

Закінчення табл. 1

1	2
VI. Задоволення потреб споживачів 6.1. Сприйняття підприємства споживачами	При визначенні ціни на той або інший види послуг розглядаються не тільки власні витрати і шляхи їх зниження, але і рівень цін на ринку, в фірм-конкурентів, вивчається питання оптимального їх обґрунтування. Цінова політика будується з урахуванням гнучкості, здатності реагування на зміни ринку, можливості колективу заробити і не втратити замовника. Виходячи з цього, постійно проводиться робота по обробці найбільш доцільних підходів до виявлення інтересів клієнтів, вивчення ситуації на ринку міста, області, інших регіонів
VII. Мотивація персоналу фабрики	Керівники постійно шляхом опитування (інтерв'ю, консультації анкетування) і аналізу результатів роботи співробітників вивчають задоволення персоналу умовами роботи і участю в управлінні. Адміністрація створює умови для підвищення рівня професійної підготовки співробітників. Заробітна плата виплачується в повному обсязі. Розмір заробітної плати періодично переглядається. Велика увага приділяється питанням охорони праці та створенню сприятливих робочих умов. Робочі місця фахівців і службовців оснащені сучасними засобами зв'язку, комп'ютерами з новітнім програмним забезпеченням
VIII. Вплив на суспільство 7.1. Організація співпраці	Підприємство аналізує, прогнозує і вживає заходів щодо поліпшення рівня задоволення суспільства його діяльністю. В своїй діяльності успішно взаємодіє з органами управління, податковими, громадськими організаціями

Рассматривается управление акционерным обществом, рассчитанны значения показателей его организационной структуры, разработана концепция развития.

A management, expected values of indexes of him, is examined a joint-stock company organizational structure, worked (as an example) out conception of development.

УДК 336.276

Д. Д. Яворська, Ю. С. Яцишин
Українська академія друкарства

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ (ФІРМАМИ) В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ НЕСПОДІВАНОК

У статті розглянуто управління діяльністю фірми в умовах стратегічних несподіванок. Це змушує наперед готувати корпорацію (фірму) до праці в надзвичайних ситуаціях.

Розвиток систем управління в другій половині ХХ ст. забезпечував розв'язання проблем, пов'язаних з появою не очікуваних подій та неможливість передбачити майбутнє. Ринкові умови вимагають від підприємств швидкого реагування на зміни та вчасного прийняття необхідних рішень.

Середовище, у якому функціонують сучасні компанії, висуває серйозні вимоги до управління в умовах стратегічних несподіванок. Питання розробки стратегічного управління компанією розглянуто в працях таких фахівців як, І. Ансофф [1], С. Віссомах [2], Б. Мізюк [3], А. Томпсон [4].

У корпораціях, фірмах, підприємствах застосовують принцип прийняття своєчасних рішень, що передбачає:

1. Постійне спостереження за ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними, політичними тенденціями в зовнішньому оточенні.
2. Результати опрацьовують для виявлення загроз або появи можливостей.
3. Інформацію поділяють на найтерміновішу, важливу, але не термінову, неважливу.
4. Термінові завдання зобов'язують прийняття рішень до виконання.
5. Виконання контролюється вищим керівництвом з огляду на можливі стратегічні і тактичні наслідки.

6. Керівництво постійно переглядає і оновлює проблеми і їх пріоритетність.

Проблеми, що виникають у ході спостереження за зовнішнім оточенням, мають різне забезпечення достовірністю, повною і своєчасною інформацією. Корпорація, фірма оцінює їх значущість і вживає відповідні заходи, щоб не опинитися в ситуації, коли приймати рішення буде пізно. Якщо в зовнішньому середовищі назріває несподіванка, необхідно приймати конкретні дії у відповідь на загрозу або її можливість щоб оцінити фінансові наслідки своїх рішень, підраховувати прибутки та витрати.

Для діяльності корпорації, фірми необхідно забезпечити систему спостереження за зовнішнім оточенням, загальне управління повинно бути чутливим і здатним до змін, а отже, до прийняття рішень, що вирішується по новому.

У практичній діяльності фірм виникають ситуації, коли за тією чи іншою причиною проблеми, які зникають з поля зору керівництва, при появі знову перетворюються в стратегічні несподіванки. Це означає, що проблема:

- виникла несподівано і неочікувано;
- вона ставить завдання, що не корелюються з минулим досвідом;
- невміння вживати контрзаходів призводить до значних фінансових втрат;
- контрзаходи повинні прийматися негайно, але існуючий порядок дій у фірмі не дозволяє цього здійснити.

Найбільша складність і відповідні труднощі виникають тоді, коли всі чотири перелічені фактори переплітаються. За таких умов минулі стратегії і плани не співпадають, інформація, яку потрібно зібрати і проаналізувати, надходить бурхливим потоком, викликаючи інформаційне перевантаження. Несподіваність і ймовірність великих фінансових втрат усвідомлюються усіма працівниками фірми настільки, що виникає загроза загальної паніки.

Менеджери низьких рівнів, опинившись без чітких вказівок, створюють паніку. Нарешті, складність ситуації відволікає увагу від повсякденної роботи. В кінцевому результаті фірма стоїть перед загрозою повного розвалу. Наявність такої ситуації є характерною для переважної більшості підприємств і організацій в кризовому стані економіки України.

Якщо фірма передбачає, що рівень зовнішньої нестабільності для неї може наблизитись, то вона повинна готувати систему надзвичайних заходів, на які необхідно звернути увагу на різні схеми управління корпорацією, що також має вплив на стратегічні несподіванки. Це система управління «інсайдерів» та «аутсайдерів», система «учасників» та «співучасників». Якщо в першій моделі корпоративного управління (континентальна Європа та Японія) максимальний обсяг контролю залишається у «внутрішніх» власників, то в другій (США і Велика Британія) — функція володіння і контролю здійснюють зовнішні інвестори.

Аналіз різних підходів до корпоративного управління дозволяє зробити висновок, сукупність відносин між окремими особами або групами осіб запованих на відокремлені прав власності від прав контролю може спричинити стратегічні несподіванки [5].

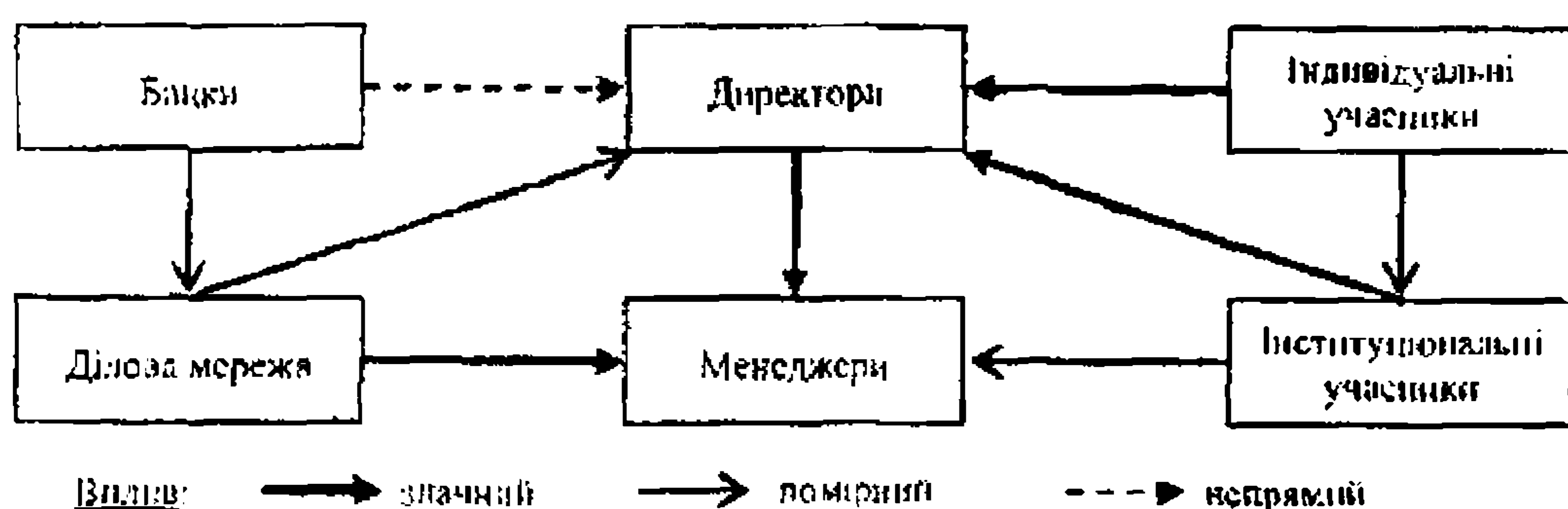


Рис. 1. Вплив гравців на корпоративне управління в США

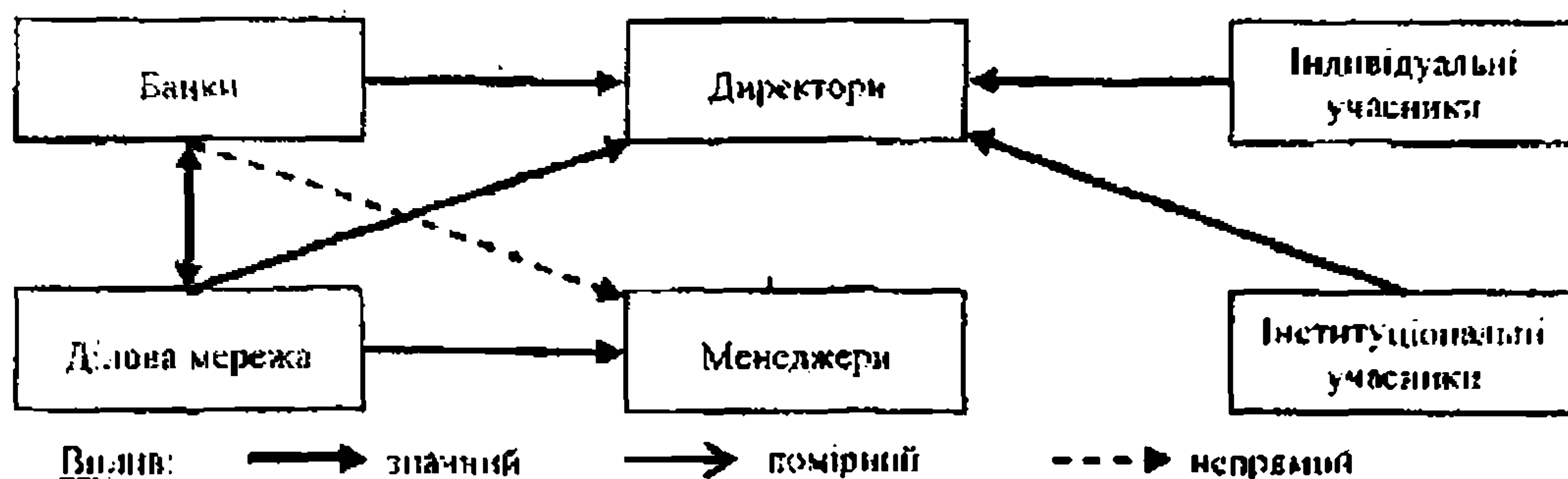


Рис. 2. Вплив гравців на корпоративне управління в Японії

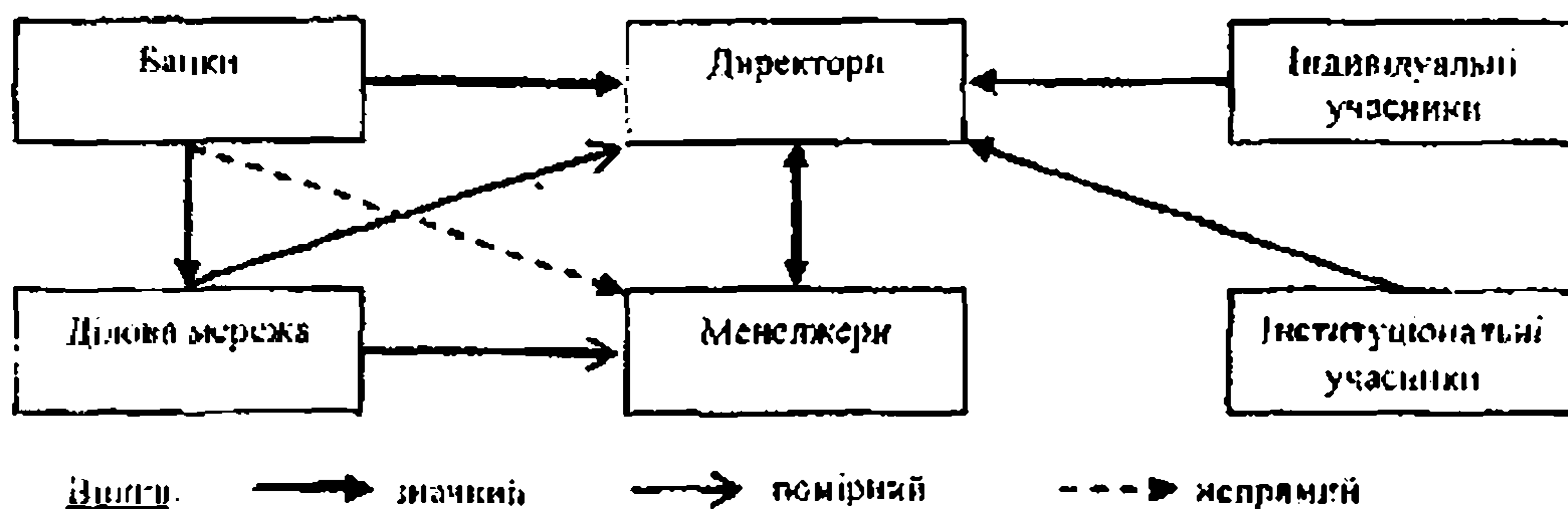


Рис. 3. Вплив гравців на корпоративне управління в Німеччині

Отже, коли виникає стратегічна несподіванка, має вступити в дію комунікаційна система зв'язків стосовно надзвичайних ситуацій. Вона повинна діяти, швидко і передавати дані до всіх ланок фірми. На час надзвичайного стану необхідно перерозподілити обов'язки в такому порядку:

- а) одна група займається контролем і збереженням клімату у колективі;
- б) друга група веде звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів;
- в) третя група вживає надзвичайні заходи.

Для вироблення цих заходів формуються оперативні групи, до функцій яких входить:

- вироблення рішень і негайне реагування;
- зв'язок між оперативними групами і групою вищого керівництва здійснюється без врахування проміжних ланок;
- група менеджерів вищого керівництва формує конкретні стратегічні завдання, розподіляє їх між виконавцями і координує виконання;
- оперативні групи виконують завдання на своїх дільницях.

Оперативні групи і зв'язки між ними організуються на самому початку виникнення ситуації з чітким розподілом функцій.

Зв'язки повинні пройти випробування в некризових умовах у режимі навчання і опанування діловими іграми, ситуаційними задачами і імітаційними моделями.

Доцільно зазначити, що за рідкісним винятком, фірми не мають і не готують формальних систем управління в умовах стратегічних несподіванок. Однак швидка зміна умов діяльності і поява нестабільності, що досягає критичної межі, змушує ставитися до таких систем з цілковитою увагою і наперед готувати себе до роботи в надзвичайних ситуаціях.

1. Алсофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. — СПб : Питер, 2009. — 344 с.
2. Виссомах С. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. — М.: Финиресс, 2000. — 271 с.
3. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. — Львів : Магнолія плюс, 2006. — 322 с.
4. Томпсон А. , Стрикленд А. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для студ. вузов. — М. : Банки и биожи. ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
5. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. Регіональна економіка. — Львів, 2010. — № 2(56). — С. 7–16.

В статье рассмотрено управление деятельностью фирмы в условиях стратегических неожиданностей. Это вынуждает заранее готовить корпорацию (фирму) к труду в чрезвычайных ситуациях.

In the article the management of firm is considered activity in the conditions of strategic surprises. It forces beforehand to prepare a corporation (firm) to labour in extraordinary situations.