі).

Благо всюди залежить від дотримання двох умов: 1), вірного встановлення кінцевих цілей та 2). пошуку відповідних засобів, що ведуть до кінцевої мети" /Аристотель/

На діяльність організації, на визначення її місії і стратегії впливають інтереси людей (табл. 6.7):

Таблиця 6.7 Носії інтересів, що впливають на місію корпорації

1	Власники організації, що створюють її задля використання результатів діяльності організації для вирішення своїх життєвих проблем.
2	Співробітники організації, що своєю працею забезпечують її життєдіяльність, створюють і реалізують продукт і просувають та перероблюють ресурси, що стимулюють за свій труд компенсацію і вирішують за допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми.
3	Споживачі продукту, що віддають їй свої ресурси (частіше за все гроші) в обмін на продукт, і які задовольняють цим продуктом свої потреби (вирішують проблеми).
4	Ділові партнери організації (контрагенти)

5	Місцеве співтовариство, що формує соціальне і екологічне середовище життєдіяльності організації
6	Суспільство в цілому (в першу чергу в особі державних інвестицій, що взаємодіють з організацією в поточній, правовій, економічній, морально-етичній сферах макрооточення), що отримує від організації частішу створеного нею багатства для забезпечення суспільного благополуччя і розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства користується і сама організація.

Визначивши носіїв інтересів реалізації місії корпорації, розглянемо цілі її формування (табл. 6.8) та основні складові її формування (табл. 6.9):

Таблиця 6.8 Цілі формування місії

1. Місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що являє собою корпорація, до чого вона прагне, які засоби готова використовувати в своїй діяльності, яка її філософія. Сприяє формуванню і закріпленню іміджу корпорації в свідомості суб'єктів оточення.	
<i>2. Вона сприяє єднанню співробітників корпорації і створенню духу тому що:</i>	<i>3. Вона створює можливість для вдосконалення управління тому що:</i>
2.1. висвітлює для співробітників єдину мету і призначення корпорації	3.1. є базою для встановлення цілей корпорації, забезпечує їх несуперечливість, допомагає опрацюванню стратегії, визначає напрямки і припустимі межі функціонування корпорації
2.2. сприяє співробітникам в ідентифікації себе з корпорацією і виступає відправною точкою в їх діяльності	3.2. дає загальний підхід до розподілу ресурсів корпорації і створює базу для оцінки їх використання
2.3. сприяє встановленню здорового психологічного клімату в колективі корпорації	3.3. розширює для працівника сенс і зміст його діяльності, що впливає на використання заходів мотивації

Таблиця 6.9 Складові формування місії

1	Цільові орієнтири корпорації, що визначають задачі діяльності і мету такої діяльності і мету такої діяльності в довгостроковій перспективі
2	Сфера діяльності корпорації (який продукт і на якому ринку корпорація пропонує покупцям)
3	Філософія корпорації (цінності і вірування, що існують в організації)
4	Можливості і способи функціонування корпорації, що визначають в чому її сила і можливості для виживання в перспективі, яким способом і за яких технологій, техніки і ноу-хау корпорація виконує свою роботу

Розглянемо поняття цілей (табл. 6.10), сфери встановлення (табл. 6.11), вимоги до них (табл. 6.12), процес встановлення (табл. 6.13):

Таблиця 6.10 Поняття цілі корпорації

1.	Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на це націлена її діяльність
2.	Ціль – це бажаний стан об'єкту в майбутньому

3.	Ціль – це вихідна точка планування діяльності корпорації
4.	Ціль – це кінцевий стан, якого корпорація сподівається досягти в певний момент майбутнього, це ідеальне уявлення про майбутні рубежі корпорації

Таблиця 6.11 Сфери встановлення цілей

<i>Доходи корпорації</i>	<i>Робота з клієнтами</i>	<i>Потреби і добробут співробітників</i>	<i>Соціальна відповідальність</i>
1.1. Прибутковість (обсяг прибутку, рентабельність, доход на акцію, тощо). 1.2. Становище на ринку (частка ринку, обсяг продажу, частка ринку відносно конкурента, частка окремих продуктів в загальному обсязі продаж тощо). 1.3. Продуктивність (витрати на одиницю продукції, обсяг продукції на одиницю часу, матеріалоемність, віддача з одиниці виробничих потужностей тощо). 1.4. Фінансові ресурси (структура капіталу, обсяг обігового капіталу, рух коштів, кредитні лінії). 1.5. Виробничі потужності 1.6. Розробка, виробництво продукту, оновлення технології.	2.1. Швидкість обслуговування клієнтів. 2.2. Культура обслуговування. 2.3. Кількість скарг з боку покупців. 2.4. Застосовані до корпорації штрафні санкції контрагентів.	3.1. Зміни в організації і управлінні в показниках, що встановлюють завдання по сторонах організаційних змін. 3.2. Людські ресурси (прогули і невиходи на роботу, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників). 3.3. Система мотивації. 3.4. Поліпшення умов праці.	4.1. Допомога суспільству. 4.2. Обсяг благодійності. 4.3. Терміни проведення благодійних акцій. 4.4. Безпека споживачів і суспільства. 4.5. Екологічна безпека життєдіяльності корпорації.

Таблиця 6.12 Вимоги до цілей

1. Досяжність	2. Гнучкість	3. Вимірність	4. Зорієнтованість у часі
5. Конкретність	6. Сумісність (несуперечливість)	7. Прийнятність (в т.ч. морально-етична)	8. Письмове формулювання

Таблиця 6.13 Процес встановлення цілей

<i>№ з/п</i>	<i>ФАЗА</i>
1	Виявлення і аналіз тенденцій і змін в оточенні
2	Встановлення цілей для корпорації в цілому
3	Побудова ієрархії цілей
4	Встановлення індивідуальних цілей

Наразі вченими опрацьована інформаційна модель управління виробничою діяльністю по визначенню пріоритетних цілей та завдань сучасної корпорації (рис. 6.5):

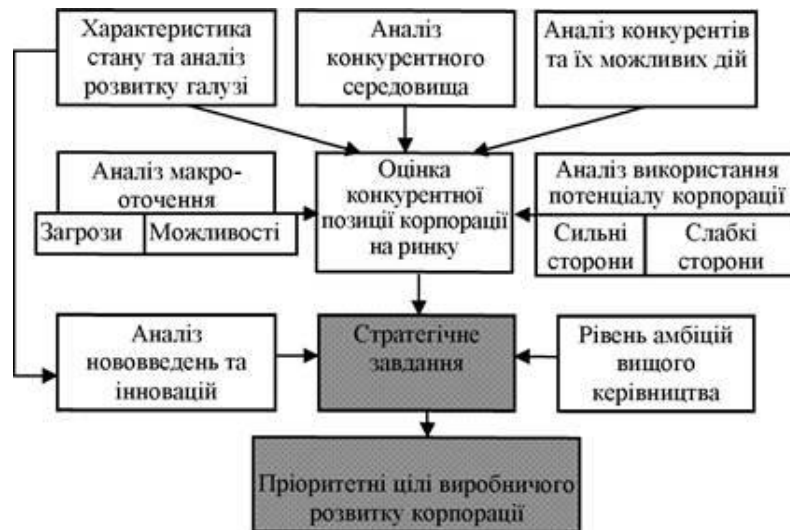


Рис. 6.5. Інформаційна модель управління виробничою діяльністю корпорації по визначенню її пріоритетних цілей та завдань

Правила для встановлення цілей перераховані в табл. 6.14:

Таблиця 6.14

1. Якщо цілі не сформульовані або не зрозумілі – існує небезпека здійснення дій, що не відповідають цілям корпорації.
2. Якщо цілі чітко визначені, то можливі конфлікти між ними можуть бути усунені в процесі узгодження цілей (досягнення консенсусу).
3. Чітке визначення критеріїв оцінки діяльності корпорації необхідно в усіх випадках, окрім ситуації, коли формальне їх делегування робиться для пропаганди, що окриває істинні цілі.
4. Основною ціллю корпорації є отримання (установленого і запланованого) прибутку.
5. Встановлення не вірних цілей означає вирішення невірно сформульованих проблем, що може призвести до більшого марнотратства ресурсів, ніж неефективне вирішення вірно сформульованої проблеми.
6. Результативність процесу встановлення цілей залежить від того: <ul style="list-style-type: none"> 6.1. наскільки вірно сформульовані цілі; 6.2. наскільки широко про них інформовано персонал; 6.3. як стимулюється їх досягнення.

Отже, актуальність проблеми стратегічного управління існувала завжди, змінювалися лише методологічні й методичні підходи до неї. Сучасна теорія стратегічного управління корпораціями дозволяє визначити методологічні прорахунки ціле-покладання та їх причини (табл. 6.15):

Таблиця 6.15 Основні помилки при встановленні цілей і причини їх виникнення

№ з/п	Основні помилки в процесі цілевиявлення	Причини виникнення помилок
1.	Встановлення невідповідних цілей	1.1. Обирається ціль, що виходить за межі місії корпорації, або така, що не забезпечує її реалізації 1.2. Перетворення засобу досягнення цілі в саму ціль

2.	Встановлення недосяжних цілей	2.1. Оцінка реальних можливостей корпорації з точки зору її ресурсів 2.2. Неадекватна оцінка корпорацією свого зовнішнього середовища
3.	Встановлення суперечливих цілей	3.1. Недостатня компетентність керівника 3.2. Невміле використання методу управління за цілями
4.	Вибір неадекватної системи винагород за досягнення цілі	4.1. Перед виконавцем поставлено не конкретні цілі 4.2. Завчасно не узгоджено систему винагород і ступінь досягнення цілі

3. Види стратегічного управління

Ігор Ансофф виділяв види стратегічного управління в залежності від ступеню нестабільності зовнішнього середовища (табл. 6.16):

Таблиця 6.16 Три види стратегічного управління в залежності від ступеню нестабільності зовнішнього середовища (за І. Ансоффом)

1.	<i>Управління на основі екстраполяції.</i> Довгострокове планування в умовах невисокого ступеню нестабільності
2.	<i>Управління на основі передбачення змін.</i> Стратегічне планування, вибір стратегічної позиції при середньому ступеню нестабільності
3.	<i>Управління на основі гнучких експертних рішень.</i> Ранжування стратегічних задач, управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок – використовується в умовах суттєвої нестабільності зовнішнього середовища

Наразі більшість науковців види стратегічного управління поділяють на:

- управління шляхом вибору стратегічних позицій.
- управління шляхом ранжування стратегічних завдань.
- опрацювання надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках.
- управління за слабкими сигналами про можливі проблеми.

Управління шляхом вибору стратегічних позицій застосовується, коли прив'язка нових стратегій корпорації до накопиченого потенціалу обмежує можливості стратегічних дій. це дозволяє застосувати накопичений досвід. Модель управління шляхом вибору стратегічних позицій наведена на рис. 6.6:



Рис. 6.6. Управління шляхом вибору стратегічних позицій

Таке управління не тотожне зі стратегічним плануванням (табл. 6.17):

Таблиця 6.17 Відмінності управління шляхом вибору стратегічних позицій від стратегічного планування

1.	Управління шляхом вибору стратегічних позицій доповнює планування потенціалу корпорації плануванням його стратегії, тобто планування розвитку всієї сукупності ресурсів комерційної (виробничої) системи доповнюється плануванням стратегії.
2.	В ході реалізації запланованої стратегії і планованого розширення ресурсів корпорації виникає необхідність систематичного переборення опору змінам з боку засвоєних джерел ресурсів для корпорації.

Управління шляхом ранжування стратегічних завдань застосовують для вирішення швидкоплинних проблем, які обумовлені поведінкою уряду, конкурентів, технічним процесам тощо. Модель процесу виявлення стратегічних завдань наведена на рис. 2.7:



Рис. 6.7. Процес виявлення стратегічних завдань

Модель управління шляхом ранжування стратегічних завдань наведена на рис. 6.8:



Рис. 6.8. Управління шляхом ранжування стратегічних завдань

Розглянемо етапи процесу управління шляхом ранжування стратегічних завдань (табл. 6.18):

Таблиця 6.18 Процес управління шляхом ранжування стратегічних завдань

А	Встановлення потенційного нагляду (моніторинг) за всіма тенденціями в зовнішньому оточенні: ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними, політичними, кліматичними, екологічними
В	Результати аналізу цих тенденцій: оцінка терміновості рішень доповідаються вищому керівництву корпорації

C	Керівництво корпорації разом зі службою маркетингу, або службою перспективного розвитку розподіляє всі задачі на 4 категорії:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самі термінові та найважливіші задачі, що вимагають негайного розгляду 2. Важливі задачі середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу 3. Важливі, але нетермінові задачі, що вимагають постійного контролю 4. Задачі, що являють собою безпідставну тривогу і не варті подальшого розгляду
D	Термінові задачі передаються для вивчення та прийняття рішень відповідним підрозділам корпорації, або спеціально створеним оперативним групам
E	Прийняття рішень контролюється керівництвом на предмет можливих стратегічних і тактичних наслідків
F	Вище керівництво постійно переглядає і поновлює список проблем та їх пріоритетність

Опрацювання надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках залежить від умов їх виникнення та пров'язу (табл. 6.19):

Таблиця 6.19 Умови стратегічних несподіванок

1.	Проблема виникає несподівано і всупереч очікуванням
2.	Проблема виставляє нові задачі, що не відповідають минулому досвіду корпорації
3.	Нездатність вжити контрзаходів призводить або до фінансових збитків, або до зниження можливості отримання прибутку
4.	Існуюча технологія прийняття рішень на фірмі не дозволяє терміново вжити контрзаходів

Від цих умов залежить і алгоритм надзвичайного стратегічного управління (табл. 6.20):

Таблиця 6.20 Система надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках

1.	При виникненні стратегічних несподіванок починає працювати комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій
2.	На період надзвичайного стану перерозподіляються обов'язки вищого керівництва: контроль за збереження морального клімату; звичайна робота з мінімальним рівнем зривів; вжиття надзвичайних заходів
3.	Введення мережі оперативних груп
4.	Проведення завчасних випробувань зв'язків між групами
5.	Проведення тренінгу взаємодії груп

Само поняття "несподіванки" означає, що її не було передбачено (або передбачити було неможливо) через нестачу інформації, кваліфікації/досвіду, або через саму стохастичність економічних процесів

Сильні сигнали – очевидні і конкретні проблеми, що виявлені в результаті спостережень.

Слабкі сигнали – всі інші проблеми, що відомі за ранніми та неточними ознаками.

При високому рівні нестабільності доводиться готувати рішення ще на стадії надходження слабких сигналів з оточення корпорації.