

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни "Стратегічне управління соціально-
економічними системами"

*для здобувачів другого рівня вищої освіти, що навчаються
за спеціальністю 051 "Економіка"*

(електронне видання)

Затверджено
на засіданні кафедри
економіки і підприємництва
Протокол № 10 від 03.02.2023 р.

Київ 2023

УДК 338.2:65.01

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни "Стратегічне управління соціально-економічними системами" для здобувачів другого рівня вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 051 "Економіка" (електронне видання) / Уклад.: Н. В. Швець, О. В. Ольшанський, М. В. Касаткіна. – Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2023. – 147 с.

У методичних вказівках за кожною темою наведено теоретичний матеріал, приклади розв'язання ситуаційних вправ, питання для самоперевірки знань, кейси для самостійного опрацювання.

Укладачі: Н. В. Швець, к.е.н., доц.
О. В. Ольшанський, д.е.н., проф.
М. В. Касаткіна

Рецензент: О. О. Хандій, д.е.н.,
зав. каф. публічного управління,
менеджменту та маркетингу

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
ЗАНЯТТЯ 1. ТЕМА: „ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ”	6
ЗАНЯТТЯ 2. ТЕМА: „ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН”	18
ЗАНЯТТЯ 3. ТЕМА: „ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН”.....	30
ЗАНЯТТЯ 4. ТЕМА: „ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ”	52
ЗАНЯТТЯ 5. ТЕМА: „ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ”	68
ЗАНЯТТЯ 7. ТЕМА: „ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ”	90
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРИ	104
ДОДАТОК А	107
ДОДАТОК Б	109
ДОДАТОК В	114
ДОДАТОК Г	118
ДОДАТОК Д	119
ДОДАТОК Ж	131
ДОДАТОК И	136
ДОДАТОК К	144

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Непередбачуваність та мінливість умов функціонування соціально-економічних систем будь-якого рівня, відсутність універсальних методів забезпечення їх довгострокового стійкого розвитку та стрімке зростання жорсткості конкуренції обумовили необхідність формування наприкінці ХХ ст. концепції стратегічного управління. Подальший розвиток цієї концепції дозволив поєднати цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи, встановлюючи цілі розвитку суб'єкту та забезпечуючи залучення внутрішніх та зовнішніх стратегічних можливостей на базі реалізації гнучкої системи стратегій. Все це стало чинником зростання ролі фахівців з управління, здатних не лише розробляти оптимальні стратегічні рішення, але й якісно управляти процесом реалізації стратегічних рішень. Саме тому вивчення дисципліни “Стратегічне управління соціально-економічними системами” має важливе теоретичне, практичне і методичне значення, та становить невід’ємну частину підготовки висококваліфікованих фахівців зі спеціальності „Економіка”.

Мета дисципліни “Стратегічне управління соціально-економічними системами” – засвоєння теоретичних знань з розроблення стратегій та формування навичок управління стратегічними змінами. Представлені у методичних вказівках контрольні питання, тестові та ситуаційні завдання дозволять вирішити такі завдання курсу:

- провести закріплення та контроль знань студентами теоретичних концепцій стратегічного управління;
- сприяти освоєнню ними практичних підходів щодо визначення вирішальних цільових орієнтирів суб'єкта, розробки критеріїв їх досягнення, побудови відповідної системи стратегічного управління та її окремих елементів;
- надати розуміння пов'язаних з цим проблемних питань та шляхів їх вирішення.

Виконання контрольної роботи передбачає використання теоретичних знань і практичних навичок, отриманих студентами не лише під час вивчення дисциплі-

ни "Стратегічне управління підприємством", але й пов'язаних з нею курсів "Стратегія підприємства", "Менеджмент", "Маркетинг", "Фінанси підприємства" тощо.

ЗАНЯТТЯ 1. ТЕМА: „ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ”

Мета заняття: перевірка рівня розуміння здобувачами сутності соціально-економічної системи, стратегічного управління, чинників його розвитку та відмінності від інших концепцій управління; отримання практичних навичок оцінки факторів нестабільності зовнішнього середовища та зумовлених цим стратегічних змін на підприємстві.

План заняття:

- 1) Поняття та сутність соціально-економічної системи.
- 2) Поняття та сутність стратегічного управління.
- 3) Нестабільність зовнішнього середовища як чинник формування концепції стратегічного управління.
- 4) Співвідношення понять стратегічного та оперативного управління.
- 5) Зв'язок стратегічного управління з іншими управлінськими концепціями.
- 6) Модель стратегічного управління.
- 7) Суть і завдання проведення стратегічних змін.

Методичні вказівки для розв'язання ситуаційних вправ

Системний підхід у менеджменті широко став використовуватись із другої половини ХХ століття. Його суть у загальній постановці полягає в уявленні про будь-яку організацію як систему взаємопов'язаних елементів, якість функціонування якої, зазвичай, оцінюють ефектом синергії.

В економічній літературі існує дуже велике різноманіття визначень поняття «соціально-економічна система». Багато вчених розглядають окремо економічну систему. Так, С. В. Мочерний визначає її як «сукупність усіх видів економічної діяльності людей у процесі їх взаємодії, спрямованих на виробництво, обмін, розподіл та споживання».

вання товарів і послуг, а також на регулювання такої діяльності відповідно до мети суспільства» [3].

З. П. Конохова [9] підкреслює, що економічна система є складною, цілеспрямованою динамічною, а її середовище – це суспільство і природа. За таким підходом економіка розглядається як функціональна підсистема соціальної системи (суспільства), яка призначена для задоволення матеріальних потреб суспільства і використовує з цією метою людські ресурси.

Слід погодитись з думкою колективу вчених під керівництвом В. Базилевича [4], що важливими ознаками економічної системи є її здатність давати відповідь на три фундаментальні економічні питання – Що? Як? Для кого?, а також визначити реальні економічні дії при вирішенні завдання альтернативного вибору в умовах обмежених ресурсних можливостей.

У свою чергу під соціальною системою більшість вчених розуміють загалом суспільство з його зв'язками, взаємодією та взаємовідносинами між різними соціальними інститутами (нормами, цінностями, інше) та інституціями (організаціями, соціальними групами тощо).

Поєднуючи економічну і соціальні системи воедино, використовують поняття «соціально-економічна система», яка ілюструє органічну інтеграцію сутностей, цілій та завдань обох окремих систем. Соціально-економічну систему можна розглядати на різних рівнях економіки: мікроекономічному (підприємство/виробництво), мезоекономічному (регіон/галузь), макроекономічному (країна). Основний об'єкт даного курсу – це підприємство, тобто соціально-економічна система мікрорівня.

Стратегічне управління – це концепція управління організацією, за якою людський потенціал є основою організації, що орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг. Виділені характеристики дозволяють стратегічному управлінню забезпечувати виживання організації в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому поставлених цілей.

Одним з найважливіших факторів розвитку концепції стратегічного управління стало зростання нестабільності зовнішнього середовища підприємств. У загальному вигляді, оцінка факторів нестабільності може проводитись за допомогою гребінцевого аналізу зовнішнього середовища з використанням такого алгоритму:

1. Формування переліку факторів нестабільності зовнішнього середовища та параметрів її оцінки за формою показників-стимуляторів (зростання оцінки параметру означає збільшення нестабільності).
2. Створення шкали оцінки параметрів нестабільності (за необхідності – часткових індикаторів, сукупність яких дозволить виділити певний комплексний параметр).
3. Побудова матриць мінливості впливу факторів зовнішнього середовища за формою, представленою на рис. 1.1.

Параметри нестабільності	Показники / індикатори впливу	Шкала впливу				
		а) ледь помітний	б) помітний	в) середній	г) сильний	г) критичний
1. Ємність	Кількісна оцінка прояву впливу фактора середовища	а) ледь помітний	б) помітний	в) середній	г) сильний	г) критичний
2. Звичайність подій	Ступінь схожості проявів впливу фактора	д) звичні	е) екстрапольовані	є) не мають аналогів у минулому	ж) несподівані, зовсім нові	
3. Темп змін	Середні квадратичні відхилення оцінок прояву параметру	а) менше 1%	б) від 1% до 20%	в) від 20% до 80%	г) від 80% до 100%	г) більше 100% (у кількіска разів)
4. Стабільність	Порівняна швидкість зміни впливу	з) повільніше за реакцію підприємства	и) відповідає швидкості реакції підприємства	і) швидше за реакцію підприємства		
5. Концентрація	Ступінь розсіювання впливу фактору у зовнішньому середовищі	з) рівномірно	и) вибірково	і) сконцентровано		

Рис. 1.1. Загальна форма матриці мінливості впливу факторів зовнішнього середовища (зразок)

4. Оцінка впливу факторів шляхом визначення рівня індикаторів (з використанням детермінованого, стохастичного або експертного методів).

5. Побудова профілів факторів зовнішнього середовища, схема якого відображена на рис. 1.2 з формуванням його гребінця.

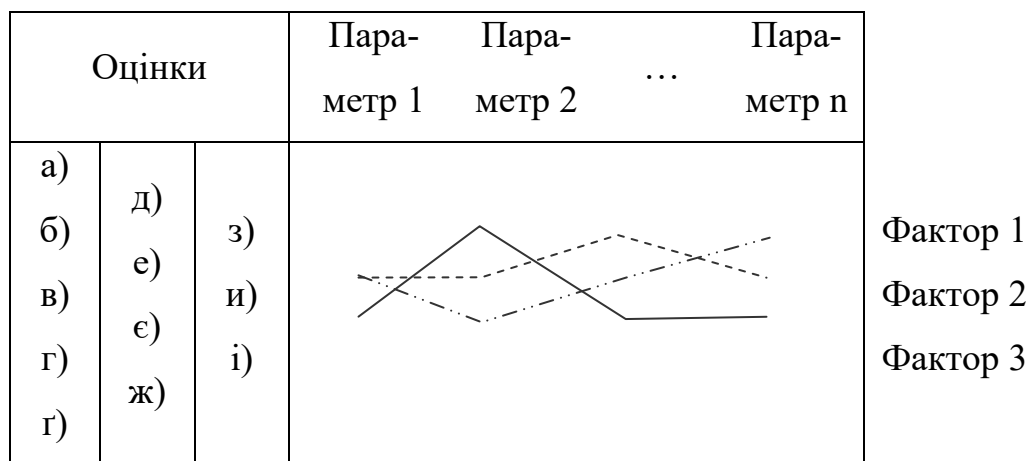


Рис. 1.2. Схема профілю факторів зовнішнього середовища

6. Оцінка факторів та параметрів нестабільності зовнішнього середовища на базі аналізу сформованого профілю.

Крім оцінки поточного рівня нестабільності зовнішнього середовища, даний метод дозволяє дослідити динаміку мінливості. Для цього слід побудувати кілька профілів факторів зовнішнього середовища відповідно різних періодів й провести порівняння зміни досягнутих значень параметрів, зміни нахилу трендів тощо. Результати аналізу дозволять сформувати обґрунтовану базу прийняття рішень про підготовку та впровадження стратегічних змін на підприємстві.

Основною ідеєю переходу від оперативного до стратегічного управління підприємства в умовах нестабільності є ідея перенесення уваги вищого керівництва з «внутрішніх» проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому. Порівняння характеристик стратегічного й оперативного управління наведено в табл. 1.1.

Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі через установлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє
Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
		вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організацій осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в оточенні

Приклади розв'язання ситуаційних вправ**Ситуаційна вправа № 1**

Назвіть основні групи факторів зовнішнього середовища, які визначають необхідність стратегічного управління підприємством з монтажу і наладки охоронних і відео- систем. Дайте загальну характеристику впливу кожного фактора на систему стратегічного управління.

Розв'язання

Перша група – економічні фактори. Завдяки знанням про постачальників підприємство має можливість обирати, у кого доцільно купувати матеріальні ресур-

си. В свою чергу, добробут постачальників безпосередньо залежить від темпів інфляції, рівня безробіття, норм оподаткування. Наприклад, якщо темп інфляції збільшиться, це може спричинити за собою збільшення ціни на матеріали і устаткування, що несприятливо для нашого підприємства.

Друга група – правові фактори. Моніторинг законів та інших нормативних актів, встановлюючих правові норми і рамки відносин, дає підприємству можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаєминах з іншими суб'єктами права, а також прийнятні методи відстоювання власних інтересів. Важливим є ступінь правової захищеності, а також ступені обов'язковості дії правових норм і розповсюдження їх дії на підприємство для зменшення санкцій у разі порушення ним правових норм.

Третя група факторів – політичні. Нестабільна політична обстановка в Україні зумовлює в основному, негативний вплив означених факторів на підприємство, оскільки ухвалення нових законів не завжди відповідає захисту економічних інтересів підприємств галузі охоронних систем.

Четвертий фактор – соціальний. Збільшення рівня безробіття обумовлює зростання ризику пограбувань об'єктів, тому зростає кількість заявок на встановлення охоронної сигналізації. Напроти, зростання добробуту населення призводить до появи нових магазинів, перукарень, нотаріальних контор тощо, тому підприємство отримує додаткові замовлення на встановлення відеоспостереження. Звідси витікає, що соціальні фактори не можуть здійснювати виключно негативний вплив на означене підприємство.

П'ята група факторів – технологічні. Розвиток науки і техніки спричиняє вдосконалення охоронних і відео систем, що, з одного боку, збільшує їхню вартість, з іншого – підвищує їхню привабливість для потенційних клієнтів.

Ситуаційна вправа № 2

На базі ситуації, представленої у Додатку А до методичних вказівок доведіть необхідність стратегічних змін в корпорації “Anderson”.

Розв'язання

Судячи з заяви, зробленої Полем Андерсоном в інтерв'ю популярному журналу, тривалий час корпорація не займалася розробкою і реалізацією маркетингової стратегії, або ж просто не приділяла їй достатньої уваги. Підприємство успішно створювало нові продукти, споживчі ринки для яких майже не змінювалися. Значною мірою, це може бути пояснено тим, що на період початку 60-х років XX століття припало закінчення домінування системи управління підприємством “довгострокове планування”, основна ідея якого – складання прогнозу продажів підприємства на декілька років вперед. При цьому у зв'язку з повільним наростанням характеристик мінливості зовнішнього середовища довгострокове планування ґрунтувалося на екстраполяції сформованих у минулому тенденцій розвитку підприємства. Відповідно, корпорація “Anderson” в своїй діяльності орієнтувалася, перш за все, на збут продукції, що випускається, прагнучи постійно збільшувати його обсяг. Хоча в той же час (початок 60-х років) посилення жорсткості конкуренції вже обумовило перехід більшості корпорацій в світі до стратегічного планування, заснованого на аналізі внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх конкурентних сил, а також на пошуці шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки підприємства. Відповідно, корпорація “Anderson” займалася розробкою нових продуктів (особливо протягом перших 20-ти років свого існування) з урахуванням потреб покупців (доказ цього – велика популярність нових продуктів на ринку), але не вважала за необхідне переглядати раніше створені стратегії.

З часом (з початку 1990-х років XX століття), більшість корпорацій всього світу почали використовувати систему стратегічного управління своєю діяльністю, яка дозволяє не тільки реагувати на зміни зовнішнього середовища, але і створювати їх, впливати на них, що ще більше збільшило розрив між системою управління, що існувала на підприємстві “Anderson”, і тою, яка використовувалася його конкурентами, будучи об'єктивно необхідною в нових умовах.

Проте, роботі першого керівника корпорації Поля Андерсона, була властива деяка негнучкість, можливо, пов'язана з тим, що він був не тільки керівником, але і власником фірми і вважав стабільним не лише своє положення у фірмі, але і стан фірми на ринку. В зв'язку з цим, назріла необхідність в проведенні стратегічних змін в управлінні корпорацією “Anderson”, підтвердженням чого служать збитки, які вона несе регулярно протягом декількох останніх років.

Ситуаційна вправа № 3

За даними Додатку Б проведіть оцінку нестабільності факторів зовнішнього середовища вітчизняних туристичних фірм.

Розв'язання

Аналіз змін зовнішніх факторів підприємств туристичної галузі дозволив сформуванню матрицю мінливості, представлену на рис. 1.3.

Параметри нестабільності	Показники впливу	Шкала впливу				
		частіше за раз на рік	раз на рік	раз на кілька років	з періодичністю у десятиліття та більше років	
Мінливість	Частота зміни політичних та економічних умов					
Законодавча привабливість галузі	Пріоритетність даної галузі з точки зору чинного законодавства	належить до пріоритетів	залишається поза особливою увагою	відчуває вплив негативних законодавчих стимулів		
Ресурсна забезпеченість	Наявність природно-ресурсних, інфраструктурних, трудових, організаційно-інформаційних ресурсів	відсутність	недостатня кількість	достатня кількість	надлишкова кількість	
Актуальність послуг	Мода на здоровий спосіб життя	невиражена		слабо виражена	яскраво виражена	
Інвестиційна привабливість галузі	Термін окупності інвестицій в галузь	вкрай скорочений	скорочений	середній	поводжений	значно поводжений
Диверсифікованість послуг	Кількість видів туристичних послуг	зростає	залишається незмінною		зміншується	

Рис. 1.3. Матриця мінливості факторів зовнішнього середовища підприємств туристичної галузі

Профіль факторів нестабільності зовнішнього середовища, побудований з використанням методу експертних оцінок, матиме вигляд, зображений на рис. 1.4.

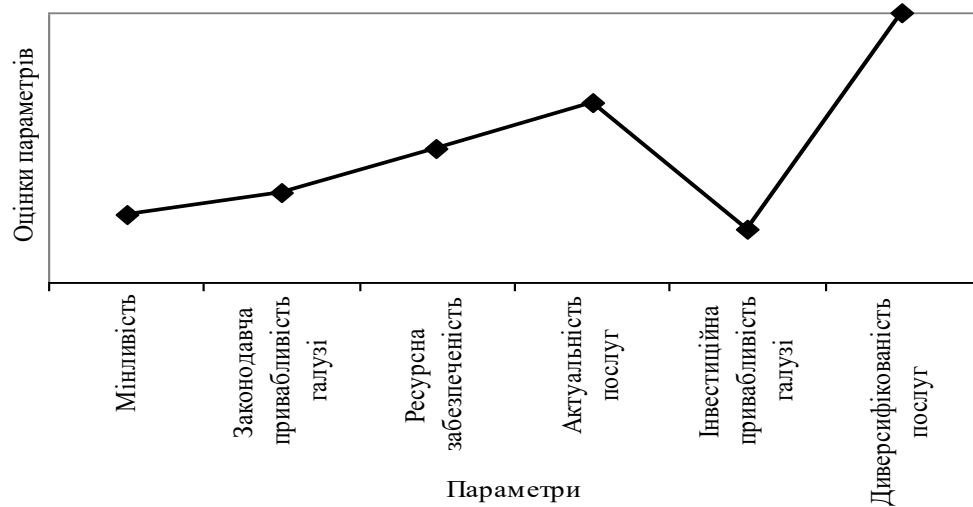


Рис. 1.4. Профіль факторів зовнішнього середовища підприємств туристичної галузі України

За побудованим профілем, найбільш дестабілізуючим фактором зовнішнього середовища вітчизняних туристичних фірм є зростання диверсифікованості послуг та спричинене цим посилення внутрішньогалузевої конкуренції. Стримуючим фактором інтенсифікації розвитку подібних підприємств виступає їх низька інвестиційна привабливість, хоча мода на здоровий спосіб життя здатна дещо змінити ситуацію, яка склалася. Середня ресурсна забезпеченість туристичної діяльності не є суттєвим чинником пришвидшення змін у ній. Крім того, тривала пріоритетність даного виду діяльності з точки зору законодавчого регулювання на тлі відсутності дієвих державних інвестиційних програм (про що свідчить порівняння оцінок 1, 2 та 5 факторів) створює передумови до подальшого збереження значної стабільності вітчизняної туристичної галузі як зовнішнього середовища функціонування її окремих фірм.

Контрольні питання:

1. Що розуміється під соціально-економічною системою?
2. Яких рівнів можуть бути соціально-економічні системи?

3. Поясніть, яким чином еволюція систем управління пов'язана з рівнем нестабільності зовнішнього середовища.
4. У чому відмінність між упереджуючим і реактивним процесами управління підприємством?
5. У чому відмінності між прирісним і підприємницьким стилями поведінки організації?
6. У чому виявляється різниця між стратегічним плануванням та стратегічним управлінням?
7. «Стратегічне планування сфокусоване на прийманні оптимальних стратегічних рішень, в той час як стратегічний менеджмент пов'язаний із досягненням стратегічних результатів». Поясніть це твердження.
8. Що, згідно концепції стратегічного управління підприємством, є основою організацією? Поясніть дане твердження.
9. Що являють собою стратегічні зміни? Чим вони зумовлені?
10. Чому стратегічне управління називають ринковим стратегічним управлінням?
11. Поясніть, які обмеження притаманні процесу стратегічного управління.
12. Поясніть, яким чином пов'язані основні завдання та етапи стратегічного управління.
13. Охарактеризуйте послідовність та взаємозв'язок різних елементів циклу стратегічного управління.
14. Поясніть, чому в стратегічному управлінні головна роль належить вищому керівництву.
15. Чому необхідна участь усіх рівнів керівництва в здійсненні стратегічних цілей, а основна відповідальність за результати виконання стратегії покладена на вище керівництво?
16. Яким чином відрізняється процес стратегічного управління у великому диверсифікованому підприємстві в США, Японії та Україні?

Ситуаційні вправи для самостійного розв'язання

Ситуаційна вправа № 4

Поясніть, яким чином низька якість стратегічного управління або невірно розроблений напрямок стратегічного управління можуть спричинити втрату конкурентної переваги або банкрутства підприємства. Обґрунтуйте відповідь конкретними прикладами.

Ситуаційна вправа № 5

Дайте характеристику надлишкового контролю. За кожною з виділених ознак наведіть конкретний приклад або ситуацію, коли подібний контроль негативно вплинув на здатність підприємства до стратегічного управління.

Ситуаційна вправа № 6

На прикладі відомого Вам підприємства проведіть аналіз нестабільності його зовнішнього середовища з використанням методу гребінцевого аналізу.

Ситуаційна вправа № 7

Проведіть гребінцевий аналіз нестабільності зовнішнього середовища вищих навчальних закладів в докризових умовах та в умовах світової фінансової кризи. Зробіть висновки щодо переліку найбільш мінливих зовнішніх факторів, які потребують невинного контролю з боку керівництва ВНЗ.

Ситуаційна вправа № 8

На прикладі корпорації «Мазда» (Додаток В) дайте відповіді на питання:

1. Які зовнішні і внутрішні чинники обумовили необхідність внесення змін до стратегії фірми?
2. З якою метою відбувся «похід в народ» Цумоту Мураї?
3. Які функції виконували “гуртки якості та раціоналізації”?
4. Чому кроки, пов'язані з автоматизацією і встановленням нових роботизованих систем були зроблені в останню чергу?

5. На базі табл. 1.1 виділіть основні управлінські рішення корпорації "Мазда", які відповідають характеристикам оперативного і стратегічного управління. Обґрунтуйте свій вибір.

6. Проаналізуйте елементи оперативної і стратегічної архітектури корпорації "Мазда".

ЗАНЯТТЯ 2. ТЕМА: „ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН”

Мета заняття: перевірка теоретичних знань та отримання практичних навичок з визначення рівнів та завдань стратегічних змін на підприємстві й виділення оптимального підходу до управління стратегічними змінами.

План заняття:

- 1) Рівні стратегічних змін.
- 2) Перетворення в організації та основні завдання їх впровадження.
- 3) Концептуальні підходи в управлінні змінами.

Методичні вказівки для розв’язання ситуаційних вправ

Традиційно до основних областей стратегічних змін відносять наступні:

- інформування й мотивація персоналу;
- лідерство й стиль менеджменту;
- базові цінності й корпоративна культура;
- організаційна й інша структури;
- фінансування й інше ресурсне забезпечення;
- компетенція й навички.

Всі стратегічні зміни мають два якісно різних рівні. Зміни першого рівня здійснюються в процесі реалізації даної конкретної стратегії, залишаючись у межах саме її особливої вихідної якості. До змін другого рівня відносяться перетворення, які є результатом принципового перегляду колишньої (вихідної) стратегії, розробки проекту нової стратегії і початку реалізації оновленої стратегії з якісно новим, системним і конкретним змістом.

Залежно від стану задач, необхідності і ступеня зміни основних факторів, від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п’ять досить стійких і визначено завершених типів змін:

1. Кардинальна перебудова організації допускає радикальні зміни фірми, що торкаються її місії і культури. Подібні перетворення виникають при зміні галузі діяльності фірми та відповідній зміні продуктів і місця на ринку.

2. Глибоке реформування організації – підприємство не змінює свою галузеву приналежність, але при цьому відбуваються серйозні зміни, викликані, наприклад, злиттям з аналогічною фірмою. Спричинене цим злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньоорганізаційних змін, особливо структурних.

3. Помірне перетворення – при виході підприємства на ринок з новим продуктом відбуваються зміни виробничого характеру на базі удосконалення технологічних процесів і маркетингу, особливо в тій його частині, що пов'язана з залученням уваги до нового продукту.

4. Звичайні зміни пов'язані з удосконаленням маркетингової політики фірми з метою підтримки інтересу до її продукту (проведення цих перетворень незначною мірою впливає на діяльність в цілому).

5. Незмінне функціонування організації – реалізація однієї і тієї ж стратегії протягом ряду років. Подібна ситуація дозволяє отримувати бажані стратегічні результати (при певних обставинах), спираючись на накопичений досвід, однак, існує небезпека своєчасного неврахування "слабких сигналів", що здатне призвести до тривалого погіршення стану фірми.

Біологічна модель перетворення бізнесу припускає дослідження й зміну чотирьох елементів організації, а саме: рефреймінг, реструктуризація, поживлення, відновлення. Кожний із чотирьох елементів організації містить по три складові, які визначають стійкий розвиток організації.

А. Рефреймінг - зміна у свідомості організації, усвідомлення організацією того, що вона із себе представляє, чого може досягти. Рефреймінг включає наступні процеси:

1. Мобілізація організації – це приведення її в бойову готовність, мотивація персоналу на виконання нових завдань, створення проектних груп і команд, визначення лідера, створення системи інформаційних зв'язків, горизонтальної й вер-

тикальної координації дій, підготовки персоналу до майбутніх змін. Завдяки цьому процесу, за аналогією з живим організмом, накопичується енергія, необхідна для виконання складних завдань.

2. Визначення перспектив – відмова від стереотипів й екстраполяційного підходу; свого роду виклик, визначення нового сенсу існування організації, адекватно сприйманого всіма членами організації. При визначенні перспектив проектується конкретний бажаний стан, якого треба досягти, визначаються прагнення й бажання різних ланок організації.

3. Визначення цілей – розробка організаційних цілей вищого порядку, установлення зв'язків між ними, розробка цілей нижчих рівнів управління з взаємним ув'язуванням цілей по рівнях управління.

Б. Реструктуризація – зміни в стилі ділового поведіння, які диктує зовнішнє середовище, приведення ділової моделі поведінки у відповідність із ситуацією. Реструктуризація пов'язана з наступними процесами:

1. Розробка економічної моделі організації, що містить у собі виділення всіх бізнесів компанії в самостійні ланки й управління господарським портфелем, побудова ланцюжків цінностей, розподіл ресурсів за видами діяльності.

2. Упорядкування інфраструктури – формулювання операційної стратегії, розробка стратегії залучення ресурсів, координація діяльності підрозділів.

3. Перепроєктування виробничих процесів або відпрацювання нових технологій – удосконалення окремих технологічних операцій, узгодження послідовності виконання окремих операцій, установлення зв'язку створених процесів із зовнішнім середовищем.

В. Пожвавлення – розвиток організації разом з розвитком середовища. Із чотирьох елементів пожвавлення найважливіший фактор, що чітко визначає границю між перетворенням організації, просто ростом або скороченням розмірів компанії. Пожвавлення припускає ріст і включає:

1. Концентрація діяльності організації на задоволенні потреб ринку – визначення очікуваної цінності товару для споживача, сегментування ринку, створення оптимальної системи доставки продукції покупцеві.

2. Створення нових видів бізнесу шляхом підтримки і посилення ключових факторів успіху, пошуку союзників і вступ з ними до альянсів, оволодіння технікою злиття і поглинання.

3. Впровадження сучасних інформаційних технологій – вибір адекватної технологічної бази, інтеграція внутрішніх бізнес-процесів на базі цих технологій, проведення реінжинірингу, розвиток інформаційних мереж, визначення оптимального масштабу бізнесу.

Г. Відновлення – придбання співробітниками компанії нових навичок і знань, що дозволяє організації регенерувати, перехід свідомості на більш високий якісний рівень. Відновлення є найбільш складним процесом, оскільки пов'язане зі зміною основних цінностей людини. Існують три системи відновлення:

1. Розробка системи оцінки результатів праці, забезпечення індивідуального розвитку й розвитку самої організації, що дозволяє вирішувати такі основні завдання:

- узгодження системи винагороди із цілями організації,
- поширення зони дії системи винагороди за межі організації,
- надання співробітникам права самим визначати форму своєї винагороди.

2. Індивідуальний розвиток припускає прагнення лідера розвивати творчий потенціал підлеглих, розробку масштабних програм підготовки й перепідготовки кадрів, забезпечення балансу попиту та пропозиції кваліфікованих кадрів у різних ланках організації.

3. Розвиток організації (проектування компанії, забезпечення командного підходу до управління, самонавчання організації, досягнення єдності корпоративних цілей й інтересів персоналу).

Дослідники консалтингової фірми ADL (аббревіатура від Arthur D. Little) виділяють п'ять основних підходів, у яких як головну ознаку, що характеризує всі типові підходи, відзначено управлінський стиль лідера і/чи команди топ-менеджерів організації. Суть таких підходів представлена в табл. 2.1. У залежності від конкретної бізнес-ситуації, можна вибрати один з п'яти типових підходів.

Підходи до управління реалізацією стратегічних змін

Назва підходу	Головне стратегічне питання для лідера (і/чи команди менеджерів організації)	Ключова роль менеджерів організації
1. Командир (авторитарний підхід)	Як я формулюю стратегію організації?	Фахівці в галузі стратегічного планування
2. Контролер (контролюючий підхід)	Стратегія організації мною засвоєна. Як я повинен простежити за її реалізацією?	Контроль реалізації за всіма рівнями структури
3. Партнер (підхід за допомогою співробітництва)	Як я повинен залучати менеджерів у стратегічне планування, щоб вони були відповідальними за реалізацію стратегії з моменту її запуску?	Основні координатори
4. Культурний лідер (підхід за допомогою зміни корпоративної культури)	Як я можу задіяти в процесі реалізації стратегії персонал організації?	Навчальні тренери
5. Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Як я повинен мотивувати менеджерів, щоб вони прагнули стати чемпіонами бізнесу за допомогою реалізації ефективних стратегій?	Завдання стартових умов і арбітраж переможців

Приклади розв'язання ситуаційних вправ**Ситуаційна вправа № 1**

На прикладі корпорації Anderson (Додаток А) дайте характеристику основних типів змін, необхідних для реалізації обраної стратегії. Яким рівням стратегічних змін вони відповідають? Які перетворення мають бути реалізовані в корпорації (згідно біологічної моделі)? Сформулюйте і обґрунтуйте рекомендації щодо вибору підходів до управління стратегічними змінами.

Розв'язання

У спеціальній літературі виділяють п'ять основних типів стратегічних змін: кардинальна перебудова, глибоке реформування, помірне перетворення, звичайні зміни і незмінне функціонування організації.

Ознакою кардинальної перебудови є зміна місії і культури фірми, які пов'язані з переходом в іншу галузь. В даному випадку всі три основні складові місії фірми (потреба, що задовольняється; характеристика продукції фірми, що випускається, і її конкурентні переваги; перспективи зростання фірми) не зазнали знач-

них змін, оскільки корпорація, як і раніше, працює на ринку товарів широкого споживання і прагне до максимального збільшення натурального об'єму реалізації своєї продукції, тобто, до реалізації стратегії масового випуску. Галузь залишилася та ж, місія – незмінна, а зміна культури з орієнтацією її, перш за все, на задоволення потреб споживачів і всемірне підвищення якості продукції, не вважається достатньою ознакою для визнання змін, що проводяться, кардинальними.

Глибоке реформування організації проводиться у тому випадку, коли вона не змінює свою галузеву приналежність, але і при цьому в ній відбуваються серйозні зміни, викликані, наприклад, злиттям з аналогічною фірмою. В цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають кардинальних внутрішніх організаційних змін, особливо структурних. З приходом на пост керівника корпорації Мері Хартман, фірму чекають значні структурні зміни, пов'язані з посиленням ролі служб маркетингу і якості, а також значним скороченням виробничого і адміністративного персоналу. Тобто, необхідні зміни повністю відповідають типу глибокого реформування.

Наступними типами змін є:

- помірне перетворення, здійснюване при виході на ринок з новим продуктом, коли відбуваються зміни виробничого характеру на базі вдосконалення технологічних процесів і маркетингу, особливо в тій його частині, яка пов'язана із залученням уваги до нового продукту. Ці зміни також украй необхідні підприємству, оскільки посилення вимог до якості продукції і зростання мінливості ринку вимагають як створення нових продуктів, так і перепозиціонування існуючих;

- звичайні зміни, пов'язані з вдосконаленням маркетингової політики організації з метою підтримки інтересу до продукту, – ці зміни проводяться постійно і також проводяться в корпорації “Anderson”. Підтримка інтересу до найбільш рентабельних існуючих продуктів фірми із збільшенням об'єму їх реалізації (одночасно із зниженням витрат в частині заробітної плати) має стати основою для отримання оперативного прибутку, що дозволить здійснювати вже і стратегічне управління;

- незмінне функціонування організації - спостерігається при реалізації однієї і тієї ж стратегії впродовж ряду років. При такому виконанні стратегії не потрібно проводити ніяких змін, оскільки підприємство може отримувати добрі результати (при певних обставинах), спираючись на накопичений досвід. Саме це і намагалася здійснювати корпорація, що стало причиною виникнення цілого ряду проблем і поставило під загрозу само існування фірми (в результаті залежність від зовнішніх кредиторів зростає настільки, що вони змогли ініціювати відставку власника підприємства з поста керівника). При такому підході дуже важливо стежити за впливами зовнішнього середовища, здатними вплинути на процес реалізації стратегії, чого не робило керівництво фірми “Anderson” протягом декількох десятків років. У нинішній ситуації незмінне функціонування – єдиний тип стратегічних змін, від якого фірма може вважати себе повністю застрахованою.

Отже, для реалізації вибраної стратегії фірмі необхідно здійснювати стратегічні зміни трьох типів: глибоке реформування, помірне перетворення і звичайні зміни.

Рекомендовані стратегічні перетворення потребують впровадження принципово нової для корпорації маркетингової стратегії та переходу від стратегії лідерства на базі низьких витрат/ціни до стратегії диференціації товару, тому можна стверджувати, що ключові стратегічні зміни відповідатимуть другому рівню. Менш масштабні стратегічні зміни (реалізація стратегії професійного навчання персоналу новим інструментам та методам контролю якості продукції, оновлення обладнання з одночасним розвитком інвестиційної стратегії тощо) являтимуть собою зміни першого рівня, оскільки проводитимуться в межах вихідної якості стратегії бізнесу.

Розуміння необхідності змін у свідомості всієї організації, концентрування уваги не на виробництві (як це характерно для традиційної системи управління корпорацією Anderson), а на регулярному маркетингу, пошук нових перспектив розвитку складатимуть основу рефреймінгу як важливої частини стратегічних перетворень. Необхідно провести мотивацію персоналу до участі у стратегічних змінах, пояснити, чим спричинені негативні процеси у функціонуванні (напри-

клад, скорочення чисельності), розкрити нові перспективи існування фірми та цілі, досягнення яких слід надалі прагнути працівникам.

Необхідність виключення з асортименту продукції компанії найбільш непопулярних товарів через нестачу коштів для впровадження значної кількості інноваційних товарів та завоювання ринків збуту вимагає децентралізації організаційної структури управління підприємством Anderson й перехід нової оргструктури до продуктово-дивізійної структури, упорядкування наявної інфраструктури та удосконалення значної частки технологічних операцій. Вказане свідчить про обов'язкову реструктуризацію компанії.

Формування та розвиток стратегії маркетингу, що сприятиме концентрації діяльності на задоволенні потреб ринку є однією з важливих складових пожвавлення як наступного виду стратегічних змін організації згідно біологічної моделі. Підприємству доцільно максимально повно використовувати наявні ключові фактори успіху, наприклад, значний досвід торгових агентів. Означене дозволить перейти до надання консультаційних послуг різноманітним компаніям мережного маркетингу, тобто створити нові види бізнесу (друга складова пожвавлення). Визначення оптимального масштабу бізнесу за умов, які склалися, та впровадження нових інформаційних технологій як основи сучасних систем забезпечення і контролю якості продукції є третьою складовою пожвавлення.

Скрутна економічна ситуація на фірмі завадить повною мірою орієнтувати персонал на розвиток власного творчого потенціалу, оскільки, як відомо з моделі піраміди потреб Маслоу, прагнення людини до творчого визнання стає актуальним лише за умов задоволення більш нагальних потреб, наприклад, потреби у безпеці (в даному випадку – у збереженні робочого місця). Це означає, що залучення другої системи відновлення організації майже неможливе. Підприємству доцільно зосередитись на створенні першої та третьої систем відновлення, тобто розробки обґрунтованої системи оцінки результатів праці робітників з урахування підвищення значущості контролю якості продукції та забезпечення самонавчання організації, прагнення до єдності корпоративних цілей та інтересів персоналу.

Зазначені стратегічні зміни пов'язані зі значними труднощами у роботі як адміністративних, так і виробничих працівників, що додатково ускладниться по- боюваннями скорочення саме їх робочих місць. Тому використання чемпіонсько- го підходу до управління реалізацією стратегічних змін стає вкрай недоцільним (див. табл. 2.1). Те, що поява нового керівника корпорації (Мері Хартман) співпа- де з початком непопулярних серед працівників змін, робить неможливим також ефективне використання нею культурного лідерства та партнерства як головних підходів до реалізації стратегічних змін. З урахуванням неминучої недовіри до нового керівника, можна рекомендувати використання авторитарного та контро- люючого підходів, заснованих на концентруванні повноважень зі створення кор- поративної стратегії у дуже обмеженій кількості осіб та ретельному контролю реалізації даної стратегії за всією структурою організації. Водночас, ефективність втілення стратегічних змін значно зростає, якщо менеджери середнього рівня пов- ною мірою використовуватимуть партнерський підхід до управління, який поєд- нуватиме працівників нового стратегічного підрозділу в єдину команду, орієнто- вану на спільне виживання СБО.

Контрольні питання:

- 1) Чи завжди зміни ринкових умов функціонування організації вимагають проведення стратегічних змін?
- 2) Чи можуть зміни, здійснювані в рамках початкової якості певної стратегії, вважатися стратегічними?
- 3) Під впливом яких чинників може бути зроблена кардинальна перебудова організації?
- 4) Чи вимагає глибоке реформування організації зміни її місії?
- 5) У чому полягають відмінності помірних перетворень і звичайних змін від заходів, що виконуються в рамках оперативного управління підприємством?
- 6) Поясніть, чому центральною частиною виконання стратегії є проведення стратегічних змін.

- 7) Чому рекомендується участь працівників в управлінні стратегічними змінами?
- 8) Опишіть стратегічні зміни та відслідкуйте їх взаємодію з розвитком підприємства.
- 9) У якому зовнішньому середовищі зміни найсильніше впливатимуть на підприємство?
- 10) Обґрунтуйте це твердження: «Цілі керівника не повинні суперечити глибоко вкоріненим цінностям виконавця».
- 11) Які внутрішні та зовнішні фактори визначають тип стратегічних змін підприємства?
- 12) Яким чином поступові зміни перетворюються на спонтанні та навпаки?
- 13) Що сприяє підвищенню ефективності процесу стратегічних змін?
- 14) Поясніть послідовність процесу стратегічних змін.
- 15) Які труднощі виникають у процесі здійснення стратегічних змін?
- 16) Як здійснити вибір методу управління змінами?
- 17) Порівняйте позитивні та негативні риси різних стилів проведення стратегічних змін.
- 18) Якою є роль керівника в управлінні стратегічними змінами?
- 19) Які якості повинен мати керівник, щоб ефективно управляти змінами?
- 20) Що дозволяє подолати перешкоди, які виникають на шляху реалізації стратегічних змін на підприємстві?
- 21) Що дозволяє управлінському персоналу уникнути поразок та розчарувань у процесі впровадження стратегічних змін?

Ситуаційні вправи для самостійного розв'язання

Ситуаційна вправа № 2

Міжнародна мережа ресторанів швидкого обслуговування «Макдональдс» однієї зі стійких рис розвитку має спеціалізацію. До складу мережі «Макдональдс» входять тільки ресторани. Маючи намір прийти в Україну, «Макдо-

нальдс» також розраховувала відкрити тільки мережу ресторанів. Однак вона порушила свою традицію й провела диверсифікацію власної діяльності. Спочатку був побудований завод з виробництва сиру, гамбургерів, булочок та ін. традиційних компонентів меню ресторанів «Макдональдс». Пізніше фірма почала будівництво офісного білдингу, експлуатація якого стане одним з її бізнесів.

Визначте суть і завдання проведення стратегічних змін на «Макдональдс». До якого типу змін (за різними класифікаційними ознаками) відносяться стратегічні перетворення на «Макдональдс»?

Ситуаційна вправа № 3

За даними Додатку В визначте, який підхід до управління реалізацією стратегічних змін був використаний Цумоту Мураї. Чим був зумовлений такий вибір?

Ситуаційна вправа № 4

Визначте сутність і завдання проведення стратегічних змін в корпорації "Мільга" (Додаток Г). До якого типу змін вони належать?

Ситуаційна вправа № 5

З переходом до ринкових умов функціонування економіки, які характеризуються значною динамічністю і нестабільністю економічного середовища, керівництво металургійного комбінату зіткнулося з проблемою змін в управлінні економікою підприємства, зокрема в системі управління витратами (СУВ). Оцінюючи ефективність наявної на підприємстві СУВ, фахівці підприємства дійшли висновку, що вона в нових умовах не забезпечує оптимальне управління витратами; причину цього вбачають у обмеженості самого закладеного у її основу механізму управління за відхиленнями. Управління за відхиленнями характеризується тим, що інформація про розбіжності в роботі об'єкта управління формується тоді, коли поведінка системи вже відхилилася від заданої. Певна інерційність поведінки економічних систем не дає змоги негайно усунути небажані відхилення, що поси-

лює їх негативні наслідки. Більше того, не завжди можна ліквідувати небажані відхилення після того, як вони відбулися.

Фахівці підприємства запропонували вдосконалити СУВ, доповнивши управління за відхиленнями механізмом управління за збуреннями, яке передбачає компенсацію можливих відхилень.

1. Які функціональні підсистеми СУВ потребують змін? Опишіть характер цих змін.

2. Докладніше визначте характер змін для окремої функціональної підсистеми (планування, облік, аналіз), надайте пропозиції щодо їх практичної реалізації.

3. Визначте найсуттєвіші проблеми для реалізації вказаних стратегічних змін.

ЗАНЯТТЯ 3. ТЕМА: „ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН”

Мета заняття: перевірка знань особливостей реалізації стратегії на окремих етапах цього процесу. Отримання навичок розробки заходів з подолання опору стратегічним змінам на підприємстві та формування системи показників реалізації стратегії, виділення найважливіших стратегічних ресурсів підприємства і ключових цілей на різних рівнях його ієрархії.

План заняття:

- 1) Відмінність процесу реалізації стратегії від виконання довгострокового плану.
- 2) Завдання етапу реалізації стратегії.
- 3) Умови і основні етапи циклу реалізації стратегії.
- 4) Реакція на зміни в організації в процесі впровадження та управління опором змінам.
- 5) Контроль за реалізацією стратегії.
- 6) Зв'язок стратегічних ресурсів зі стратегією.

Методичні вказівки для розв'язання ситуаційних вправ

Стратегічні зміни на підприємстві дуже часто зустрічають опір, носіями якого можуть бути як керівники різних рівнів, так і рядові співробітники, інтересів яких стосуються. Під опором змінам розуміють вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію у здійсненні змін в організації, необхідних на етапі виконання стратегії. Ознаками опору є: відмова; відкладання на потім; невизначеність; відсутність упровадження; стратегічна неефективність; саботаж; відступ тощо. До основних причин опору відносять:

- відчуття працівниками дискомфорту, спричиненого змінами (невпевненість, страх невідомості, загроза безпеці їхньої роботи);

- неприйняття методів проведення змін (обмеження в інформації, невизнання авторитарного стилю при проведенні змін, обмежена участь працівників під час змін);

- відчуття працівниками несправедливості, що полягає в тому, що вигоди від проведених ними змін привласнюються іншими.

Найбільш інтенсивний опір виникає за наявності всіх трьох приводів, тобто коли працівники не згодні з природою змін, методами їх проведення і не бачать особистих вигод від змін.

Опір змінам чинять як окремі індивіди (індивідуальний опір), так і групи індивідів (груповий опір). Індивідуальний опір спричинений невпевненістю окремих осіб у позитивних результатах і наслідках змін, несхильності до ризику; побоюваннями не впоратись з новою роботою, нездатністю чи небажанням перекваліфікуватися; загрозою зменшення винагороди за працю; зниженням престижу посади тощо. Рівень індивідуального опору при зміні структури і культури організації залежить від сили особистості, рушійних мотивів і ставлення до змін.

Груповий опір виявляється як сукупність переконань членів групи, тому вимагає великих зусиль для його подолання. Основні особливості групового опору: менеджери чи фахівці, працюючи в групах над одним завданням, маючи спільні обов'язки, з часом формують спільні погляди, подібні поведінкові норми і системи цінностей, що захищають їхнє положення в організації; окремі групи можуть об'єднуватися в спілки, які впливають на всю організацію. Сила групового опору прямо пропорційна характеру і масштабу загрози її владі, ступеню порушення визнаних нею цінностей і норм поведінки.

Керування опором стратегічним змінам на підприємстві може проводитись відповідно до таких підходів:

1. Примусовий підхід до подолання опору, перевагами якого є швидкість проведених перетворень. Це підхід виправданий в умовах крайньої терміновості змін, але він спричиняє порушення звичних зв'язків всередині організації та виникнення конфліктів.

2. Адаптивний метод, який мінімізує опір усередині компанії, але зміни проходять досить повільно. Він дозволяє здійснювати зміни в умовах, коли влада прихильників перетворень обмежена.

3. Кризове керування – використовується тільки у випадку гострої потреби, коли існує реальна зовнішня загроза існуванню організації. У кризовій ситуації поведінковий опір змінам замінюється підтримкою реформ, але в даній ситуації збільшується ймовірність прийняття неправильних рішень, тому що керівник діє в умовах дефіциту часу. Крім того, після виходу із кризи фірмі доводиться зіштовхуватися зі швидким відродженням опору.

4. Метод керованого опору являє собою середній варіант, що прийнятний в умовах помірної терміновості, але приносить позитивний ефект за певний проміжок часу. Якщо необхідність перетворень зростає, метод отримує примусовий характер, і навпаки, коли керівництво має у своєму розпорядженні резерв часу, він здобуває риси адаптивного.

Для забезпечення єдності запланованих стратегічних перетворень та їх реалізації, уникнення спотворення в результаті впливу зовнішнього середовища і опору персоналу підприємства, необхідно забезпечити ефективну систему контролю, спрямовану на визначення внутрішніх резервів підвищення ефективності стратегічних змін. Недостатність виключно фінансово-економічних показників для проведення повноцінного контролю реалізації обраної стратегії зумовлена тим, що:

1. Фінансові індикатори відображають діяльність підприємства в минулому, тому не спроможні відобразити реальну роботу менеджерів у звітному періоді та забезпечити адекватне керівництво до дії.

2. Надмірний акцент на досягненні короткострокових фінансових результатів викликає надлишкову увагу до вирішення короткострокових проблем, що посилює розрив між стратегічною та оперативною діяльністю.

3. Розвиток негативних тенденцій у діяльності може позначитися на виразі фінансових показників не відразу, а коли вже неможливо виправити ситуацію незначними змінами та необхідно вирішувати проблему виживання підприємства.

З метою зменшення негативного впливу виділених факторів, підприємство має розробити збалансовану систему індикаторів діяльності підприємства, спроможну поєднати завдання стратегічного та тактичного управління підприємством шляхом посилення впливу стратегічних факторів діяльності, донесення стратегії до кожного працівника підприємства, забезпечення моніторингу та зворотного зв'язку з метою визначення й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів підприємства. Процес реалізації стратегічного контролю з використанням означеної системи показників складається з чотирьох основних етапів:

1. Визначення стандартів (показників) оцінювання реалізації стратегії з визначенням їх пріоритності.
2. Створення системи моніторингу змін, яка забезпечує поточне оцінювання ступеню досягнення цілей.
3. Порівняння досягнутих результатів функціонування підприємства зі встановленими цілями.
4. Оцінювання результатів порівняння і розробка, за потреби, коригуючих дій.

Виділяють три основних види стратегічного контролю:

1. Попередній контроль – полягає у встановленні правильності формулювання цілей та стратегічних змін до початку реалізації останніх.
2. Спрямовуючий контроль – проводиться протягом всього процесу реалізації стратегії. На базі цього контролю відбувається своєчасне урахування неочікуваних змін, які здійснюються дуже швидко й не можуть бути миттєво враховані під час розробки стратегічного плану.
3. Заклучний контроль (за кінцевими результатами реалізації стратегічних змін) націлений на оцінку та аналіз ефективності досягнення поставлених цілей і завдань. Залежно від результатів цього аналізу, відбувається або коригування стратегічних змін, або перехід до наступного рівню розвитку підприємства і розробка нових стратегічних цілей.

Для визначення потреби в ресурсах, необхідних для реалізації обраної стратегії, використовуються експертні та інші методи, засновані на необхідності певного рівня обґрунтованості. Фінансові плани (бюджети) можуть мати складну структуру, за якою кожен з центрів прибутків, видатків, інвестицій, обороту, витрат може мати власний бюджет, більш або менш пов'язаний із загальним бюджетом. При цьому децентралізовані формування матимуть різні планові та контрольні показники (залежно від їх типу). Бюджети всіх рівнів та окремих децентралізованих формувань мають підпорядкуватись загальній меті розвитку підприємства та не допускати протидії й невідповідності фінансового забезпечення одних підрозділів планам інших. При цьому необхідно забезпечити високий рівень обґрунтованості бюджетних планів та їхню взаємодію з маркетинговими і виробничими планами підприємства.

До основних методів бюджетного планування належать методи підготовки бюджету "з нуля" і від "базової лінії". При складанні бюджету "з нуля" передбачається, що кожна стаття обґрунтовується фахівцями, перш ніж бути включеною до бюджету. Жодна стаття не є незмінною. Натомість, складання бюджету від "базової лінії" проводиться таким чином, щоб певний рівень витрат вважався заздалегідь обґрунтованим. При цьому проводиться обґрунтування приросту або скорочення базового бюджету. Фактично, використання такого підходу є фактором впровадження структурних та організаційних стратегічних змін, а не лише фінансових.

Іншим дієвим управлінським інструментом є метод управління за цілями (УЗЦ), який передбачає визначення менеджерами і співробітниками цілей для кожного відділу, проекту і працівника, використовуваних для спостереження за результатами діяльності підприємства. Такий підхід сприяє узгодженню планування і контролю в галузі людських ресурсів, дозволяючи кожному керівнику одержати уявлення про вимоги до нього, про цілі всього підприємства безпосереднього керівника. Процес УЗЦ складається з чотирьох етапів:

1. Постановка цілей всіма працівниками організації на базі обміну інформацією, який дозволяє уточнити конкретні цілі і визначити необхідні для їх досягнення ресурси (інформація, фінанси, матеріали, устаткування, повноваження).

2. Розробка планів дій кожного відділу і кожного працівника організації – визначення конкретних кроків, необхідних для досягнення цілей.

3. Контроль за рухом до цілей – оцінка просування до цілей, і виявлення при цьому проблем і перешкод на шляху та, при необхідності, коректування цілей.

Оцінка результатів діяльності відділів і працівників організації – може бути використана при розробці системи винагороди і слугувати основою для постановки цілей на подальший період.

Приклади розв'язання ситуаційних вправ

Ситуаційна вправа № 1

З якою реакцією на зміни може зіткнутися керівництво корпорації “Anderson” (Додаток А)? Поясніть причини виникнення опору змінам.

Розв'язання

При проведенні змін керівництво корпорацією “Anderson” може зіткнутися з опором змінам з боку працівників, тобто, з вчинками працівників, направленими на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню змін в організації, необхідних на етапі виконання стратегії. Причини опору змінам можна розділити на три основні групи:

- негативні очікування працівників, пов'язані з проведенням змін. Ці відчуття стануть особливо сильні, коли працівникам стане відомо про очікуване значне скорочення оперативного персоналу, як виробничого (звільнення кожного третього), так і адміністративного (кожного другого). Це викличе бажання перешкоджати змінам або проводити їх в максимально меншому ступені (так мало, як можна, тільки щоб не накликати на себе гнів керівництва). Крім того, це загострить всі наявні суперечності в колективі, обумовить прагнення частини працівників згань-

бити колегу (у ситуації, що склалася, – конкурента в боротьбі за робоче місце) в очах керівника, щоб зменшити вірогідність власного потрапляння до числа звільнених;

- неприйняття методів проведення змін (обмеження в інформації, невизнання авторитарного стилю при проведенні змін, обмежена участь працівників під час змін). Корпорація реалізовувала одну і ту ж стратегію без значних змін протягом декількох десятиліть. Збитки, понесені підприємством останніми роками, могли залишатися невідчутними для пересічних працівників, у випадку, якщо заробітна плата їм виплачувалася своєчасно (наприклад, за рахунок засобів Citizen's Bank). Отже, з погляду працівників, стратегічні зміни почали проводитися з приходом нового керівника – Мері Хартман, яка, до того, ж, ще не є вихованцем "Anderson". На думку персоналу, «чужа» Хартман, байдужа до долі компанії, почне підсилювати роль маркетингу, з реалізацією функції якого успішно справлялися вже декілька поколінь торгових агентів; посилюватиме вимоги до якості продукції, хоча саме цей рівень якості дозволили вийти свого часу на рівень річного доходу понад \$62 млн.; "захоче" позбавити працівників і їх сім'ї доходу. Не розуміючи об'єктивних причин що відбувається, у разі ухвалення Радою директорів плану стратегічних змін, підготовленого новим керівником без участі персоналу в його розробці, працівники можуть чинити значний опір змінам, що вимагає ухвалення з боку керівництва відповідних мір з його подолання;

- відчуття працівниками несправедливості, яке полягає в тому, що вигоди від проведених ними змін привласнюються іншими. Тобто, ситуація, коли працівники не бачать особистих вигод від змін, вважаючи їх непотрібними. Оскільки підприємство зазнає збитки протягом декількох років і з урахуванням істотного впливу кредитору компанії, Citizen's Bank, який спричинив відхід засновника і власника компанії з поста Президента, є підстави припускати, що підприємство значно збільшило частку позикових коштів в оборотному капіталі, досягнувши певної критичної точки. Тепер для проведення стратегічних змін йому буде потрібно максимально мобілізувати власні зусилля, здійснюючи одночасну економію як на заробітній платі (за рахунок скорочення чисельності працівників), так і на

інших поточних витратах (аж до канцелярського приладдя, витрат на міжміські переговори і самих телефонів); можливо, також на соціальній сфері (відмова від проведення святкувань в корпорації, закупівлі подарунків до свят тощо). При цьому працівникам доведеться освоювати нові види діяльності, пов'язані з контролем якості і маркетингом, адаптуватися в нових колективах, що сформуються після зміни організаційної структури, в новій корпоративній культурі. Зіткнувшись із значними труднощами в роботі, на тлі звільнення колишніх колег, працівники можуть гостро відчувати несправедливість, не очікуючи поліпшення власної якості життя (оскільки стратегічні зміни зажадають значних витрат часу).

Отже, в даному випадку є всі три причини виникнення опору, тобто він буде найінтенсивнішим.

Ситуаційна вправа № 2

Запропонуйте заходи щодо управління опором з боку персоналу корпорації “Anderson” стратегічним змінам, які реалізуються керівництвом (Додаток А), спираючись на результати розв’язання попередньої ситуаційної вправи.

Розв’язання

До заходів щодо управління опором змінам відносять:

- освіту і передачу інформації;
- залучення працівників до ухвалення рішень;
- полегшення і підтримку;
- переговори;
- кооптацію;
- маневрування;
- примус.

Освіта і передача інформації рекомендується в тому випадку, якщо причиною опору є повне нерозуміння працівниками необхідності змін, що проводяться, або недостатнє розуміння цього. Передбачається, що, пояснивши, можна переконати працівників підтримати зміни. У корпорації “Anderson” можливе:

- проведення роз'яснень виробничому персоналу і керівникам нижчого рівня посилення вимог до рівня якості продукції, ступеня невідповідності ним існуючому технологічному процесу, а також шляхів підвищення якості;
- проведення відкритого обговорення запланованих ідей і заходів з поліпшення якості продукції;
- організація спеціальних курсів для керівників середнього і нижчого рівня з метою з'ясування ними місця і ролі маркетингу на сучасному підприємстві;
- підвищення кваліфікації наявних торгових агентів для підготовки їх до виконання додатково покладених на них функцій;
- навчання виробничих робочих робіт з урахуванням збільшених вимог до якості продукції (можливо, доведеться замінити частину застарілого устаткування, змінити постачальників сировини або упровадити нові вимірювальні прилади або ін. зміни в технологічному процесі);
- при появі нових ділянок роботи або формуванні нових служб на підприємстві бажане перенавчання (в межах можливого) тих працівників, що підлягають скороченню, для заняття ними вакантних посад. При належному інформуванні персоналу, це дозволить дещо знизити напруженість в колективі і зменшити опір змінам, викликаний відчуттям тривоги і неспокою.

Залучення працівників до ухвалення рішень рекомендується в ситуаціях, коли ініціатори не володіють всією необхідною інформацією для розробки нововведень і працівники мають значні можливості для опору. У випадку корпорації “Anderson” найбільші можливості для опору мають торгові агенти, оскільки саме вони є ключовим фактором успіху підприємства. Відставання прийнятої на підприємстві системи управління від загальних тенденцій досі не спричинило банкрутства фірми саме завдяки зусиллям даної групи працівників, оскільки вони забезпечували збут неконкурентоспроможної продукції на ринку. Саме ці працівники фактично здійснювали значну частину функцій маркетингу на підприємстві.

Крім того, ознаки опору (відмова; відкладання на потім; невизначеність; відсутність впровадження; стратегічна неефективність; саботаж; відступ) з боку інших категорій працівників також можуть істотно знизити ефективність впрова-

джуваних змін. Тому рекомендується проведення загальних зборів всіх працівників з метою надання їм можливості висловити своє ставлення до нововведень, шляхів розв'язання існуючих проблем і деталей стратегічних змін. Хоча даний захід не передбачає надання працівникам провідної ролі в ухваленні рішень про перетворення, це дозволить керівництву зменшити опір, провести більш глибокий аналіз ситуації, врахувати ті можливі наслідки змін, що не потрапили в полі його зору, знайти новий вихід з кризи, отже, у цілому підвищити якість ухвалених рішень.

Полегшення і підтримка рекомендуються для випадків, коли маєш справу з людьми, що чинять опір із страху перед особистими проблемами. До подібних заходів можуть бути також віднесені рекомендовані раніше курси по перепідготовці працівників, що підлягають скороченню із займаних ними на даний момент місць.

Для зняття стресів працівників в кризовий період можливо також введення посади штатного психолога. Проте в даному випадку не рекомендується здійснення даного заходу, оскільки при такому значному скороченні чисельності працівників поява нової особи здатна спричинити роздратування персоналу і підсилити опір. У даній ситуації емоційну підтримку співробітників мають здійснювати безпосередні керівники (про що необхідно додатково інформувати останніх на закритій нараді).

Крім того, для збереження особливо цінних працівників на підприємстві, необхідних для проведення запланованих стратегічних змін (зазвичай саме їх прагнуть переманити конкуренти, отже, вірогідність їх відходу в кризових ситуаціях достатньо висока), можливе введення для них індивідуального гнучкого графіка, що полегшить виконання збільшеного обсягу робіт. Наприклад, для працівників, які самостійно виховують дітей або мають специфічні проблеми із здоров'ям, але володіють унікальним досвідом роботи і цінними знаннями у своїй сфері діяльності. Повний перехід всього персоналу на гнучкий графік не є можливим, оскільки корпорація "Anderson" є, перш за все, виробничим підприємством. Тому інформувати про даний захід всіх працівників недоцільно.

Переговори як захід зі зниження опору мають передбачати, що згода працівників, які чинять опір, «купується» за допомогою матеріальних стимулів. Прикладом може служити зобов'язання керівництва не звільняти робітників у разі підтримки змін профспілкою підприємства. У разі корпорації “Anderson” це неможливо, оскільки очікувані скорочення дуже значні та їх навряд чи можна уникнути. При певних дипломатичних здібностях керівництва можливе представлення перепідготовки кадрів для заняття нових посад як поступку профспілці, проте, в цьому випадку, знизиться довіра до керівництва як захисника інтересів рядових співробітників і збільшиться прагнення персоналу активно відстоювати свої інтереси, отже, зросте опір змінам. Тому в даній ситуації переговорів краще уникнути.

Кооптація означає надання провідної ролі в ухваленні рішень про введення нововведень і в їх здійсненні окремим ключовим особам опору. При впровадженні нової системи контролю якості продукції група робітників, які скептично налаштовані щодо нововведень в машинах і оснащенні, але мають значний вплив в колективі, може бути введена до складу комісії з аналізу існуючої технології і визначення, які машини і оснащення мають бути закуплені. У даній корпорації обов'язкове застосування кооптації стосовно торгових агентів фірми (причини цього розглянуті вище). В цілому, вище місце працівника в ієрархічній структурі підприємства, тим посилює значення кооптації, що до нього застосовується. Проте виділення окремих працівників і їх груп повинне має бути індивідуальним у кожному конкретному випадку і базуватися як на вивченні структури підприємства і посадових інструкцій, так і на рекомендаціях безпосередніх керівників, знайомих з неформальними лідерами в колективі.

Маневрування означає селективне використання інформації або складання чіткого графіка діяльності або заходів, з метою обумовлення бажаних дій підлеглих. Незважаючи на певну, на перший погляд, суперечність цього заходу ідеї формування командного духу, в корпорації “Anderson” уникнути його не вдасться, оскільки існує об'єктивна необхідність проведення змін, опір яким буде тим сильніше, чим повнішою інформацією володітимуть працівники (зниження чисельності). До маневрування, в даному випадку, можуть бути віднесені:

- приховування інформації про очікуване скорочення кадрів на перших етапах проведення стратегічних змін;

- по закінченню перших стадій проведення змін, надання працівникам неповних даних про чисельність тих з них, які не будуть охоплені програмою з перепідготовки після звільнення із займаних ними раніше місць;

- уникнення, наскільки це можливо, розкриття інформації про надання гнучких графіків найбільш цінним працівникам одночасно з скороченням чисельності інших;

- приховування інформації про кошти, виділені на придбання нових технологій, а також про вплив даного чинника на зниження чисельності працівників (частина робочих будуть просто замінені машинами, частина адміністративного персоналу буде звільнена заради економії поточних витрат для виділення додаткових коштів на закупівлю дорожчих матеріалів).

Примус є обов'язковим компонентом проведення змін в кризових умовах. З погляду теорії стратегічного управління, в умовах кризи опір змінам буває відкладеним в часі, оскільки розуміння загальної небезпеки на певний час об'єднує працівників і керівництво. Проте, зміни, необхідні фірмі 'Anderson', настільки значні, що їх проведення не може виявитися справою кількох тижнів, оскільки це може повністю зруйнувати культуру корпорації. Тому, вже в процесі проведення змін адміністрація зіткнеться із значною протидією, яку можна лише дещо пом'якшити, але не можна повністю уникнути. Проведення змін без усілякого примусу (так званий адаптивний метод змін) можливе тільки за наявності значного запасу часу, що нездійснено у випадку 'Anderson', оскільки проблеми в системі управління не були своєчасно відмічені і вже привели до значних збитків і збільшення залежності фірми від зовнішніх інвесторів.

Проте, слід пам'ятати, що до методів примусу належать не тільки «батіг», але і «пряник»; тобто, окрім загрози позбавити роботи (в даному випадку це небажано, оскільки додатково зосередить увагу працівників на цій небезпеці), також можна застосовувати просування персоналу, підвищення його кваліфікації, підвищення (незначне) заробітної плати або призначення на нову посаду з метою

отримання згоди на зміни. Для керівництва бажано можливо більше використовувати заохочення «правильних» дій як метод примусу, оскільки ситуація, що склалася, вже сама по собі є украй важкою.

Ситуаційна вправа № 3

Побудуйте систему цілей та показників контролю реалізації стратегії м'ясопереробного підприємства.

Розв'язання

Система індикаторів діяльності м'ясопереробного підприємства має розроблятися за такими сферами:

1) фінанси – містить фінансові критерії якості праці, які відображають чи сприяють удосконаленню стратегії підприємства. Фінансові показники мають бути головним орієнтиром для координації всіх напрямів діяльності підприємства та створення єдиної системи їх оцінювання й управління. Фінансові показники м'ясопереробного підприємства повинні виступати як один з вагомих факторів для привертання уваги з боку сировинних та торговельних підприємств, їх зацікавлення в довгострокових відносинах. Саме це, має сприяти досягненню цілей м'ясопереробного підприємства й у всіх інших сферах ведення діяльності;

2) споживачі – визначає ті сегменти ринку та споживацькі групи, в яких необхідно вести боротьбу з конкурентами. Ця сфера надає можливість м'ясопереробному підприємству визначити основні оціночні характеристики означеного сегмента споживацького ринку: рівень задоволення попиту споживачів, залучення нових споживачів, збереження попиту, підвищення рівня прихильності споживачів до цієї торговельної марки, а також оцінити ринкову вартість пропозиції – основний показник стану споживацького ринку;

3) внутрішні процеси – передбачає оцінку внутрішньої комерційної діяльності підприємства. Управлінці підприємства мають визначити господарські операції, які відіграють важливу роль у задоволенні інтересів власників та клієнтів, і розробити програми діяльності, виходячи із завдань-орієнтирів та оціночних

показників фінансової й споживацької сфери;

4) інтегрований інтелект підприємства – містить цілі та оціночні показники їх досягнення у сфері перенавчання, підвищення кваліфікації кадрів, створення сприятливого клімату в колективі, а також оцінку ефективності інформаційної системи підприємства.

Система цілей та показників відповідно до запропонованих сфер цілеполягання діяльності м'ясопереробного підприємства представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Система цілей та показників для планування діяльності підприємства

Сфера	Цілі	Показники
Фінанси	1. Зростання прибутку	Темп зростання, %
	2. Зростання рентабельності продажу	Рівень рентабельності продажу, %
	3. Зростання кількості оборотів власного капіталу	Кількість оборотів за рік, разів
	4. Зменшення вартості позикового капіталу	Середня ставка, %
	5. Зростання вартості власного капіталу	Темп зростання, %
	6. Зростання вартості підприємства	Різниця між рентабельністю використаного капіталу та його вартістю, %
Споживачі	1. Задоволення продажним обслуговуванням	Коефіцієнт задоволення споживачів (опитування)
	2. Наявність повного асортименту товарів та послуг	Втрачений продаж, %
	3. Постійне оновлення асортименту товарів та послуг	Частка продажу нових позицій, %
	4. Розширення меж роздрібної торгівлі	Обсяги продажу через роздрібну мережу, грн.
	5. Співпраця з існуючими оптовими клієнтами	Обсяги продажу оптовим клієнтам, грн.
	6. Зростання обсягів продажу	Темп зростання, %
	7. Зростання частки ринку	Обсяги продажу, грн. Частка на ринку, %
Внутрішні процеси	1. Мінімізація витрат на управління	Управлінські витрати на одиницю товарної продукції, грн.
	2. Покращення умов внутрішнього товарообігу	Час руху товарів між складами, годин
	3. Підвищення ефективності облікової системи	Відхилення фактичних строків подання звітності від планових, діб; визначення помилок
	4. Підвищення якості товарів та послуг	Частка повернення неякісного товару, %
	5. Оновлення обладнання та транспорту	Ступінь зносу та оновлення по кожній групі основних засобів, %
	6. Ефективна система мотивування працівників	Рівень преміювання працівників, % від заробітної плати
Інтегрований інтелект	1. Навчання всіх адміністративних робітників передовим технологіям ведення діяльності	Ступінь відповідності кваліфікації працівників встановленим потребам, %
	2. Підвищення рівня кваліфікації торговельного персоналу	Ступінь відповідності кваліфікації торговельних працівників встановленим нормам, %

Ситуаційна вправа № 4

Надайте перелік стратегічних показників бюджетного планування на акціонерному підприємстві.

Розв'язання

Оскільки в ході складання стратегічних бюджетів підприємства головна увага приділяється досягненню фінансових показників реалізації стратегії, можна запропонувати такі стратегічні показники планування діяльності м'ясопереробного підприємства за різними етапами бюджетування (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Характеристика етапів бюджетування на м'ясопереробному підприємстві

Етап	Зміст етапу бюджетування	Планові показники
1	2	3
I	Прогнозування надходжень та витрат грошових коштів щодо операційної діяльності підприємства як підстави для розробки планових показників його діяльності	1. Сума надходження грошових коштів від реалізації продукції. 2. Інші надходження грошових коштів у процесі операційної діяльності. 3. Витрати грошових коштів на виробництво та реалізацію продукції (без амортизаційних відрахувань). 4. Податки та збори з доходів (що входять у ціну продукції). 5. Податки та збори з прибутку.
II	Розробка планових показників надходження та витрат грошових коштів щодо інвестиційної діяльності підприємства (з урахуванням чистого грошового потоку з його операційної діяльності)	6. Надходження грошових коштів від реалізації основних засобів та нематеріальних активів. 7. Надходження грошових коштів від реалізації довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля. 8. Надходження грошових коштів від реалізації власних акцій, які було викуплено раніше. 9. Сума дивідендів та відсотків за довгостроковими фінансовими інструментами інвестиційного портфеля. 10. Придбання основних засобів. 11. Приріст незавершеного капітального будівництва. 12. Придбання нематеріальних активів. 13. Придбання довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля. 14. Придбання власних акцій.
III	Розрахунок планових показників надходження та витрат грошових коштів щодо фінансової діяльності підприємства, яка	15. Власний акціонерний або пайовий капітал, що додатково залучається із зовнішніх джерел. 16. Додатково залучені довгострокові кредити та позики. 17. Додатково залучені короткострокові кредити та позики. 18. Надходження коштів у вигляді цільового

1	2	3
	повинна забезпечувати джерела зовнішнього фінансування його операційної та інвестиційної діяльності в майбутньому (визначений період)	фінансування. 19. Сплата основного боргу за довгостроковими кредитами та позиками. 20. Сплата основного боргу за короткостроковими кредитами та позиками. 21. Сплата дивідендів (відсотків) власникам (акціонерам) підприємства.
IV	Прогнозування валового та чистого грошових потоків, а також динаміки залишків грошових коштів у цілому по підприємству	22. Залишок грошових коштів на початок планового періоду. 23. Валовий позитивний грошовий потік (надходження грошових коштів). 24. Валовий від'ємний грошовий потік (витрати грошових коштів). 25. Чистий грошовий потік. 26. Залишок грошових коштів на кінець планового періоду

Контрольні питання:

- 1) Поясніть, які ознаки опору відображають такі приказки:
 - «почнемо нове життя з понеділка»;
 - «не зіграти б у ящик»;
 - «новий поклик розбив параліч»;
 - «чого бос не знає, від того не страждає»;
 - «потрібно повернутися назад до справжньої роботи».
- 2) Прокоментуйте вислів Н. Макіавеллі: «Опір змінам пропорційний силі зламу культури й структури влади, що чиниться через зміни».
- 3) Які методи подолання опору можна охарактеризувати за допомогою таких девізів:
 - «чорт з нею, небезпекою, повний уперед»;
 - «Рим не відразу будувався».
- 4) Що є феноменом опору змінам на підприємстві?
- 5) Які джерела опору змінам на підприємстві?
- 6) Яким чином відбувається врахування опору в плані змін?
- 7) Порівняйте причини індивідуального і групового опорів та опору системи.
- 8) Яким чином сила опору залежить від послідовності впровадження змін?

9) Порівняйте позитивні та негативні риси методів управління змінами у подоланні опору.

10) Порівняйте позитивні та негативні риси різних тактичних заходів подолання опору.

11) Які індикатори складатимуть збалансовану систему показників контролю реалізації стратегії лідерства на основі низької ціни, якщо процес стратегічного планування засновувався на використанні ланцюга повних витрат підприємства?

12) Яким чином система збалансованих показників відображає галузеву приналежність фірми?

13) Чим відрізняються збалансовані системи показників підприємств, які реалізують стратегію лідерства за ціною від тих, що притаманні фірмам, сфокусованим на диференціації?

14) Виділіть характерні індикатори, закладені в основу збалансованої системи показників контролю використання стратегічних ринкових можливостей фірми.

15) Запропонуйте індикатори встановлення стратегічного становища середнього або малого підприємства шляхом як результату поєднання фінансової сили та конкурентоспроможності підприємства зі стабільністю та привабливістю галузі.

16) Які можливі джерела інформації, на базі якої проводиться обґрунтування доцільності реалізації певних стратегічних заходів з використанням методів детермінованого та стохастичного факторного аналізу?

17) Чим відрізняються одна від одної фінансова підсистема та підсистема фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління? Дайте визначення фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління та здійсніть його критичний аналіз.

18) Охарактеризуйте функції фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління та розкрийте сутність процесу виконання стратегічних планів, проектів і програм.

19) Які варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління можливі? Від чого залежить вибір організаційного рішення щодо побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?

20) Поясніть природу фінансових (ресурсної та функціональної) стратегій. Як вони пов'язані між собою? Порівняйте зміст фінансових стратегій та економічної стратегії організації.

21) Чи є зв'язок між змістом економічної стратегії та фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління? Обґрунтуйте свою відповідь прикладами.

22) Охарактеризуйте «подвійний бюджет». Яку роль він відіграє в фінансово-економічному забезпеченні стратегічного управління? З якою метою розробляється його «стратегічна складова»?

23) Для чого, яким чином та в яких варіантах створюються «стратегічні фонди»? Як вони використовуються?

24) Чи здатне недостатнє фінансове забезпечення процесу реалізації стратегії підприємства спричинити недосягнення ним поставлених стратегічних цілей? Обґрунтуйте свою відповідь.

25) Визначте місце та роль функціонально-вартісного аналізу у фінансово-економічному забезпеченні стратегічного управління та у стратегічному управлінні загалом. Чи необхідно стимулювати впровадження цього методу у практику роботи українських підприємств?

26) Порівняйте доцільність застосування основних методів формування стратегічних бюджетів соціальними установами та розважальними підприємствами.

27) Який метод побудови "дерева цілей" найбільшою мірою сприяє реалізації методу "управління за цілями"?

28) Поясніть відмінності у значущості інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємствах різних сфер діяльності. Яку роль відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення в системі стратегічного управління?

Чи можна вести мову про самостійну інформаційно-аналітичну систему стратегічного управління? Обґрунтуйте свою відповідь.

29) У чому полягають особливості стратегічної інформації? Охарактеризуйте джерела та способи отримання інформації.

30) Що таке «база стратегічних даних (БСД)» та як її формують? Які обмеження існують на українських підприємствах під час формування БСД?

31) Охарактеризуйте специфічні риси сучасних інформаційних систем. Які з них можна застосовувати у стратегічному управлінні? Наведіть відповідні приклади.

32) Дайте визначення стратегічного обліку. Які спільні риси та відмінності притаманні управлінському та стратегічному обліку?

33) Наведіть приклади показників, застосовуваних у системі стратегічного обліку, контролю та аналізу. Чи можна здійснювати ці функції за наявної звітності підприємств?

Ситуаційні вправи для самостійного розв'язання

Ситуаційна вправа № 5

Як заходи, реалізовані Цумоту Мураї в ході розробки стратегічних змін в корпорації "Мазда" відбилися на силі та проявах опору персоналу підприємства (Додаток В)?

Ситуаційна вправа № 6

За ситуацією Додатку Г:

1. Поясніть, чим зумовлена потреба у контролі за реалізацією обраної стратегії корпорації "Мільга".
2. Виділіть показники оцінювання реалізації стратегії корпорації.

Ситуаційна вправа № 7

Мережа магазинів взуття "Меркурій" існує вже протягом 15 років в межах єдиного міста, спеціалізуючись, здебільшого, на реалізації недорогих моделей

взуття. Останніми роками посилення конкуренції на ринку та розподіл районів міста на престижні (дорогі) й більш дешеві призвели до погіршення фінансово-економічного стану мережі та навіть затримці виплати заробітної плати працівникам. Керівництво фірми прийняло рішення про перегляд асортиментної стратегії мережі та часткове скорочення персоналу магазинів, розташованих у "непрестижних" районах міста. Виходячи з наведеної ситуації:

1. Поясніть, з якою реакцією на зміни зіткнеться керівництво мережі. Конкретизуйте причини виникнення та основних носіїв опору змінам з боку персоналу.
2. Запропонуйте заходи з управління опором стратегічним змінам. Опишіть механізм дії означених заходів.
3. Обґрунтуйте вибір індикаторів, закладених в основу системи контролю реалізації обраної стратегії.

Ситуаційна вправа № 8

Підприємство, що виробляє один вид продукції, вирішило змінити стратегію і за рахунок цього збільшити обсяг продажу та підвищити ціну реалізації. Зміни полягали у покращенні якості та надійності продукції, поліпшенні її товарного вигляду, що зумовило підвищені витрати дорогих матеріалів та зростання вартості виробів. Результати діяльності підприємства за останній рік здійснення попередньої стратегії та за перший рік застосування нової стратегії наведено в табл. 3.3. Інші витрати підприємства є постійними і тому зміна стратегії на них не вплинула.

Вважаючи, що приріст маржинального доходу зумовлений лише зміною стратегії, визначте вплив на його відхилення таких факторів: збільшення обсягу продажу; зміни ціни готової продукції; зростання ціни матеріалів; збільшення витрат матеріалів на одиницю продукції.

На підставі виконаних розрахунків зробіть висновки про ефективність і доцільність нової стратегії.

Показники діяльності підприємства у базисному і звітному роках

№ п/п	Показник	Базисний рік	Звітний рік (нова стратегія)
1	Кількість вироблених і проданих одиниць продукції	5000	6000
2	Ціна реалізації, грн/од.	40	45
3	Обсяг продажу, грн.		
4	Прямі витрати матеріалів на одиницю продукції, кг/од.	0,500	0,533
5	Ціна матеріалів, грн./кг	15	16
6	Прямі витрати на матеріали, грн.		
7	Маржинальний дохід, грн.		

Ситуаційна вправа № 9

Підприємство «Одяг», що є імпортером жіночого одягу, домовилось із зарубіжним виробником про зниження відпускної ціни на один вид продукції на 10% за умови збільшення обсягу її продажу на 20% за кількістю. Це дало змогу знизити ціни оптового продажу продукції в країні імпортера на 20%. Директори підприємства «Одяг» вважають такі зміни ринкової стратегії позитивними. Результати діяльності підприємства за два останні роки (до і після зміни ринкової стратегії) мають такий вигляд (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Показники діяльності підприємства «Одяг»

Показник	Попередній рік – за старою стратегією	Звітний рік – за новою стратегією
1. Кількість проданої продукції, од.	50 000	60 000
2. Ціна реалізації, грн.	40	32
3. Обсяг реалізації (дохід), грн.		
4. Собівартість одиниці продукції, грн.	25	22,5
5. Собівартість реалізованої продукції, грн.		

Зміна обсягу продажу продукції не вплинула на суму постійних витрат підприємства.

Визначте відхилення маржинального доходу внаслідок зміни ринкової стратегії; вплив кількості, ціни тощо на відхилення суми маржинального доходу.

Зробіть висновок, наскільки успішною була зміна ринкової стратегії.

Ситуаційна вправа № 10

Аргументуйте відмінності між бюджетним та інформаційним забезпеченням вітчизняних туристичних фірм різної спрямованості (Додаток Б).

Ситуаційна вправа № 11

Охарактеризуйте зміни у процесі управлінні за цілями корпорацією "Мільга", які спричинені реалізацією нею стратегічних перетворень, представлених у Додатку Г.

Ситуаційна вправа № 4

Складіть бюджет компанії «Колібрі» з виробництва прохолодних напоїв на плановий рік і кілька його сценаріїв у разі несприятливих обставин роботи (Додаток Д). Розробіть план фінансування підприємства у випадку тимчасової нестачі оборотних коштів, щоб заздалегідь визначити мінімально достатню «стелю» кредитної лінії.

ЗАНЯТТЯ 4. ТЕМА: „ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ”

Мета заняття: отримання навичок аналізу стадії життєвого циклу організації; закріплення знань про доцільність застосування різних типів управління залежно від поточної стадії життєвого циклу організації та галузі її функціонування. Прийняття управлінських рішень на різних стадіях життєвого циклу організації.

План заняття:

- 1) Характеристика основних стадій життєвого циклу організації.
- 2) Відповідність типів управління кожній стадії життєвого циклу.
- 3) Досягнення конкурентної переваги в залежності від стадії життєвого циклу галузі.
- 4) Моделі прийняття управлінських рішень на різних стадіях життєвого циклу.

Методичні вказівки для розв’язання ситуаційних завдань

Життєвий цикл (ЖЦ) підприємства може тривати від кількох місяців (малі підприємства, внутрішні венчури великих підприємств) до десятків років (вугільні копальні, залізниці та ін.). Вивчення життєвого циклу підприємства – це складний процес, в якому враховуються ендо- та екзогенні властивості об’єкта дослідження підприємства.

Управління ЖЦ підприємства здійснюється за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій розвитку, стабілізації або скорочення (навіть ліквідації). ЖЦ підприємства формується під впливом ЖЦ галузі, технології, продукції, організаційної форми, персоналу тощо. Згідно з теорією ЖЦ реальних систем, фази ЖЦ проходять послідовно, що треба врахувати при розробці стратегій.

Модель ADL/LC була розроблена відомою в області управління консалтинговою компанією Артура Де Літгла. В основі підходу до портфельного аналізу в матриці ADL/LC лежить концепція життєвого циклу галузі, ринку, відповідно до

якої кожна галузь, ринок, а отже і СГП підприємства проходять у своєму розвитку 4 фази: народження, ріст, зрілість, спад. Це значить, що стратегічний аналіз потрібно виконувати з урахуванням особливостей кожної фази життєвого циклу, які характеризуються визначеною динамікою обсягів продажів, руху готівки і прибутку від виробництва продукції (рис. 4.1).

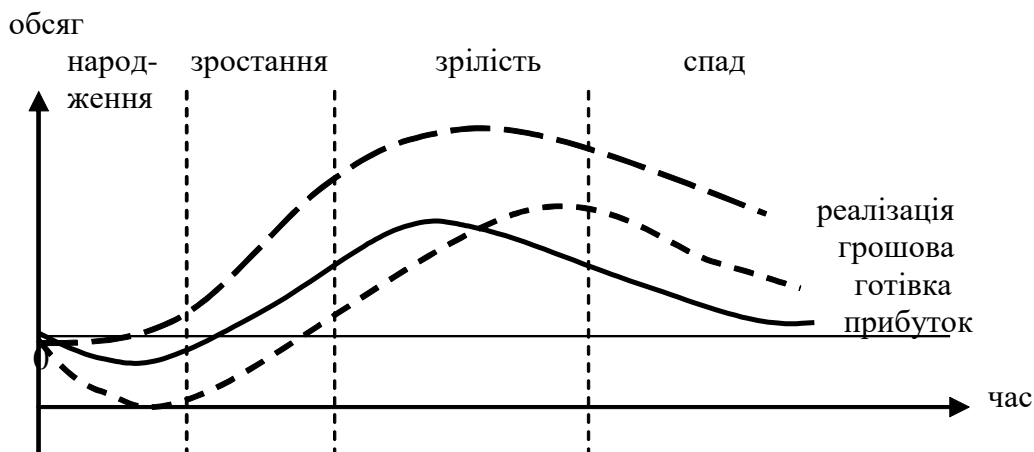


Рис. 4.1. Динаміка показників по стадіях ЖЦ галузі

Іншим параметром матриці ADL/LC є конкурентна позиція бізнесу (СГП):

- провідна (домінуюча) позиція – тільки один представник галузі (якщо такий узагалі наявний) може займати дану позицію; він установлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів (часто в результаті захищеного технологічного лідерства);

- сильна позиція – дає можливість підприємству діяти незалежно від конкурентів, у порівнянні з якими воно має визначені переваги, однак існує необхідність обліку дій лідера;

- помітна (сприятлива) позиція – її, як правило, мають підприємства в слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні і немає лідера, позиція надає специфічну конкурентну перевагу (наприклад, у ринковій ніші), дозволяє значно поліпшити положення підприємства;

- надійна (міцна) позиція – забезпечується спеціалізацією або щодо захищеною ринковою нішею; положення може бути стабільно, однак практично немає можливостей його поліпшення; характерна конкурентна уразливість;

- слабка позиція – слабкі сторони підприємства (малі обсяги виробництва, дефіцит ресурсів, некомпетентність керування і т.д.) приводять до значної конкурентної уразливості і відсутності можливостей поліпшення положення.

Базова концепція матриці ADL/LC полягає в тому, що бізнес-портфель підприємства, обумовлений стадією життєвого циклу галузі і конкурентним положенням, повинний бути збалансованим.

Сполучення стадій життєвого циклу і конкурентних позицій підприємства дає в підсумку матрицю ADL/LC розміром 4×5, у якій виділяються 4 зони (рис. 4.2).

Стадія ЖЦ	Конкурентна позиція бізнесу (СГП)				
	провідна	сильна	помітна	міцна	слабка
народження					
ріст					
зрілість					
спад					

Рис. 4.2. Матриця ADL/LC

Процес стратегічного планування за допомогою матриці ADL/LC виконується в 3 етапи:

- 1) природний вибір: стратегія СГП визначається відповідно до його позиції в матриці;
- 2) специфічний вибір – відповідає управлінським цілям, інвестиційним вимогам і очікуваним результатам; вибір визначається крапковою позицією СГП у матриці і загальним стратегічним керівництвом (табл. 4.1);

3) вибір уточнених стратегій – це крок від стратегічного до оперативного планування; вибір здійснюється з набору 24 типових уточнених стратегій, запропонованих ADL/LC (табл. 4.2). СГП, що знаходяться у квадратах матриці, по діагоналі яких проходить границя, будуть мати дві чи більше варіантів вибору стратегій.

Таблиця 4.1

Стратегічні рекомендації матриці ADL/LC

Стадія ЖЦ	Конкурентна позиція бізнесу				
	провідна	сильна	помітна	міцна	слабка
1	2	3	4	5	6
народження	<p>ПР¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> Швидкий ріст частки ринку: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21 Утримати позицію: 3, 4, 5 	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Поліпшити позицію: 3, 4, 5 Швидкий ріст частки ринку: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21 	<p>ПР:</p> <p>Вибірчий чи швидкий ріст частки ринку: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21</p>	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Вибірково поліпшити позицію: 1, 3, 19 	<p>Р-В:</p> <ul style="list-style-type: none"> Наздогнати конкурентів: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18 <p>Вихід:</p> <ul style="list-style-type: none"> Відмовлення від інвестування: 6, 16, 17, 18, 23 Поетапний вихід з ринку: 6, 15, 17, 18, 22
ріст	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Утримати позицію лідерством у цінах: 2, 7, 14, 20, 21, 22 Утримати частку ринку: 2, 7, 14, 20, 21, 22 	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Поліпшити позицію лідерством у цінах: 2, 7, 14, 20, 21, 22 Швидкий ріст частки ринку: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21 	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Поліпшити позицію лідерством у цінах на важливому ринку: 2, 7, 14, 20, 21, 22 <p>ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Поступова диференціація продукції: 2, 7, 14, 20, 21, 22 	<p>ПР, ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Вибірково поліпшити позицію: 1, 3, 19 <p>Р-У:</p> <ul style="list-style-type: none"> Стрімкий пошук своєї частки: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18 	<p>Р-В:</p> <ul style="list-style-type: none"> Зрушення: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 Оновлення продукції: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20 <p>Вихід:</p> <ul style="list-style-type: none"> Вихід з ринку: 24
зрілість	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Утримати частку ринку (ріст разом з виробництвом): 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20 Утримати позицію захистом: 2, 7, 14, 20, 21, 22 	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Утримати позицію захистом: 2, 7, 14, 20, 21, 22 Ріст частки ринку разом з виробництвом: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20 	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ріст частки ринку разом з виробництвом: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20 <p>ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Пошук і захист ринкової ніші: 1, 2, 4, 15, 17, 19 	<p>ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Утримати ринкову нішу: 6, 7, 14, 18, 20 <p>Вихід:</p> <ul style="list-style-type: none"> Поетапний відхід з ринку: 6, 15, 17, 18, 22 	<p>Р-В:</p> <ul style="list-style-type: none"> Зрушення: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 Оновлення продукції: 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20 <p>Вихід:</p> <ul style="list-style-type: none"> Поетапний відхід з ринку: 6, 15, 17, 18, 22

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
спад	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Утримати позицію захистом: 2, 7, 14, 20, 21, 22 	<p>ПР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Утримати позицію захистом: 2, 7, 14, 20, 21, 22 "Збір врожаю": 6, 11, 15, 16, 17, 18, 21, 22 <p>ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Утримати ринкову нішу: 6, 7, 14, 18, 20 	<p>ВР:</p> <ul style="list-style-type: none"> Утримати ринкову нішу: 6, 7, 14, 18, 20 "Збір врожаю" у ніші: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21 <p>Вихід:</p> <ul style="list-style-type: none"> Поступний вихід з ринку: 6, 15, 17, 18, 22 	<p>Вихід:</p> <ul style="list-style-type: none"> Вихід з ринку: 24 	<p>Вихід:</p> <ul style="list-style-type: none"> Вихід з ринку: 24

¹ ПР – природний розвиток; ВР – вибірковий розвиток; Р-В – розвиток-виживання.

Негнучке, неадекватне, нетворче застосування матриці ADL/LC може привести до помилкових стратегічних рішень.

Таблиця 4.2

Типові уточнені стратегії матриці ADL/LC

№ з/п	Стратегія	№ з/п	Стратегія
1	Прогресивна (пряма) інтеграція	13	Нові продукти / нові ринки
2	Регресивна (зворотна) інтеграція	14	Системне підвищення ефективності
3	Проникнення на ринок	15	Раціоналізація ринку
4	Первинний розвиток ринку	16	Повна раціоналізація бізнесу
5	Нарощування виробничих потужностей	17	Раціоналізація асортименту продукції
6	Раціоналізація системи збуту	18	Удосконалення продукту
7	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	19	Традиційні продукти / нові ринки
8	Розвиток бізнесу за кордоном	20	Традиційні продукти / традиційні ринки
9	Експорт традиційної продукції	21	Перехід на ефективну технологію
10	Ліцензування за кордоном	22	Зниження собівартості
11	Обережні дії (непевність)	23	Забезпечення виживання
12	Нові продукти / традиційні ринки	24	Відмовлення від виробництва

Іншим методом балансування бізнес-портфелю підприємства є застосування **моделі балансу життєвих циклів** (рис. 4.3). Кожний СГП вписується в клітину, що означає відповідно стадію ЖЦ в близькій і далекій перспективі і очікуваний конкурентний статус підприємства. Крім того, надається також додаткова інформація: кожний СГП зображений у вигляді кола, діаметр якого відповідає розмірам ринку, а заштрихована частина показує частку підприємства на цьому ринку.

J	E КЦ					
Пр	E КЦ					
Q	E КЦ					
КСП	Дуже високий					Коротко- строкова перспек- тива
	Високий					
	Середній					
	Слабкий					
	Збитковий					
	Стадія ЖЦ	народ- ження	ріст	зрі- лість	спад	
КСП	Дуже високий					Довго- строкова перспек- тива
	Високий					
	Середній					
	Слабкий					
	Збитковий					
J	E КЦ					
Пр	E КЦ					
Q	E КЦ					

Рис. 4.3. Матриця балансу життєвих циклів: Е – екстраполяція; КЦ – контрольні цифри; Q – обсяг реалізації продукції; Пр – прибуток; J – інвестиції; КСП – конкурентний статус підприємства.

Оцінка положення СГП підприємства у верхній частині матриці, яка демонструє короткострокову перспективу його функціонування зі збереженням незмінних стратегій, дозволяє спрогнозувати можливі проблеми СГП, пов'язані з втратою ринкової частки та зниженням ефективності господарської діяльності. Нейтралізація очікуваних наслідків означених проблем потребує розробки відповідних стратегічних змін з можливою корекцією стратегічного набору підприємства. Перспективний стан скоректованого стратегічного набору зображується у нижній частині матриці.

Приклади розв'язання ситуаційних завдань

Ситуаційне завдання № 1

Підприємство "DreamWay" (DW) працює на вітчизняному ринку косметичних засобів по догляду за шкірою особи і тіла. До складу підприємства входять два основні виробничі підрозділи (СГП):

"NaturalWay" (NW) – виробництво традиційних косметичних засобів по догляду за шкірою на основі рослинних екстрактів і природних мінеральних речовин. Вироблювані на ринку технологічні зміни стосуються, в основному, вибору трав і мінералів. Основа засобів – суміш рослинних масел і тваринних жирів – залишається практично незмінною ще з часів Давнього Єгипту. Основна увага підприємства в частині реалізації даної продукції спрямована на збут.

"Placenta" (Pl) – виробництво плацентарних косметичних засобів. Означена технологія прийшла на український ринок наприкінці ХХ ст., тому є порівняно малознайомою для більшості споживачів. Під час аналізу структури кошторису витрат даного підрозділу з'ясована стійка тенденція зростання частки витрат на рекламу і просування продукції.

Характеристика діяльності СГП підприємства протягом останніх п'яти років наведена в табл. 4.3

Завдання: на підставі рекомендацій матриці ADL/LC розробити стратегічні рекомендації для підприємства DW.

Розв'язання

1. Проведемо оцінку стадії ЖЦ ринку кожного СГП. Для цього за допомогою експертних оцінок виділимо характерні особливості різних стадій:

- глибина технологічних змін, що відбуваються у галузі;
- зміна місткості ринку;
- місце концентрації уваги виробників.

NW. Технологічні зміни на ринку оцінюються експертами як незначні, що характерно для стадій зрілості і занепаду ринку. Ємкість ринку протягом останніх п'яти років неухильно зменшувалася – такі тенденції також можуть виникнути

вже на етапі зрілості ринку і посилюються на спаді. Проте, з урахуванням зниження чисельності населення України протягом останніх 5 роки на 4,2% (в т.ч. зниження чисельності жінок на 4,1%), загальне зменшення ринку традиційних косметичних засобів по догляду за шкірою на 3,6% $[(3085 \text{ тыс.}/3200 \text{ тыс.} - 1) * 100\%]$ може тлумачити як повне збереження існуючої частки ринку. Виходячи з вищесказаного, а також з урахуванням того, що спад галузі має завершитися її загибеллю, для чого, в даному випадку, немає жодних передумов, поточною стадією ЖЦ ринку даного типу косметичних засобів є зрілість.

Таблиця 4.3

Характеристика діяльності СГП

СГП	Ємність ринку за роками, тис. од.					Параметри сегментації ринку DW					Обсяг реалізації продукції DW за роками, тис. од.					Наявність лідера на ринку протягом останніх років	Кількість підприємств-конкурентів у 5-му році		
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	Кількість ознак сегментації			Число цільових сегментів			1-й	2-й	3-й	4-й			5-й	
						3-й	4-й	5-й	3-й	4-й	5-й								
NW	3200	3142	3100	3090	3085	2	2	3	3	3	3	5	10	10	11	9,8	11	+	200
РІ	980	982	986	990	985	1	1	1	1	2	2	0,1	0,1	0,3	0,45	0,5	-	-	10

РІ. Оскільки дана технологія є відносно новою на ринку і малознайомою для певної частки споживачів, ринок даної продукції може знаходитися на одній з двох можливих стадій – стадії зародження або стадії росту. Характерними ознаками першої з них є відсутній або незначний об'єм випуску продукції галузі, збитковість її виробництва, високі витрати на маркетинг і рекламу, пов'язані з необхідністю ознайомлення ринку з новим продуктом. На стадії зростання спостерігається збільшення об'єму реалізації нової продукції, вихід підприємств-виробників

із зони збитків; зростання витрат на маркетинг і рекламу обумовлене розширенням ринку і глибиною вироблюваних змін в технології.

З урахуванням зростаючої динамічності зовнішнього середовища, тривалість існування ринку плацентарної косметики і стабільне зростання його ємкості (за розглянутих 5 років він зріс на 0,5%, що особливо важливе на тлі зниження загальної чисельності населення України) дають підставу вважати його ринком, що росте, а не тим, що зароджується.

2. Для отримання інтегральної оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку можливе використання процедури пофакторного зважування і різних експертних оцінок, методика розрахунку схожа з методикою, вживаною при побудові матриці McKinsey. На підставі наявних даних можна сформулювати наступні критерії конкурентної позиції СГП підприємства:

- 1) Частка ринку у 5-му році.
- 2) Середньорічний темп зростання частки ринку.
- 3) Ступінь сегментації ринку підрозділом.
- 4) Тенденції зміни сегментації.
- 5) Динаміка кількості цільових сегментів

Експертні оцінки можуть бути виставлені за 5-бальною шкалою, згідно якої 1- найнегативніша оцінка, 3 - нейтральна, 5 - найпозитивніша оцінка конкурентної позиції. Коефіцієнти значущості кожного чинника також визначаються експертним методом (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Оцінка конкурентної позиції СГП

Чинник	Кількісна оцінка чинника або пояснення до експертної оцінки	Оцінка, балів	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4	5
"NaturalWay"				
Частка ринку в 5-му році	11 тис. од. / 3085 тис. од. = 0,0036 = 0,36%. В середньому, на одне підприємство в 5-му році доводилось 15,4 тис. од. продукції (3085 тис. од. / 200) або 0,5% ринку.	3	0,4	1,2
Середньорічний темп зростання частки	$TP_i = DP_i / DP_{i-1}$ $DP_i = V_{(DW)_i} / EP_i$ $DP_{01} = 10 / 3200 = 0,0031 = 0,31\%$	4	0,3	1,2

Чинник	Кількісна оцінка чинника або пояснення до експертної оцінки	Оцінка, балів	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4	5
ринку протягом 5 років	$DR_{02} = 10/3142 = 0,0032 = 0,32\%$ $TR_{02} = 1,032$ $DR_{03} = 11/3100 = 0,0035 = 0,35\%$ $TR_{03} = 1,094$ $DR_{04} = 9,8/3090 = 0,0032 = 0,32\%$ $TR_{04} = 0,914$ $DR_{05} = 11/3085 = 0,0036 = 0,36\%$ $TR_{05} = 1,125$ В цілому, $TR_{01-05} = \sqrt[4]{(1,032 * 1,094 * 0,914 * 1,125)} = 1,038$			
Ступінь сегментації ринку підрозділом	Підприємство слабо сегментує зрілий ринок	1	0,05	0,05
Тенденції зміни сегментації	Сегментація стає докладнішою, характеристики споживача уточнюються	4	0,05	0,2
Динаміка кількості цільових сегментів	Підприємство реалізує стратегію диференціювання продукції на зрілому ринку, розробляється специфічна продукція для окремих сегментів	5	0,2	1,0
РАЗОМ	-	-	1,0	3,65
"Placenta"				
Частка ринку в 5-му році	$0,5 \text{ т.ед.} / 985 \text{ т.ед.} = 0,0005 = 0,05\%$. В середньому на одне підприємство в 5-му році доводилось 9,85 тис. од. продукції (985 т.ед. / 10) або 10% ринку.	1	0,4	0,4
Середньорічний темп зростання частки ринку протягом 5 років.	$TR_i = DR_i / DR_{i-1}$ $DR_i = V_{(DW)} / EP_i$ $DR_{01} = 0,1/980 = 0,0001 = 0,01\%$ $DR_{02} = 0,1/982 = 0,0001 = 0,01\%$ $TR_{02} = 1,0$ $DR_{03} = 0,3/986 = 0,0003 = 0,03\%$ $TR_{03} = 3,0$ $DR_{04} = 0,45/990 = 0,00045 = 0,045\%$ $TR_{04} = 1,5$ $DR_{05} = 0,5/985 = 0,0005 = 0,05\%$ $TR_{05} = 1,11$ В цілому, $TR_{01-05} = \sqrt[4]{(1,0 * 3,0 * 1,5 * 1,11)} = 1,49$	5	0,3	1,5
Ступінь сегментації ринку підрозділом	Підприємство практично не сегментує ринок, але на етапі зростання цього можна не робити	3	0,05	0,15
Тенденції зміни сегментації	Ступінь сегментації ринку з часом не змінюється і залишається на низькому рівні. Для косметичної продукції однієї ознаки мало (вік споживача - основна ознака сегментації, оскільки плацентарна косметика є омолоджуючою) на тлі розшарування суспільства, що посилюється (необхідно, як мінімум, розділити споживачів на групи за рівнем доходів)	1	0,05	0,05
Динаміка кількості цільових сегментів	На ринку, що росте, підприємство не лише прагне максимально охопити свій сегмент, але і вийти на інші сегменти	5	0,2	1,0
РАЗОМ	-	-	1,0	3,1

3. Оскільки матриця ADL/LC припускає можливість існування п'яти конкурентних позицій підприємства, весь діапазон можливих оцінок доцільно розділити на 5 частин. Оцінки виставлялися від 1 до 5, отже, діапазон значень дорівнює 4 балам (5 – 1). Тоді певну конкурентну позицію характеризує 0,8 балу (4 бали / 5 конкурентних позицій). Отже:

- слабкій конкурентній позиції відповідають оцінки від 1 до 1,8;
- надійній (міцній) – оцінки від 1,8 до 2,6 балів;
- сприятливий (помітний) – від 2,6 до 3,4 балів;
- сильній – від 3,4 до 4,2 балу;
- провідній – від 4,2 до 5,0 балів.

Згідно виставлених оцінок, перший СГП займає сильну позицію, яка дає йому можливість діяти незалежно від конкурентів, порівняно з якими воно має значні переваги. При цьому, існує необхідність врахування дій лідера на даному ринку.

Другий СГП займає сприятливу позицію на ринку, що обумовлене наявністю у нього специфічної конкурентної переваги (випуск диференційованої продукції для різних груп споживачів вже на ранніх стадіях життєвого циклу продукту, що дозволяє здійснювати стрімке розширення ринку підприємства) в слабо концентрованому ринку, на якому відсутній лідер, всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні. У даному аспекті у підприємства також існує можливість значно поліпшити стан ринку.

4. Відзначимо позицію СГП підприємства в матриці ADL/LC, згідно визначених раніше координат, з метою здійснення природного вибору (рис. 4.4).

Відповідно до матриці ADL/LC, позиція NW є прибутковою, для нього рекомендується виборче реінвестування і можливий тільки один стратегічний маршрут – природний розвиток. Позиція P1 мінімально прибуткова, потрібно кредитувати потік грошової готівки, інвестування можливе тільки виборкове. СГП надається вибір між стратегічними маршрутами природного і виборчого розвитку.

5. Матриця пропонує вибір з декількох специфічних стратегій:

для NW – утримувати свою позицію на ринку за допомогою захисту або збільшувати частку ринку разом з виробництвом;

для P1 – або покращувати позицію лідерством в цінах на важливому ринку, або поступово диференціювати продукцію.

Стадія ЖЦ	Конкурентна позиція СГП				
	провідна	сильна	помітна	надійна	слабка
народження					
зростання			P1		
зрілість		NW			
спад					

Рис. 4.4. Матриця ADL/LC для підприємства DW

6. Керівництвом підприємства DW було ухвалено рішення про збільшення частки ринку NW разом з виробництвом (природний розвиток), оскільки існуючі тенденції свідчать про наявність необхідних для цього передумов. З числа представлених для цього уточнених стратегій були вибрані наступні: 20 – виробництво традиційних продуктів для традиційних ринків з одночасним виходом на нові ринки з традиційними продуктами (стратегія 19), наприклад, в сусідні регіони України, оскільки наша продукція є прийнятною для споживачів по своїх характеристиках. Одночасно, слід приділити увагу необхідності докладнішої сегментації існуючого ринку і розробці на цій основі нових продуктів для традиційних ринків (12), оскільки на зрілому ринку це необхідно для того, щоб привернути до себе споживачів та наявних конкурентів, особливо з урахуванням того, що, на тлі існуючих переваг продукції NW, частка його ринку нижча, ніж в середньому по галузі. З метою генерації грошових коштів, необхідних для розвитку не тільки даного СГП, але і всього підприємства в цілому, слід також здійснювати системне підвищення ефективності (уточнена стратегія 14) – у всіх функціональних сферах

(підвищення продуктивності праці за рахунок оновлення технології, зниження витрат виробництва, оптимізація збутової мережі і так далі) і аспектах діяльності.

Для P1 обрана диференціація продукції в рамках специфічного вибору стратегії виборчого розвитку, оскільки торгова марка DW користується довірою споживачів, про що свідчить зростання абсолютної і відносної частки ринку підприємства за обома продуктами. На підставі докладнішої сегментації ринку, наприклад, за доходами споживачів (окрім існуючої сегментації за віком), планується здійснення різних уточнених стратегій для окремих сегментів. В межах однієї вікової групи продукція надалі диференціюватиметься – для більш забезпечених споживачів шляхом подальшого удосконалення технології (21) очікується підвищення ефективності омолоджуючих добавок, сприяючих оновленню клітин. Менш забезпечені споживачі матимуть можливість купувати продукцію P1 за нижчою ціною з середнім рівнем якості за рахунок впровадження ефективних технологій (21), спрямованих на зниження собівартості продукції (22). Крім того, планується випуск незмінної плацентарної косметики для існуючих сегментів ринку (стратегія 20). В цілому, здійснення даного комплексу заходів дозволить досягти системного підвищення ефективності виробництва P1.

Ситуаційне завдання № 2

За допомогою матриці балансу життєвих циклів запропонуйте зміни стратегічного набору фірми, яка випускає кольорові телевізори на транзисторах, реалізуючи їх в США (СГП-1), а також в одній з південноамериканських країн (СГП-2).

Розв'язання

Матриця балансу життєвих циклів досліджуваного підприємства зображена на рис. 4.5.

J	Е	КЦ					
Пр	Е	КЦ					
Q	Е	КЦ					
КСП	Дуже високий						Короткострокова перспектива
	Високий						
	Середній			СГП-2			
	Слабкий					СГП-1	
	Збитковий						
	Стадія ЖЦ	народження	ріст	зрілість	спад		
КСП	Дуже високий	СГП-3		СГП-2			Довгострокова перспектива
	Високий		СГП-4				
	Середній						
	Слабкий						
	Збитковий					СГП-1	
Q	Е	КЦ					
Пр	Е	КЦ					
J	Е	КЦ					

Рис. 4.5. Матриця балансу життєвих циклів підприємства з випуску кольорових телевізорів на транзисторах

Як зображено на верхній частині рис. 4.5, обсяг продажу кольорових телевізорів на ринку США неминуче буде скорочуватись через моральне устарівання продукції, а слабкий конкурентний статус фірми призведе до її збитків. Південноамериканський ринок в результаті впливу факторів світової кризи розшириться і перейде до фази зростання. Якщо фірма буде дотримуватись поточної збутової стратегії, вона збереже за собою частку південноамериканського ринку, а за збільшенням обсягу продажу – і свій короткостроковий конкурентний статус.

Як видно з нижньої частини матриці, фірма не збирається змінювати свій вибір стратегічних позицій в короткостроковій перспективі і спрямовує всі зусилля на зміцнення довгострокових позицій. Фірма прийняла радикальне рішення: не займатись освоєнням нової технології СГП-1, пожертвувати затухаючим попитом на транзисторні телевізори на ринку США, який не приносить прибутку. Одночасно

сно фірма планує збільшити свою частку на південноамериканському ринку і підняти там свій конкурентний статус із середнього до дуже високого (коло СГП-2 в нижній частині матриці).

Після того, як рішення прийняті, стає очевидним, що, якщо не займатись розширенням стратегічного набору, то через 10 років фірма втратить доходи. Тому її керівництво вважає за доцільне поповнити стратегічний набір іншими СГП: одним в стадії народження й другим – в стадії росту. На нижній частині матриці вони зображені колами СГП-3 та СГП-4.

Контрольні питання:

- 1) Які стадії ЖЦ циклу організацій (підприємств) виділяють дослідники?
- 2) Яким чином пов'язані між собою стадії ЖЦ організацій (підприємств) та їхніх галузевих ринків?
- 3) Які типи управління пов'язують з поточними стадіями ЖЦ організацій?
- 4) Які моделі дозволяють підвищити обґрунтованість прийняття управлінських рішень на різних стадіях ЖЦ організацій?
- 5) Які конкурентні позиції може посідати підприємство відповідно до концепції ADL?
- 6) У чому полягає принципова відмінність матриці балансу життєвих циклів підприємства від матриці ADL/LC?

Ситуаційні вправи для самостійних занять

Ситуаційне завдання № 3

За даними Додатків Ж та К розробіть рекомендації для АТ "Сармат", використовуючи матрицю ADL/LC.

Ситуаційне завдання № 4

За даними ситуаційного завдання № 1 складіть рекомендації для підприємства "DreamWay", використовуючи матрицю балансів життєвих циклів.

Ситуаційне завдання № 5

Визначте стадію життєвого циклу галузі діяльності відомого Вам підприємства і сформулюйте відповідні стратегічні рекомендації, застосовуючи матрицю ADL/LC.

ЗАНЯТТЯ 5. ТЕМА: „ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ”

Мета заняття: закріплення теоретичних знань про структуру системи планів на підприємстві. Визначення місця тактики та політики підприємства. З'ясування основних правил і процедур управлінських дій. Отримання навичок розробки заходів з формування стратегічної поведінки персоналу підприємств.

План заняття:

- 1) Система планів розвитку організації.
- 2) Розробка тактики і політики на підприємстві.
- 3) Вироблення правил і процедур управлінських дій.
- 4) Мотиви, методи, мотиватори, які допомагають формувати стратегічну поведінку.

Методичні вказівки для відповідей на питання і розв'язання ситуаційних завдань

Ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві зводиться до безперервного вимірювання і розрахунку системи взаємозв'язаних показників – ключових показників ефективності (КПІ), аналізу відповідності КПІ формалізованим цілям і ухваленню відповідних дій, що коректують, з оптимізації контрольованих бізнес-процесів і параметрів і/або функцій. Розробка і впровадження КПІ дозволяють впорядкувати такі важливі процеси на підприємстві:

- розробити плани для кожного співробітника і відділу у відповідність з їх стратегією і закріпити відповідальність за виконання певної ділянки робіт;
- підвищити "прозорість" досягнення/недосягнення потрібного результату і сформуванню відповідності очікувань результатам діяльності;
- швидко знаходити ланку/підрозділ/робоче місце, де відбулася помилка;
- показати кожному його внесок в досягнення мети;

- показати керівникові, хто із співробітників і як впливає на результат і що він повинен для цього виконати.

Методики розрахунку показників (індикаторів) КРІ, внеску співробітника в результат певного показника залежать від бізнес-процесів на підприємстві та існуючому розподілу посадових обов'язків. При цьому необхідно передбачити виконання наступних заходів:

1. Обстеження і документування основних бізнес-процесів підрозділів і посад.
2. Розробка показників (індикаторів) для оцінки ефективності виявлених процесів.
3. Затвердження методології і алгоритмів розрахунку показників.

Така методика дозволяє підприємству здійснювати діяльність відповідно до вибраної стратегії, привести цілі і завдання окремих співробітників і підрозділів у відповідність з глобальними цілями і завданнями топ-менеджмента і підприємства в цілому. Система КРІ дозволяє акцентуватися на напрямках і областях, критичних для реалізації планів компанії, обравши з них найважливіші.

При формуванні показників КРІ для підвищення мотивації персоналу доцільно скористатися основами формування системи збалансованих показників. Цілі і показники цієї системи формуються залежно від світогляду і стратегії конкретної компанії і розглядають її діяльність по чотирьох критеріях: фінансовому, взаєминам з клієнтами, внутрішнім бізнес-процесам, а також навчанню і розвитку персоналу.

У технології розробки КРІ розрізняють наступні кроки:

1. Постановка стратегічної мети.
2. Розбиття цілі на всі рівні ієрархії компанії аж до кожного співробітника і визначення КРІ для кожної підцілі.
3. Визначення способу вимірювання і бажаного значення КРІ.
4. Домовленість про те, що означає для співробітника/відділу невиконання, виконання або перевиконання КРІ, тобто домовленість про "правила гри".

При формуванні механізму мотивації персоналу показники КРІ доцільно підрозділити на декілька видів:

- корпоративні показники – відображають виконання стратегічних цілей підприємства;
- функціональні показники – відображають результат і якість виконання персоналом функціональних обов'язків;
- індивідуальні показники – розраховуються для кожного співробітника окремо залежно від діючої системи оплати праці і компетенції працівника.

Приклади розв'язання ситуаційних завдань

Ситуаційне завдання № 1

Підприємство реалізує стратегію лідерства на базі низьких витрат. Виробничий процес у механічному цеху потребує колективних зусиль всієї бригади робітників, які там працюють. Запропонуйте методи вдосконалення системи оплати праці з урахуванням вихідних даних, наданих у табл. 5.1 і табл. 5.2.

Таблиця 5.1

Вихідні дані з результатів праці робітників

№ з/п	ПІБ працівника	Професія (посада)	Розряд робітника	Середнє-денне виконання плану з продуктивності праці, %	Середнє-денне виконання плану за витратами, %	Кількість відпрацьованих днів протягом місяця
1	Павлов В.І.	Бригадир	-	-	-	22
2	Чистоклетов Н.Ж.	Токар	4	105	105	22
3	Федоров Ф.Д.	Токар	4	110	107	20
4	Федосєєнко П.Х.	Токар	3	106	106	22
5	Муратов Є.Б.	Токар	3	100	101	21
6	Левадний К.А.	Фрезерувальник	3	100	100	22
7	Степанов Р.Л.	Фрезерувальник	3	102	102	22
8	Лавров Н.Т.	Фрезерувальник	2	101	101	22
9	Шаповалов М.Р.	Шліфувальник	2	102	102	22
10	Соколов П.Л.	Шліфувальник	2	100	100	22

Тарифна сітка, що діє на підприємстві

Умови праці	Форма оплати праці	Погодинні тарифні ставки за рядами, грн.					
		I р.	II р.	III р.	IV р.	V р.	VI р.
Тарифний коефіцієнт		3	3,27	3,6	3,99	4,5	5,16
Нормальні	почас.	3	3,27	3,6	3,99	4,5	5,16
	відряд-на	3,6	3,92	4,32	4,79	5,4	6,19
Важкі і шкідливі	почас.	3,75	4,09	4,50	4,99	5,63	6,45
	відряд-на	4,20	4,58	5,04	5,59	6,30	7,22
Особливо важкі і шкідливі	почас.	4,50	4,91	5,40	5,99	6,75	7,74
	відряд-на	5,40	5,89	6,48	7,18	8,10	9,29

Середньомісячна тривалість робочого часу за рік – 165 годин. Умови праці - нормальні. Оклад бригадира 1300 грн. Загальна сума колективної заробітної плати (без урахування доплати) за місяць залежить від кількості виготовлених виробів. Розцінка за один виріб складає 741,94 грн. У поточному місяці робітниками було виготовлено 9 виробів.

Розв'язання

Оскільки реалізації стратегії лідерства на базі низьких витрат передбачає прагнення до мети збільшення обсягу випуску продукції при одночасному зменшенні питомих виробничих витрат, на підприємстві доцільно застосувати бригадну систему оплати праці, базовану на використанні коефіцієнту трудової участі (КТУ). Впровадження такої системи оплати праці сприятиме формуванню єдиного трудового колективу, спрямованого на поєднання зусиль для максимізації випуску продукції. Водночас, КТУ дозволить врахувати особисті зусилля кожного робітника та відповідність його дій потребам реалізації поточної стратегії підприємства.

Показники КРІ для підприємства, трансформовані у цілі робітників механічного цеху, продемонстровані у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Нормативи коректування КТУ, прийняті на підприємстві

Показник	Виконання плану	Зміна КТУ	
		Збільшення (+)	Зменшення (-)
1. Витрати матеріалів	За кожен відсоток надпланової економії	0,005	
	За кожен відсоток перевитрати		0,005
2. Продуктивність праці	За кожен відсоток перевищення плану	0,01	
	За кожен відсоток зниження порівняно з планом		0,02

Найефективнішою формою застосування КТУ є розподіл на його базі усього заробітка бригади. Бригадний заробіток у поточному місяці склав $741,94 \cdot 9 = 6677,46$ грн.

Зведена повна місячна заробітна плата робітників-почасовиків визначається як добуток годинної тарифної ставки на середньомісячний фонд робочого часу за місяць. Базовий КТУ працівників згідно відрядній формі оплати праці або посадовим окладам визначається діленням місячного тарифного заробітку або посадового окладу на кругле число, близьке за розміром до середньої зарплати працівників бригади за місяць. Розрахунок базових КТУ представлений в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Розрахунок базових КТУ робітників

№ з/п	ПІБ робітника	Зведена повна місячна зарплата (оклад), грн.	КТУ базовий
1	Павлов В.І.	1300,00	1,969697
2	Чистоклетов Н.Ж.	658,35	0,9975
3	Федоров Ф.Д.	658,35	0,9975
4	Федосєєнко П.Х.	594,00	0,9
5	Муратов Є.Б.	594,00	0,9
6	Левадний К.А.	594,00	0,9
7	Степанов Р.Л.	594,00	0,9
8	Лавров Н.Т.	539,55	0,8175
9	Шаповалов М.Р.	539,55	0,8175
10	Соколов П.Л.	539,55	0,8175
	Разом	6611,35	-
	Середня зарплата	661,14	-
	Середня зарплата, розрахована для визначення КТУ	660,00	-

Фактичний КТУ визначається, виходячи із базового КТУ, шляхом його коректування на величину змін, прийнятій на підприємстві. Розрахунок заробітної плати робітників бригади наведений у табл. 5.5.

Оплата за 1 КТУ-день знаходиться як співвідношення загальної суми колективної заробітної плати за місяць (у нашому випадку 6677,46 грн.) і кількості відпрацьованих КТУ-днів.

Таблиця 5.5

Визначення заробітної плати робітників

№ з/п	ПІБ робітника	Базовий КТУ	Зміна КТУ, +/-	Фактичний КТУ	Кількість відпрацьованих днів	Кількість КТУ-днів	Оплата за 1 КТУ-день, грн.	Оплата за відпрацьовані КТУ-дні, грн.
1	Павлов В.І.	1,96969		1,96969	22	43,333	30,29	1312,64
2	Чистоклетов Н.Ж.	0,9975	0,025	1,0225	22	22,495	30,29	681,41
3	Федоров Ф.Д.	0,9975	0,065	1,0625	20	21,25	30,29	643,70
4	Федосєєнко П.Х.	0,9	0,03	0,93	22	20,46	30,29	619,77
5	Муратов Є.Б.	0,9	-0,005	0,895	21	18,795	30,29	569,33
6	Левадний К.А.	0,9	0	0,9	22	19,8	30,29	599,78
7	Степанов Р.Л.	0,9	0,01	0,91	22	20,02	30,29	606,44
8	Лавров Н.Т.	0,8175	0,005	0,8225	22	18,095	30,29	548,13
9	Шаповалов М.Р.	0,8175	0,01	0,8275	22	18,205	30,29	551,46
10	Соколов П.Л.	0,8175	0	0,8175	22	17,985	30,29	544,80
	РАЗОМ					220,438		6677,46

Отже, запропонована система оплати праці повністю задовольняю вимогам реалізації наявної конкурентної стратегії підприємства.

Контрольні питання:

- 1) У чому полягає відмінність між тактикою і політикою підприємства, між правилами і процедурами?
- 2) Сформулюйте принципи побудови системи мотивації персоналу.
- 3) Яких правил дотримувались підприємства, які успішно реалізували стратегії?
- 4) Який взаємний зв'язок бюджетів і стратегій?

Питання та ситуаційні справи для самостійної розв'язання

Ситуаційне завдання № 2

Підприємство реалізує стратегію фокусування на диференціації продукції. Виробничий процес у механічному цеху потребує колективних зусиль всієї бригади робітників, які там працюють. Запропонуйте методи вдосконалення системи оплати праці з урахуванням вихідних даних, наданих у табл. 5.6. Тарифна сітка підприємства наведена у табл. 5.2 попереднього завдання.

Таблиця 5.6

Вихідні дані за результатами праці робітників

№ з/п	ПІБ працівника	Професія (посада)	Розряд робітника	Відсоток бракованої продукції, %	Середньоденне виконання норм продуктивності праці, %	Кількість відпрацьованих днів протягом місяця
1	Пертенко В.О.	Бригадир	-	-	-	22
2	Нагульний Н.Ж.	Токар	5	0,05	105	22
3	Савченко Ф.М.	Токар	4	0,10	107	20
4	Федосєєнко П.Х.	Токар	3	0,10	106	22
5	Глотов О.М.	Фрезерувальник	3	1,00	101	21
6	Ісаєв К.А.	Фрезерувальник	3	1,05	100	22
7	Степанов Р.Н.	Фрезерувальник	3	1,02	102	22
8	Ластун Н.Т.	Фрезерувальник	2	2,01	101	22
9	Шаповалов М.П.	Шліфувальник	2	1,32	102	22
10	Нечипоренко П.Л.	Шліфувальник	2	1,40	100	22

Середньомісячна тривалість робочого часу за рік – 168 годин. Умови праці - нормальні. Оклад бригадира 1600 грн. Загальна сума колективної заробітної плати (без урахування доплати) за місяць залежить від кількості виготовлених виробів. Розцінка за один виріб складає 800 грн. У поточному місяці робітниками було виготовлено 10 виробів.

Ситуаційне завдання № 3

Керівництво підприємства розробляє стратегію стимулювання праці персоналу. З цією метою була вивчена структура мотивуючого комплексу 3-х відділів. Результати наведені у табл. 5.7

Структура мотивуючого комплексу персоналу підприємства

Системи стимулів	Групові оцінки для різних підрозділів		
	1	2	3
1. Внутрішні мотиви (ВМ). Чи відчуваєте ви:			
• Загальну корисність праці	1	0,93	1
• Задоволення від результативного виконання праці	1	0,93	0,93
• Новаторський характер праці	0,86	0,66	0,66
• Відповідність спеціального покликання	0,73	0,73	0,6
Загальна оцінка у групі ВМ	0,89	0,81	0,79
2. Зовнішні позитивні мотиви (ЗПМ). Чи задоволені ви:			
• Заробітною платою	1	0,93	0,8
• Можливістю отримання житла	0,33	0,33	0,33
• Можливістю користування дитячим садком	1	1	1
• Престижністю професії	0,4	0,4	0,6
• Близькістю роботи до житла	0,53	0,8	0,73
• Забезпеченість відпочинку в санаторії	0,86	0,66	0,53
• Медичним обслуговуванням на підприємстві	0,6	0	0,53
• Можливістю професійного зростання	0,4	0	0,4
Загальна оцінка у групі ЗПМ	0,64	0,64	0,61
3. Зовнішні негативні мотиви (ЗНМ). Чи намагаєтесь ви уникати:			
• Критики зі сторони керівників, товаришів по роботі	0,33	0,33	0,33
• Штрафів за порушення трудової дисципліни	0,86	1	1
• Штрафів у вигляді позбавлення преміювання, переводів на нижчі посади	1	1	1
Загальна оцінка у групі ЗНМ	0,73	0,77	0,77

Яку стратегію стимулювання праці персоналу ви запропонуєте використувати керівництву організації для цих підрозділів? Обґрунтуйте свої рекомендації.

Питання № 4

Які плани розробляються та виконуються на підприємстві, з діяльністю якого Ви обізнані? До якого типу планових документів можна віднести ті, що регулюють діяльність окремих функціональних підрозділів?

Наведіть приклади порядку розробки планів. Проведіть критичний аналіз цієї системи.

Як забезпечити якісну розробку та виконання стратегічного плану?

ЗАНЯТТЯ 6. ТЕМА: „ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В ПРОЦЕСІ РЕ-АЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН”

Мета заняття: з’ясування значення та особливостей різних функціональних стратегій підприємства. Отримання навичок формування функціональних стратегій.

План заняття:

- 8) Суть та призначення функціональних стратегій.
- 9) Типи функціональних стратегій, їх загальна характеристика та спрямованість.

Методичні вказівки для розв’язання ситуаційних завдань

Функціональна стратегія підприємства – це достроковий якісно визначений напрям прикладення зусиль з формування відповідного функціонального потенціалу. Вона має відповідати загальній стратегії організації та розроблятися на її основі.

Для розробки функціональної стратегії необхідно врахувати внутрішні й зовнішні зміни (для підприємства) в теперішній момент і в перспективі, оцінити можливий їх вплив за основними напрямками діяльності системи управління – визначенню потреби в відповідному ресурсі, розвитку і реалізації функціонального потенціалу.

Методика формування функціональної стратегії передбачає, перш за все, побудову дерева стратегічних цілей функціональної діяльності підприємства. На нульовому рівні такого дерева розташована місія організації; на першому – так звана функціональна ціль; на другому – цілі, що повністю відповідають основним стратегічним цілям функціональної стратегії.

Надалі елементи дерева цілей трансформуються у клітини табличної форми подання функціональної стратегії: основні види стратегічних рішень, стратегічні вказівки, конкретні дії і заходи.

Виділяють такі види функціональних стратегій:

1. Виробнича стратегія, спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства та його успішне функціонування. При формуванні виробничої стратегії необхідно не тільки враховувати наявні ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові) та обсяги виготовлення продукції, а й технологічний рівень виробничих процесів і можливість оновлення (модернізації) парку обладнання; кваліфікаційний рівень персоналу; ступінь гнучкості виробничих процесів; конкретні дії, пов'язані з можливими вимогами споживачів до продукції, яку випускає підприємство.

2. Фінансова стратегія, яка відповідає за прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінювання інвестиційних проектів, розподіл і контроль фінансових ресурсів.

Найважливішою складовою фінансової стратегії є прийняття рішень про доцільну для підприємства структуру капіталу. Насамперед це стосується співвідношення між капіталом - основним і оборотним, власним і залученим. Велику роль при цьому відіграє структура майна підприємства.

Управління дивідендами є також важливою складовою фінансової стратегії. Фірми, які швидко розвиваються, часто не виплачують дивідендів, а спрямовують кошти на подальший розвиток виробництва. На підприємствах з незначними темпами розвитку виробництва вартість акцій свідомо підтримується сплатою високих і стабільних дивідендів. Переваги того чи іншого підходу виражаються у дивідендній політиці.

3. Маркетингова стратегія, що полягає у визначенні відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані, та визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту).

4. Стратегія НДДКР узагальнює основні ідеї про новий продукт - від початкової розробки до впровадження на ринок. Існують два різновиди цієї стратегії: інноваційна та імітаційна.

Можливі напрямки стратегії НДДКР: наступальні (формування нових технологічних рішень для реалізації стратегій зростання); захисні (збереження позицій на ринку); конгломератні (наступально-захисні; їх використовують великі підприємства через значну капіталомісткість фундаментальних та прикладних розробок і ризиковий характер); проникнення; реакції (застосовують у разі можливого "технологічного прориву" конкурентів).

5. Стратегія управління персоналом, за допомогою якої підприємство розв'язує проблеми привабливості праці, мотивації, стимулювання, атестації персоналу, підтримування необхідної кількості персоналу для ефективної господарської діяльності тощо.

Приклади розв'язання ситуаційних завдань

Ситуаційне завдання № 1

Моторний завод виготовляє дизелі декількох типорозмірів і модифікацій, дизель-генератори, компресори, запчастини і товари народного вжитку. Номенклатура продукції заводу оновлюється на третину кожні п'ять років.

Більше 5 років завод постійно не виконує план за основними показниками, ростуть виробничі витрати, втрати від простоїв, браку, число порушень термінів ремонту устаткування. За ці ж роки за рахунок зростання собівартості продукції і покриття штрафних санкцій колектив заводу недоодержав більш ніж 50 млн. грн. прибутку. Різко знизилася віддача системи управління якістю продукції, що випускається.

Питання збуту продукції основного виробництва з деяких виробів стоїть дуже гостро. Ними затоварені майже всі складські приміщення, хоча деякі типорозміри окремих деталей, вузлів і агрегатів йдуть нарозхват.

Постійне невиконання плану випуску продукції породжено технічною відсталістю, низьким рівнем оперативного планування і управління, відсутністю стратегічного планування, недоліками в підготовці виробництва, відсутністю елементарної виконавської дисципліни та ін.

Розробіть первинний формат виробничої стратегії підприємства з приведенням основних стратегічних рішень, стратегічних вказівок, конкретних дій і заходів.

Розв'язання

Виробнича стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення та реалізації продукту організації; вона передбачає використання і розвиток всіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги. Саме виробнича діяльність є найскладнішою та наймасштабнішою діяльністю для багатьох підприємств, наприклад, для моторного заводу, представленого у завданні. Для якісної розробки виробничої стратегії потрібна системна взаємодія з різними спеціалізованими підрозділами організації. Так, спеціалісти з маркетингу повинні забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією як про реалізацію продукту, так і про його збут на відповідних ринках; технологи – повідомляти про новітні розробки та інші значущі зміни на ринку технологій і так далі.

Місія моторного заводу може бути сформульована наступним чином: найповніше і найякісніше забезпечення потреб споживача у різноманітних механізмах, що роблять його життя більш динамічним, комфортним та цікавішим.

Подальші елементи дерева цілей наведені нижче на рис. 6.1 та у відповідних клітинах табл. 6.1. При цьому, у зв'язку з нестачею місця на сторінці, у дереві цілей вказані лише номери відповідних стратегічних цілей.

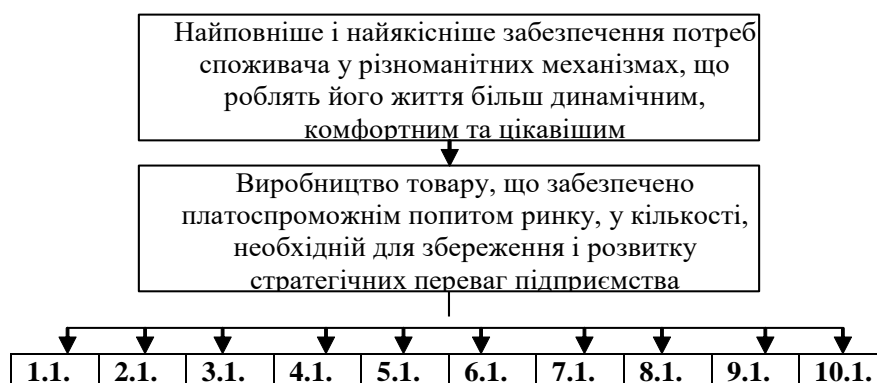


Рис. 6.1. Дерево цілей виробничої стратегії моторного заводу

Виробнича стратегія (первинний формат) моторного заводу на період 7-річної стратегії організації.

№ з/п	Види основних стратегічних рішень	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Конкретні дії та заходи
1	2	3	4	5
1	Масштаб виробництва традиційних продуктів	1.1. Оптимізувати масштаб виробництва традиційних продуктів МЗ	1.1.1. Оцінити майбутній попит на традиційні продукти МЗ 1.1.2. Оцінити стадію життєвого циклу ринків традиційних продуктів МЗ. 1.1.3. Проаналізувати дані про головних конкурентів МЗ 1.1.4. Визначити оптимальний масштаб виробництва традиційних продуктів МЗ	1.1.1.1. Розробити документ “Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства” згідно схеми Абеля та моделей стратегічного планування (матриця Ансоффа та ін.) 1.1.1.2. Провести аналіз наявного попиту на традиційні продукти МЗ 1.1.1.3. Провести аналіз наявної пропозиції товарів-замінників та комплементарних товарів до традиційної продукції МЗ 1.1.1.4. Провести патентний аналіз розвитку інновацій у сфері застосування традиційних продуктів МЗ 1.1.1.5. Провести оцінку стадії життєвого циклу ринків традиційних продуктів МЗ 1.1.1.6. Провести збір даних про результати діяльності та наявні технології й напрямки подальшого розвитку головних конкурентів МЗ 1.1.1.7. Обговорити результати проведених аналізів даного блоку заходів МЗ 1.1.1.8. Розробити “Прогноз розвитку ринку традиційних продуктів МЗ на наступний період.” 1.1.1.9. Узгодити “Прогноз розвитку ринку традиційних продуктів МЗ на наступний період.” з функціональними підрозділами МЗ.
2	Масштаб виробництва нових продуктів	2.1. Визначити необхідний масштаб виробництва нових продуктів МЗ	2.1.1. Визначити обсяг виробництва нових продуктів МЗ у наступний період. 2.1.2. Забезпечити юридичний захист об’єктів інтелектуальної власності	2.1.1.1. Вивчити наявний обсяг попиту на заплановані нові продукти МЗ згідно “Аналізу внутрішнього потенціалу підприємства” 2.1.1.2. Провести аналіз постачальників сировини для виробництва нової продукції МЗ 2.1.1.3. Провести аналіз діяльності існуючих виробників запланованих нових продуктів МЗ. 2.1.1.4. Провести експертизу зразків продукції конкурентів-виробників запланованої нової продукції МЗ 2.1.1.5. Провести сегментування ринку споживачів нової продукції 2.1.1.6. Провести позиціонування нової продукції МЗ 2.1.1.7. Розробити “План переходу на випуск нової продукції МЗ” 2.1.1.8. Провести обговорення

Продовження табл. 6.1.

1	2	3	4	5
				<p>та затвердження “Плану пере-ходу на випуск нової продукції МЗ”</p> <p>2.1.1.9. По кожному новому продукту МЗ згідно затвердженого “Плану переходу на випуск нової продукції МЗ”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - провести узгодження зі “Стратегічним планом розвитку технологій МЗ на наступний період.” - випустити пробну партію нового продукту - провести збір даних про сприйняття споживачами нового продукту - провести оцінку ефективності системи збуту нового продукту - обговорити необхідні зміни у виробництві та збуті нового продукту - оформити результати обговорення необхідних змін виробництва нового продукту - узгодити зі всіма функціональними підрозділами зміни у виробництві нового продукту - затвердити “Програму стратегічних змін виробництва МЗ”
3	Технологічні процеси	3.1. Оновити та розвинути технології виробництва МЗ	3.1.1. Вивчити рівень розвитку технологій, необхідних для подальшого розвитку МЗ 3.1.2. Розробити та затвердити “Стратегічний план розвитку технологій МЗ на наступний період.”	<p>3.1.1.1. Провести експертну оцінку наявних технологій.</p> <p>3.1.1.2. Провести патентне дослідження розробок, що придатні для використання МЗ згідно “Стратегічного плану оптимізації виробничих потужностей МЗ на наступний період.”</p> <p>3.1.1.3. Обговорити результати експертної оцінки та патентних досліджень</p> <p>3.1.1.4. Скласти альтернативні переліки технологій, що потрібно придбати МЗ згідно плану стратегічного розвитку підприємства</p> <p>3.1.1.5. Надіслати запити розробникам потрібних технологій з приводу вартості придбання потрібних технологій.</p>
				<p>3.1.1.6. Обговорити матеріали, отримані від розробників потрібних технологій</p> <p>3.1.1.7. На базі “Стратегічного плану розвитку технологій МЗ на наступний період.” та результатів патентного аналізу скласти перелік ліцензій, необхідних для виробництва нових продуктів.</p> <p>3.1.1.8. Скласти перелік об’єктів інтелектуальної власності МЗ, захист яких потрібно провести для забезпечення охорони авторських прав МЗ.</p> <p>3.1.1.9. Розробити план розвитку технологій МЗ</p> <p>3.1.1.10. Провести обговорення та затвердження “Стратегічного плану розвитку технологій МЗ на наступний період.”</p>

Продовження табл. 6.1.

1	2	3	4	5
4	Використання виробничого персоналу	4.1. Забезпечити розвиток трудового потенціалу МЗ	4.1.1. Визначити наявний трудовий потенціал МЗ 4.1.2. Визначити необхідний трудовий потенціал МЗ 4.1.3. Розробити і затвердити “Стратегічний план розвитку трудового потенціалу МЗ на наступний період.”	4.1.1.1.Провести аналіз причин простоїв, браку, порушень термінів ремонту устаткування на МЗ 4.1.1.2.Розробити перелік заходів з метою підвищення виконавської дисципліни на МЗ 4.1.1.3. Провести обговорення та затвердження “Плану підвищення виконавської дисципліни МЗ” 4.1.1.4.Розробити переліки вимог до претендентів на вакантні місця МЗ 4.1.1.5. Визначити кількість робочих місць, що підлягають скороченню до рівня нормативних вимог 4.1.1.6.Визначити необхідний рівень підвищення кваліфікації персоналу з підрозділів, що підлягають скороченню, до нових вимог 4.1.1.7.Проінформувати персонал про вимоги до претендентів на вакантні місця МЗ
				та очікувані скорочення наявного персоналу 4.1.1.8. Розробити план підвищення кваліфікації персоналу 4.1.1.9. Обговорити та затвердити “Стратегічний план розвитку трудового потенціалу МЗ на 2005-2012 рр.” 4.1.1.10. Організувати підвищення кваліфікації робітників з метою переведення на нові ділянки і підрозділи та подальшого стратегічного розвитку МЗ
5	Виробничі потужності	5.1. Оптимізувати виробничі потужності моторного заводу	5.1.1. Вивчити вимоги до виробничих потужностей моторного заводу. 5.1.2. Розробити проект обґрунтування оновлення та оптимізації виробничих потужностей на 10-річну перспективу.	5.1.1.1. Розробити “Аналіз зовнішнього середовища” станом на поточну дату та “Прогноз змін зовнішнього середовища у прогностному періоді.”, виходячи з результатів заходів, що описані вище 5.1.1.2. Розробити документ «Прогноз попиту на продукцію МЗ на наступний період.» 5.1.1.3. Провести обговорення концепції оптимізації виробничих потужностей. 5.1.1.4. Затвердити проект оптимізації виробничих потужностей МЗ. 5.1.1.5. Затвердити “Стратегічний план оптимізації виробничих потужностей МЗ на наступний період.”
-	Географія розташування			
-	Продуктові групи			
-	Спільність технології		5.1.3. Провести обговорення і офіційне затвердження стратегічного плану оновлення та оптимізації виробничих потужностей	

Продовження табл. 6.1.

1	2	3	4	5
-	Стадія життєвого циклу ринку продукту			
-	Обсяг виробництва			
-	Продуктивність			
6	Виробнича інфраструктура	6.1. Забезпечити розвиток виробничої інфраструктури МЗ	6.1.1. Провести аналіз наявної інфраструктури МЗ 6.1.2. Розробити та затвердити “Стратегічний план розвитку інфраструктури	6.1.1.1. Провести аналіз сильних та слабих сторін наявної інфраструктури МЗ за всіма елементами. 6.1.1.2. Розробити та обговорити кожний елемент стратегічно необхідної інфраструктури МЗ
-	Допоміжні та обслуговуючі цехи			
-	Дільниці та господарства			
-	Комунікаційні мережі			
	Засоби збирання та обробки інформації		МЗ на наступний період.”	6.1.1.3. Розробити “Стратегічний план розвитку інфраструктури МЗ на 2005-2012 рр.” 6.1.1.4. Обговорити та затвердити “Стратегічний план розвитку інфраструктури МЗ на наступний період.”
-	Природоохоронні споруди			
7	Взаємовідносини с постачальниками та іншими партнерами з кооперації	7.1 Налагодити взаємовигідні відносини з партнерами з кооперації	7.1.1. Проаналізувати відносини з наявними партнерами з кооперації 7.1.2. Розробити та затвердити “Стратегічний план розвитку відносин з партнерами МЗ на наступний період.”	7.1.1.1. Провести збір інформації у функціональних підрозділах МЗ про сильні та слабкі сторони наявних партнерів з кооперації та проаналізувати зібрану інформацію 7.1.1.2. Провести збір маркетингової інформації про потенційних партнерів з кооперації згідно стратегічних планів МЗ 7.1.1.4. Провести тендер серед можливих партнерів з кооперації 7.1.1.5. Розіслати до обраних партнерів з кооперації анкети з метою визначення шляхів подальшого розвитку кооперації 7.1.1.6. Провести аналіз отриманої інформації 7.1.1.7. Розробити “Стратегічний план розвитку відносин з партнерами МЗ на наступний період.” 7.1.1.8. Обговорити та затвердити “Стратегічний план розвитку відносин з партнерами МЗ на наступний період.”

Продовження табл. 6.1

1	2	3	4	5
8	Управління якістю виробництва	8.1. Підвищити якість виробництва	8.1.1. Визначити причини низької якості виробництва МЗ 8.1.2. Розробити та затвердити “Стратегічний план підвищення якості виробництва МЗ”	8.1.1.1 Провести аналіз усього ланцюжка виробництва на МЗ 8.1.1.2. Визначити місця спричинення браку та зниження якості продукції 8.1.1.3. Розробити “Стратегічний план підвищення якості виробництва МЗ” 8.1.1.4. Провести обговорення та затвердження “Стратегічного плану підвищення якості виробництва МЗ”
9	Вертикальна інтеграція	9.1. Знизити собівартість та розширити мережу збуту продукції шляхом прямої інтеграції	9.1.1. Вивчити наявну дистрибуторську мережу МЗ 9.1.2. Визначити пріоритетні шляхи вертикальної інтеграції. 9.1.3. Розробити проект вертикальної інтеграції МЗ. 9.1.4. Провести обговорення і офіційне затвердження “Стратегічного плану інтеграційного розвитку МЗ на наступний період.”	9.1.1.1. Направити запити до наявних дистрибуторів продукції МЗ щодо результатів їх діяльності, існуючих проблем та перспективних планів розвитку. 9.1.1.2. Провести аналіз результатів опитування дистрибуторів 9.1.1.3. Провести обговорення результатів аналізу. 9.1.1.4. Затвердити перелік найбільш ефективних та перспективних дистрибуторів 9.1.1.5. Розробити план вертикальної інтеграції МЗ. 9.1.1.6. Розробити план подальшого розвитку дистрибуторської мережі МЗ 9.1.1.7. Провести обговорення запропонованих планів на рівні МЗ 9.1.1.8. Узгодити плани вертикальної інтеграції та подальшого розвитку з обраними дистрибуторами 9.1.1.9. Затвердити “Стратегічний план інтеграційного розвитку МЗ на наступний період.”
10	Управління виробництвом	10.1. Налаштувати систему “Менеджмент-Навчання” на МЗ	10.1.1. Провести аналіз наявного рівня менеджменту на МЗ 10.1.2. Розробити та затвердити “Стратегічний план розвитку менеджменту МЗ на наступний період.”	10.1.1.1. Провести збір даних про існуючі консалтингові фірми з організаційного діагнозу 10.1.1.2. Проаналізувати зібрані дані про існуючі консалтингові фірми з організаційного діагнозу та обрати одну з них для співробітництва 10.1.1.3. Запросити представників обраної консалтингової фірми для проведення організаційного діагнозу МЗ 10.1.1.4. Заключити договір з вказаною фірмою 10.1.1.5. Забезпечити необхідні умови для діяльності консалтингової фірми 10.1.1.6. Провести обговорення результатів організаційного діагнозу МЗ 10.1.1.7. Розробити та обговорити програму вдосконалення менеджменту на підприємстві 10.1.1.8. Розробити та затвердити вимоги до підрозділу стратегічного розвитку МЗ

1	2	3	4	5
				10.1.1.9. Розробити та затвердити “Положення про підрозділ стратегічного розвитку МЗ” та посадові інструкції для його персоналу 10.1.1.10. Сформуванати особовий склад підрозділу стратегічного розвитку МЗ 10.1.1.11. Видати “Наказ про створення підрозділу стратегічного розвитку на МЗ” 10.1.1.12. На основі рекомендацій консалтингової фірми, програми вдосконалення менеджменту на підприємстві, “Положення про підрозділ стратегічного розвитку МЗ” та вищенаведених стратегічних планів розробити та провести обговорення “Стратегічного плану розвитку менеджменту МЗ на наступний період.” 10.1.1.13. Затвердити “Стратегічний план розвитку менеджменту МЗ на наступний період.”

Контрольні питання:

- 1) Які Ви знаєте функціональні стратегії?
- 2) Які моделі та методи побудови функціональних стратегій?
- 3) Чому фінансова стратегія вважається найважливішою функціональною стратегією?
- 4) Назвіть складові виробничої стратегії.

Ситуаційні вправи для самостійного розв’язання**Ситуаційне завдання № 2**

На великому металургійному комбінаті зайняті близько 30 тисяч осіб. Комбінат формує систему стратегічного управління персоналом, головне завдання якої полягає у розробці варіантів стратегії управління персоналом на майбутні п’ять років. Поточні умови господарювання комбінату на даний період характеризуються наступним чином:

- технології основного виробництва залишаться незмінною;
- електросталеплавильне виробництво отримає якісний розвиток за рахунок впровадження нових сучасних потужностей;
- обсяг виробництва продукції протягом найближчих п’яти років, знизиться, а потім дещо зросте і надалі залежатиме від експортного постачання металу;

- жорстка конкуренція на ринку чорних металів і перевищення пропозиції над попитом призведуть до зниження світових цін;

- ринок робочої сили в найближчі п'ять років повністю забезпечить потребу підприємства у основних категоріях виробничого і управлінського персоналу. Дефіцит пропозиції торкнеться сегменту ринку фахівців управлінської ланки у віці до 35 років з досвідом роботи 5-8 років із сучасних спеціальностей.

Виходячи з поточних умов господарювання комбінату і нинішнього стану трудового потенціалу, розробіть стратегію управління персоналом на 5-річний період, відобразивши в ній бажаний стан трудового потенціалу через п'ять років у всіх аспектах його вивчення: демографічному, професійно-кваліфікаційному, рівню корпоративної культури, соціальному статусу, стану системи управління персоналом.

Поточна демографічна структура: середній вік виробничого персоналу перевищує 45 років; персоналу апарату управління виробництвом – 49 років; керівного персоналу загальнокорпоративного управління – 37 років. Професійно-кваліфікаційна структура: для виробничого персоналу характерний монопрофесіоналізм (біля 58 %), що супроводжується старінням знань; 70 % персоналу загальнокорпоративного управління підготовлені за програмами підвищення кваліфікації або мають базову підготовку, що відповідає сучасним вимогам.

Корпоративна культура підприємства не має цілеспрямованого керованого розвитку й являє собою сукупність трансформованих моделей поведінки, властивих соціалістичному способу господарювання, і моделей поведінки, характерної для капіталістичних виробничих відносин на рівні управління підприємством. Соціальний статус персоналу підприємства має оцінку в три бали (за п'ятибальною шкалою). Управління персоналом загалом перебуває на стадії вдосконалення і впровадження сучасних технологій. Необхідний подальший розвиток системи.

Ситуаційне завдання № 3

За даними Додатків Ж та И розробіть первинний формат маркетингової стратегії для АТ "Сармат" на 5-річний період.

Ситуаційне завдання № 4

Які основні позиції товарних, фінансових, кадрових, маркетингової стратегій відомого Вам підприємства необхідно задавати для оперативного менеджменту у вигляді стратегічних вказівок? Сформулювати по п'ятьох стратегічних вказівок з кожної стратегії.

Ситуаційне завдання № 5

Підприємство займалося виробництвом, очищенням і упакуванням масла із зерен соняшника. Потім продукція прибутково розглядалася за кордоном. Із усього обсягу вирощеного соняшника близько 10% становили низько олійні зерна, обробка яких була неекономічною. Підприємство одержало інформацію, що в декількох країнах успішно реалізують пташиний корм, що складається з різноманітних зерен, серед яких основну частину становлять низько олійні зерна соняшника, не придатні для основної діяльності зерен.

На потенційних ринках пташиного корму діють три відомі фірми, ринок ще не насичений. У такий спосіб був знайдений варіант рішення проблеми реалізації низько олійних зерен.

Розробіть первинний формат маркетингової стратегії із вказівкою основних стратегічних цілей, стратегічних вказівок, конкретних дій і заходів.

Ситуаційне завдання № 6

Косметичне підприємство широко відомо своїми виробами високої якості. Воно вирішує освоїти випуск нової зубної пасти.

Розробіть первинний формат продуктово-маркетингової стратегії із вказівкою основних стратегічних рішень, стратегічних вказівок, конкретних дій і заходів.

Ситуаційне завдання № 7

Очікується стабільне розширення ринку дитячого харчування. Підприємство «Робінзон» доповнює товарну асортиментну групу продуктів за назвою «Кухня маляти» – екзотичними видами, а товарну групу «Шеф-кухар маляти» – різноманітними соусами, призначеними для швидкого готування їжі в домашніх умовах.

Визначить задачі товарної стратегії підприємства.

Ситуаційне завдання № 8

Підприємство планує розширити свою частку ринку. Є така інформація про ринок та підприємство:

- 1) Темп розвитку ринку - 5% на рік.
- 2) Обсяг ринку - 25 млн. виробів.
- 3) Рентабельність вкладеного капіталу - 20%.
- 4) Прогнозна частка підприємства на ринку – 20%, що є досить високою для галузі, що аналізується.
- 5) Складена дистриб'ютором ціна реалізації 5 грн. за виріб є невисокою ціною, прийнятною для споживачів.
- 6) Умовно-змінні витрати становлять: витрати на матеріал – 1,50 грн., заробітна плата працівникам – 1,10 грн. за год., витрати на збут – 0,15 грн.
- 7) Умовно-постійні витрати – 5 млн. за рік.
- 8) Сума основного капіталу підприємства становить 12 млн. грн., оборотного капіталу 3 млн. грн., чисельність персоналу – 950 осіб.

Обґрунтуйте варіант маркетингової стратегії підприємства. Якою інформацією повинні володіти керівники підприємства відносно конкурентів, для того, щоб зважено прийняти рішення про маркетингову стратегію?

Ситуаційне завдання № 9

АТ "Мрія" розглядає бюджет капітальних інвестицій на наступні 5 років у сумі 400 тис. грн. Керівництву запропоновано п'ять привабливих проєктів, інформація про які подана в табл. 6.2.

Підприємству потрібно визначитися з фінансуванням двох проектів. Підприємство може залучити кредити під 15% річних. Податок на прибуток складає 30%. Крім того, до розгляду запропоновано 2 варіанти фінансової стратегії: 1-й варіант – співвідношення залученого і власного капіталу 70:30; 2-й варіант – співвідношення залученого і власного капіталу 60:40.

Таблиця 6.2

Характеристика інвестиційних проектів

Проект	Сума початкових інвестицій, грн	Теперішня вартість, грн	Чиста теперішня вартість, грн	Індекс прибутковості проекту
А	350 000	490 000	140 000	1,40
Б	276 000	291 140	15 140	1,05
В	208 320	220 584	12 264	1,06
Г	580 000	870 000	290 000	1,5
Д	670 000	720 000	50 000	1,07

Вартість активів АТ на час прийняття рішення становить 800 тис. грн.

Дайте рекомендації керівництву підприємства стосовно вибору інвестиційної стратегії.

Обґрунтуйте фінансову стратегію підприємства.

Ситуаційне завдання № 10

Підготуйте рекомендації щодо доцільності реалізації інвестиційної стратегії АТ "В" (Додаток К). Дайте обґрунтування фінансової стратегії інвестування проекту.

ЗАНЯТТЯ 7. ТЕМА: „ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ”

Мета заняття: закріплення теоретичних знань про особливості різних організаційних структур управління підприємством. Отримання навичок реструктуризації організаційної структури підприємства з метою підвищення ефективності реалізації стратегії.

План заняття:

- 4) Зв’язок стратегії і організаційної структури управління підприємством.
- 5) Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління.
- 6) Сучасні способи побудови організації: сітьова, віртуальна та горизонтальна організація.

Методичні вказівки для розв’язання ситуаційних завдань

Найчастіше виділяють п’ять типів організаційних структур підприємства: функціональну, структуру управління за географічною ознакою (регіональна структура), децентралізовані господарські підрозділи, стратегічні бізнес-групи, матричну структуру. Розглянемо їхні достоїнства і недоліки з погляду ефективності реалізації стратегії.

1. Функціональна структура передбачає виділення в організації окремих підрозділів, кожний з яких має чітко визначені завдання й обов’язки. Характеристики й особливості діяльності кожного підрозділу відповідають певним сферам діяльності організації: управління маркетингом, НДДКР, виробництвом, фінансами, персоналом і т.ін. Суть функціонального підходу у даному випадку полягає в тому, щоб максимально використовувати переваги спеціалізації.

Дана структура найбільш часто застосовується на підприємствах з одним видом діяльності, що дозволяє відносно чітко співвіднести стратегію і структуру. Вона дуже зручна для розвитку предметних навичок і досвіду у певній сфері діяльності.

Функціонально орієнтовані структури прийнятні для організації доти, поки стратегічно важливі сфери діяльності прямо співвідносні з функціональним розподілом, а потреба в координації діяльності підрозділів незначна.

Стратегічні переваги: вище керівництво має можливість зосередитися на стратегічних питаннях і здійснювати контроль стратегічних результатів; в організації досягається висока ефективність роботи за рахунок спеціалізації; висока якість управління за рахунок зменшення дублювання зусиль і поліпшення координації у функціональних відділах.

Стратегічні недоліки: складність міжфункціональної координації; більша зацікавленість відділів у реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей організації, що може призвести до міжфункціональних конфліктів; відповідальність за діяльність організації покладається на вище керівництво; менеджери формуються як фахівці і набувають досвіду в одному функціональному відділі, що заважає розвитку в них навичок системного підходу до вирішення проблем і, відповідно, обмежує підготовку в організації менеджерів, здатних вирішувати завдання стратегічного управління на рівні організації.

2. Структура управління за географічною ознакою (регіональна структура) найбільш часто застосовується в організаціях, що працюють у різних географічних районах чи територіях і змушені пристосовуватися до специфіки конкретних регіонів (місцевого законодавства, звичаїв, потреб споживачів і т. ін.) або реалізовувати різні стратегії у різних регіонах. При цій структурі повноваження з керівництва передаються одному керівнику (головному менеджеру), що відповідає за виробництво і збут якого-небудь продукту/послуги і за прибутковість своєї структури.

Стратегічні переваги: створюється можливість адаптації стратегії фірми до специфічних умов кожного регіону; відповідальність за одержання прибутку передається на більш низькі управлінські рівні; висока якість управління за рахунок хорошої координації всередині територіальних підрозділів; менеджери, працюючи в регіональних підрозділах, проходять відповідну підготовку, і можуть вирости до менеджерів вищого рівня.

Стратегічні недоліки: можливе виникнення дублювання робіт, що призводить до збільшення витрат організації; складність збереження єдиного корпоративного іміджу в різних регіонах, оскільки керівники регіональних підрозділів звичайно мають велику волю у формуванні стратегії.

3. Децентралізовані господарські підрозділи (лінійна структура управління). Вище було показано, що функціональні відділи і регіональні підрозділи добре себе виявляють в однопрофільних підприємствах. Але картина різко змінюється в багато-профільних компаніях, у яких основними структурними блоками є відокремлені види діяльності. У даному випадку повноваження передаються головним менеджерам кожної виробничої бізнес-одиниці, що відповідають за розробку і реалізацію стратегії свого підрозділу, за всі оперативні питання і кінцеві результати діяльності. По суті, окрема бізнес-одиниця виступає як самостійний центр прибутку.

Стратегічні переваги: формується раціональна схема децентралізації і делегування повноважень; кожна бізнес-одиниця має великий ступінь свободи, що дозволяє їй створювати власні ланцюжки цінностей, ключові види діяльності і формувати необхідні вимоги до функціональних відділів; генеральний (виконавчий) директор має можливість більше часу приділяти стратегії компанії, а відповідальність за одержання прибутку переноситься на головних менеджерів бізнес-одиниць.

Стратегічні недоліки: відбувається дублювання управлінських робіт на корпоративному рівні і рівні бізнес-одиниць, що призводить до зростання витрат; створюються проблеми, пов'язані з розмежуванням управлінських видів робіт, що вирішуються на корпоративному рівні і рівні бізнес-одиниць; можливі конфлікти між окремими бізнес-одиницями при розподілі корпоративних ресурсів; зростає залежність корпоративного керівництва від головних менеджерів бізнес-одиниць.

4. Структура стратегічних бізнес-груп застосовується в широко диверсифікованих компаніях, у яких число бізнес-одиниць особливо велике, що ускладнює контроль за ними з боку вищого керівництва. Тому в таких випадках керівництво звичайно йде по шляху об'єднання споріднених бізнес-одиниць у бізнес-групу, керує нею віце-президент, що звітує за роботу перед вищим керівництвом. По суті, створюється

ще один рівень управління між вищим керівництвом і головним менеджером бізнес-групи.

Об'єднання відбувається на основі виділення однакових стратегічних елементів, характерних для всіх бізнес-одиниць, що ввійшли в окрему бізнес-групу. У ролі таких елементів можуть виступати: аналогічні ланцюжки цінностей, наявність певних видів конкурентної переваги (низькі витрати чи диференціація), загальні ключові фактори успіху, схожі виробничі технології, однаковий набір конкурентів і ін.

Стратегічні переваги: найбільш ефективна структура для широко диверсифікованих компаній; максимально використовуються вигоди стратегічної відповідності між підрозділами в рамках окремої стратегічної бізнес-групи; внаслідок чіткого розподілу повноважень керівники вищого рівня більше приділяють увагу стратегічним перспективам розвитку організації.

Стратегічні недоліки: створення стратегічних бізнес-груп має реальний стратегічний сенс у тому випадку, якщо об'єднання відбувається на основі врахування стратегічної координації всіх бізнес-одиниць, а не тільки поліпшення рішення адміністративних завдань; потрібний чіткий розподіл посадових повноважень, а також розробка процедур і правил; певна локалізація дій стратегічних бізнес-груп може виступати як обмеження при виборі ефективної стратегії.

5. Адаптивна, органічна структура краще пристосовує фірму до швидких змін у зовнішньому середовищі і нових наукомістких технологій. Виділяють два основних типи органічних структур - це проектні і матричні організації.

5.1. Проектні структури тимчасово створюються для вирішення конкретного завдання (проекту). Коли одночасно розроблюються проекти у фірмі декілька доцільно використовувати матричну структуру (накладення проектної структури на постійну для даної організації функціональну структуру). До основних особливостей даної структури можна віднести такі:

- члени кожної проектної групи, що працюють над окремим проектом, підпорядковуються одночасно і керівнику проекту, і керівникам тих функціональних відділів, у яких вони працюють постійно;

- керівник проекту має проектні повноваження, що дозволяють йому, як курирувати всі деталі розроблюваного проекту, так і виконувати суто штабні повноваження; усе залежить від того, які права делегує йому вище керівництво;
- усі матеріальні і фінансові ресурси звичайно знаходяться в повному розпорядженні керівника проекту;
- розробка графіка робіт за проектом і контроль їх виконання цілком покладені на керівника проекту;
- керівнику проекту можуть бути передані деякі функції керівника функціонального відділу;
- керівники функціональних відділів контролюють хід виконання робіт, вирішують також, як і де повинна бути виконана певна робота і хто конкретно відповідає за її виконання.

5.2. Застосування матричної структури приводить до створення нового типу організаційного клімату, дозволяє погоджувати стратегічні і поточні пріоритети і здійснювати відносно чіткий розподіл повноважень і різних видів ресурсів усередині фірми.

Стратегічні переваги: кожен напрямок стратегічного розвитку компанії одержує достатню увагу з боку вищого керівництва; краща орієнтація на проектні цілі і попит; більш ефективне поточне управління, можливість зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; більш гнучке використання фахівців організації, а також спеціальних знань і компетентності; поліпшення контролю за окремими завданнями проекту; можливість застосування ефективних методів планування і управління.

Стратегічні недоліки: структура складна в управлінні; необхідність постійного контролю «співвідношення» сил між завданнями управління щодо проектів і інших завдань функціональних відділів; відбувається накладення вертикальних і горизонтальних повноважень, що підриває принцип єдиноначальності; труднощі встановлення чіткої відповідальності за виконання завдань функціонального відділу і функцій щодо вирішення проектних завдань; можливість порушення встановлених правил і стандартів, що застосовуються у функціональних відділах через тривалий відрив співро-

бітників, що беруть участь у реалізації проекту, від своїх підрозділів; між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів виникають конфлікти.

Незважаючи на зазначені недоліки і складності, матричні структури використовуються в багатьох організаціях, що належать до різних галузей. Основна причина цього полягає в тому, що матрична структура дозволяє організаціям скористатися перевагами, властивими як функціональним, так і дивізійним структурам, і зокрема, досягти більш високих виробничих показників у роботі над складними видами продукції, що вимагають творчого підходу.

Перераховані організаційні структури не забезпечують повної відповідності між реалізованою стратегією і структурою. Тому для ефективної підтримки реалізації обраної стратегії деякі організації використовують два і більше типи організаційних структур одночасно; створюють спеціальні координаційні механізми, які потрібні для ефективного виконання стратегії компанії, у вигляді проектних груп, груп з виконання міжфункціональних завдань, венчурних груп, незалежних робочих груп, груп з реалізації процесу, а також окремих менеджерів для зв'язку зі споживачами.

Іншим заходом забезпечення відповідності реалізованої стратегії і структури є реструктуризація / оптимізація організаційної структури. Отримана структура має відповідати таким вимогам:

1. Відповідність організаційної структури цілям і стратегії.
2. Розподіл функцій і повноважень, що дозволяє керівництву концентруватися на проблемах розвитку, а не на поточних, оперативних справах.
3. Відсутність дублювання функцій.
4. Ефективний взаємозв'язок підрозділів.
5. Відповідність кількості і професійного рівня співробітників виконуваним функціям, вирішуваним завданням.

Оптимальна організаційна структура сприяє досягненню одного або декількох з наступних результатів:

- орієнтація роботи всього підприємства на найважливіші стратегічні цілі;
- досягнення конкурентної переваги, поліпшення маневреності, підвищення швидкості реакції на ринкові зміни;

- підвищення швидкості і якості окремих робіт, таких, як обслуговування клієнта, підготовка звітності, фінансовий аналіз і інших.

Послідовність дій з реструктуризації (оптимізації) організаційної структури підприємства:

1. Констатувати цілі і стратегію підприємства.
2. Визначити тип організаційної структури (лінійно-функціональний, дивізіональний, проектний, інший), відповідний цілям і стратегії компанії.
3. Виділити основні блоки структури (функціональні, продуктові, територіальні та інші, залежно від вибраного типу організаційної структури) і їх положення в організаційній структурі.
4. Описати 5-15 найважливіших бізнес-процесів.
5. На основі опису бізнес - процесів розбити основні блоки на дрібніші підрозділи, прописати посадові обов'язки по ключових посадах.
6. Розробити і утвердити нормативні документи: штатний розклад, положення про підрозділи, посадові інструкції, положення про систему стимулювання.
7. Забезпечити впровадження організаційної структури: навчання персоналу, роз'яснювальну роботу, компенсацію опору змінам, коректування інформаційної системи..

Приклади розв'язання ситуаційних завдань

Ситуаційне завдання № 1

Дніпропетровський силікатний завод функціонує з 1959 р. У результаті постійної модернізації і механізації виробництва завод мав можливість на початку 90-х рр. виробляти 220-230 муц (мільйонів умовних цеглин) силікатної цегли на рік. З 1994 р. завод перетворений у АТ «Дніпропетровський силікатний завод». У 2017 р. на підприємстві було створено відділ маркетингу і розроблено програму підвищення економічної ефективності виробництва. Паралельно з цими заходами удосконалено структуру управління підприємством. На рис. 7.1 показано вихідну структуру, а на рис. 7.2 - нову структуру управління підприємством.

Умовні позначки: ВГЕ – відділ головного енергетика; ВГМ – відділ головного механіка; ЦЗЛ – центральна заводська лабораторія; ВТВ – виробничо-технічний відділ; ПКЦ – паракотельний цех; РМЦ – ремонтно-механічний цех; ГОЦ – глинообпалювальний цех; Цех ПП – цех прокатних перегоронок; ЖКК – житлово-комунальна контора; МТП – матеріально-технічне постачання; ВППЗ – відділ праці і заробітної плати.

У чому відмінності між вихідною і новою структурою управління підприємством АТ «Дніпропетровський силікатний завод»? Чи відповідає нова структура управління ефективній діяльності підприємства в ринкових умовах?

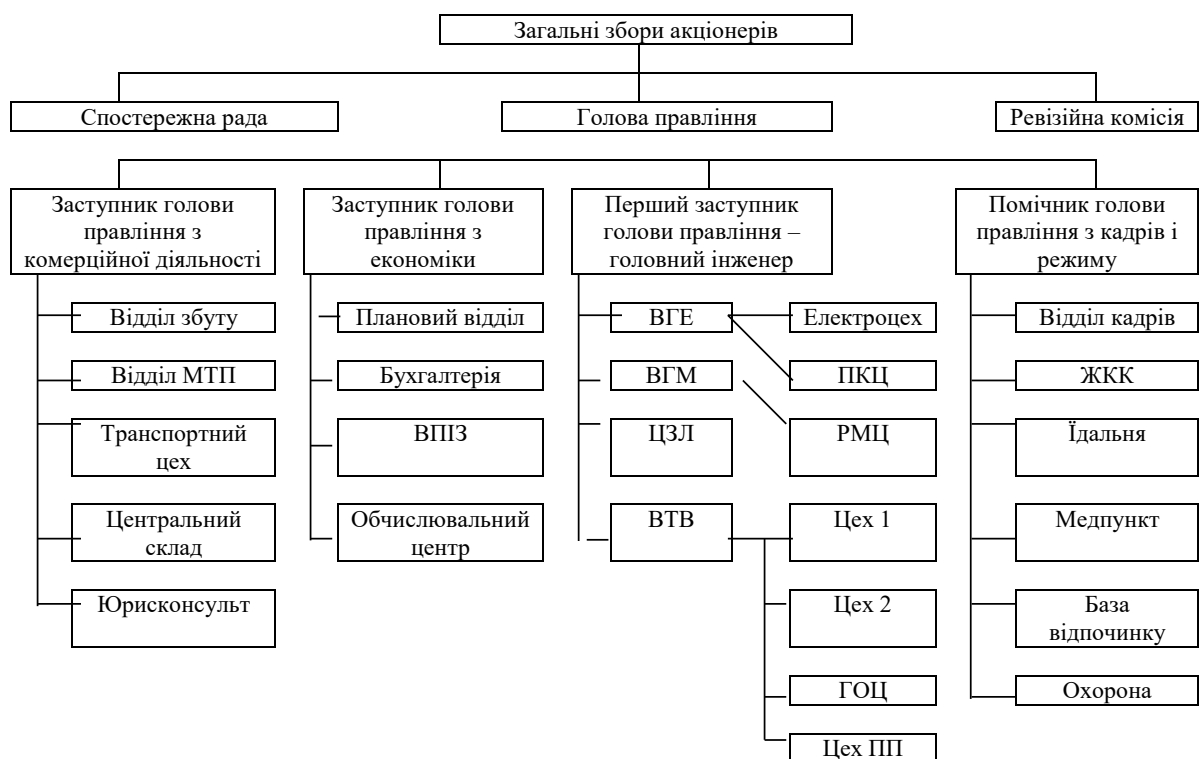


Рис. 7.1. Вихідна структура управління ВАТ «Дніпропетровський силікатний завод»

Розв’язання

Перше за все, привертає увагу виділення у складі ВАТ "Дніпровський силікатний завод" кількох дочірніх підприємств. Таке відособлення окремих виробництв може бути зумовлене необхідністю забезпечення гнучкості реакції означених бізнес-одиниць на зміну умов господарської діяльності. У новій структурі управління зберігаються такі спільні функціональні підрозділи як бухгалтерія, відділ кадрів, охорона тощо. Існування їх окремо від дочірніх підприємств дозво-

литель знизити накладні витрати останніх, сприяючи нарощуванню конкурентоспроможності.

Більш детально, зміни організаційної структури підприємства можуть бути описані як:

- включення до складу Спостережної ради юрисконсульта з метою зростання якості виконання нею своїх функцій;
- спрощення підготовки Ревізійної комісією необхідної документації шляхом надання їй канцелярії;
- вивільнення бухгалтерії з-під контролю заступника директора і підпорядкування безпосередньо генеральному директорові;
- надання головної ролі з-поміж всіх економічних функцій саме маркетингу (у особі директора з маркетингу), що відповідає вимогам функціонування у ринкових умовах;

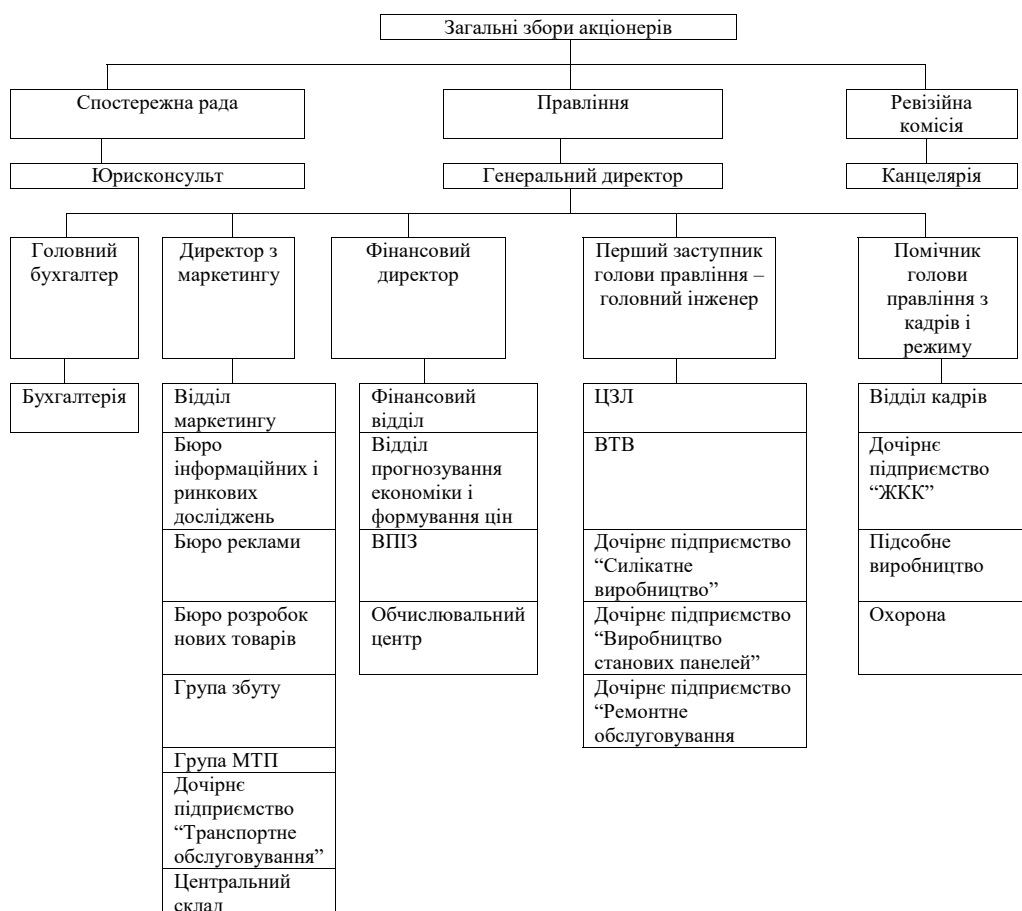


Рис. 7.2. Нова структура управління АТ “Дніпропетровський силікатний завод”

- комерційна діяльність перестала складатись з відокремлених ланок, що дозволило надати цільову визначеність всій комерційній діяльності;

- відповідно, збут, матеріально-технічне постачання, транспортування та склади у новій організаційній структурі повністю підпорядковуються потребам завоювання ринку та утримання на ньому власних позицій підприємства (маркетингу);

- функція планування була замінена на прогнозування економіки і формування цін, що означає відмову підприємства від спроб продовжити функціонування за принципами планової економіки.

Фактично, відбулася зміна виключно функціональної організаційної структури на змішану, яка поєднує ознаки як функціональної, так і структури поєднання окремих децентралізованих господарських підрозділів. Подібне поєднання повністю підпорядковано меті підприємства – виживання у непередбачуваних умовах фінансово-економічної кризи.

Контрольні питання:

- 1) Які фактори найбільшою мірою на вибір організаційної структури управління підприємством?
- 2) Яка роль організаційної структури управління при реалізації стратегії?
- 3) Які стратегічні переваги і недоліки характерні для відомих вам типів структур управління?
- 4) Охарактеризуйте можливий спектр варіантів організаційних рішень при різних стратегіях.
- 5) Як впливає інерційність організації на встановлення стратегій певного типу?

Ситуаційні вправи для самостійного розв'язання

Ситуаційне завдання № 2

АТ "Київський міський молочний завод №3" є одним з найбільших підприємств молочної промисловості України. АТ "КММЗ №3" засноване регіональним відділенням Фонду державного майна України по Київській області шляхом перетворення державного підприємства "Київський міський молочний завод №3" у публічне акціонерне товариство згідно з законом "Про приватизацію майна державних підприємств", "Про господарські товариства".

Підприємство побудоване за проектом, що передбачає два підприємства переробної промисловості: молокозавод та м'ясопереробний завод в одному цілісному комплексі зі спільними допоміжними цехами та службами, адміністративно-побутовим комплексом. Завод був уведений в експлуатацію в 1973 році. Розташований він у м. Вишневе.

Початкова потужність заводу сьогодні складає 475 т. за зміну, а за рік обсяг переробки сировини сягає 285000 т. Підприємство займає земельну ділянку площею 7,4 га. На цій ділянці розташовані: головний виробничий корпус, адміністративно-побутовий комплекс, відокремлена лабораторія приймального відділення, транспортно-господарський цех, складські приміщення, блок допоміжних приміщень.

Продукція заводу реалізується через торгову мережу м. Києва та Київської області. Підприємство має свій автотранспорт для доставки сировини з колективних селянських господарств Київської, Житомирської, Черкаської, Вінницької та Чернігівської областей. Залежно від сезону вони поставляють 40-60 т., влітку - 90-120 т. сировини за добу. На озброєнні підприємства високопродуктивне технологічне обладнання виробництва США, Голландії, Фінляндії, Угорщини, Чехії, Індії, Росії.

Схема організаційної структури АТ "КММЗ №3" наведена на рис. 7.3.

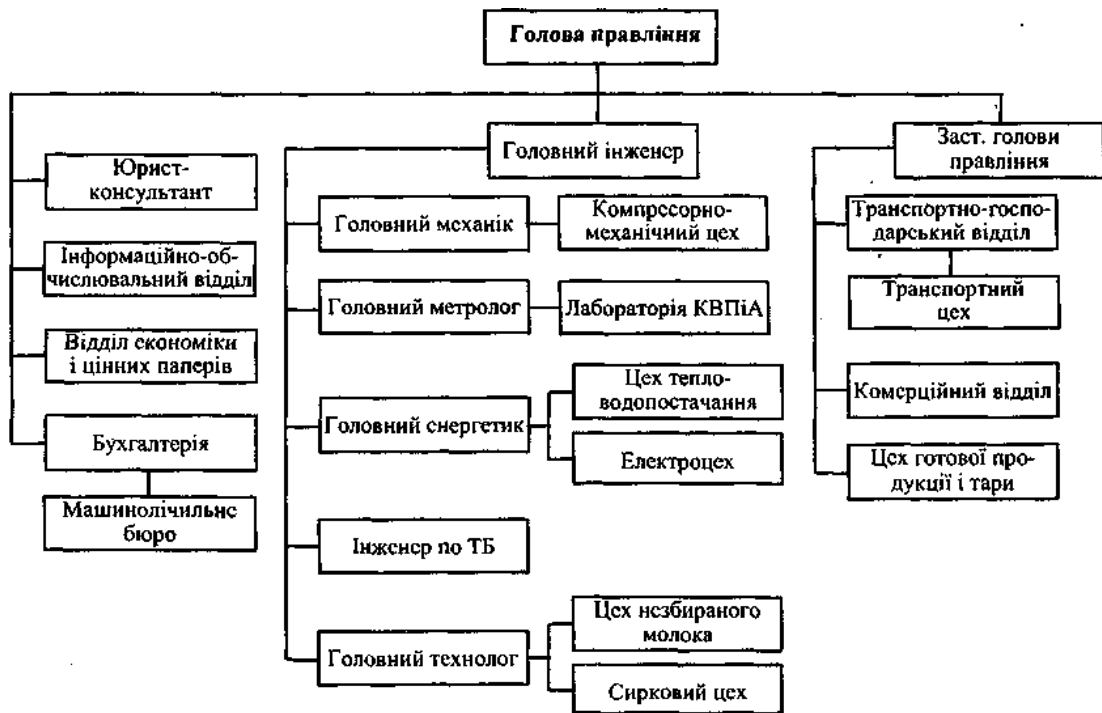


Рис. 7.3. Схема структури управління АТ "КММЗ №3"

Сума експорту склала приблизно \$65 млн. Більш всього вивозилося згущене молоко (\$40 млн.). Молока, йогуртів, сиру і масла експортовано на \$25 млн.

Надприбутками молокозаводи похвалитися не можуть. Приваблює перш за все швидкий оборот (1-2 дні). Але виживають тільки ті, що мають швидку реакцію на коливання ринкової кон'юнктури. Попит на молочну продукцію носить сезонний характер- збільшення продажів в зимовий період в 2 рази (продаж масла зростає в 3-3,5 рази). Але надії молока зимою, навпаки, зменшуються, тому виникає дефіцит молочної продукції і зростають ціни на неї.

На основі цих маркетингових досліджень керівництво АТ "КММЗ №3" буде свою маркетингову стратегію: влітку відволікає з обороту значні обігові кошти для масової закупівлі сировини, тому що тоді вона коштує на 30% дешевше. Із надлишків виробляється про запас масло, яке заморожується до осені. По тій же причині завод зберігає козеїн (побічний продукт виробництва масла) і чекає, коли ціни на нього зростуть. Торгових партнерів у підприємства немає. Абсолютна більшість продукції поступає напряму в магазини. Невелику частку продукції купують підприємці у фірмових магазинах заводу, які торгують оптовими партіями.

Обсяг виробництва практично напряду залежить від обсягу продажів. 380 магазинів і торгових точок, з котрими підприємство співпрацює, щоденно формують замовлення, виходячи з обсягів проданої продукції та її асортименту.

Як і більшості підприємств галузі, заводу не вистачає своїх оборотних коштів. В 2017 р. допомогла КМДА, надавши заводу кредит в 2 млн. грн. під низькі відсотки. На сьогодні КММЗ №3 продовжує обслуговувати цей кредит. Але однією з умов його надання було те, що підприємство не буде підвищувати ціну на молоко та інші соціально значущі продукти. І завод ці умови виконує, хоча для цього йому доводиться продавати молоко зі збитком.

Завдання до розгляду ситуації: 1. Проаналізуйте потенційні можливості підприємства. 2. Дослідите, який тип реакції підприємство використовує та має використовувати. 3. Проаналізуйте організаційну структуру підприємства. З'ясуйте її недоліки. Який тип ОСУ потрібно використовувати підприємству на Вашу думку.

Ситуаційне завдання № 3

Побудуйте організаційну структуру управління (ОСУ) корпорації, яка включає:

а) штаб-квартиру - рада директорів; президент; віце-президента з виробництва, з фінансів, з маркетингу, з наукових досліджень з персоналу; відповідні функціональні служби;

б) продуктові відділення - верхнього чоловічого одягу, верхнього жіночого одягу, одягу дитячого асортименту, фурнітури (що забезпечує не тільки внутрішніх, а й зовнішніх споживачів) пакувальних матеріалів та пакування (що працюють для зовнішніх і внутрішніх потреб). Кожне з цих продуктових відділень має свій апарат управління;

в) кожне із зазначених продуктових підрозділів має свою стратегію розвитку, при тому що у відділенні верхнього чоловічого одягу функціонують дві СЗГ; у відділенні жіночого верхнього одягу - три СЗГ; у відділенні одягу дитячого асортименту – три СЗГ; фурнітури - дві СЗГ; пакування - дві СЗГ;

г) за рішенням штаб-квартири створений єдиний стратегічний центр управління, що обслуговує СЗГ по виготовленню одягу для дорослих.

Визначте у побудованій ОСУ ланки, вертикальні та горизонтальні зв'язки, що відображають «стратегічну частину» системи управління.

Які проблеми стратегічного планування та управління розв'язуються:

- на рівні штаб-квартири;
- у стратегічному центрі розвитку верхнього одягу для дорослих;
- у самостійних СЗГ інших продуктових підрозділів?

Ситуаційне завдання № 4

Поясніть, які зміни мають відбутись у організаційній структурі корпорації "Мі-льга" з метою забезпечення ефективності стратегічних змін (Додаток Г). Визначте імовірну вихідну організаційну структуру корпорації. Проведіть реструктуризацію (оптимізацію) організаційної структури згідно запропонованого алгоритма.

Ситуаційне завдання № 5

Як реструктуризація традиційного технологічного процесу впливає на зміну організаційної структури компаній Iowa Beef Packers та Federal Express (Додаток Д)? Деталізуйте свою відповідь.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева Л.О. Розробка та реалізація стратегічного бюджетування діяльності м'ясопереробного підприємства // http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2009_3/files/ECON_03_2009_Andreeva.pdf.
2. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 (Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: видавничий центр «Академія», 2000 – 864 с.
4. Економічна теорія: Політекономія: [Текст] : підручник / За ред. В. Д. Базилевича [та інші]. – К. : Знання – Пресс, 2006 – 581с. – ISBN 966-311-026-0.
5. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006 . – 366 с.
7. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
8. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч.посібник. 2-ге вид., стереотип. – Львів: “Новий Світ” – 2000”, 2006. – 388 с.
9. Конохова З. П. Моделі державного регулювання економіки : навчально-методичний посібник : для студентів програми підготовки «Економічна кібернетика» спеціальності 051 «Економіка» [Електронне видання]-Харків: НТУ «ХП», 2018.
10. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер.с англ. – 2-е европ.издание. – М.; СПб; К.; Издательский дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
11. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

- 12.Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МА-УП, 2000. – 128 с.
13. Продиус Ю. И. Экономика предприятия: Учебное пособие. – Харьков: ООО «Одиссей». – 2004. – 416 с.
- 14.Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі [Електронний ресурс] / І. Т. Райковська // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. - 2017. - № 1. - С. 73-79. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_1_13.
- 15.Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене.–Львів: «Новий Світ-2000»,2003. – 272 с.
- 16.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
- 17.Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, К: Кондор, 2011. – 288 с.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 19.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: Учеб. для вузов. Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
20. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 136 с.
- 21.Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління. Навчальний посібник. – К.: "Кондор", 2011. – 334 с.
- 22.Швец Н.В. Стратегічне управління регіональним розвитком в Україні: ретроспективний аналіз та сучасний вектор трансформації. Вісник СНУ ім. В. Даля. 2021. №3(267). С.98-108. doi: 10.33216/1998-7927-2021-267-3-98-108.

23. Швець Н.В., Шевцова Г.З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2 (52), С. 114-123.
24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
25. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
26. Шершньова З.Ф. Стратегічне управління. Підручник. К.: КНЕУ, 2001.
27. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством [Електронний ресурс] / Р. К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. пр. / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. – Львів, 2015. - Вип. 2. - С. 96-99. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24.
28. Юрій Е. О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / Е. О. Юрій, І. Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент зб. наук. пр. / Міжнар. гуманітар. ун-т. – Одеса, 2015. - Вип. 13. - С. 131-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31.
29. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління соціально-економічними системами» (для здобувачів другого рівня вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 051 «Економіка») (Електронне видання) / Уклад.: Н.В. Швець, О.О. Хандій, Я.В. Бурко – Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. – 92 с.

ДОДАТОК А

Корпорація Anderson була заснована у 1962 р. як маленька фірма з виробництва товарів широкого споживання. У перші 20 років роботи відділ досліджень і розробок компанії створив ряд нових виробів, що здобули велику популярність на ринку. Справи йшли так добре, що довелося ввести на виробництві другу зміну, щоб задовольнити попит. Виробництво протягом цих років тричі розширювалося. В інтерв'ю популярному журналу Поль Андерсон, засновник фірми, сказав: «Ми не продаємо свої товари, ми їх розподіляємо». Цим він хотів наголосити, що фірма мала лише 24 торгових агенти, а одержувала від продажів дохід, що перевищує \$62 млн. на рік.

Три роки тому корпорація Anderson пережила свою першу фінансову кризу, в результаті якої втратила \$1,2 млн. Протягом року сума втрат збільшилася до \$2,8 млн., а торік – до \$4,7 млн. Бухгалтери підрахували, що цьогорічні втрати можуть досягти \$10 млн.

Стурбований цією інформацією найбільший кредитор компанії Citizen's Bank настійливо вимагав від компанії внести деякі зміни у свою діяльність, щоб виправити ситуацію. У відповідь на цю вимогу Поль Андерсон погодився піти у відставку. Рада директорів призначила на його місце Мері Хартман, голову відділу маркетингу однієї з найбільших американських компаній, що торгує споживчими товарами.

Проаналізувавши ситуацію, Мері дійшла висновку, що для переведення фірми на нові рейки необхідно здійснити ряд змін. Ось основні з них:

1. Необхідно приділяти більше уваги маркетингу. Найважливішим фактором успіху в продажу споживчих товарів фірми Anderson є кваліфікований штат торгових агентів.

2. Необхідно поліпшити якість продукції. У даний час близько 2% продукції, що випускається, виявляється бракованою, в той час як в інших фірмах даної галузі цей показник не перевищує 0,5%. У минулому товари фірми користувалися таким попитом, що контроль за якістю не був важливий. Тепер же відсутність контролю приносить серйозні збитки.

3. Необхідно провести скорочення оперативного персоналу. У даний час компанія може обійтися двома третинами персоналу, зайнятого на виробництві, і половиною – адміністративного.

Мері поки ще не подала план Раді директорів, але збирається це зробити найближчим часом. У даний час вона обмірковує ті конкретні кроки для проведення реформ, і те, як це позначиться на працівниках фірми і виробництві в цілому.

ДОДАТОК Б

Розвитку туризму в Україні на всіх рівнях управління почали приділяти увагу лише в останні роки. Зміна політичних та економічних умов останніх років дозволили Україні проводити структурні реформи в напрямку переважання послуг над іншими секторами економіки, акцентувати увагу на ефективнішому використанні туристичного потенціалу.

Туризм може стати одним із перспективних напрямів розвитку регіонів України, оскільки має відповідне природно-ресурсне, інфраструктурне, трудове ресурсне, організаційно-інформаційне забезпечення. В країні спостерігається надмірна концентрація населення і виробництва у великих містах, уповільнений розвиток більшості середніх і маленьких міст. Це призвело до значних територіальних диспропорцій економічного розвитку країни, погіршення демографічної ситуації, стану зайнятості, зниженню якості життя населення, занепаду сільської місцевості. В усіх регіонах України посилюються процеси депопуляції населення, погіршується стан житлово-комунального господарства, санітарно-гігієнічна й епідеміологічна ситуація.

Однак, розповсюдження моди на здоровий спосіб життя, стимулюючої стрімкий розвиток SPA-курортів за кордоном, сприяє появі інтересу іноземних та вітчизняних туристів до санаторного лікування в Україні, тому що вартість лікування в Україні в 8-10 разів менше, ніж, наприклад, у Німеччині. Як результат, попит на санаторне оздоровлення у нашій країні, на відміну від європейських курортів, втративши за останні 10 років 63% клієнтів, щорічно зростає на 10-15%. Це важливо ще й тому що санаторії втратили 85-90% клієнтів після розвалу СРСР, бо наші колишні співвітчизники, що купляли путівки за пільговою ціною, перетворилися на іноземців, а профспілкові санаторії, не зумівши вижити у ринкових умовах, були змушені закриватися або перекваліфіковуватись. У той же час з появою на Україні середнього класу почали відкриватися приватні санаторії та SPA-центри, які пропонували оздоровитися за короткий термін та здійснювали послуги на більш високому рівні. Проте всі ці сучасні приватні санаторії та SPA-центри мають невелику самоокупність, тому інвестори не дуже поспішають вкладати свої кошти у дану галузь. Для

того, щоб підвищити інтерес інвесторів, необхідно створити сприятливу податкову політику держави та забезпечити сталу позитивну динаміку економічного розвитку.

Інший вид сучасного дозвілля - гірськолижний спорт. За даними Українського гірськолижного клубу, якщо у 1990 році в країні нараховувалося приблизно 100 тис. гірськолижників, то у 2017 р. – приблизно 650 тис. осіб. Згідно прогнозам Клубу, щорічний приріст кількості туристів-гірськолижників буде тривати щонайменше 20 років. Стрімке зростання попиту на відпочинок у горах та очевидна недостатня пропозиція гірськолижних послуг на внутрішньому ринку змушують інвесторів вкладати гроші у розвиток гірськолижних курортів. Нові об'єкти з'являються не дуже швидко: в Україні відсутні прозорі умови для інвестування, недостатньо чітко сформульовані земельне, податкове та туристське законодавство.

Достатньо довго сфера гірськолижного туризму в Україні залишалась нібито поза ринкових відносин. Попит щорічно зростає, а нові пропозиції з'являлися рідко. Хоча вже тоді була ясна комерційна привабливість даного виду бізнесу. Починаючи з 2010 р. інвестори активно вкладають свої гроші у будівництво та розвиток гірськолижних курортів. Наразі в Україні нараховується більше 125 гірськолижних трас. За європейськими мірками це лише капля в морі. Хоча 60-70% всіх гірськолижних трас України - нові, якість гірськолижного продукту, за рідким винятком, залишає бажати кращого. З цієї причини багато наших співвітчизників віддає перевагу лижним курортам Польщі та Словаччії, де ціни приблизно такі, як в Україні, проте рівень сервісу значно вищий. Головні критерії для туристів при виборі гірськолижного курорту - зручний трансфер, висока якість гірськолижних трас, гарантії безпеки, висока пропускна здатність підйомників, пристойне житло та харчування за прийнятними цінами. Власники гірськолижних курортів найбільш вдалою вважають таку концепцію, коли центр буде вважатися не гірськолижним, а туристсько-гірськолижним, тобто працювати 10-11 місяців на рік, пропонуючи 40 різних якісних послуг, серед яких – гірські лижі. Варто зауважити, що на даному етапі створення сучасних гірськолижних курортів вони будуються у комплексі туристської, ресторанної та готельної інфраструктури.

Нещодавно в Україні з'явився новий вид відпочинку, так званий «зелений» туризм. Зелений туризм має великий потенціал розвитку, тому що рекреаційні зони - один з найпотужніших природних ресурсів України. «Зелений» сільський туризм має надзвичайно позитивно впливати на економіку та екологію регіонів, розширюючи сфери зайнятості місцевих жителів, збільшуючи виробництво екологічно чистих продуктів харчування, сприяючи збереженню природи. Водночас, це істотно впливає на поліпшення благоустрою сіл, їх соціальну інфраструктуру, сфери обслуговування та демографії. За даними Спілки сприяння розвитку сільського «зеленого» туризму, на сьогодні села України можуть запропонувати понад 25 тис. осель для розвитку «зеленого» туризму, для порівняння, цей показник у 2015 р. становив 70 осель. Завдяки цьому буде забезпечено роботу для майже 3 млн. осіб та збут двох третин продукції селянських та фермерських господарств. Нині ж відпочинок на селі у нас складає лише 13% від загальної кількості подорожей. В більшості країн світу «зелений» туризм розглядається як невід'ємна складова комплексного соціально-економічного розвитку села. Найбільш розповсюджений «зелений» сільський туризм на Західній Україні, але за бажанням можливо добре відпочити і в селах Київської, Харківської, Одеської, Донецької областей. Кількість зелених туристів щороку зростає, до речі, серед них багато гостей з Європи, США, Канади.

Сільський туризм приваблює тим, що дозволяє міським мешканцям та іноземним туристам за відносно невеликі гроші відпочити у сільській місцевості. А це означає дуже багато - на природі звільнитися від стресів, до яких призводить урбаністичне життя, відвідати місцеві пам'ятки культури, порибалити, покататися на конях, з'їздити на соколине полювання, ознайомитися з побутом сучасних сільських мешканців та старовинними народними традиціями. До того ж, якщо є бажання, можна взяти участь у сільськогосподарських роботах. А мешканці сільської місцевості (особливо з невисоким рівнем зайнятості населення) отримують можливість обслуговувати туристів, виробляти для них сувенірну продукцію та ін., що буде сприяти зростанню життєвого рівня населення. На даний момент вже надруковані туристичні посібники з сільського туризму, наприклад, «Село - наче

писанка», «Зимове село запрошує». А у селі Пирогово під Києвом вже проводилося декілька Всеукраїнських виставок сільського туризму «Українське село - запрошує». Найголовнішими проблемами розвитку сільського туризму є недостатньо чітко сформована нормативно-правова база та погана транспортна інфраструктура.

Насправді «золотим часом» для вітчизняного круїзного бізнесу був період 60-80 років минулого сторіччя: розвивався вітчизняний (щоправда, внутрішній) круїзний туризм, оскільки він був єдиною можливістю для західної людини поглянути за «залізну завісу». Вже з початку 1990-их років інтерес до нашої держави став істотно слабшати. Основна об'єктивна причина цього є нетранзитність Чорного моря через його географічне положення. А серед суб'єктивних причин можна виділити наступні:

- недостатня кількість інформації про країну, міста, порти у міжнародній пресі, Інтернеті та інших ЗМІ; вирішення цієї задачі не під силу жодному туроператору, бо це завдання державного масштабу;
- відсутність маркетингової програми з реклами та просування українського національного продукту, участі у міжнародних круїзних виставках та конференціях;
- недостатньо якісний екскурсійний та туристський продукт, як наслідок відсутності професійно підготовлених кадрів організаторів берегового обслуговування, гідів та ін.

На даний момент єдиним портом, з якого організуються круїзи по Чорному морю, є Стамбул, проте, дивлячись на напрямки цих круїзів, його скоріше можна віднести до середземноморських, ніж до чорноморських портів. Тому саме Одеса є реальним кандидатом, адже вона є другим за розмірами портом Чорного моря та володіє відповідною інфраструктурою та спеціалістами. За технічними характеристиками Одеський порт практично ні в чому не поступається, а за деякими характеристиками навіть перевершує найкращі порти світу.

При створенні туристичного іміджу України необхідно не забувати також про наші культурні пам'ятки та шедеври природи: Швацькі озера з їх головною перли-

ною - озером Світязь, гори Медобори, руїни Херсонесу, парк в Умані, Києво-Печерська лавра, Львівський оперний театр, найбільша у Європі площа Свободи у Харкові, Нікітінський ботанічний сад, Лівадійський палац та багато іншого.

ДОДАТОК В

Корпорація "Мазда" займає наразі третє місце (після "Тойоти" і "Ніссан") у японській автомобільній галузі. У 1975 р. "Мазда" – ветеран японського автобізнесу – опинилася на межі банкрутства: більше 17 млрд. ієн в дефіциті, скорочення продажів на 31%, баласт нерозпроданих 140 тис. машин, напруженість у відносинах з профспілкою. Причиною катастрофи, на межі якої опинилася "Мазда", стало поєднання декількох серйозних чинників, в числі яких – низький контроль за собівартістю і якістю, напруження у стосунках з постачальниками, панування традиційного жорсткого стилю менеджменту, успадкованого ще з часів засновника корпорації, внук якого у фатальний рік займав посаду Голови Ради директорів.

Операція з порятунку "Мазди" розроблялася, як це не дивно, не самою компанією, а загальними зусиллями фінансово-промислової групи "Сумітомо", членом якої є компанія. Кредитні вливання, заяви про довіру і підтримку фірми, що потрапила у важке положення, були першими кроками. Надалі надійшла категорична вказівка всім компаніям, що входять до групи "Сумітомо", терміново відновити свій автопарк за рахунок придбань машин виключно у "Мазди" – захід вельми дієвий, якщо врахувати, що до ФПГ "Сумітомо" належать більш ніж 600 фірм самого різного профілю, не рахуючи декількох тисяч дрібних компаній, пов'язаних з групою. Після цих двох фаз загроза банкрутства була відсунута, але не більше того. Належало провести корінну реконструкцію виробничих відносин в рамках самої "Мазди". І тоді банк "Сумітомо" сформував "пожежну команду" у складі п'яти осіб з крупних банківських службовців, перед якими була поставлена надзадача – вивести менеджмент "Мазди" на принципово новий рівень.

Очолив цей "летючий загін" Цумоту Мураї, що розставив своїх людей на ключові позиції – в службу маркетингу, фінансовий департамент, у відділи контролю за якістю і виробничими витратами. Боротьба очікувалась неабияка – протягом десятків років "Мазда" розвивалася як феодалський клан з сильним авторитарним керівництвом, на вершині якого стояв президент фірми, чиє слово було абсолютною істиною. Дискусії з виробничих питань як форма пошуку найбільш раціональних шляхів на "Мазді" вважалась неприйнятною, ініціатива давилася вказів-

ками, і керівництво було надхмарно недосяжним. Такий стиль менеджменту, що іменувався "почерком "Мазди", працював безвідмовно в період процвітання і економічного зростання, але виявився абсолютно безпорадним, як тільки настали важкі часи. "Закручування гайок", до якого удалася адміністрація на початковому етапі кризи, стану не виправило, більш того – погіршило. Тому перше, що зробив Цумоту Мураї, потрапивши на "Мазду", – "пішов в народ".

Як розповідав сам Мураї, він працював по 16 годин на добу, постійно спілкуючись з працівниками компанії, заводячи знайомства і не уникаючи тривалих бесід з персоналом, незалежно від посади. Він першим з "китів" фірми почав регулярно харчуватися в загальній їдальні і вечорами прямував до дешевих барів, у яких коротали дозвілля робочі. Він зазивав в свій будинок незліченне число гостей-товаришів зі служби, виїжджав на спільну риболовлю з членами профспілки і відвідував учбові центри компанії, де "кувалися" майбутні кадри. Трохи більше ніж за рік у його активі особистих знайомств значилися більше двох тисяч осіб, і не випадково всі його кадрові перестановки незмінно виявлялися вдалими. Окрім "рятувальної команди" з банку "Сумітомо", на "Мазді" не з'явився жоден "прибулець" у кріслі керівника – всі призначення на керівні посади в компанії робилися з резервів самої "Мазди", відкритих Мураї. Люди отримували не просто посади, а, перш за все, свободу в діях, простір для прояву ініціативи, від них почали вимагати альтернативних варіантів у вирішенні будь-яких проблем.

Апофеозом перебудови на "Мазді" став 1978 р., коли власник і внук засновника фірми Кендзі Мацуда був змушений покинути посаду президента компанії, поступившись місцем кадровому службовцю "Мазди" Есики Ямасаки, рекомендованому Мураї. Це була сенсація для японського ділового світу в цілому. Новий президент почав з того, що провів перетасовування в середній ланці під гаслом: "Дуже багато люди займають одне і те ж місце дуже довгий час". Фактично це означало введення в компанії принципу ротації кадрів, який на сьогодні є однією з опір японського менеджменту. На "Мазді" були запроваджені інтенсивні курси з перепідготовки персоналу, почали проводитися "штабні ігри" з розробки найбільш ефективних методів впровадження нових моделей у виробництво. Були

введені також нічні змагання з орієнтування, збори службовців у підрозділи "сил самооборони", регулярні медитації в монастирях секти Дзен, 20-кілометровий марафон по гірській місцевості. Все це, на думку Ямасаки, сприяло вихованню характеру кожного працівника "Мазди".

Надалі були проведені такі заходи:

1. Різке скорочення складських приміщень за рахунок впровадження системи "джаст ин тайм" ("точно в час"). Реалізація цієї концепції дозволяє ліквідувати запаси комплектуючих вузлів, агрегатів і готових виробів, які стали непотрібними. "Запас міцності" складів "Мазди" – в середньому дві-три години, за декількома вузлами трохи вище – максимум півдня. Для порівняння: у американських автомобільних концернів цей показник складає як мінімум місяць і більше. Складування запасів – це викинуті гроші, час і нераціональне використання площі.

2. Впровадження системи "канбан", яка змінила режим роботи корпорації, кожного заводу, цеху, ділянки, робітника. Це дозволило забезпечити роботу в ритмі конвеєра кожного, хто пов'язаний з "Маздою". Чи можливі при такій системі накладки? Звичайно, від цього ніхто не застрахований, і перш за все – робітники, що проводять збірку. Тому кнопка зупинки конвеєра знаходиться на кожному робочому місці, і кожен відчуває свою відповідальність за загальну справу.

3. Організація гуртків якості і раціоналізації. Економічний ефект більшості пропозицій досить незначний, але, складаючись разом, ці дрібниці приносять корпорації мільярди ієн економії, підтримуючи одночасно "сімейні відносини" на фірмі. Ящик із запчастинами відсунутий на метр убік, придумана нова, зручніша форма рукоятки у викрутки, змінений кут освітлення на робочому місці – все це неістотно на перший погляд, але в цьому – творче відношення до справи, яка всіляко підтримується.

4. Боротьба за зниження собівартості на окремих ділянках і на підприємстві в цілому при активному залученні до неї субпідрядних фірм, схожа за духом із соцзмаганнями.

5. І лише після всього цього – скромні кроки в області автоматизації і установка нових роботизованих систем.

В результаті, лише через 5 років (в 1980 р.) фірма позбавилась боргів, збільшила продуктивність праці в 2,5 рази, забезпечила стійке зростання доходів. Причому 80% цього ефекту забезпечили заходи, не пов'язані зі значними капітальними вкладеннями і технологічними новаціями; тобто кроки, зроблені в рамках "революції менеджменту".

ДОДАТОК Г

Корпорація «Мільга» – великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення – «виросла» з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 1991 р. чотирма приватними підприємцями. Велика дистриб'юторська компанія з розвиненою дилерською мережею по всій Україні (понад 40 дилерів), що займає майже 60% українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції поставила такі стратегічні цілі свого розвитку:

- організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, мийні засоби);
- організація власної роздрібно-торговельної мережі;
- розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП з відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);
- продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

У даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і мийні засоби під власною торговою маркою, відкрито супермаркет і магазин, створено українсько-турецьке СП, розвивається медичний і будівельний напрямки. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі загрози і можливості зовнішнього середовища.

ДОДАТОК Д

Відлунав ювілей, присвячений роковинам існування компанії «Колібри». Молода компанія гідно пропрацювала свій перший рік, отримавши достатній прибуток, довівши свою життєздатність, чесно завоювавши місце під сонцем на українському ринку прохолодних напоїв.

Рік тому група заповзятливих бізнесменів організувала невеликий завод з виробництва прохолодних напоїв. Було придбане устаткування, орендовані виробничі і складські приміщення, офіс. У компанії, крім виробничого відділу і бухгалтерії, був організований компетентний відділ маркетингу.

Компанія «Колібри» почала виробництво напоїв трьох видів: «Колібри», «Лимонад» та «Крем-сода» в пластикових пляшках. Протягом року компанія динамічно розвивалася. Продукція, завдяки сучасним технологіям виробництва і відмінній якості, завойовувала серця споживачів, прилавки магазинів та кіосків.

Підсумки минулого року

Після ювілею, на загальних зборах менеджерів компанії «Колібри» обговорювалися підсумки і проблеми минулого року. Весь рік менеджмент зазнавав труднощів у поточній роботі. Компанію лихоманило від недоліку оборотних коштів. Раз у раз через недобросовісність постачальників і оптових покупців доводилося шукати нові напрями реалізації продукції і джерела сировини. Лише наприкінці року вдалося підписати довгострокові договори на постачання сировини і реалізацію продукції, які враховували труднощі постачальників і покупців, пов'язані з сезонністю продукції. Часто, особливо в спекотні періоди літа, у зв'язку з стрімким зростанням попиту доводилося працювати в авральному режимі, щоб задовольнити покупців. У такі моменти зростали витрати на оплату праці основного персоналу та накладні витрати, спричиняючи несподівані «провали» в грошових коштах. У короткий термін з'являлась потреба в кредиті. Як правило, кредит вдавалось погасити і виплатити відсотки, але через постійний поспіх у пошуку грошей не завжди обиралось найкраще джерело кредитування. Останній кредит на суму 650000 грн. узятий у вересні 2009 р. при процентній ставці 36% річних.

Поява стратегічного інвестора

Кульмінацією на зборах стало повідомлення про те, що компанією зацікавилася велика іноземна фірма, здатна інвестувати близько 2,5 млн. євро в розвиток виробництва. Це дає перспективи стати крупним підприємством і вийти з продукцією на зовнішній ринок. Таку можливість не можна упускати. Для початку переговорів інвестора необхідно ознайомити з підприємством, продемонструвати перспективи роботи на найближчий рік і прибутковість компанії, розробити бізнес-план, тобто показати «товар обличчям», щоб інвестор зрозумів, що працює з цивілізованими партнерами.

Крім того, виявилось, що проблему з отриманням кредитів можна вирішити, відкривши в банку «East Credit» кредитну лінію, що дозволяє брати необхідну суму коштів (з певними обмеженнями) на необхідний час. Відсотки за користування кредитами залежатимуть від величини «стелі» кредитної лінії. Банк бере 20 % річних при стелі 2000 тис. грн., 24 % при стелі 3000 тис. грн. і 28 % при стелі 4000 тис. грн. Необхідна умова відкриття кредитної лінії – надання банку обґрунтованого бюджету компанії на рік, на підтвердження спроможності і платоспроможності.

В результаті на зборах одностайно було ухвалено рішення – так більше жити не можна! Необхідно скласти річний бюджет, деталізувавши його настільки, щоб можна було розподілити відповідальність за його виконання. Розроблений бюджет буде представлений інвесторові, а також в банк «East Credit» для обґрунтування кредитної лінії.

З чого почати розробку бюджету?

З чого почати? Тут сумнівів бути не може – роботу треба почати із збору початкових даних. Перш за все, були прогнозовані основні показники балансу компанії на початок планованого року (табл. Д.1).

Основні показники балансу компанії на 1.01. року

Показники	Сума, грн.
Активи:	
Оборотні активи:	
Грошові кошти	50 000
Заборгованість бюджету з ПДВ	100000
Рахунки дебіторів	900 000
Попередньо оплачені матеріали	100 000
Запаси сировини для «Колібрі»	25 000
Запаси сировини для «Лимонад»	50 000
Запаси сировини для «Крем-сода»	30 000
Запаси сировини разом	105 000
Запаси продукції «Колібрі»	32 000
Запаси продукції «Лимонад»	48 000
Запаси продукції «Крем-сода»	31 000
Запаси готової продукції	111 000
Разом оборотні активи	1 366 000

Показники	Сума, грн.
Основні засоби	
Споруди і устаткування	2 436 000
Накопичена амортизація	(292 000)
Споруди і устаткування нетто	1 144 000
Разом активи	3 510 000
Зобов'язання і капітал:	
Попередньо оплачена продукція	100 000
Рахунки до оплати	970 000
Заборгованість з зарплати	100 000
Заборгованість перед бюджетом:	100 000
з податку на прибуток	30 000
з автодорожнього збору	10 000
з соціального страхування	20 000
до пенсійного фонду	5 000
до фонду Чорнобиль	5 000
з податку на доходи фізичних осіб	10 000
до фонду зайнятості	5 000
Інші	15 000
Банківський кредит	650 000
Акціонерний капітал:	
Звичайні акції, без номіналу	600 000
Нерозподілений прибуток	990 000
Всього акціонерний капітал	1 590 000
Разом зобов'язання і капітал	3 510 000

Прогноз продажу

Для того, щоб оцінити надходження грошових коштів, відділ маркетингу надав дані за очікуваним обсягом реалізації і цінам на ринку (без ПДВ) протягом майбутнього року (табл. Д.2, Д.3).

Таблиця Д.2

Прогноз збуту на 1 рік (пляшок)

Напій	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
«Колібри»	280 000	270 000	300 000	600 000	750 000
«Лимонад»	420 000	430 000	450 000	700 000	800 000
«Крем-сода»	250 000	200 000	290 000	570 000	660 000

Продовження табл. Д.2

Напій	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень
«Колібри»	900 000	900 000	850 000	500 000	320 000
«Лимонад»	1 000 000	1 000 000	870 000	640 000	450 000
«Крем-сода»	730 000	700 000	650 000	550 000	400 000

Продовження табл. Д.2

Напій	Листопад	Грудень	Січень 2011 р.
«Колібри»	280 000	270 000	280 000
«Лимонад»	430 000	420 000	410 000
«Крем-сода»	280 000	250 000	260 000

Таблиця Д.3

Прогноз цін на рік (грн. за пляшку)

Напій	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
«Колібри»	4,75	4,75	4,75	5,50	5,50
«Лимонад»	4,95	4,95	4,95	6,00	6,00
«Крем-сода»	5,00	5,00	5,00	5,90	5,90

Продовження табл. Д.3

Напій	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень
«Колібрі»	5,50	1,10	5,50	5,50	4,50
«Лимонад»	6,00	1,20	6,00	6,00	5,75
«Крем-сода»	5,90	1,18	5,90	5,90	5,50

Продовження табл. Д.3

Напій	Листопад	Грудень	Січень
«Колібрі»	4,50	4,50	4,25
«Лимонад»	5,75	5,75	4,95
«Крем-сода»	5,50	5,50	4,95

Але цій інформації недостатньо, оскільки не всі кошти за продукцію надходять протягом місяця продажів. Частина грошових коштів поступала із запізненням на місяць, що було прийнятне, особливо в осінньо-зимовий період, з метою залучення оптових покупців. Враховуючи сильну конкуренцію, про передоплату говорити не доводиться. Оскільки прохолодні напої – товар з високою сезонністю споживання і, відповідно, попиту, то відділ збуту продукції, базуючись на досягнутих з оптовими покупцями домовленостях і досвіді минулого року, надав прогнозну схему надходження грошових коштів:

- за продажі в першому кварталі компанія отримає 70% оплат протягом місяця продажу і 30% в наступному місяці;
- за продажі в другому кварталі компанія отримає 84% оплат протягом місяця продажу і 16% в наступному місяці;
- за продажі в третьому кварталі компанія отримає 80% оплат протягом місяця продажу і 20% в наступному місяці;
- за продажі в четвертому кварталі компанія отримає 70% оплат протягом місяця продажу і 30% в наступному місяці.

Запас готової продукції (на випадок стрімкого зростання попиту) на початок року складає 35000 пляшок «Колібрі», 50000 пляшок «Лимонаду» і 30000 пляшок

«Крем-соди». Маркетологи компанії на підставі досвіду минулого року і передбачуваних коливань попиту розрахували, що запас готової продукції має складати 10–15% від продажів наступного місяця. На кінець січня року плановані запаси готової продукції повинні скласти 30000 пляшок «Колібрі», 45000 пляшок «Лимонаду» і 20000 пляшок «Крем-соди».

Оцінка вартості матеріалів

Для оцінки витрат грошових коштів на закупівлю сировини відділ виробництва визначив вартість кожного інгредієнту, необхідного для виготовлення однієї пляшки напоїв. Підсумувавши вартість всіх інгредієнтів, визначили вартість прямих матеріалів на пляшку кожного напою:

- 1,98 грн. на одну пляшку «Колібрі»;
- 2,84 грн. на одну пляшку «Лимонаду»;
- 2,82 грн. на одну пляшку «Крем-соди».

Окрім цього, слід врахувати, що розрахунки за надані матеріали компанія здійснює без передоплати протягом двох місяців з оплатою протягом місяця поставчань 70% від суми закупівлі. Імовірно, подібна ситуація збережеться і наступного року.

Щоб застрахуватися від зупинки виробництва або гарячкових пошуків сировини при виникненні проблем у постачальників, необхідний щомісячний запас прямих матеріалів у розмірі 20–25% від потреб наступного місяця (це дозволить працювати протягом тижня на власних запасах). На кінець першого місяця року запаси матеріалів повинні скласти: 30000 грн. по «Колібрі», 55000 грн. по «Лимонаду» і 30000 грн. по «Крем-соди».

Прогноз оплати прямої праці

Компанія використовує змішану оплату праці:

- частина персоналу (в основному постійні штатні працівники) має почасову оплату праці (залежно від напрацьованого часу);

– при наймі додаткових працівників у разі термінових крупних замовлень, а також при наднормовій роботі праця оплачується відрядно (залежно від випуску продукції);

– частина персоналу, що безпосередньо не випускає продукцію має постійну оплату (по постійному окладі).

Відділ праці і заробітної плати розрахував, що на виробництво однієї пляшки напою в минулому році потребувало:

– для «Колібрі» – 0,002 години праці основних виробничих робочих;

– для «Лимонаду» – 0,0017 години;

– для «Крем-соди» – 0,0009 години.

Середня оплата однієї години праці основного персоналу складає: 5,7 грн. при виробництві «Колібрі»; 6,0 грн. при виробництві «Лимонаду»; 5,5 грн. при виробництві «Крем-соди».

Персонал з відрядною платнею праці отримує 0,5 грн. за виробництво 1 пляшки «Колібрі», 0,7 грн. за одну пляшку «Лимонаду» і 0,3 грн. за «Крем-соду». Щомісячна постійна зарплата робочих складає 1000 грн. по «Колібрі», 1200 грн. по «Лимонаду» і 970 грн. по «Крем-соді».

Накладні витрати підприємства

Наразі компанія ще не має високоефективної системи гнучкого планування накладних витрат з використанням кількох параметрів базової активності. За даними бухгалтерії, змінні накладні витрати розподіляються на продукцію пропорційно прямій праці. Бухгалтерія розрахувала наступні нормативи змінних накладних витрат на одну годину роботи основного персоналу: 0,03 грн. за «Колібрі» (в т.ч. ПДВ 0,0020 грн.), 0,04 грн. за «Лимонадом» (в т.ч. ПДВ 0,0017 грн.) і 0,01 грн. за «Крем-содою» (в т.ч. ПДВ 0,0009 грн.). Змінні витрат складають непряма праця, витрати на електроенергію для устаткування і витрати непрямих матеріалів.

Згідно досвіду минулого року, щомісячні постійні накладні витрати складають (табл. Д.4, Д.5):

Склад постійних накладних витрат

Група витрат	Сума витрат, грн.	Зокрема ПДВ, грн.
Загальні для виробництва:		
Постійна частина непрямой праці	18 000	0
Електроенергія загального устаткування	9 000	0
Утримання будівель і споруд	13 500	4 000
Амортизація загального устат- кування і будівель	9 000	0
Непрямі матеріали	4 000	220
Транспорт	14 000	0
Охорона	8 000	780
Інші	1 500	0

Розподіл постійних накладних витрат між продукцією, грн.

Група витрат	«Колібри»	«Лимонад»	«Крем-сода»
Амортизація устатку- вання	31 900	42 000	15 400
Інші	3 200	2 900	2 100
Ремонт	1 000	1 600	700
зокрема ПДВ по ре- монту	60	100	40

Крім того, компанія «Колібри» також несе значні витрати, пов'язані з реалізацією продукції і управлінням підприємством (що обумовлено зростанням реалі-

зації і кваліфікованими керівниками). Вивчивши досвід минулого року, було з'ясовано, що змінна частина цих витрат залежить від об'єму реалізації продукції. На одиницю реалізованої продукції доводиться: 0,2 грн. по «Колібрі» (в т.ч. ПДВ 0,02 грн.), 0,05 грн. по «Лимонаду» (в т.ч. ПДВ 0,001 грн.) і 0,15 грн. по «Крем-соді» (в т.ч. ПДВ 0,009 грн.) таких витрат.

Витрати на реалізацію продукції і управління

Щомісячні постійні витрати на реалізацію і управління в середньому зводяться до наступного (табл. Д.6):

Таблиця Д.6

Склад витрат на реалізацію продукції і управління компанією

Вид витрат	Сума витрат, грн.	Зокрема ПДВ, грн.
Витрати на управління:		
Зарплата керівників	22 000	0
Обслуговування офісу	1 500	270
Експертиза і сертифікація	15 000	900
Транспортні витрати	18 400	0
Непередбачені витрати	16 000	0
Відрядження	1 500	0
Телефонні витрати	5 000	0
Страховка	4 000	240
Інші	3 000	0
Витрати на реалізацію:		
Реклама	146 000	10 000
Зарплата торгового штату	3 300	0
Презентації	3 300	0

Податкові платежі та дивіденди

Рівень податку на прибуток та податку на додану вартість визначається згідно чинним законам про оподаткування. Місцеві податки і збори складають 15000 грн. щомісячно. У четвертому кварталі компанія повинна сплатити податок на нерухомість – 18150 грн.

В бюджеті слід врахувати, передбачені планом планомірного розвитку компанії витрати на: закупівлю нового устаткування на суму 1550000 грн., з розрахунком в січні – 900000 грн. і в лютому – 650000 грн. Крім того, необхідно передбачити виплату дивідендів акціонерам у розмірі 60000 грн. за рік, рівними частинами за кварталами з виплатою в січні, квітні, липні і жовтні.

Більш того, абсолютно очевидно, що з відкриттям кредитної лінії раціонально погасити наявний дорогий кредит якнайшвидше.

Можливі сценарії подій

За оцінками маркетологів, можливе зниження об'єму продажів на 5-10%, а також падіння цін на продукцію на 5% від планованих значень, особливо у випадку холодного весняно-літнього періоду. За даними відділу закупівель, у разі введення нових акцизів на імпортні інгредієнти і зростання цін на компоненти вітчизняного виробництва можливе підвищення на 3-5 % вартості прямих матеріалів в одиниці продукції. Можлива також ситуація, коли постачальники зажадають повного розрахунку за сировину протягом місяця постачання.

Після складання бюджету за «базовими» початковими даними необхідно передбачити декілька сценаріїв при несприятливих варіантах розвитку подій і оцінити, наскільки сильно впливають ці зміни на прибутковість і фінансову стійкість компанії. Не виключено, що треба буде домовлятися про вищу «стелю» кредитної лінії, якщо при несприятливих ситуаціях знову виникає брак оборотних коштів. Запас грошових коштів на рахунку повинен бути не менше 40 000 грн.

При опрацюванні і аналізі різних сценаріїв розвитку подій необхідно враховувати наступні взаємозв'язки:

1. Залежно від погодних умов (холодне або спекотне літо) змінюється попит і ціни на продукцію. Але, одночасно, із зростанням або звуженням ринку збуту змінюються ціни на прямі матеріали: при зростанні попиту і цін на прохолодні напої ростуть ціни на концентрати для їх приготування і навпаки. Це пояснюється тим, що ринок концентратів спеціалізований і має всього декількох постачальників.

2. У випадку зростання цін на імпортні концентрати, зумовленого, наприклад, збільшенням митних зборів, автоматично піднімуться ціни на всі прохолодні напої.

3. При зростанні цін на енергоносії, наприклад, електроенергію (змінних накладних витрат), відбудеться автоматичне збільшення цін на продукцію. Характерно, що через високу конкуренцію на ринку прохолодних напоїв, при зниженні цін на енергію спостерігається зниження цін на продукцію.

4. Зростання щомісячних витрат на рекламу на 20% приводить до 5 % зростання продажів і навпаки

ДОДАТОК Ж

Обсяги виробництва пива в Україні збільшувалися, в середньому, на 13% щорічно. Останнього року було виготовлено 217 млн. дал пива. За окремими оцінками операторів, наступного року очікується приріст виробництва пива ще на 11%, склавши більше 245 млн. дал, перш за все, завдяки збільшенню виробничих потужностей лідерами галузі: "САН Інтербрю Україна", "Оболонь", група ВВН і "Сармат".

Нинішнього року експерти не прогнозують істотних змін на ринку. Зараз спостерігається поступове зниження споживання міцних спиртних напоїв і збільшується попит на слабкоалкогольні напої, у тому числі і на пиво. Але ринок поступово йде до насичення. Так, позаминулого року зростання споживчого попиту на пиво в Україні збільшилося на 10% – споживання пива в середньому на душу населення склало 36 л, а минулого року вже досягло відмітки в 40 л. Цього року, за оцінками операторів, навряд чи зростання попиту перевищить 7%. При цьому, очевидно, він буде повністю задоволений. За словами самих пивоварів, до літнього сезону цього року вони готові.

Сумарна частка ринку лідерів ринку минулого року склала 93%. При цьому обсяги виробництва "Оболонь" минулого року збільшилися більш ніж на 30%, тоді як загальні обсяги виробництва вирости на 25%. Отже, з такими темпами "Оболонь" наближається до свого основного конкурента – компанії "САН Інтербрю Україна". Невеликі підприємства теж зберігають своє місце під сонцем. Зараз вони займають 6,5-7% спільного ринку пива в Україні. Безумовно, вони можуть збільшити обсяги свого виробництва, але не так стрімко, щоб рости пропорційно бурхливому розвитку ринку.

Багато пивних компаній продовжують працювати на масову аудиторію, випускаючи пиво середнього цінового сегменту. Зважаючи на дешевизну продуктів в цьому сегменті, виробники роблять ставку на захоплення додаткових обсягів ринку. Проте з кожним роком росте попит на продукцію преміум-класу. Сьогодні преміальне пиво займає близько 30% всього пивного ринку в Україні.

В основному за рахунок ліцензійних сортів, вироблюваних в Україні, розвивається також суперпреміум-сегмент, конкуренція в якому весь час посилюється. Сьогодні в Україні випускається 9 найменувань ліцензійного пива: "Brahma", "Staropramen", "Stella Artois", "Beck's", "Tuborg green", "Tuborg gold", "Балтика", "Carlsberg", "Kaltenberg Pils". У загальному обсязі виробництва вони складають 7%.

З приходом спекотних сонячних днів зростає активність зовнішньої і телевізійної пивної реклами. Зростаюча боротьба за споживача змушує пивні компанії вкладати в просування своєї продукції чималі гроші. При цьому все більш актуальним стає спонсорство, участь у всіляких акціях, спортивних турнірах і культурних подіях, а також використання в ТБ-роліках відомих осіб.

Одним з найефективніших інструментів для просування пивних торгових марок є зовнішня реклама. В основному, вона розміщується в крупних містах України. Але на літо рекламодавці декілька переносять акцент розміщення зовнішньої реклами у бік південних регіонів: Одеси, Миколаєва, Херсона, Кримського півострова.

Новий пивний сезон "САН Інтербрю Україна" почала з популяризації німецького "Beck's" і чеського "Staropramen". Зокрема, з травня цього року компанія запустила інформаційний проект "Чеські пивні традиції "Staropramen". Розміщені у вагонах метро Києва і Харкова постери познайомили українців з історією пивоваріння Чехії і традиціями, пов'язаними із споживанням пива.

Одна із стратегій рекламної кампанії ЗАТ "Оболонь" була спрямована на любителів футболу, головною рекламною "фішкою" якої став український футболіст Андрій Шевченко. Інша стратегія – випуск лімітованих партій пива. Новий сорт пива "Nike premium spring-summer collection" був випущений обмеженою партією (limited edition), яка продавалася всього 1000 годин, що дозволило зробити ставку на рідкість нового продукту.

Серед інших новинок – напівтемне "Авторське" і лагер-преміум-класа "Stare Misto" від Львівської пивної компанії "Перша приватна броварня". Окрім білого

непастеризованого пива і ексклюзивного "Nike limited edition spring-summer collection", "Оболонь" вивело на ринок нове міцне пиво "Десант "Біла зірка".

У свою чергу, компанія ВВН почала рік з просування "Балтики". Для підтримки існуючого іміджу "пива для успішних людей" був створений рекламний ролик за участю відомого ектораа. Не забула компанія і любителів "Tuborg", учасники рекламної акції якого можуть виграти поїздки на один з рок-фестивалів.

Набрала стрімкий оборот безпрограшна для споживачів рекламна акція зі збирання кришечок і етикеток. Практично всі компанії придумали власні правила гри і приготували подарунки. Так, "Славутич" дарував щасливчикам різні корисні призи, "Чернігівське біле" обіцяє презентувати особливої форми пивний келих, а "Оболонь" розіграла поїздки на чемпіонат світу з футболу. Крім того, в багатьох містах, крім всеукраїнської реклами, проводяться різні регіональні PR-акції.

Пакування продукції

Багатьом любителям пива небайдуже, в що воно розлите: у пляшки, банки або бочонки. А в умовах зростаючої конкуренції для виробників дуже важливо вчасно реагувати на зміни таких настроїв. На сьогоднішній день росте частка пива в ПЕТ-упаковці і кегах, баночне залишається приблизно на тому ж рівні, а частка склотари знижується.

На початок літнього сезону багато пивоварних підприємств України встановили нові лінії розливу пива в ПЕТ. Причому це зробили не тільки крупні гравці, але і деякі регіональні підприємства, наприклад, Бердичівський пивоварний завод. Загалом, сьогодні частка пива в ПЕТ-упаковці складає більш ніж 40% всього пивного ринку України. Основними причинами такої популярності є економічність виготовлення, нижча ціна за 1 л, а також зручність в користуванні і транспортуванні. Особливо це важливо зараз, коли були підвищені ціни на газ і енергоносії, а питання про вартість склотари залишилося відкритим. До речі, в країнах Європи пиво в ПЕТ-упаковці займає всього 3% від загального виробництва.

Росте також сегмент NoReCa (пиво в кегах, яке розливається в кафе, барах і ресторанах). Минулого року його реалізація зросла на 43%. Активно розвивають

сегмент HoReCa компанії "САН Інтербрю Україна", ВВН і "Сармат". Але не слід забувати, що рівень продажів кегового пива залежить від безлічі чинників. Наприклад, від динаміки відкриття нових пивних закладів, зростання пивної культури в країні, збільшення доходів населення і навіть від погодних умов. Тому прогнозувати, наскільки може збільшитися реалізація кегового пива наступного сезону, поки важко.

Раніше перспективне майбутнє пророкували баночному пиву. Безумовно, воно має багато позитивних моментів. Але є і негативні чинники: на смак баночне відрізняється від темно-зеленого пива. На виробничих і споживчих витратах починається також різниця в ціні між жерстяною і скляною ємкістю (близько 15-20%). Тому ринок баночного пива застиг на відмітці 1,5-2%.

Виробництво пива в пляшках цього року значно скоротилося. За даними концерну "Укрпиво", минулого року частка скляної упаковки складала 50% спільного ринку пива. Цього року вона може знизитися до 39%.

Експорт/імпорт продукції

За словами генерального директору концерну "Укрпиво" Галини Коренькової, цього року планується збільшення експорту пива. Вона відзначає, що минулого року експорт пива з України збільшився на 20,7% і склав 19 млн. дал. Цього року, на її думку, експорт може піднятися до рівня 25 млн. дал.

Безперечним лідером серед експортерів залишається "Оболонь". Сьогодні на її частку доводиться близько 90% вітчизняного експорту пива. Компанія поставляє свою продукцію на ринки 24 країн світу. Інші ж оператори поки більше орієнтуються на внутрішній ринок, а також на невелику частку ринків таких країн як Грузія, Молдова, Білорусія, Польща, Словаччина, США, Канада і інших. Загалом, продукція українських пивоварів нині поставляється в 27 країн світу. Для того, щоб поставляти продукцію в інші країни, необхідна адаптація продукту.

Імпортне пиво завозиться до України, щоб доповнити асортимент вітчизняного продукту елітними напоями. Частка імпорту в останні декілька років залишається стабільною. В нинішньому році імпорт пива до України займатиме 1,5-

2% вітчизняного ринку. Відсутність динаміки в даному сегменті пояснюється лояльністю споживачів, що росте з кожним роком, до продукції вітчизняних виробників.

Перспективи розвитку ринку

На розвиток вітчизняного ринку пива сприятливо впливає поступове нарощування виробництва, вдала маркетингова кампанія, спекотна погода і споживчий попит. Але існує також і ряд негативних моментів: суворіші вимоги до утилізації відходів, підвищення ціни на газ, високе мито на імпортний солод. Крім того, в нинішньому сезоні очікується подорожчання пива, що позначиться на попиті.

Конкуренція на українському ринку пива досить висока і продовжує посилюватися. Виробники максимально захищатимуть свої позиції. Вони продовжують розширювати асортимент новими оригінальними сортами пива і розвивають преміальний і суперпреміальний сегменти ринку.

ДОДАТОК И

Група "Сармат" є одним з чотирьох найбільших виробників пива в Україні, об'єднуючи чотири пивоварні заводи: "Сармат", "Луганський пивоварний завод", "Пивобезалкогольний комбінат "Крим", "Фірма "Полтавпиво", а також підприємство з виробництва солоду "Дніпропетровський пивоварний завод "Дніпро".

На сьогоднішній день підприємства групи "Сармат" оснащені найсучаснішим пивоварним устаткуванням провідних європейських компаній, таких як Hurrman, Simonazzi і Krones, що дозволяє випускати пиво високої якості. Асортимент продукції компанії включає більш ніж 30 сортів пива. Під брендами "Сармат", "Drive Max", "Дніпро", "Kaltenberg Pils", "Полтавське", "Луганьпиво" випускаються такі сорти, як "Світле", "Ель", "Ра", "Безалкогольне", "Легке", "Жигулівське", "Баварське", "Міцне", "Добрий Шубін" та інші.

З кожним днем "Сармат" розширює свою присутність на ринку України і розвиває дистриб'юторську мережу. За підсумками минулого року, продаж групи збільшився на 26% і склав 29,508 млн. дал. Таким чином, частка групи на українському ринку склала 13,2%. При цьому в загальних продажах групи "Сармат" 10% складає частка експорту: продукція компанії поставляється до Молдови, Естонії, Латвії, Литви, Ізраїлю, Німеччини, Еквадору.

Група "Сармат" активно використовує сучасні методи управління, дотримуючись стратегії якісного зростання, що базується на інноваціях і масштабі. Портфель продукції компанії постійно поповнюється новинками, які до цього моменту не існували на ринку. Минулого року на "Сармат" була впроваджена ERP-система Oracle, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси і підвищувати ефективність управління підприємством. На даний момент така ж ERP-система впроваджується на ПБК "Крим". А в планах компанії – розповсюдити систему на решту підприємств групи.

Проектні потужності підприємств групи "Сармат" складають: "Сармат" – 33 млн. дал в рік; "Фірма "Полтавпиво" – 6 млн. дал в рік; "Пивобезалкогольний комбінат "Крим" – 10 млн. дал в рік; "Луганський пивоварний завод" – 1,5 млн. дал в рік; "Дніпропетровський пивоварний завод "Дніпро" – 40 тис. тонн в рік:

1. "Сармат" – найбільший в Україні пивоварний завод, що проводить непастеризоване живе пиво під торговою маркою "Сармат". Завод був побудований у 1962 р. Виробнича потужність дозволяла випуск 13,5 тис. тон солоду на рік. і 7 млн. дал пива традиційних сортів: "Жигулі", "Ризьке", "Українське". На початку на підприємстві працював величезний колектив – 1100 осіб, але пізніше за рахунок удосконалення процесу виробництва кількість працюючих скоротилося до 700 осіб, а в 1990-х – до 540 осіб.

З середини 1990-х почалася комплексна поетапна реконструкція виробництва, що дозволила підприємству одним з перших в Україні перейти до сучасних західноєвропейських технологій і закріпити свою позицію серед лідерів галузі в країні. У 1994-1996 рр. фахівцями заводу розроблена технологія отримання спеціального темного солоду і на його основі – абсолютно нові сорти темного пива, що мають підвищений попит: "Донецьке оригінальне", "Донецьке темне" і "Добрий Шубін".

З 1998 р. завод успішно розвиває торгову марку "Сармат", що стала за короткий період часу відомою далеко за межами Донецької області. Вибір назви для донецького пива не випадковий. Сармати – це народність, що населяла Приазов'я в VII столітті до нашої ери і що витіснила скіфів. Вони відрізнялися гордістю, войовничістю, волелюбністю і мали унікальну культуру. Дух Орла – тотем і оберег племен сарматів. Це знайшло своє віддзеркалення і в символіці "Сармата". Орли на гербі немов охороняють щит із зображенням ще радянської символіки заводу, а разом з ним і оригінальну рецептуру пива "Сармат".

З роками "Сармат" з підприємства регіонального масштабу перетворився на одного з лідерів пивоваріння України. Торгова марка "Сармат" стала повсюдно впізнаваною. До кінця 2001 р. потужність заводу вже складала 14 млн. дал, а частка ринку України – 14%.

У 2001 р. був пущений новий цех бескислородного розливу, що дозволило збільшити стійкість свого пива до трьох місяців без використання консервантів і пастеризації. Таким чином, стійкість непастеризованого, живого пива "Сармат" стала не менше стійкості пастеризованого. У цьому ж році "Сармат" вперше ви-

йшов на пивні ринки закордону. Завод був обраний принцом-регентом Люїтпольдом Баварським зі всіх пивоварних підприємств України і країн-сусідів для випуску єдиного у своєму роді пива королівського походження "Kaltenberg Pils" – елітного європейського сорту пива. Щоквартально воно проходить перевірку на відповідність Баварським стандартам якості в лабораторіях Мюнхена.

"Сармат" по праву вважають новатором на українському пивному ринку. По-перше, завод першим з українських виробників почав випускати пиво в ПЕТ-пляшці. По-друге, "Сармат" перший випустив на ринок України КЕГ-упаковку. По-третє, першим розробив і випустив пшеничне пиво. І, продовжуючи традицію бути першими і бути самими інновативним, на початку 2005 р. група вивела на ринок принципово новий для України сорт – "Ель". Надалі підприємство почало проводити пиво, засноване на традиціях стародавніх єгипетських пивоварів – "Ра" та пиво Drive Max з додаванням екстракту гуарани.

Завдяки застосуванню новітніх технологій стійкість "живого" пива і терміни його реалізації порівнялася з пастеризованим пивом інших виробників – 120 днів – в ПЕТ-упаковці, 150 днів – в склі і в банці.

В березні 2006 р. на заводі "Сармат" був здійснений монтаж і введена в експлуатацію лінія виробництва компанії Sidel Simonazzi продуктивністю 24 тис. дволітрових пляшок в годину і 36 тис. однієї літрових, що збільшило потужності з виробництва пива в ПЕТ-упаковці ємністю 1 літр в 3 рази і 2 л - в 2 рази. Також завершено будівництво і монтаж устаткування форфасно-фільтраційного цеху №2, яке дозволило збільшити виробництво пива на 30%, особливо в пік сезону.

На сьогоднішній день виробнича потужність підприємства "Сармат": дві лінії по розливу пива в пляшку 0,5 л потужністю 60 тис. пляшок в годину і 40 тис. пляшок в годину; лінія з виробництва пива в ПЕТ-пляшці продуктивністю 24 тис. дволітрових пляшок в годину і 36 тис. ємністю 1 літр; лінія з розливу пива в кеги продуктивністю 240 кег на годину; баночна лінія потужністю 24 тис. банок на годину.

2. "Фірма "Полтавпиво" створене на базі Полтавського пивзаводу, побудованого в 1965 р. У 1995 р. завод був зареєстрований як "Фірма "Полтавпиво". З

1997 р. почата реконструкція підприємства: встановлена італійська лінія фільтрації пива, що забезпечує високий рівень якості продукції; введена в експлуатацію німецька автоматизована лінія потужністю 50 кеґ/час з розлива пива в КЕґ-тару; запущені 4-циліндрічно-конічні комбі-танки (ЦКТ) обсягом 100 куб. м. Після цього потужність підприємства складала 2,5 млн. дал пиво в рік.

У 2001 р. "Сармат" придбає пакет акцій "Фірма Полтавпиво". І в цьому ж році введений в експлуатацію новий цех розлива пива в склотару потужністю 36 тис. пляшок на годину. Також побудований і введений в експлуатацію цех бродіння пива з розміщенням в нім восьми ЦКТ виробництва Данії, корисним обсягом 1000 гкл кожна; введена в дію автоматична лінія по наливанню пива в КЕґ-тару потужністю 120 кеґ на годину.

У 2002 р. на підприємстві встановлено і введено в експлуатацію сучасне устаткування пропагации дріжджів і автоматична станція інтенсивної промивки (СП). У 2003 р. завершено будівництво варильного цеху фірми Hurrman. Проведена реконструкція бродильно-табірного цеху з введенням в експлуатацію восьми ЦКТ обсягом 200 куб. м кожен.

У 2004 р. завершено будівництво фільтраційного відділення зберігання дріжджів і углекислотної ділянки. У 2005 р. введена в експлуатацію лінія з наливання пива в ПЕТ пляшку потужністю 2 тис. пляшки на годину. Всього виробнича потужність підприємства наразі складає 6 млн. дал на рік.

У загальному виробництві частка Кегового пива займає близько 35%, темно-зеленого – близько 45%, все інше – пиво в ПЕТ-упаковці.

У 1999 р. завод проводив такі оригінальні істинно "полтавські" види пива, як "Ай-нікола", "Диканьські вечори", "Гелон". У 2000 р. запустили у виробництво пиво "Вакула" і "Фірмове", а в 2003 р. – "Полтавське". В даний час випускаються три бренди – "Полтавське Світле", "Гелон", "Полтавське Фірмове", "Дніпро Світле", "Дніпро Міцне", "Дніпро Класичне", "Сармат Легке", "Сармат Світле", "Сармат Жігулівське", "Сармат Міцне".

3. Сімферопольський "Пивобезалкогольний комбінат "Крим" введений в експлуатацію в 1982 р. Підприємство, яке входить до числа найбільших заводів

України (проектна потужність 10 млн. декалітрів в рік) і оснащене найсучаснішим високопродуктивним устаткуванням, здатне забезпечити у необхідній кількості Крим і Південний регіони України високоякісним пивом і безалкогольними напоями. Рецептура і технологія всіх сортів пива розроблені своїми фахівцями – технологами і пивоварами. Комбінат постійно працює над поліпшенням якості продукції, щоб в умовах жорсткої конкуренції, що склалася останніми роками на ринку України, вона і далі могла задовольняти найвишуканіші смаки споживачів. Застосовуючи передові технології вітчизняного і світового пивоваріння, кримчани дбайливо зберігають стародавні традиції. Підтвердження правильності вибраної стратегії – численні дипломи і медалі, завойовані на престижних виставках і фестивалях.

Пивна продукція комбінату представлена широким асортиментом найменувань. Деякі види зараз зняті з виробництва, але майже всі були відмічені різного рівня дипломами і нагородами: срібними, бронзовими і золотими медалями, а також Гран-прі. Найбільшою кількістю нагород володіє пиво "Крим Світле" і "Петрович Гран-прі". Крім того, відмічені такі види пива, як "Приємне побачення", "Таврійське", "Петрович легке", "Петрович Premium", які впродовж декількох років радували споживачів вишуканими смаковими якостями, а також "Крим темне", "Крим Міцне", і "Дніпро біле", що випускаються до теперішнього часу. Відмітною особливістю продукції комбінату є те, що збільшення термінів зберігання пива досягається не за рахунок "жорсткої" пастеризації і додавання консервантів, що вбивають біологічно активні речовини і мікрофлору, складові основу "живого" пива, а за рахунок комплексу технологічних заходів, направлених на збереження свіжості і корисних властивостей пінного напою. До цих заходів можна віднести "м'яку" пастеризацію в потоці, а також введення автоматичної системи миття ємкостей СІП, що дозволяє відмовитися від ручної праці і добитися повної санітарної обробки ємностей. Але головну роль в поліпшенні якості і стійкості пива відіграє унікальна і поки що єдина на Україні система фільтрації транснаціональної фірми Shenk.

На сьогоднішній день ПБК "Крим" оснащений найсучаснішим устаткуванням. Так, реконструкція аспіраційної системи силосного цеху комбінату дозволила знизити втрати зернозапасів при транспортуванні і зберіганні, а також поліпшити якість зерна і підвищити культуру виробництва. Збільшена продуктивність пропагації ЧКД і зберігання дріжджів за рахунок установки системи фірми "Hurrman". Нове устаткування безрозбірної системи миття теплообмінників, турбулента, сусло і пивопроводів бродильного і устаткування дріжджового відділення дозволили добитися поліпшення якості миття устаткування і, відповідно, підвищення стійкості продукції. Крім того, скорочений час охолодження виброженого пива і в цілому продуктивність відділення за рахунок заміни сорочок охолодження бродильних танків. Установка лінії розливу в ПЕТ-пляшку продуктивністю в 2004 р. дозволила істотно збільшити обсяг виробництва. Однією з проривних подій 2006 року, як для підприємства, так і для групи в цілому, став перевід продукції "Сармат" і "Дніпро" на нову пляшку Missile, і зміна дизайну цих торгових марок.

Крім того, на підприємстві були впроваджені нові технології, які дозволили почати випуск пива підвищеної стійкості (до 5 місяців). Розширити асортимент пива під торговою маркою "Дніпро" новим пивом "Дніпро Біле" дозволила спеціально розроблена для ПБК "Крим" технологія приготування нефільтрованого пива. Освоєння виробництва пива по принципах перехресного пивоваріння торгових марок "Сармат" і "Дніпро" дозволили розширити асортиментний ряд продукції, що випускалася.

В 2006 р. на підприємстві ПБК "Крим" проведений монтаж і запуск в експлуатацію нової котельної, який дозволив понизити собівартість 1 дал пивобезалкогольної продукції на 1,21 грн., збільшити рентабельність продукції на 13,4%, і знизити питому вагу теплової енергії в собівартості продукції з 17% до 5%.

4. "Луганський пивоварний завод" побудований наприкінці XIX – напочатку XX ст. Підприємство було обладнане на високому науково-технічному рівні, мало прогресивну для свого часу технологію (парова варниця). Класична технологія і відповідність віковим традиціям виробництва бродіння пива у відкритих броди-

льних чанах – відмітні характеристики продукції Луганського пивзаводу. Спочатку випускалося 6 сортів пива: "Пель-Ель", "Шпатень-брай", "Мюнхенське", "Столове", "Віденське", "Царське". З часом з'явилися літрові, конусоподібні, з темного скла фігурні пляшки, які прикрашали медалі, отримані Товариществом Я. Г. Прусського и В. У. Ефімова. Якість продукції заводу відзначали з початку його існування і до наших днів.

За 105 років існування Луганський пивоварний завод зупинявся тільки двічі – під час Громадянської і Вітчизняної воєн. Протягом останніх років Луганський пивоварний завод проводив 11 самобутніх і унікальних сортів пива. Це світлі сорти: "Ольхови і Ко", "Мюнхенське", "Донецьке", "Артемівське", "Кам'яний брід", "Аваль", відроджене старе всіма улюблене "Жигулівське"; напівтемні сорти: "Луганське", "Ськайвей"; темні сорти: "Бахмут", "Карамболь". Основний обсяг виробництва підприємства доводиться на кегове пиво.

На підприємстві проводиться планомірна робота з модернізації і реконструкції підприємства. За останні роки був проведений капітальний ремонт на заводі, реконструкція парового казана, трансформаторній підстанції, введені в експлуатацію нова аміачна холодильна машина і нове устаткування, що дозволило істотно підвищити якість фільтрації пива.

Виробництво пива на Луганському пивзаводі реалізується за кількома схемами. Одна з них – класична схема виробництва пива, а саме бродіння пива у відкритих бродильних чанах з доброджуванням в табірних танках. Крім того, виробництво пива можливе в закритих бродильних чанах, а також в ЦКТ (циліндро-конічних танках) – бродіння пива за прискореною технологією.

5. "Дніпропетровський пивоварний завод "Дніпро" почав свою роботу в 1971 р., але історія виникнення самого підприємства почалася у 1873 р., коли на Озерній площі Катеринослава Федір Ботте і Ко заснував перший паровий пивоварний завод на півдні України продуктивністю 80 тисяч відер пива в рік (80 тис. дал). Саме добрі традиції дореволюційних пивоварів вдалося зберегти і дбайливо пронести крізь роки і сторіччя до наших днів.

Ясним вересневим днем 1965-го на околиці міста був закладений перший камінь майбутнього комбінату, в грудні 1971 р. провели перше вариво пива – це було всенародно улюблене "Жигулівське". Півкомбінат виробляв такі традиційні сорти пива, як "Слов'янське", "Українське", "Донецьке", "Березневе", "Оksamитове" і "Ячмінний колос".

Наприкінці 2004 р. на Дніпропетровський пивоварний завод "Дніпро" було законсервовано виробництво пива, і досьогодні підприємство виробляє тільки солод. Дніпропетровський завод постачає солод виключно для підприємств групи "Сармат", забезпечуючи їх солодом на 38-40%.

ДОДАТОК К

Акціонерне товариство "В" – підприємство легкої промисловості, що спеціалізується на пошитті чоловічого одягу. Станом на 1 січня поточного року АТ "В" викупило у держави 60,1% від загальної кількості акцій (56 612 акцій), ще 39,9 % залишилося за державою.

На підставі аналізу стану галузі, оцінювання конкурентного середовища та місця, яке посідає АТ "В" на ринку ділового одягу, керівництвом підприємства було зроблено висновок про доцільність дооснащення підприємства новим технологічним обладнанням.

Запровадження нових технологій передбачається реалізувати шляхом придбання сучасного основного промислово-технологічного обладнання, яке включає систему автоматизованого проектування лекал і розкладок (САПР), автоматизоване розкрійне обладнання, автомати і напівавтомати для обробки деталей одягу виробництва фірми "Дюкоп".

Для здійснення проекту підприємству слід інвестувати в нове обладнання 2 183 905 грн. Для АТ "В" потенційними інвесторами можуть бути інвестиційні фонди Western NIS Enterprise Fund та Alfa Capital.

Для розрахунку оцінок по проекту пропонується прийняти рівень прибутковості підприємства за минулий рік – 10%. Рівень інфляції за прогнозами становить 19%.

Ставки податків за роками наведено в табл. К.1.

Таблиця К.1

Найменування	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Податок на прибуток, %	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
ПДВ, %	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Відрахування до пенсійного фонду, %	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0
Відрахування до фонду соціального страхування, %	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Відрахування до фонду безробіття, %	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Заплановані показники по обсягу реалізації продукції наведено в табл. К.2.

Таблиця К.2

Номенклатура продукції	Фізичний обсяг реалізації продукції, одиниць					Ціна один., грн.	Витрати на матеріал та заробітну плату основного виробничого персоналу, грн.
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік		
Форма для МВС	9 760	14 400	14 500	14 000	14 000	83,36	41,20
Жін. брюки на експорт	115 267	156 000	157 140	160 000	160 000	7,80	3,57
Костюми чол. на експорт	158 400	216 000	216 000	220 000	220 000	34,00	12,4
Костюми чол. для внутрішнього ринку	2 000	3 000	3 000	3 500	3 500	214,70	106,15
Брюки чол. для внутрішнього ринку	3 120	4 800	4 800	5 000	5 000	64,80	32,27
Брюки чол. на експорт	188 000	270 000	270 000	300 000	300 000	8,20	3,57
Піджаки чол. на експорт	61400	91 140	92 100	93 000	93 000	17,80	7,35
Піджаки чол. для внутрішнього ринку	3 120	4 800	4 800	5 000	5 000	141,88	76,65
Разом	541 067	760 140	762 340	800 500	800 500		

Розподіл витрат за роками реалізації проекту наведено в табл. К.3, грн.

Таблиця К.3

Напрямки витрат	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Матеріали					
Заробітна плата виробничого персоналу					
Електроенергія	67 200	70 800	71000	72 300	73 000
Пальне	28 800	29 975	31420	32 540	33 120
Вода	24 000	25 620	27 200	28 900	29 700
Інші виробничі витрати	656 825	453 200	457 100	457 000	457 000
Разом виробничих витрат	?	?	?	?	?
Валовий прибуток	?	?	?	?	?
Операційні витрати	76 980	76 980	76 980	76 980	76 980
Амортизація	124 000	124 000	124 000	124 000	124 000
Прибуток до оподаткування	?	?	?	?	?
Податки	?	?	?	?	?
Прибуток після оподаткування	?	?	?	?	?

Загальні витрати на заробітну плату виробничого та управлінського персоналу наведено в табл. К.4.

Таблиця К.4

Категорія персоналу	На місяць, грн.	На рік, грн
Виробничий персонал	5 200	62 400
Управлінський персонал	1080	12 960

Вартість активів АТ на час прийняття рішення становить 56 612 грн.

Навчально-методичне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни "Стратегічне управління соціально-економічними системами"

для здобувачів другого рівня вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 051 "Економіка"

(електронне видання)

Укладач:

ШВЕЦЬ Наталія Вячеславівна

Оригінал-макет

Швець Н. В.

Підписано до друку _____
Формат 60×841/16. Гарнітура Times.
Умов. друк. арк. 5,84.

Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

E-mail: izdat@snu.edu.ua