

**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 форми навчання за спеціальністю
7.03050401, 8.03050401 – «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 форми навчання за спеціальністю
7.03050401, 8.03050401 – «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»**

2012

Укладач:

Большенко С.Ф., к.е.н., доц.

Кафедра економіки підприємства

ЗМІСТ

Мета і задачі занять	5
Тема 1 Загальні основи управління стратегічними змінами	6
Тема 2 Визначення рівня та послідовності стратегічних змін	10
Тема 3 Етапи реалізації стратегії підприємства	13
Тема 4 Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін	16
Тема 5 Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства	18
Тема 6 Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації	21
Тема 7 Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін	24
Тема 8 Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві	31
Тема 9 Організаційна культура і управління стратегічними змінами	36
Рекомендована література	38

МЕТА І ЗАДАЧІ ЗАНЯТЬ

Мета самостійної роботи 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 і 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. Ситуації для аналізу.

Ситуація 1

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 орендував разом із жінкою, Мартіно впродовж декількох місяців проводив досліди у підвалі цього закладу. Він був упевнений, що для 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?

Ситуація 2

Компанія була заснована в 1866 р. швейцарським фармацевтом Генрі Нестле, який створив харчування для дітей. Новий продукт одержав назву *Farine Lacte Henry Nestle* (Молочне Борошно Генрі Нестле), і через кілька років він активно продавався в більшості країнах Європи.

На початку 1900-х р. у Nestle були фабрики в США, Великобританії, Германії та Іспанії. В 1904 р. компанія почала робити шоколад, досягнувши угоди з «Швейцарською Національною Шоколадною компанією».

Більша частина виробничих потужностей як і раніше розташовувалася в Європі, і початок Першої Світової війни завдав серйозного удару по діяльності компанії. Але, незважаючи на це, війна викликала великий попит на молочні продукти, що відбулося в основному за рахунок збільшення урядових замовлень. Для задоволення існуючого попиту Nestle придбала ще кілька діючих фабрик у США. До кінця війни компанії належало 40 фабрик, а обсяг виробництва в порівнянні з 1914 р. збільшився майже вдвічі.

С закінченням Першої Світової війни для компанії наступив період економічної кризи. В 1921 р. Nestle уперше зазнала збитків. Це змусило керівництво компанії розширити традиційний асортимент виробленої продукції. В 1930 р. почалося виробництво кави Nescafe, яка змінила традиційний погляд на її споживання в усьому світі й дуже швидко придбала популярність.

З початком Другої Світової війни прибутковість Nestle різко знизилася. Щоб вирішити проблеми з поширенням продукції в Європі й Азії, компанія відкрила нові фабрики в країнах, що розвиваються, у тому числі в Латинській Америці. Компанія зайняла лідируюче положення у світовому кавовому бізнесі. Післявоєнні роки стали самим динамічним періодом в історії розвитку компанії.

Асортимент продукції Nestle за час існування компанії нараховує понад 8000 торговельних марок продуктів широкого вжитку.

Завдання:

- 1) характеризуйте чинники, які вплинули на стратегічні зміни у компанії «Nestle»;
- 2) які типи змін проводила компанія?

Ситуація 3

Проаналізувати, як пов'язаний ступінь спеціалізації фірми і її життєздатність у випадку вторгнення в її реалізовану нішу чужих конкурентноздатних продуктів?

В 50-і роки американська фірма «Скрипто» успішно спеціалізувалася на випуску дешевого письмового приладдя (автоматичні олівці). Але в 60-70-і роки на цьому ринку відбулася маленька технічна революція. Французька фірма «Бик» випустила свої знамениті кулькові ручки, що сполучають дешевизну й зручність при написанні.

Для компанії більш широкого профілю такий поворот навряд чи став би проблемою: чи мало нововведень такого масштабу здійснюється в різних галузях, майже не відбиваючись на домінуючих у них фірмах. Але для «Скрипто» це було катастрофою. Раніше автоматичні олівці – єдина опора її бізнесу – задовольняли запити широкого кола споживачів. Тепер вірними фірмі залишилися тільки ті, яким потрібні були саме олівці, причому не прості, а автоматичні.

Завдання:

Яких змін потребує фірма «Скрипто» ?

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. Ситуації для аналізу.

Ситуація 1

Компанія Black & Decker була заснована у 1910 р. Дунканом Блеком та Алонзо Деккером. Першими продуктами компанії були машини для закупорювання молочних пляшок і обладнання для виробництва карамелі. У 1916 р. Black & Decker запропонувала перший механічний інструмент – портативну електродріль з полудюймовим свердлом. 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.

Ситуація 2

Однією із сенсацій масової приватизації в Росії у 1994 р. стало придбання кращого й найбільшого комп'ютерного заводу країни приватною російською фірмою «ІВК». Завод «Квант» був побудований в 1984 р. у рамках плану комп'ютеризації народного господарства СРСР. В 1992 р., коли держава призупинила свої масштабні інвестиції практично у всіх галузях промисловості, для «Кванта» було зроблене виключення. Він був повністю переоснащений новітньою японською технікою на такому рівні, що аналогічного встаткування немає навіть у багатьох великих і знаменитих електронних фірм. Виробничі потужності «Кванта» дозволяють збирати до 1 млн. персональних комп'ютерів у рік. А про якість технології й опромінення персоналу свідчить той факт, що саме на «Кванті» налагодила зборку своїх комп'ютерів найбільша фірма світу - «ІБМ». Криза російської економіки, однак, не пощадила «Квант». До 1994 р. рівень використання його потужностей упав до 5 %.

Скориставшись правилами приватизації приватна російська фірма «ІВК» купила підприємство, що простоє, дуже дешево - не більш, ніж за 1/50 частину вартості його встаткування. І незважаючи на надзвичайну вигідність угоди зштовхнулася із складною проблемою. Використати за призначенням завод, навіть, якщо той дістався майже даром при існуючому рівні завантаження потужностей неможливо.

Дійсно, унікальне встаткування заводу морально застаріє приблизно через 4-5 років. Якщо не робити амортизаційних відрахувань на його відновлення, то до цього часу «Квант» припинить своє існування як конкурентоздатне підприємство. Але як зібрати гігантську суму на покупку зміни теперішнього встаткування, якщо випуск продукції у двадцять разів менше

розрахункового? Навіть просте опалення, охорона й поточна підтримка в порядку машин, розміщених на гігантській виробничій площі в 22 тис. кв.м. при настільки мізерних доходах стає нелегкою справою.

Багато коментаторів сходяться на тому, що якщо в найближчі роки «ІВК» не підвищить завантаження «Кванта», його буде правильніше використати не як електронний завод, а як складські приміщення для торговельного бізнесу.

Завдання:

Визначте рівень та послідовність стратегічних змін на підприємстві.

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. Ситуації для аналізу.

Ситуація 1

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 автогідропідйомників, 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.

Ситуація 2

Америка – батьківщина масового автомобіля. З 20-х по 60-і роки її провідні фірми не знали рівних собі іноземних конкурентів.

I, як часто буває в таких випадках, знизили до мінімуму запас конкурентоздатності своєї продукції.

Як тільки в Японії з'явилися потужні автоконцерни, вони поспішили скористатися цією слабкістю й проникли на ринок США. З тих пір уже більше 30 років менші за розмірами, але значно більш ефективно діючі японські виробники опираючись на перевагу своїх машин практично за всіма параметрами (технічна досконалість автомобілів – якість – ціни), тіснять американських конкурентів... і не можуть витиснути. Положення провідних концернів США залишається досить міцним. «Дженерал моторз», наприклад, дотепер є найбільшою автомобільною компанією світу. А 1994 рік став тріумфом американського автомобілебудування: уперше з кінця 80-х рр. випуск машин у США перевершив японський. До того ж «більша трійка» автофірм США зустріла середину 90-их років у гарній формі, тоді як японські фірми переживають одну з найглибших у своїй історії криз.

Завдання:

- 1) визначте стратегії, яких придержуються американські і японські автоконцерни;
- 2) 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
1	2	3	4	5
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

1 Компетенція	2 Опис ідеального співробітника	3 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].

ТЕМА 5

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 різним організаціям. 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 Ситуації для аналізу.

Ситуація 1

Аніта Вільямс – одноособовий власник невеликої фірми, що спеціалізується на виробництві жіночої косметики. Різні види її 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?

Ситуація 2

Менеджери компанії «ЗМ», піонера виробництва відомого «скотча», що проникнув майже у всі сфери побуту клеючої стрічки, виділяють у своїй підприємницькій практиці три сегменти ринку. У першому з них попит залежить насамперед від якості, у другому – від якості й ціни, а в третьому визначається в основному ціною. При цьому проглядається закономірність: ціни товарів для першого сегмента на 15-20 % вище, ніж для другого, а ті на 15-20 % перевершують ціни для третього. Кількість же реалізованих товарів міняється у зворотному напрямку: найбільше можна продати дешевих і найменше дорогих продуктів.

Стратегія «ЗМ» полягає в тому, що він насамперед орієнтується на освоєння першого сегмента ринку, що дозволяє дістати значний прибуток за рахунок високих цін при порівняно скромних обсягах випуску. Впадає в око, що мова тут йде не просто про визначення виробничої програми, але про свідому відмову від самих масових сегментів ринку. Тобто концерн вибрав своє лице – став спеціалізованим виробником якісних виробів. Протилежна стратегія – ставка на масовий випуск дешевої продукції, також добре себе зарекомендувала в галузі. Але вона ефективна для компаній зовсім іншого типу, а саме для виробників стандартних масових хімікатів («Дюпон» й ін.).

Завдання:

- 1) Подумайте, які вимоги до якості й новизни продукції визначає обрана «ЗМ» стратегія?
- 2) Проаналізуйте стратегії Компанії «ЗМ».

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 Ситуації для аналізу.

Ситуація 1

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 Koenigsbacker 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. цікавилось 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 західній – 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 вуста» 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.

Ситуація 2

Проаналізувати стратегію фірми "Rosh" (Кондитерська фабрика "Марка"), показники та елементи стратегії фірм-конкурентів "Світ" і "АВКо", визначити ті аспекти, які можна запозичити у конкурентів. Вказати, якої стратегії слід дотримуватися фірмі "Rosh" для забезпечення зростання рентабельності.

Фірма "Rosh" виробляє високоякісну продукцію кондитерського напрямку – торти, цукерки. Продукція фірми "Rosh" – символ першокласного шоколаду. Протягом останніх років продукція фірми "Rosh" стабільно приносила своїм власникам 20 і більше відсотків прибутку. Київська фабрика "Марка" була заснована близько 80 років тому і їй вдалося сформувати собі імідж підприємства, над яким не владний час. Нещодавно вона була

викуплена одним з провідних інвесторів України і змінила назву на "Rosh". Фірма володіє 70% вітчизняного ринку кондитерської продукції, вона рідко розширює асортимент, а її продукція має високу гарантію якості.

Проте останнім часом фірмі доводиться насилу стримувати натиск двох потужних конкурентів – Львівської компанії "Світ" і Донецького концерну "АВКо". Тому власники фірми вирішили розширити виробництво за рахунок збільшення асортименту продукції і проведення подарункових акцій. В даний момент асортимент складають: торти, тістечка, шоколадні цукерки, карамель. Планується впровадження на ринок нової продукції, яка також успадковуватиме репутацію фірми.

Фірма також має намір докласти великих зусиль для поширення обсягів експорту продукції на зовнішні ринки, частка якого у даний момент складає всього 18% від загального обсягу продажу фірми. Але спочатку Рада директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бенчмаркінгу. Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проекту визначила двох конкурентів фірми "Rosh" – компанії "Світ" і концерн "АВКо". На зарубіжному ринку основними конкурентами компанії є компанія "Марс" і "Херші". Компанія "Світ" – лідер серед вітчизняних компаній на зовнішньому ринку, близько 40% її продажу здійснюється за кордоном. Крім того, фірма "Світ" здійснює потужну рекламну кампанію для збільшення продажу на вітчизняному ринку. На сьогодні концерн "АВКо" значно розширив асортимент продукції. Крім того, асортимент товарів концерну "АВКо" до його розширення перевищував асортимент компанії "Rosh" у 5 разів.

Таблиця 7.1 – Вихідні дані для аналізу

Показники	"Rosh"	"Світ"	"АВКо"
1	2	3	4
Рентабельність інвестованого капіталу, %	20	35	45
Рентабельність продажу, %	23	20	24
Оборотність капіталу, разів	1,4	2	6
Частка ринку, %	5	8	9

Продовження табл.7.1

1	2	3	4
Зростання річних обсягів продажу, %	6	8	15
Тип зростання	?	Укладання субпідрядних угод	Збільшення кількості клієнтів
Напрями інвестування	?	Реальні активи, дослідження і розробки	Маркетинг, дослідження і розробки
Географічні ринки	?	Регіональний ринок	Регіональний ринок
Ключові сегменти	Індивідуальні покупці, дрібні торговці	Індивідуальні покупці, дрібні торговці	Індивідуальні покупці, дрібні торговці
Конкурентні переваги	?	Інновації, нова продукція	Асортимент, інновації

Ситуація 3

Проаналізувати та характеризувати стратегії, які використовувало підприємство «ЛАЗ» на різних етапах свого розвитку.

За п'ятнадцять років свого існування «ЛАЗ» стало великим спеціалізованим підприємством, основною сферою діяльності якого є виробництво автобусів міського сполучення, а також запасних частин до них. В 1994 р. у процесі корпоратизації державне підприємство перетворилось у ВАТ «ЛАЗ», а в 1997 р. проведено його реструктуризацію.

Незважаючи на запобіжні заходи, з 1994 р. почалося стрімке скорочення обсягів реалізації, зумовлене відміною держзамовлень і зростанням цін на автобуси. У 1996 р. обсяг виробництва й реалізації становив лише близько 13%. Однак з 1997 р. спостерігаються перші ознаки пожвавлення виробництва.

Протягом останніх років відбувалися процеси приведення чисельності працюючих до реальних потреб виробництва. Наприклад, за 1997 р. середньооблікова чисельність працівників знизилась на 20 %. Водночас зменшилися втрати робочого часу, зросла продуктивність праці.

Однією з причин поліпшення фінансових результатів «ЛАЗ» є вдосконалення системи збуту продукції. Наприклад, у 1998 р. через дилерів реалізовано 1050 автобусів.

Згідно з проведеними маркетинговими дослідженнями й аналізом внутрішніх можливостей «ЛАЗ» прогнозується подальше річне збільшення обсягів продажу продукції на 4% як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому, зокрема в Росії. Прагнучи завоювати конкурентні переваги, підприємство працює над поліпшенням якості та зниженням собівартості продукції.

Сформулюйте стратегії, які рекомендовано реалізувати на підприємстві

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 Ситуації для аналізу

Ситуація 1

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 вдвох» – 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.

Ситуація 2

Співробітниками компанії є фахівці, які працюють на ринку автотранспортних вантажоперевезень України. В той же час, вже рік, як компанія успішно розвиває бізнес, пов'язаний з перевезеннями легкових автомобілів вантажним транспортом. Компанія пропонує корпораціям найбільших автомобільних концернів свої послуги на основі сучасної техніки. Це максимально наближає “Solutions Company” до провідних партнерів.

На сучасному етапі “Solutions Company” має великий досвід надання транспортних послуг як безпосередньо організаціям-замовникам, так і приватним експедиційним структурам. Партнерами фірми “Solutions Company” є також різні підприємства, як малого, так і середнього бізнесу всіх областей і регіонів. Співробітниками компанії напрацьована база як реальних, так і потенційних клієнтів. Заслуги компанії визнані у всіх містах України.

Послуги, які пропонує компанія, мають такий спектр найменувань: транспортування вантажів автотранспортом по Україні; експедиція; оформлення супровідних документів; доставка точно за адресою; охорона вантажу під час вантаження, розвантаження і на час дотримання; страхування цивільної відповідальності перевізника і страхування цивільної відповідальності транспортно-експедиційної фірми; додаткове страхування вантажу.

Компанія пропонує вигідні для партнерів різні гнучкі схеми роботи: скоротити час на пошук автотранспорту в будь-якому регіоні, незалежно від схеми виконання; максимально ефективно вантажити пересувний склад, оперативно здійснювати як завантаження, розвантаження, так і зворотне завантаження; мінімізувати час на доставку вантажу, за рахунок вичерпної інформації і можливості вибору оптимальної схеми доставки; мінімізувати транспортні витрати, використовуючи маркетинг і логістику; оперативно надавати інформацію про заявки і пропозиції; надавати маркетингові дослідження транспортної діяльності, замовлень вантажовідправників і вантажоодержувачів; безкоштовне надання консультацій (транспортних, юридичних); пошук надійних партнерів при організації доставки вантажів в будь-якому напрямі.

Консультавання партнерів є важливим елементом роботи компанії. Досвід роботи свідчить, що немало кому з клієнтів “Solutions Company” надала кваліфіковану рекомендацію. Компанія пропонує ведення партнера «від дверей до дверей». Напрацьований авторитет і довіру фірма “Solutions Company” знайшла унаслідок відмінної орієнтації в надійній, злагодженій і гнучкій системі схем вантажоперевезень. Керівництво компанії сформувало цю систему в умовах темпу зростання ринку і конкурентоспроможності, ефективно використовуючи консультаційні матеріали зовнішньоекономічного і правового середовища. Чинники, що дозволяють компанії активно розвиватися і постійно розширювати круг клієнтів: кращі авто – мінімізують ризики простою в дорозі, дозволяють дотримувати терміни перевезень, а також забезпечувати вантажам необхідні умови транспортування; якість сервісу відповідає вимогам найвимогливіших клієнтів; креативна команда менеджерів західного зразка; єдиний банківський рахунок;

доскональна перевірка персоналу із залученням служб безпеки і ретельний контроль на кожному етапі; медичний огляд водіїв перед кожним рейсом; проведення вчення і інструктажів серед водійського складу; сучасні системи супутникового зв'язку; перевірка контрольних точок маршруту для відповідності графіка руху; наявність стільникового зв'язку у кожного співробітника дозволяє виробляти моніторинг вантажу і інформувати партнерів на першу вимогу.

Завдання:

- 1) Проаналізувати стратегії, яким слідувала фірма “Solutions Company” заснована в 2003 році.
- 2) Дайте оцінку проведеним організаційним змінам

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 (лідерування) 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 справедливими й етичними.

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. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Аналоуи Ф. – М.: Изд: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 396 с.
4. 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.
5. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа VCG Review: Дайджест. / Брюс Д. Хендерсен – М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. – В. 02. – С. 7-8.
6. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
7. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент / Волкогонова О. Д.– М.: Изд: Форум ИНФРА-М, 2004.– 254 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / О.С. Виханский – М.: Изд-во Приор, 2003. – 296 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент / Герчикова И.Н. – М.: Изд: Юнити, 2002.– 501с.
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Г.Я. Гольдштейн – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
11. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации / И.Б. Гурков – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
12. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: підруч. [для студ. вищ. нач. закл.] / Зінь Е.А., Турченко М.О. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 320 с.

13. 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.
14. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] – К.: Знання, 2006. – 366 с.
15. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник / О. І. Ковтун. – 3-тє вид., онов. і доп. – Львів : Новий світ-2000, 2007. – 324 с.
16. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / Лахметкина Н.И. – М.: КНОРУС, 2006. – 184 с.
17. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
18. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2001. – 557с.
19. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Осовська Г.В. Фіщук О.Л., Жалінська І.В. – К.: Кондор, 2003.
20. Панов А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ, 2002.
21. 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.
22. Рубцов С. В. Целевое управление корпорациями [Электронный ресурс] / С. В. Рубцов. – Режим доступа: www.rcb.ru.
23. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства / Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.
24. 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.
25. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интел-Синтез», 1997. – 304 с.
26. 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 форми навчання за спеціальністю
7.03050401, 8.03050401 – «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»

Укладачі:

Большенко Світлана Федорівна

Відповідальний за випуск

І.А. Дмитрієв