

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

Кафедра економіки підприємства

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«Стратегічне управління підприємством»

**для студентів денної та заочної форм навчання за
спеціальністю 7.03050401– «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»**

**Затверджено методичною
радою університету,
протокол № від р.**

Харків, 2012

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«Стратегічне управління підприємством»

**для студентів денної та заочної форм навчання за
спеціальністю 7.03050401– «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»**

2012

Укладач:

Большенко С.Ф., к.е.н., доц.

Кафедра економіки підприємства

ЗМІСТ

Мета і задачі занять	4
Тема 1 Загальні основи управління стратегічними змінами	5
Тема 2 Визначення рівня та послідовності стратегічних змін	7
Тема 3 Етапи реалізації стратегії підприємства	8
Тема 4 Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін	11
Тема 5 Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства	13
Тема 6 Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації	15
Тема 7 Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін	17
Тема 8 Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві	21
Тема 9 Організаційна культура і управління стратегічними змінами	24
Рекомендована література	26

МЕТА І ЗАДАЧІ ЗАНЯТЬ

Мета самостійної робота студента полягає в досягненні більш повного розуміння теоретичних положень та закріпленні одержаних навиків практичного вирішення завдань щодо:

- організації роботи з успішної реалізації стратегії;
- загальних основ управління стратегічними змінами;
- способів визначення рівня та послідовності стратегічних змін;
- етапів реалізації стратегії підприємства;
- ресурсно-компетенційної бази стратегічних змін;
- когнітивності як передумови стратегічного розвитку підприємства;
- впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації;
- організаційних аспектів проведення змін на підприємстві;
- функціональних стратегій в процесі реалізації стратегічних змін;
- взаємозв'язку стратегії та організаційної структури управління підприємством;
- організаційної культури і управління стратегічними змінами;
- визначення учасників процесу впровадження стратегічних змін;
- структурування проблеми з метою впровадження стратегічних змін на підприємстві;
- здійснення контролю за реалізацією стратегії;
- управління опором змінам в процесі реалізації стратегії;
- проводження аналізу можливостей реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві;
- оцінювання готовності підприємства до стратегічного управління;
- визначення стадії життєвого циклу підприємств певної галузі економіки і розробки відповідної конкурентної стратегії.
- розробки функціональної стратегії підприємства;
- визначення основних елементів формування організаційної культури підприємства і розробки пропозицій щодо її розвитку.

ТЕМА 1

ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

I. Питання для самостійного поглибленого вивчення:

1. Передумови та необхідність переходу сучасних вітчизняних підприємств на принципи стратегічного управління.
2. Характерні ознаки стратегічного та оперативного управління.
3. Еволюція концепції стратегічного управління.
4. Стратегічне управління на основі гнучких негайних рішень.
5. Типи стратегічних змін на підприємстві.

II. Ситуація для аналізу.

Щоб задовольнити прагнення відомої корпорації «Макдоналдс» щодо удосконалення технології приготування обжареної картоплі Рей Крок зайнявся дослідженням. У 1957 році Луїс Мартіно познайомив Крока і Тернера зі своєю ідеєю перетворення обжареної картоплі. Залишивши роботу інженера-електрика в компанії «Моторола» та прийшовши до ресторану «Макдоналдс» у Глен-Еллін, який арендував разом із жінкою, Мартіно впродовж декількох місяців проводив досліди у підвалі цього закладу. Він був упевнений, що компанії «Макдоналдс» необхідна лабораторія, в якій він міг би постійно займатися дослідженням. Мартіно знав, що незважаючи на всі удосконалення, в процесі обжарювання ще не досягнуто головного, а саме стабільного результату, і вважав, що єдиним шляхом до цього є автоматизація, яка гарантує від будь-яких помилок.

Крок згодився з пропозицією і відкрив невеличку лабораторію в Адісоні, західному пригороді Чикаго. Мартіно відразу ж почав проводити широкі експерименти, вивчаючи питання, над вирішенням якого не задумувалися навіть у лабораторіях великих компаній харчової галузі: що відбувається з картоплею під час повного обжарювання? Він установив температурні датчики у жаровні і в самих шматочках картоплі і почав строїти графіки зміни

температури у процесі обробки. Він обжарював картоплю навіть з барвниками, а потім вивчав тонкі зрізи під мікроскопом. Пізніше «Макдоналдс» на допомогу Мартіно запросила Кена Стронга, спеціаліста обробки харчових продуктів із відомої компанії «Лемб Уестон», яка займалась обробкою картоплі.

Через рік Мартіно і Стронг зробили дуже необхідне відкриття, яке дозволило автоматизувати приготування картоплі фрі. Навіть коли постачальники дотримувалися усіх специфікацій, а кухарі слідкували за часом і температурою обжарювання, не всі партії картоплі були однаково хрусткими й прожареними. Мартіно зумів усунути цей недолік. Його дослідження показали, що коли холодну та мокру картоплю кидають до жаровні з розтопленим комбіжиром при температурі 325 градусів по Фаренгейту (162,8 градусів по Цельсію), температура, звісно, різко падає, але в кожному випадку до різного рівня. Дуже важливим є те, що він установив, що незалежно від того, наскільки понизилася температура, картопля завжди успіває прекрасно прожаритися за той час, поки вона підвищиться всього на три градуси по Фаренгейту (1,7 градуси по Цельсію) в порівнянні з тим рівнем, до якого вона понизилася.

Це відкриття Мартіно дозволило впровадити автоматизований контроль температури. Його винахід назвали «картопляним комп'ютером», хоча це був всього лише електричний датчик, який визначав, коли температура комбіжиру у жаровні підніметься на переломні три градуси. Найближчим часом цей датчик з'явився у всіх ресторанах «Макдоналдс». Пізніше пристрій модифікували і зараз використовують при автоматизації приготуванні інших жарених страв з рибного філе, курчати та ін.

Завдання:

- 1) характеризуйте чинники, які вплинули на стратегічні зміни у корпорації «Макдоналдс»;
- 2) які типи змін проводила корпорація?

III Теми рефератів:

1. Проблеми впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах
2. Переваги стратегічного управління підприємством.

3. Організація процесу стратегічного управління на підприємстві.
4. Функції стратегічного управління

Рекомендована література: [2, 5-11, 13, 19, 21].

ТЕМА 2

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

I. Питання для самостійного поглибленого вивчення:

1. За яких умов слід проводити корінну реорганізацію на підприємстві? Наведіть приклад реальної господарчої ситуації.
2. Коли виникає необхідність у проведенні радикальних змін?
3. Помірні зміни на підприємстві: можливості та обмеження.
4. Модель аналізу поля сил К. Левина: побудова та практичне використання.
5. Стратегічний контініум Ф.Котлера і Г. Шлезингера.

II. Ситуація для аналізу.

Компанія Black & Decker була заснована у 1910 р. Дунканом Блеком та Алонзо Деккером. Першими продуктами компанії були машини для закупорювання молочних бутілок і обладнання для виробництва карамелі. У 1916 р. Black & Decker запропонувала перший механічний інструмент – портативну електродрель з полудіймовим сверлом. На протязі послідуєчих 40 років Д.Блек і А.Деккер приклали немало сил, щоб їх компанія стала символом відмінних високоякісних інструментів. У 1922 р. компанія випустила портативну електричну викрутку, у 1936 р. – електричний молоток, у 1953р. – шліфувальні верстати й машинні ножівки, а у 1978 р. – ручний пиросос Dust Buster.

На міжнародний ринок компанія вийшла у 1919р., почавши продаж продукції Росії, Японії та Австралії. У 1922 р. був відкритий

перший завод компанії у Канаді. Компанія Black & Decker прославилася своїми інструментами по всьому світу і особливо у Європі. Партнери–співзасновники керували компанією до самої смерті. Під їх керуванням зростання компанії відбувалося за рахунок розробки нових інструментів і аксесуарів і засвоєння нових зарубіжних ринків. Цієї стратегії компанія придержувалася до 1980-х років.

Завдання:

- 1) визначте типи стратегічних змін, що проводилися у компанії Black & Decker впродовж періоду, який описано вище;
- 2) який підхід до управління змінами використовували керівники компанії?
- 3) назвіть головну стратегію розвитку компанії та засоби її реалізації.

III Теми рефератів:

1. Підходи до проведення стратегічних змін: теорія та практика.
2. Стратегічні зміни на підприємствах автомобільно-дорожньої галузі.
3. Чинники успіху проведення стратегічних змін.
4. Передумови і необхідність проведення радикальних змін на підприємстві.
5. Корінна реорганізація: необхідність та наслідки проведення.

Рекомендована література: [2, 5-11; 13; 19; 21; 38; 40].

ТЕМА 3

ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

I. Питання для самостійного поглибленого вивчення:

1. Характеристика етапів реалізації стратегії підприємства.
2. Визначення завдань на кожному етапі реалізації стратегії.
3. Контроль на кожному етапі реалізації стратегії.
4. Склад показників оцінювання стратегії.

5. Характеристика проблем, що виникають на етапі реалізації стратегії.

II. Ситуація для аналізу.

ВАТ «Гідравлік» успішно діє на ринку протягом останніх 10 років, випускаючи різноманітні підйомно-транспортні механізми, змонтовані на самохідному шасі (на базі автомобіля, трактора). Однак в останні роки на ринку автомобільних гідравлічних підйомників (основної продукції підприємства) усе відчутніше стає конкуренція, оскільки число виробників подібної техніки з 1995 по 2000 р. виросло з 5 до 22. При цьому технічний рівень продукції різних виробників приблизно однаковий, тому що всі підприємства мають приблизно однакову виробничо-технічну базу й приблизно однаковий рівень кваліфікації персоналу, зайнятого у виробництві.

У зв'язку з викладеним керівництво підприємства хотіло б мати досить надійний прогноз розвитку конкурентного середовища в майбутньому, а також рекомендації щодо можливих дій у поточному періоді з метою одержання (формування) конкурентної переваги. Слід зазначити, що спеціалізація підприємства найближчим часом не зміниться. Підприємство сьогодні має потребу в збільшенні обсягу надійних джерел інвестицій, спрямованих на його розвиток, – це питання є одним з найважливіших.

Дослідження ринків автомобільних гідропідйомників усередині країни показало, що потенційний попит на таку техніку досить великий і далекий від повного задоволення. Однак платоспроможний попит є низьким (що природно для перехідного періоду в розвитку економіки), хоча й дозволяє підприємству здійснювати деяке маневрування за рахунок варіації обсягів виробництва й реалізації продукції.

Треба мати на увазі й те, що виробничі потужності підприємства обмежені й у цей час майже повністю завантажені. Виробнича база підприємства (будівлі, спорудження й устаткування) характеризуються значним моральним і фізичним зносом (устаткування різного технологічного призначення зі строком експлуатації 10 років і більше становить 45 - 85%).

Автомобільне шасі (основний елемент поставки) підприємство одержує від зовнішніх постачальників. Потім виробляється «навішення» (зборка) на автомобільне шасі гідравлічного піднімального встаткування з комплектуючих, частина яких надходить по кооперації з інших заводів, а частина виготовляється на підприємстві.

Щомісяця підприємство виготовляє й відправляє споживачам близько 25 автогідропідйомників різної модифікації. На основі аналізу ринків втогідропідйомників, що сформувалися впродовж останніх років, можна виділити чотири основних конкуренти ВАТ «Гідравлік»: ТОВ «Механічний завод», АТ «Підйомник», АТ «Машинобудівний завод» і державне підприємство (ГП) «Гідромаш». Сумарна доля цих підприємств на ринку становить приблизно 23 %. Фінансовий стан ВАТ «Гідравлік», перетерпівши серйозні потрясіння в 1998 р, і сьогодні залишає бажати кращого. Фінансовий аналіз дозволяє зробити висновок про наявність тенденції зниження фінансової стійкості підприємства: знижується ліквідність його активів, падає рентабельність. До 2001 р. на підприємстві виникла критична ситуація. Це потребувало від менеджменту організації розробки й реалізації заходів зі стабілізації положення й виходу підприємства з передкризового стану. Таким чином, перед керівництвом підприємства виникло невідкладне завдання істотно підвищити ефективність виробництва й реалізацію продукції.

Завдання: розробіть поетапно стратегію подальшого розвитку підприємства.

III Теми рефератів:

1. Обґрунтування рішень про ефективне використання ресурсів.
2. Визначення відповідності організаційної структури обраній стратегії
3. Участь вищого керівництва у реалізації стратегії.
4. Створення системи контролю за реалізацією стратегії.

Рекомендована література: [15-17;21-24].

ТЕМА 4

РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

I. Питання для самостійного поглибленого вивчення:

1. Сутність та завдання стратегічного управління ресурсами бізнесу.
2. Роль ресурсів у бізнесі.
3. Види, структура і класифікація ресурсів.
4. Система управління ресурсами.
5. Стратегічні компетенції компанії.
6. Компетенційна модель стратегічного оновлення.

II. Ситуація для аналізу.

Розробіть модель компетенцій для менеджера оптової торгівлі торговельного підприємства. Для виконання завдання скористайтеся формою запитувального листа, яка наведена в табл.4.1.

Таблиця 4.1 – Запитувальний лист по компетенціям для учасників робочої групи

Запитувальний лист				
по компетенціям для учасників робочої групи				
Підрозділ: департамент продажу				
Посада: менеджер оптової торгівлі				
Компетенція	Опис ідеального співробітника	Значущість		
		висока	середня	низька
Уміння управляти	Грамотно планує й організовує всі робочі процеси й роботу підлеглих			
	Чітко визначає цілі, грамотно формулює завдання			
	Делегує повноваження, здійснює контроль виконання			

Продовження табл. 4.1

Компетенція	Опис ідеального співробітника	Значущість		
		висока	середня	низька
	Об'єктивно оцінює результати діяльності свого й іншого учасників процесу			
	Розвиває в співробітників професійні якості			
Націленість на результат	Докладає необхідних зусиль для досягнення поставлених компанією цілей			
	Чітко уявляє собі кінцевий результат своєї роботи			
Розвиток партнерів/ клієнтів	Просуває продукцію компанії, використовуючи всі наявні ресурси			
	Надає партнерам/ клієнтам професійні консультації			
	Займається організацією навчальних заходів для партнерів/ клієнтів			

Завдання: відзначте ступінь важливості описаних компетенцій для співробітника на певній посаді в цей момент часу.

III Теми рефератів:

1. Ефективність управління та рівень організації роботи працівників у відділі.
2. Розробка моделі технічних компетенцій.
3. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства.
4. [Теоретичні моделі компетенцій майбутніх економістів.](#)
5. Діагностика компетенцій підприємства.

Рекомендована література: [2-3; 5-6; 8-11; 16-19; 23-24].

ТЕМА5

КОГНІТИВНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

I . Питання для самостійного поглибленого вивчення:

1. Сутність поняття «когнітивність».
2. Поняття про когнітивний розвиток і методи його дослідження.
3. Когнітивна школа у стратегічному управлінні.
4. Когнітивний підхід щодо моделювання управлінських впливів на розвиток підприємства.
5. Технологія когнітивного аналізу та моделювання.

II Ситуація для аналізу.

ПрАТ «УралСхідсервіс» є торговельним комплексом і складається з оптової торгівлі (реалізація товарів комерційним підприємствам і підприємствам бюджетної сфери), роздрібною торгівлі (реалізація товарів приватним особам), також в окремі підрозділи виділені хлібоцех, що займається випічкою хлібобулочних виробів і кондитерський цех, що займається випічкою кондитерських виробів. У свою чергу роздрібна торгівля здійснюється в декількох магазинах: продуктові магазини, у яких реалізується в тому числі й продукція хлібоцеху й кондитерського цеху, магазини промислових товарів, магазин автотоварів, магазин побутової техніки й магазин м'яких меблів. Діяльність підрозділу оптової торгівлі аналогічна роздрібній, з тією лише різницею, що реалізація здійснюється різними організаціями. В описуваному торговельному комплексі здійснюється реалізація як закупуваної продукції (тобто перепродаж), так і виробленої цехами власного підприємства. Наприклад, через оптову й роздрібну мережі реалізується продукція хлібоцеха й кондитерського цеху (у продовольчих магазинах), а також продукція підрозділу виготовлення столярних виробів (через меблевий магазин).

Торговельний комплекс користується попитом у покупців завдяки широкому охопленню території селища (продуктові магазини перебувають в 3 різних місцях, що дозволяє покупцям не

змінювати своїм звичкам), різноманітним асортиментам товару, високому, що зарекомендовали себе протягом довгого періоду років якості продукції.

При організації роботи з постачальниками підприємство орієнтується на пряме співробітництво з виробниками або їхніми офіційними дистриб'юторами в Росії, що дає можливість підтримувати невисокі ціни на товар у магазинах. На жаль не у всіх галузях бізнесу вдається укласти подібні договори, і компанія змушена шукати інші варіанти зниження витрат.

Підприємство має ряд незаперечних переваг як з точки зору покупців, так і з погляду співробітників підприємства. Перевагою є різноманітні асортименти товарів у магазинах в усіх напрямках і низький ціновий діапазон, гарантована якість товарів. Для співробітників перевагою є наявність соціальних гарантій і додаткових виплат. Також слід зазначити слабкі сторони підприємства: збої в поставках промислової групи товарів, а саме побутової техніки, що пов'язано з віддаленим місцем розташування селища й труднощами доставки цієї групи товарів з іншого регіону. Слід зазначити, що хоча підприємство й має можливість проведення маркетингових досліджень, збору первинної інформації, ці заходи проводяться вкрай рідко й не мають чітко поставлених завдань і цілей.

Підприємство є городоутворюючим і самим великим у районі воно перебуває під пильною увагою контролюючих органів державної влади.

У зв'язку з географічною віддаленістю й рельєфом місцевості виникають різні складності на шляху технічного прогресу. Наприклад, обмежена можливість підключення високошвидкісного Інтернету, приймається один радіоканал і п'ять телеканалів.

Населення селища близько 5000 осіб, з них: людей працездатного віку близько 3200 осіб; дітей дошкільного віку близько 350 осіб; учнів середньої школи – 450 осіб; пенсіонерів і непрацездатних близько 1000 осіб. Слід зазначити, що близько 200 пенсіонерів продовжують працювати. У селищі спостерігається стабільне демографічне зростання.

Завдання: побудуйте когнітивну карту процесу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на управління економічним розвитком підприємства.

III Теми рефератів:

1. Когнітивний моніторинг ситуації.
2. Сценарне моделювання управління економічним розвитком підприємства.
3. Структурний аналіз когнітивної моделі.
4. Когнітивна карта процесу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на управління економічним розвитком підприємства.

Рекомендована література: [5-11; 13-17; 23-24].

ТЕМА 6

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА РІЗНИХ ЕТАПАХ

ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

I Питання для самостійного поглибленого вивчення:

1. Концепція життєвого циклу організації.
2. Розподіл життєвого циклу організації на етапи.
3. Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу.
4. Методи управління організацією на різних стадіях життєвого циклу.
5. Моделі розвитку організацій.

II Ситуація для аналізу.

Аніта Вільямс – одноособовий власник невеликої фірми, що спеціалізується на виробництві жіночої косметики. Різні види й марки недорогих косметичних засобів орієнтовані на молодих латиноамериканок, що проживають у США (від 18 до 35 років).

Спочатку Аніта Вільямс заснувала в пригороді Лос-Анжелеса невелику фірму, де вона працювала зі своїм чоловіком і дітьми. Згодом її справа значно розширилася, однак єдиною причиною, що стримує подальший розвиток фірми, є неможливість збільшення виробництва й рекламної діяльності через недостатність фінансових коштів.

У цей час ситуація в промисловості, що виробляє косметичні засоби, змінюється дуже швидко, життєвий цикл окремих видів цієї продукції скорочується. Це змушує фірми приділяти велику увагу випуску нових товарів, товарів ринкової новизни, але у зв'язку з тим, що виробництво недорогої косметики не є складним процесом, фірми-виробники можуть виходити на ринок з новими товарами без значних фінансових витрат.

Аніта Вільямс планує розширити географічний сегмент свого ринку, зокрема, організувати продаж продукції своєї фірми на всій південно-західній території штату з наступним виходом на ринок Нью-Йорка й Маямі.

Адвокат і бухгалтер, що консультують Аніту, радять їй обміркувати питання про утворення на базі її фірми корпорації з метою залучення необхідних фінансових коштів

Завдання:

- 1) визначте стадію життєвого циклу бізнесу та сформулюйте стратегічні цілі відносно його подальшого розвитку;
- 2) на чому слід сконцентрувати енергію Аніті Вільямс?
- 3) як на Вашу думку, чи слід їй прийняти рішення щодо утворення на базі її фірми корпорації?

III Теми рефератів:

1. Аналіз життєвого циклу підприємств дорожньої галузі України.
2. Взаємозв'язок між етапом життєвого циклу організації, технологією виробництва товару та попитом.
3. Типи управлінських практик на різних стадіях розвитку організації.
4. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.

5. Зміни політики маркетингу на різних етапах життєвого циклу товару.

Рекомендована література: [5-11; 13-17; 23-24].

ТЕМА 7

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

I Питання для самостійного поглибленого вивчення:

1. Процедура розробки маркетингової стратегії.
2. Організація власної підсистеми НДДКР на підприємстві.
3. Основні положення виробничої стратегії.
4. Види стратегічних рішень у виробництві.
5. Основні елементи стратегії управління персоналом.
6. Принципи побудови фінансової стратегії підприємства.

II Ситуація для аналізу.

Австрійська фірма SCHLUMBERGER з 1842 по 1973 р. належала родині Шлумбергер. Її спадкоємець – доктор Роберт Шлумбергер – продав її фірмі UNDERBERG у квітні 1973 р., щоб полегшити своє фінансове становище.

Фірма UNDERBERG, GmbH в 1973 р. торгувала різною продукцією: неалкогольним пивом, кормом для свійських тварин, жолудевим лікером Koenigsbaker і лікером Karosbader Backerovka. Фірма KARL B.GUERT-LER UND Co., GmbH з 1972 р. була дочірньою фірмою групи, очолюваної UNDERBERG. Її асортимент в 1973 р. включав наступні групи продукції: Cognac Martell, White Label Whisky і т.д. Такий асортимент надавав солідність діяльності фірми на ринку алкогольних напоїв, хоча в ньому й було відсутнє шампанське. Покупкою фірми SCHLUMBERGER в 1973 р. цікавилася дуже багато фірм, тому що вона користувалася гарною

репутацією. Зрештою доктор Шлумбергер продав свої винні льохи фірмі UNDERBERG. У його рішенні, крім усього іншого, дуже велику роль зіграло те, що UNDERBERG пообіцяла надалі використовувати у виробництві дуже складну й дорогую методику Champagne, яку фірма SCHLUMBERGER успішно застосовувала у виробництві.

Після продажу фірма SCHLUMBERGER здійснювала свою діяльність як виробниче відділення шампанського фірми GUERTLER. Збутом шампанського Schliimbergers на той час стало займатися торговельне відділення фірми GUERTLER.

Споживання шампанського на душу населення в Австрії було в сім-вісім разів нижче, ніж у сусідній Німеччині. Тому очікувався сприятливий розвиток ринку. В 1973 р. в Австрії було продано близько 5 млн. пляшок шампанського, співвідношення дешевих і дорогих сортів було однаковим. Група дорогих сортів (2,5 млн. пляшок) складалася з наступних марок: Kattus – близько 12 млн., Henkel – близько 0,8 млн., Schlumberger – близько 0,2 млн., інші – близько 0,3 млн. пляшок.

Асортименти фірми SCHLUMBERGER в 1973 р. складався з: Goldeck Trocken, Goldeck Halbsuess, Sparkling Extra Dry. Конкуренти випускали наступні марки: Hochriegel Halbsuesses, Hochriegel Trocken, Alte Reseive й Grosses Jahrgang. Фірма HENKEL провадила Henkel Trocken й Henkel Brat.

Ціна в 1973 р. становила близько 40 шилінгів. Вихідна оптова ціна: преїскурантна ціна – 15% знижка. Потім надавалися термінові знижки для підтримки торгівлі.

У східній Австрії розподіл шампанського Schlumberger не було утруднено, а західна частина власне кажучи не була забезпечена поставками взагалі або майже (у східній частині країни мережа розподілу приблизно охоплював тільки 15% території, а в західної – менш 5%). В області громадського харчування ситуація була ще гірше.

Фірма-конкурент KATTUS забезпечувала приблизно 55% дрібних магазинів (на основі загального виторгу). Мережа розподілу конкурентів була більш розвинена. У фірми HENKEL розподіл був дещо гіршим але західну частину Австрії вона забезпечувала майже на 100%.

На 1972 р. витрати на рекламу шампанського Schlumberger взагалі не передбачалися, незважаючи на те, що вже 20 років це шампанське взагалі не рекламувалося. Тому для переговорів зі споживачами терміново була підготовлена рекламна листівка (Schlumberger-Sales-Folder), що інформує про те, що шампанське Schlumberger – одне з тих рідких марок шампанського, що виробляється за класичною методикою Champagne. Продавці під час переговорів використовували аргументи, які свідчать про те, що фірма «знайшла свій правильний шлях», на якому вона зможе досягнути свого колишнього положення на ринку. Єдиною рекламою в такій ситуації була тільки реклама «з вуст у вуста» й екскурсії по винних льохах з гідом і дегустацією (особливо для дистриб'юторських компаній та оптовиків).

Структура замовників: 30% – громадське харчування, 70% – торгівля (споживання в індивідуальному порядку). В Австрії налічується близько 40 тис. підприємств громадського харчування.

Шампанське Schlumberger упаковується в коробки по 8 пляшок (0,75 л). Оптовики замовляли в 1973 р. максимум 2 пакети, тобто близько 600 коробок для сезонної торгівлі (Різдво, Масниця) і додатково замовляли по три-чотири рази дрібними партіями. У громадському харчуванні продукція йшла невеликими партіями в коробках, а іноді й у штуках.

Обсяг обороту в 1973 р. склав Goldeck Trocken - близько 45%, Goldeck Halbsuess – близько 50%, Sparking - близько 5%.

Розподіл шампанського Schlumberger орієнтовано на велику торгівлю. Це означає, що великі торговельні магазини забезпечуються без посередників. Громадське харчування представлене «високою гастрономією» (Sacker, Hilton і т.д.), забезпечуваної прямо, і підприємствами, які забезпечуються продукцією за посередництвом фірми «C und C».

Якісні дані. Ім'я Schlumberger в 1973 р. було ще відомо покупцеві завдяки тому позитивному ефекту, що колись провадила фірма SCHLUMBERGER, яка займала провідне положення на австрійському ринку, хоча ніякого зв'язку між маркою й рідкою виробничою методикою Champagne тоді в споживачів не існувало. Більш молоде покоління в західній частині країни цю марку майже не знало через поганий розподіл. Старше покоління на сході знало

цю марку добре, молодь – гірше, і тому розподіл тут залишав бажати кращого. У громадському харчуванні переважала думка: «Senium-berger нам не потрібний, тому що гості його не замовляють».

Закупівлі продуктів на підприємствах громадського харчування здійснюються по-різному. У великих ресторанах цим займається закупівельне відділення, у дрібних – безпосередньо хазяїн закладу.

В 1973 р. на невеликий збут ніяких обмежень не було. Складності були тільки з поставкою основного вина для складу.

В 1973 р. фінансових коштів не було взагалі. Тому єдиним виходом із цієї ситуації була тільки реклама «з вуст у уста» і систематична «обробка» торгівлі й громадського харчування.

Внутрішні обмеження – дотримання методики Champagne, утримання рівня цін (наприклад, виключення поставок у дисконт - магазини - Hofer), виключення товарів у вигляді посилок.

Цілі – підвищення частки на ринку: з 8% в 1973 р. до 18% в 1981 р. і розширення розподілу (десятилітній довгостроковий план). У громадському харчуванні – розширення свого впливу хоча б на 4 тис. гарних підприємств. Систематичне просування в організованій торгівлі на основі річних списків.

Марка Sparkling Extra Dry, що є в асортименті Schlumberger самою дорогою, повинна продаватися не тільки в спеціалізованих магазинах напоїв, але насамперед у сфері громадського харчування.

Завдання:

- 1) проаналізуйте ситуацію та дайте оцінку стратегічним змінам на підприємстві.
- 2) дайте рекомендації стосовно вибору: маркетингової стратегії, стратегії НДДКР, виробничої стратегії, стратегії управління персоналом, фінансової стратегії.

III Теми рефератів:

1. Основні типи маркетингових стратегій, що реалізуються автотранспортними підприємствами України.

2. Система забезпечення успішної реалізації інноваційної стратегії.

3. Роль стратегії управління персоналом в успішній реалізації загальної стратегії розвитку підприємства.
4. Характер зв'язку виробничої стратегії та бізнес-стратегії підприємства.
5. Сучасна фінансова стратегія підприємств.

Рекомендована література: [5-6; 8-11; 13-19; 22-24].

ТЕМА 8

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

I Питання для самостійного поглибленого вивчення:

1. Переваги та недоліки різних організаційних структур управління.
2. Характер взаємозв'язку стратегії та організаційної структури управління.
3. Динамізм організаційної структури управління підприємством.
4. Організація процесу проведення змін на підприємстві.

II Ситуація для аналізу.

Фірма Harris Queensway спочатку займалася торгівлею килимами. У 1957 р. вона володіла лише трьома магазинами в Лондоні. Двічі фірма ухвалювала рішення щодо диверсифікованості своєї діяльності: в 1980 р. вона придбала компанію із продажу меблів, і це нове відділення через сім років мало вже більше чотирьохсот торговельних підрозділів; у 1986 р. Queensway придбала фірму із продажу електротоварів і ще одну компанію, що займалася торгівлею м'якими меблями. Прибуток фірми Queensway став стрімко зростати, і якщо в 1986 р. він склав близько 12 млн. ф. ст., то через рік перевищив 40 млн. ф. ст. Однак погіршення економічної кон'юнктури, що стало помітним уже в 1988 р., привело компанію до загибелі: прибуток, отриманий за три останні роки, був зведений до нуля. Засновник компанії, що у свій час досягнув економічного зростання фірми на бумі роздрібною торгівлі за останні кілька років, покинув своє дітище. Усі активи у 1986 р. були продані. Спроба відновити компанію в 1990 р. провалилася. У цей період часу проблеми компанії багато в чому залежали від скорочення витрат споживачів. У продажах меблів і килимів утворився застій, оскільки нові дорогі речі більшість родин стало купувати лише після зношування старих.

Дослідження показало, що ціни на товари фірми Queensway цілком порівнянні з рівнем доходів споживачів. Але конкуруючі фірми встановлювали більш гнучкі ціни, пропонували різноманітні

знижки, привабливі кредити, підкріплені інтенсивним просуванням товарів.

Перебуваючи у великому збитку, фірма Queensway не могла знижувати ціни для росту продажів. А це у свою чергу практично позбавило її асигнувань на комунікаційну політику й кредити постачальникам, що їх помітно насторожило. Було відзначено, що поліпшення дизайну практично не впливає на рівень продажів, тому роздрібні торговці приділяли основну увагу складам, стану продажів, кількості і якості надаваних покупцям послуг. Філософія компанії - продавати те, що легко продається, була прямо протилежна сучасному маркетингу.

Галузеві маркетингові дослідження покупців килимів і меблів показали, що ці товари починають привертати увагу людей, коли вони переїжджають у новий будинок. Це можуть бути люди, що вперше купують будинок (новий або перебудований). Звичайно вони мають у своєму розпорядженні скромний бюджет, вибирають невеликі кімнати й уважно ставляться до дизайну. Молодята (або ті, хто збираються одружитися) віддають перевагу більш просторим кімнатам й будинку великого розміру, незважаючи на скромний бюджет. Дизайн для них досить важливий. Заможні родини, які купують новий будинок по необхідності, більш заможні, віддають перевагу багатокімнатному будинку із садом. Для них головний пріоритет – діти, а меблі – функціональне доповнення інтер'єра. Категорія споживачів «ми знову вдох» – діти вже покинули будинок, можливості високі, велика кількість просторих кімнат, більше вільного часу – часто перетворюється в категорію «знову усамітнилися», купуючи квартиру або невеликий одноповерховий будиночок з верандою.

Споживачі потрапили під вплив фірм, які в 80-і роки часто обновляли асортименти. І коли фірма Queensway стала використати тактику знижок цін, не забезпечивши наявність необхідних асортиментів товарів у добре обставлених магазинах із професійним обслуговуванням, вона відтовкнула багатьох покупців.

Компанія ігнорувала принципи маркетингу: вона не консультувала покупців і не вивчала їхні бажання, а прагнула досягти росту продажів, змінюючи ціни. В 90-і роки в структурі компанії не було й відділу маркетингу, тому що зі звільненням багатьох фахівців у важкі для фірми часи він припинив своє існування.

Наприкінці 80-х років перевага англійських споживачів меблів і килимів характеризувалася наступними параметрами: якість і відповідний їй рівень ціни, дизайн й імідж фірми, довговічність, умова доставки, безпека. У період спаду, коли попит на килими й меблі впав, фірма трохи змінила спрямованість: вона намагалася завоювати сегмент покупців із середнім рівнем доходів і переорієнтувалася на торгівлю зі знижкою. Незабаром торгівля покращилася, компанія стала приділяти увагу сервісу, дизайну товару, роботі із клієнтами. Її імідж для споживачів із середнім рівнем доходу почав закріплюватися. На жаль, не вистачило наявних коштів для задоволення нових запитів універмагів, у результаті чого змінився рівень послуг. Але покупців бентежило не тільки це: компанія Queensway, що надає знижки, перестала бути такою.

Завдання:

- 1) Дайте оцінку проведеним організаційним змінам у компанії Queensway.
- 2) Визначте загальну стратегію розвитку компанії, функціональну стратегію та побудуйте організаційну структуру управління, яка б відповідала обраній стратегії.

III Теми рефератів:

1. Ефективність управління організаційними змінами на підприємстві.
2. Прогресивні організаційні структури управління підприємством.
3. Роль консультування і тренінгів у проведенні змін в організації.
4. Модель процесу організаційних змін К.Левіна.
5. Стратегія і тактика проведення організаційних змін на автотранспортних підприємствах України.

Рекомендована література: [1-2; 5; 10-11].

ТЕМА 9

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА І УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

I Питання для самостійного поглибленого вивчення:

1. Організаційна культура та стиль керівництва (лідидування) в системі стратегічного управління.
2. Моделі організаційної культури.
3. Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій.
4. Залежність вимог до знань і навичок керівника від стадії життєвого циклу та конкурентної позиції організації.
5. Система соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.

II Ситуація для аналізу.

Філософія компанії «Юп\$оп&Юп\$оп».

Ми вважаємо, що в першу чергу несемо відповідальність перед докторами, медсестрами й пацієнтами, перед матерями й батьками, а також усіма, хто користується нашими продуктами й послугами. Усе, що ми робимо для задоволення їхніх потреб, обов'язково повинне бути самої вищої якості. Ми зобов'язані постійно домагатися зниження наших витрат, щоб підтримувати ціни на прийнятному рівні. Замовлення клієнтів повинні виконуватися точно й акуратно. Наші постачальники й дистриб'ютори повинні мати можливість одержувати гарний прибуток.

Ми відповідальні перед нашими співробітниками – чоловіками й жінками, які працюють по усьому світі. Кожний повинен розглядатися як окрема особистість. Ми зобов'язані поважати їхнє достоїнство й визнавати їхньої заслуги. Вони повинні бути впевненими у своїх робочих місцях. Винагорода за працю повинна бути справедливою й адекватною, а умови праці – забезпечувати чистоту, порядок і техніку безпеки на робочих місцях. Ми зобов'язані уважно ставитися до будь-якої можливості допомогти нашим співробітникам у виконанні їхніх сімейних обов'язків.

Працівники повинні відчувати, що вони можуть вільно говорити про свої пропозиції й скарги. Для людей, що володіють відповідною кваліфікацією, повинні забезпечуватися рівні шанси на одержання роботи, розвиток і просування. Ми зобов'язані забезпечити компетентне керівництво, дії його повинні бути справедливі й етичні.

Ми несемо відповідальність як перед суспільством, у якому живемо й працюємо, так і перед світовим співтовариством у цілому. Ми зобов'язані бути гарними громадянами – підтримувати справедливі робочі й благодійні починання й вносити справедливо належні на нашу частку податки. Ми повинні вітати всілякі цивільні й суспільні покращення, а також розвиток системи утворення й охорони здоров'я. Ми зобов'язані підтримувати в належному порядку власність, якою маємо честь володіти, піклуючись при цьому про захист навколишнього середовища й природних ресурсів. Нарешті, ми несемо відповідальність перед власниками наших акцій. Бізнес обов'язково повинен приносити надійний прибуток. Ми повинні експериментувати із новими ідеями, проводити дослідницьку роботу, впроваджувати інноваційні програми й розплачуватися за свої помилки. Повинне здобуватися нове обладнання і забезпечуватися використання нових устроїв.

Завдання: сформулювати на основі цінностей, виділених раніше, філософію своєї організації.

III Теми рефератів:

1. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складових, що забезпечують ефективність стратегічних змін.
2. Іміджева структура корпоративної культури.
3. Субкультури в організації.
4. Діагностика корпоративної культури.
5. Методи діагностики корпоративної культури.

Рекомендована література: [2-11; 16-17; 23-24].

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [пер. с англ. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 560 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Балабанова Л.В., О.В.Сардак.– Режим доступу до підр.: http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/upravlinnya_personalom_-_balabanova_l_v.
4. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. / Брюс Д. Хендерсен – М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – В. 02. – С. 7-8.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / О.С. Виханский – М.: Изд-во Приор, 2003. – 296 с.
7. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Г.Я. Гольдштейн – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
8. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации / И.Б. Гурков – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
9. Ильин А.И. Стратегическое планирование: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Ильин А.И., Сеница Л.М. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 262 с.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] – К.: Знання, 2006. – 366 с.
11. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник / О. І. Ковтун. – 3-тє вид., онов. і доп. – Львів : Новий світ-2000, 2007. – 324 с.
12. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Лахметкина Н.И. – М.: КНОРУС, 2006. – 184 с.

13. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Любанова Т.П., Мясоедова Л.В. – М.: Издательство ПРИОР, 2001. – 272 с.
14. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
15. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2001. – 557с.
16. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Осовська Г.В. Фіщук О.Л., Жалінська І.В. – К.: Кондор, 2003.
17. Панов А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ, 2002.
18. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К.І. Редченко – К.: Знання-прес, 2003. – 251 с.
19. Стратегічний потенціал підприємства: Формування та розвиток / Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.
20. Рубцов С. В. Целевое управление корпорациями [Электронный ресурс] / С. В. Рубцов. – Режим доступа: www.rcb.ru.
21. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства / Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.
22. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [пер. с англ. 12-го изд.]: – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002.
23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійної роботи

з дисципліни: «Стратегічне управління підприємством»
для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю
7.03050401– «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»

Укладачі:

Большенко Світлана Федорівна

Відповідальний за випуск

І.А. Дмитрієв