

**Міністерство освіти та науки, молоді та спорту України
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Кафедра економіки підприємства**



**Методичні вказівки
з дисципліни «Стратегія підприємства»
для проведення практичних занять
студентів денної форми навчання
спец. 050107 –«Економіка підприємства»**

Одеса-2011

ББК 69:65.014

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
Вченою радою факультету ЕкУБ ОДАБА
Протокол №10 від 30 червня 2010 р

Методичні вказівки розглянуті і рекомендовані до друку на засіданні науково-методичної комісії факультету ЕкУБ, протокол №9 від 27. 05. 2010 року.

Методичні вказівки розглянуті і рекомендовані до друку на засіданні кафедри Економіки підприємства, протокол №8 від 13 квітня 2010 року.

Укладачі: к.е.н., доц. Ракицька С.О., ас. Петрищенко Н.А.

Рецензенти: к.е.н., доцент кафедри економічних систем та маркетингу ІБЕІТ ОНПУ Окландер Т.О.
к.е.н., доцент кафедри маркетингу Захарченко О.В.

Методичні вказівки розроблено згідно з навчальним планом для студентів 4 курсу денної форми навчання Одеської державної академії будівництва та архітектури за спеціальністю 7.050101 «Економіка підприємства». Вказівки містять кейсові ситуації до практичних занять, графічний матеріал, питання до самопідготовки. Методичні вказівки орієнтовано на проведення практичних занять та самостійну навчально-дослідну роботу.

Відповідальна за випуск: д.е.н., проф. Гречановська І.Г.,
зав. кафедрою «Економіка підприємства»

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Огляд дисципліні «Стратегія підприємства».....	5
2. Кейсові ситуації для обговорення.....	6
3. Складання анкети та презентація результатів опитування.....	18
4. Графічний матеріал до практичних занять.....	20
5. Питання до підготовки модульних тестів.....	28
6. Бібліографічний список.....	29

Вступ

Питання стратегічного управління займають одне з провідних місць як в теорії, так і на практиці. Вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» набуває особливого значення в період реформ в Україні.

У курсі «Стратегія підприємства»:

- вивчаються сутність і зміст стратегії, еволюція завдань і системних рішень в управлінні організацією, що викликали необхідність появи стратегічного менеджменту;

- проводиться ситуаційний аналіз систем управління, визначається роль і місце стратегічного управління організацією та його складової частини - стратегічного планування;

- розглядаються методики аналізу зовнішнього середовища організації та управлінського аналізу сильних і слабких сторін організації;

- визначаються ролі місії та цілей організації, даються рекомендації по їх розробці;

- проводиться оцінка альтернатив розвитку і вибирається загальна стратегія організації на основі аналізу еталонних і функціональних стратегій;

- розглядаються загальні правила управління реалізацією стратегії з урахуванням стратегічних змін в організації.

Відповідно до мети курсу - вивчення теорії і практики стратегії підприємства - завдання курсу поділяються на теоретичні і прикладні. Студенти повинні засвоїти базові поняття даної дисципліни і на практиці оволодіти навичками вирішення прикладних задач побудови стратегії підприємства.

1. Огляд дисципліні «Стратегія підприємства»

Дисципліна «Стратегія підприємства» є нормативною і вивчається студентами на 4 курсі денної форми навчання. Протягом вивчення даного курсу проводиться триразове тестування, в результаті якого, а також результатів роботи на практичних заняттях формується модульна оцінка. Підсумком вивчення курсу є модульний результат або екзаменаційна оцінка, зарахована контрольна робота.

Курс складається з 16 лекцій та 16 практичних занять. Навчальна програма дисципліни містить наступні розділи:

Розділ I “Загальні питання стратегії підприємств”

Тема №1 “Перспективне планування на підприємстві”.

- Еволюція систем планування розвитку фірми
- Стратегія як головний елемент перспективного

управління фірмою

Тема №2 “Загальна характеристика стратегії ”

Тема №3 “Організація розробки стратегії на підприємстві

Розділ II “ Стратегічний аналіз та цілевизначення.”

Тема №1 “Аналіз зовнішнього середовища підприємства”

- Аналіз загального зовнішнього середовища
- Аналіз операційного зовнішнього середовища.

Тема №2 “Аналіз внутрішнього середовища підприємства”

Тема №3 “Методи аналізу середовища”

Тема №4 “Місія та цілі підприємства”

Розділ III “Обґрунтування вибору стратегії.”

Тема №1 “Загальна стратегія підприємства.”

Тема №2 Стратегії бізнесу

Тема №3 Розробка функціональних стратегій, їх призначення і взаємозв’язок

Тема №4 Методики портфельного аналізу

Тема №5 Процес прийняття стратегічних рішень

Розділ IV “Реалізація стратегії та контроль”

Тема №1 “Організаційні процедури при виконанні стратегії”

- Стратегічні зміни при реалізації стратегії
- Приведення у відповідність організаційної структури та стратегії

Тема №2 “Стратегічний контроль ”

- Організація стратегічного контролю на підприємстві

2. Кейсові ситуації для обговорення

Кейс-метод був винайдений в Harvard Business School в 1924 році, зараз там же пишеться і переважна більшість методик, які використовують в інших бізнес-школах. У системі викладання є дві особливості: по-перше, кейси зазвичай викладає людина, що їх готує, і, по-друге, часто в клас приходять учасники кейсових подій (наприклад, президенти компаній) і беруть участь в обговоренні. Дискусія в результаті виходить реальної, а варіанти вирішення проблеми, поставленої в кейсі, критикуються людьми, які цю ситуацію пережили. Враховуючи, що студентам у майбутньому доведеться зіткнутися з представниками багатьох галузей в якості клієнтів, постачальників, партнерів або співробітників, ці знання дуже корисні.

Конфлікт на текстильному підприємстві

Десь у Західній Європі текстильне підприємство середнього розміру боролось за своє виживання. Тканина для цього підприємства, переважно, імпортувалася з Азії. Підприємство набивало на цю тканину різнокольорові узорі, відповідно до побажань клієнтів - виробників готового модного одягу, які продавали свої товари на місцевому ринку. Генеральному директору підпорядковувалися три менеджера, які відповідали за свої функціональні відділи: (1) дизайн та продаж, (2) виробництво і (3) фінанси і персонал. У цілому, на підприємстві працювало близько 250 працівників.

Робочий клімат на підприємстві часто псувався конфліктами між менеджером, який відповідає за продажі, і менеджером, який відповідав за виробництво. Менеджер з виробництва, як і всі його колеги у всьому світі, був зацікавлений у плавному виробничому ритмі, що вимагає мінімізації кількості моделей узорів. Він пропонував систематизувати всі заявки клієнтів у великі партії. Зміна кольору чи дизайну означала, що потрібно вичистити автоматичні верстати від невикористаних фарбників. Це вимагало багато продуктивного часу і збільшувало витрати фарбників.

Найгірше доводилося тоді, коли доводилося міняти темний барвник на світлий, оскільки кожна краплина темного барвника, що

залишилась в автоматі, може вилитися на тканину і зіпсувати її якість. Тому плановики намагалися завжди після чистки обладнання почати виробництво з використання найсвітліших фарбників, поступово переходячи до більш темних, відкладаючи, таким чином, очистку автомата як можна далі.

Менеджер з дизайну і продажів намагався якнайкраще задовольнити своїх клієнтів, які діяли в умовах жорсткої конкуренції. Ці клієнти, які виробляють модний одяг, мали недобру славу саме за швидкі та несподівані зміни у плануванні свого виробництва.

Будучи їх постачальником, текстильне підприємство часто отримувало замовлення, які клієнти вимагали виконати негайно. Навіть тоді, коли ці замовлення були невеликими і неприбутковими, менеджер по продажах дуже не хотів відмовляти клієнтам. Замовник може в такому випадку звернутися до конкурента і текстильне підприємство може втратити великі замовлення, в яких менеджер по продажах був впевнений.

Термінові замовлення, в свою чергу, збивають виробничий ритм, встановлений менеджером по виробництву і заставляють його позапланово набивати невеликі партії темних узорів, вимагаючи додаткової чистки обладнання. Між менеджерами виникали часті суперечки з цього приводу, чи варто виконувати термінові замовлення.

Цей конфлікт не зводився лише до керівників підрозділів. Працівники виробничого відділу публічно виражали свої сумніви з приводу професійної компетентності працівників відділу продажів і навпаки. У заводському кафетерії люди з різних підрозділів ніколи разом не обідали, незважаючи на те, що вони знали один одного роками.

Питання до обговорення:

Хто винен у такій ситуації?

Що слід зробити?

Проблеми проникнення на зарубіжний ринок

Фірма Х. GmbH (Німеччина) понад 20 років спеціалізується на виробництві арматури та аксесуарів для ванних кімнат та водопровідної системи (крани, вузли, кріпильні деталі, душеве обладнання). Фірма пропонує свою продукцію як для домашніх господарств, так і для різних організацій. Частка фірми на внутрішньому ринку - 32%, на ринку Франції - 8%, Бельгії - 3%, а велика торгова компанія в Майамі щорічно закуповує близько 4% виробленої продукції фірми для продажу в США (частка 5%).

Загальний щорічний оборот компанії перевищує 40 млн. німецьких марок, а по зазначених ринків - 25 млн. німецьких марок.

Диференціація продукції виробляється фірмою за розмірами, кольором, стилем, обробці (металевої і пластикової), що дає можливість зайняти більш міцні ринкові позиції.

Нещодавно Х. GmbH замовила дослідження ринку України. Оптимістичні результати спонукали компанію до активного впровадження на український ринок, намітивши термін впровадження - один рік.

Питання до обговорення:

1. Запропонуйте компанії шляхи впровадження на ринок України.
2. Виявити потенційні труднощі, пов'язані з кожною можливістю проникнення.
3. Виберіть і дайте обґрунтування методу проникнення на український ринок.
4. Запропонуйте рекомендації по системі руху товарів і розподілу.

Туристичне агентство «Стар Тревел»

"Стар-Тревел" - одна з найбільших туристичних компаній в Україні. У результаті "буму" в туристичному бізнесі з'являлося багато нових фірм, бізнес яких був пов'язаний з туризмом. Подальші перспективи розвитку туристичного бізнесу в Україні вимагали від цих фірм поглиблення їх спеціалізації. Туристична фірма здебільшого забезпечувала певний набір послуг для іноземних туристів, які приїжджають в Україну, і організовувала тури за кордон.

"Стар-Тревел" спеціалізується переважно у наданні послуг іноземним клієнтам, а не у влаштуванні закордонних турів для українців. Ці пріоритети мають історичне коріння: фірма починала як відділення однієї з британських туристичних компаній, завданням якого було забезпечити розміщення, надання транспортних, екскурсійних та інших послуг для іноземних гостей.

Керівництво українським відділенням забезпечувалося двома особами: керівником штаб-квартири Олександром Симон та її помічницею Мариною Баторовою. Протягом декількох років компанія розвивалася і зростала. Тепер вона одна з найбільш відомих туристичних фірм України. Зрештою, Марина Баторова була призначена новим директором компанії.

Зараз компанія складається з двох функціонально розділених відділень: міжнародного туризму та місцевого туризму. Призначення першого - забезпечувати необхідним сервісом іноземних туристів, які приїжджають в Україну. Завдання другого - організовувати закордонні тури для українських клієнтів. "Стар-Тревел" займала значну частку в сегменті місцевого туризму через те, що була піонером цього бізнесу. Тому, нинішня позиція компанії виглядала досить міцною: на цьому сегменті ринку України вона мала всього декілька конкурентів. Позитивна репутація "Стар-Тревел", яку вона здобула завдяки високим якостям послуг для іноземних гостей, надавала їй додаткові конкурентні переваги.

Компанія прогресувала вже під керівництвом нового директора. З'явилася необхідність збільшити штат. Зараз у фірмі працюють чотирнадцять людей, шість з яких - у відділенні місцевого туризму. Взаємини між працівниками склалися дружні і відкриті, всі вони приблизно одного віку і відчують себе єдиною командою. Незважаючи на те, що обидва відділення мають формально певну позицію менеджера-керівника відділення, кожен з працівників відділень, спілкуючись з клієнтами, називав себе менеджером.

Згідно з організаційній структурі директор "Стар-Тревел" визначався як старший менеджер, він мав встановлені обов'язки і забезпечував їх виконання. Слід сказати, що таких обов'язків було чимало і більшість з них стосувалася поточних виконавчих функцій. Тому Марина Баторова постійно була зайнята.

Часто для виконання своїх обов'язків вона привертала когось з працівників. На початку кар'єри вона була виконавцем, тому зараз,

виконуючи функції старшого менеджера, відчувала себе досить невпевнено. Марина ніколи не практикувала нагляд за виконанням зобов'язань та завдань, покладаючись на відповідальність працівника.

Щоб завершити опис "Стар-Тревел" слід додати, що плинності кадрів у компанії практично не було. Директор компанії була м'якою, невимогливою та доброзичливою людиною. Вона ніколи не робила "оргвисновок", надаючи можливість працівникові і вдруге, і втретє виправити помилку без будь-яких покарань. Єдине, що дозволяла собі в подібних випадках Марина, - зробити зауваження працівникові.

Кількість клієнтів фірми постійно зростала, переважно завдяки замовникам відділення місцевого туризму. Це призводило до істотного збільшення обсягів "паперової роботи". Часом ставало неможливо ефективно керувати потоком паперів, ця робота забирала багато часу, гальмувала та ускладнювала вирішення інших питань. Керівник відділення місцевого туризму вирішив як-то "швиденько" поліпшити ситуацію. Було запропоновано, щоб кожен працівник роздруковував всі замовлення і складав їх до персонального лотку для паперів, а також залишав електронні копії. У результаті інформаційний і паперовий потік ще більше виріс і стали з'являтися випадки, коли замовлення клієнтів встигали виконати в останній момент.

Марина Баторова почала обдумувати, як вирішити цю проблему. Щось треба було змінити, і негайно. Тому без додаткових консультацій вона вирішила комп'ютеризувати роботу по впорядкуванню замовлень клієнтів за допомогою електронної бази даних, у якій мала б зосереджуватися вся зовнішня інформація. Марина не думала, що ця інновація призведе до значних змін у характері і стилі роботи працівників і дещо легковажно поставилася до майбутніх змін. Єдиною метою було терміново вирішити "гарячу" проблему. Оцінюючи ситуацію нерелевантною, вона прийняла рішення не витратити додаткові кошти на розробку спеціальної інформаційної системи, а дала відповідне завдання одному з працівників відділення міжнародного туризму - Ганні Базанюк. Ганна не була фахівцем в цій галузі, але зарекомендувала себе кваліфікованим користувачем комп'ютера. До речі, Ганна працювала в компанії як штатний працівник, але була студенткою місцевого

університету і тому з'являлася в офісі нерегулярно. Анна добре виконувала завдання, які директор давала їй раніше, тому Марина "закривала очі" на часту відсутність Ганни на роботі. Директор була впевнена, що і цього разу доручення буде виконано.

В результаті прикладених зусиль Анна створила інформаційну систему, яку назвала "Список замовлень". Всі, починаючи від розробника і закінчуючи директором, розуміли, що ця система не досконала, але чекали поліпшення результатів роботи. Система була побудована на базі типової програми «Microsoft Excel», мала велику кількість колонок з клітинками, які навіть не містилися на екрані дисплея. Тепер процедура фіксації замовлень виглядала так: отримана будь-яким чином заява повинна бути занесена до бази даних, причому відповідальність за це покладалася на працівника, який обслуговував цього клієнта. Побудова файлу "Список замовлень" не передбачала створення окремої сторінки для окремого клієнта.

Напередодні впровадження нової бази даних Марині Баторової необхідно було здійснити поїздку до Великобританії. Вона особисто попросила Ганну ознайомити всіх працівників з умовами користування базою "Список замовлень". І Ганна сумлінно виконала це розпорядження: кожен із співробітників отримав доступ до бази даних. Почалася робота у новому режимі. Але Анна почала помічати, що практично ніхто не був задоволений новою базою даних. А більшість взагалі не розумів, яким чином ця база даних може полегшити та покращити роботу. До бази даних ставилися як до формально необхідної процедури, яка тільки забирає час. А в роботі, як і раніше, користувалися своїми записами. Проте, система була в роботі протягом двох місяців.

Як і раніше, в офісі виникали паперові "завали" і "Список замовлень" роздруковувався по кілька разів на день. Взагалі це була б марна річ, якщо б хтось скористався нею для перевірки інформації за замовленнями і відповідних дій персоналу щодо їх виконання.

І одного разу трапилася біда: всі були на роботі і працювали, але грянув грім. Це був міжнародний дзвінок з готелю. Адміністратор повідомив керівника відділення місцевого туризму про те, що перед ним стоїть клієнт "Стар-Тревел", який має оплачений ваучер на

проживання в їх готелі, але готель не зарезервував для нього місця: не було відповідної заяви від "Стар-Тревел".

Спалахнув скандал, якого ще не знала історія компанії і його треба було негайно погасити.

Оперативне питання, яке слід було вирішувати терміново - що робити з "безпритульним" клієнтом? Директор намагається виправити помилку. Однак Марина розуміє, що стратегічне питання є значно складніше і невідкладно вимагає свого рішення: як пристосувати організаційну структуру компанії до нових обставин і зберегти свій імідж?

Питання до обговорення:

Як поєднуються оперативні зміни, які відбулися, з стратегічними пріоритетами компанії?

Наскільки свідомо визначені цілі розпочатих змін?

Реалізація змін: чи розглядається тут питання поліпшення організаційної культури?

Як був мотивований персонал щодо впровадження змін в організації?

Чи була певна система оцінки виконання роботи?

Західні стандарти проти східних традицій або проблема корпоративної культури в компанії "Торговий дім"

Компанія "Торговий дім" є власником 16 магазинів апаратного забезпечення для комп'ютерів в Донецьку і Маріуполі. Вона заснована в 1991 р. і починала з одного невеликого магазину. Головним постачальником комплектуючих була закордонна компанія Global Hardware Inc. зі штаб-квартирою у Сполучених Штатах Америки. Протягом перших п'яти років компанія діяла переважно в Донецьку, але в 1996 р. відкрила для себе великий ринок збуту в Маріуполі. Постійне зростання надало можливість компанії "Торговий дім" відкрити чотири великих філії з власними відділами управління.

Компанія успішно діяла до кінця 1997 р., коли вона була змушена знизити свою активність у Маріуполі та в кінцевому підсумку

закрити тут дочірнє підприємство. Зменшився обсяг продажу і в Донецьку. Занепад стався з-за високих темпів інфляції і негативних змін у сфері торгівлі, в результаті яких знизився споживчий попит потенційних клієнтів. Але найважливішою причиною втрат компанії була криза на вищому рівні управління. За останні два роки компанія "Торговий дім" змінила трьох менеджерів з продажу і мала слабкий відділ маркетингу. Global Hardware Inc. була зацікавлена в придбанні компанії "Торговий дім" протягом кількох років. У листопаді 1998 р. власники компанії "Торговий дім" вирішили продати значну частку акцій компанії з-за її збитковості за результатами останніх місяців. Голова Східно-європейського відділу Global Hardware Inc. вирішив, що штат компанії "Торговий дім" не варто змінювати, адже основні співробітники мають досвід роботи. Сталося єдина зміна: призначили нового директора.

Сем Вільсон був відносно молодий, але багатообіцяючий американець. До цього призначення він працював у торговому департаменті головного офісу в Сіетлі, Західна Вірджинія. До цього Сем ніколи не залишав території США і не знав особливостей розвитку бізнесу в країнах колишнього СРСР. Сергій Прокопенко, головний менеджер з продажу, Ольга Федорова, Михайло Потапов та Ігор Миколайчук були прямо підпорядковані містеру Вільсону і складали виконавчий менеджмент компанії. Спочатку враження Сема від своїх службовців було позитивним. Всі були молоді, освічені, мали широкий кругозір, а головне - великий досвід роботи з місцевим ринком. Містер Вільсон був задоволений персоналом і результатами роботи. Згодом Сем подружився з Михайлом Потаповим, начальником відділу маркетингу, який допомагав Вільсону ознайомитися з особливостями українського ринку.

Але згодом Вільсон почав помічати і деякі негативні моменти. Спочатку впадало в око те, що службовці запросто дозволяли собі запізнюватися на роботу. Він попередив всіх, але це нічого не змінило. Навіть його секретар в приймальні Марина Гірберт могла дозволити собі спізнитися, іноді навіть на годину. Вільсон не міг далі терпіти ці порушення і поставив питання про звільнення Марини. Сем був переконаний у правильності такого рішення, але ввечері Михайло підійшов до Вільсона і сказав йому, що Марина - дружина його брата. Звичайно, Вільсон не захотів приносити неприємності товаришеві і змінив своє рішення.

Але проблема полягала в тому, що чутки про звільнення секретаря стали відомі усьому персоналу компанії. Зміна рішення негативно позначилася на репутації Вільсона як впевненого і вимогливого керівника, що в змозі забезпечити компанії стійке зростання.

Вільсон відмітив також, що який би термін він не визначав для виконання роботи, працівники ніколи не виконували завдання вчасно.

Час минав, компанія "Торговий дім" процвітала, але Вільсон почав відчувати, що працівникам бракує стимулів до роботи. Остаточно його охопив відчай після такого випадку.

Якось після полудня після важливих переговорів з їх майбутнім дилером в Макіївці, Вільсон і Михайло Потапов зайшли в офіс компанії. Перед очима Сема виникло таке видовище: всі працівники офісу зібралися навколо одного столу, заставленого пляшками із шампанським і горілкою. Вони щось святкували.

Михайло почав було пояснювати, що це чийсь день народження і зазвичай так робиться в усіх українських офісах. Якщо Вільсон хоче і надалі працювати в Україні, то йому необхідно звикнути до цих традицій. Але Сем, здавалося, нічого не чув. Він був вражений. Це стало останньою краплею: такі традиції були не прийнятні для нього.

Перед Вільсоном з'явився жорсткий вибір: залишити посаду директора компанії для іншого кандидата чи працювати далі і пристосовуватися до незнайомого і органічно неприйняттого середовища.

Питання для обговорення:

1. Проаналізуйте основні розбіжності західної та східної корпоративних культур.
2. Запропонуйте оптимальну, на ваш погляд, модель поведінки в описаній ситуації.

DAEWOO ХОЧЕ ПТИ, АЛЕ З ГРОШИМА

Україна вибирає між Євросоюзом і інвесторами з Кореї

«Вбивчим ударом» по діловій активності українсько-південно-корейського спільного підприємства «АвтоЗАЗ-Daewoo» назвав генеральний директор Ванг Янг Нам постанову уряду про збільшення вікового цензу автомобілів, які ввозяться в Україну, з п'яти до восьми років. На його думку, такий крок уряду, та ще при одночасному скасуванні «мінімальної митної ціни автомобіля», яка раніше дорівнювала 5 тис. дол, відкриває можливість ввезення в Україну значної кількості дешевих старих автомобілів. А це, безсумнівно, вплине на фінансовий стан підприємства.

У результаті СП втратить навіть ту незначну ринкову частку, яку має на даний момент. При проектній потужності в 150 тис. машин на рік СП зробило за два роки трохи більше 30 тис., а продати вдалося тільки 23,5 тис., причому майже половину – зі зниженням на 20% роздрібних цін. За перший квартал 2010 року план з реалізації автомобілів виконаний на 80% і щодобово продаж складає в середньому п'ятдесят автомобілів. Прийняття постанови, підкреслив пан Ванг, «надає нам можливість з метою захисту законних інтересів засновників СП "Авто ЗАЗ-Daewoo" розірвати установчий договір, вимагати повернення внесених інвестицій і компенсації збитку, у тому числі із-за неотримання прибутку. Ми можемо вимагати і відшкодування морального збитку, що передбачено статтею 10 закону України "Про режим іноземного інвестування". У цьому випадку інвестор має право поставити питання про повернення 325 млн. дол, вже вкладених в економіку України, або затіяти гучний судовий позов і виграти врешті кілька мільярдів доларів. Адже постанова про обмеження віку автомобілів, що ввозяться до п'яти років було однією з умов створення СП, так що законодавство на його боці».

Що ж змусило кабінет міністрів України зробити крок, що може привести до розриву відносин з одним з найбільших інвесторів? Справа, звичайно, не в доказах митників, які вважають, що новий документ дозволить збільшити ввезення машин і принесе бюджету 120 млн. гривень (більше 20 млн. дол.).

Головне - у прагненні забезпечити виконання угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейським союзом.

ЄС же не без підстав вважає, що неприпустимо надавати фіскальні пільги якомусь одному автовиробникові. І розцінює чинну з Daewoo угоду як порушення режиму торгівлі з боку України, дискримінацію європейських виробників і перешкоду для її вступу в ГАТТ / СОТ (всесвітня тарифно-митна і торгова організація).

Майбутні вигоди від виходу на європейські ринки і змусили український уряд переглянути свої зобов'язання щодо південнокорейської компанії і запропонувати парламенту скасувати надані СП пільги, внісши зміни в закон про стимулювання виробництва автомобілів в Україні.

Ні на день не слабшає імпортування та старих машин, яке складає більше 300 тис. одиниць на рік. Причому дві третини з них офіційно взагалі не проходить через митні структури, тому що при існуючих обмеженнях імпорт просто пішов у тінь. А більш широкі вікові рамки для імпорту цілком можуть перетворити Україну на автозвалища Європи. За даними інформаційно-аналітичної групи Avto-consulting (Київ), в минулому році було куплено 83,5 тис. нових автомобілів (майже 60%-не зростання) і більше 700 тис. старих,

У будь-якому випадку, вважають аналітики, українське законодавство зовсім не захищає вітчизняний авторинок. І перш ніж скасовувати той чи інший нормативний акт, необхідно напрацювати і прийняти новий. Такий, який би відповідав вимогам Євросоюзу і одночасно зберігав можливість для розвитку власного автовиробництва.

Питання для обговорення:

Оцініть економічні наслідки прийнятого урядом України рішення.

Опис місії компанії Novacare

Novacare - відома компанія, що піклується про здоров'я населення і спеціалізується на наданні послуг на контрактній основі з реабілітації в приватних санаторіях. Обороти компаній, що працюють на цьому ринку, складає 10 млрд дол. У 1990р. оборот компанії Novacare становив 100млн дол., в 1994 р. було заплановано збільшити його до 300млн дол. Компанія сформулювала свою місію так:

«Компанія Novacare присвятила себе турботам про людей, майбутнє своїх клієнтів ..., освоєння нових галузей у своїй сфері ..., досягненню досконалості ..., розвитку здібностей людини ..., зміни світу, в якому ми живемо.

Ми йдемо вперед з ентузіазмом, оптимізмом, терпінням, енергією і розташуванням до справи.

Ми об'єднали зусилля для поліпшення життя наших клієнтів, відновлюючи втрачені ними здатності і прищеплюючи їм нові звички.

Ми вселяємо впевненість у майбутньому нашим клієнтам та їхнім родинам. Ми відновлюємо надію, впевненість, самоповагу і бажання жити.

Ми використовуємо наш клінічний досвід, застосовуємо на благо пацієнтів сучасну техніку та наукові методи. Наші етичні та професійні норми вимагають програми всіх зусиль для досягнення найкращих результатів.

Нашими клієнтами є національні та місцеві організації охорони здоров'я, які поділяють наші погляди. Вони вважають нас своїми партнерами з надання найкращих послуг в сфері охорони здоров'я. Наша репутація ґрунтується на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, на високих стандартах та ефективній системі забезпечення якостей. Наші відносини з клієнтами - відкриті і творчі.

Ми відстоюємо інтереси нашої професії і клієнтів, активно беремо участь у професійній, освітній та дослідницькій діяльності на національному, державному та місцевому рівнях.

Наш підхід до проблеми є гарантом виконання наших зобов'язань перед Інвесторами, що дає можливість забезпечити надзвичайні економічні результати діяльності за рахунок постійного збільшення прибутку.

Нашим найбільш цінним капіталом є люди. Ми забезпечуємо кожному службовцю фірми професійний ріст і просування.

Ми пишаємося тим, що робимо, і відданні нашій компанії. Ми заохочуємо роботу в командах і створюємо сприятливу атмосферу для продуктивного співробітництва в усіх сферах.

Novacare - компанія, що об'єднує людей, які поділяють ці погляди».

Питання для обговорення:

Визначте, на кого орієнтованого місія компанії.

Які складові стратегії компанії можна виділити через місію.

3. Складання анкети та презентація результатів опитування

Складання анкети

Перш за все, анкета повинна бути ясною, простою, недвозначною. Ось деякі рекомендації щодо складання такої анкети:

- питання повинні бути зрозумілими. Слід уникати термінології та скорочень. Кожне питання має охоплювати тільки один предмет (наприклад, питання «Що Ви думаєте про ГМО та їхній вплив на дітей?» Буде некоректним).

- кожне питання має бути, по можливості, коротким. Слід уникати в питанні подвійного заперечення (наприклад, «Ви б не стали купувати продукт, на якому немає маркування?»).

- питань не повинно бути занадто багато. Точне число питань залежить від методу дослідження, від цільової групи і від ряду інших факторів, але їх не повинно бути більше 12-15. Краще провести 2-3 дослідження, в кожному з яких буде по 3-5 питань, ніж одне, але з 20 питаннями. Особливо це стосується анкет, що орієнтовані на масову аудиторію, на споживачів.

- питання повинні бути складені так, щоб викликати правдиву і точну відповідь. Слід уникати «упереджених» питань, що підкажуть певну відповідь (наприклад, питання «За яких умов Ви б відмовилися від ГМ-продуктів?» З самого початку має на увазі, що людина вже готовий відмовитися від ГМО). Особливу форму питань, що підкажуть ту чи іншу відповідь, створює використання слів, що містять негативну оцінку або емоційне забарвлення. Наприклад: «Чи

вважаєте Ви, що загроза поширення ГМО вимагає жорсткості законодавства в цій сфері?»).

- форма відповідей на питання повинна бути зручною для їх запису. Є різні типи питань, одні припускають тільки відповідь «так» чи «ні», інші - розгорнутий опис, треті - вибір з різних варіантів відповідей. Для запису таких відповідей можна використовувати шкалу.

- в анкеті необхідний правильний порядок розміщення питань. Спочатку йдуть загальні питання, а потім конкретні. Першими йдуть питання щодо загального сприйняття («Чи знаєте Ви що таке ГМО?»), потім питання про наявний досвід («Купували Ви продукти, що містять ГМ-компоненти?»), далі питання про ставлення («Як Ви ставитеся до ГМО в дитячому харчуванні?»), і, нарешті, питання демографічного характеру («До якої із наступних вікових груп Ви належите? »).

- анкета повинна бути структурована так, щоб з нею було легко працювати. Необхідно передбачити достатньо місця і рядків, щоб респондент міг дати повну відповідь, якщо питання відкрите. Інструкції щодо заповнення анкети повинні бути чіткими (наприклад, «Обведіть відповідь, яку Ви вважаєте вірною»).

Перед розсилкою анкет або проведенням опитування краще провести так званий пілотаж, тобто пробне дослідження. Можна попросити заповнити анкету родичів чи сусідів (людей, не залучених в діяльність організації). Це дасть можливість виявити неясності в питаннях та інші помилки і таким чином підвищити ефективність дослідження.

Презентація результатів опитування

Для проведення презентації результатів анкетування слід звести результати анкет у таблиці та провести аналіз отриманих даних. Деякі дані окрім числового значення слід виразити ще й у відсотках (наприклад: Серед опитуваних 60% (8 студентів) належать до вікової групи з 20 до 25 років).

Для більш зручної презентації слід використовувати таблиці та діаграми, що будуються за допомогою програмного забезпечення Microsoft Office Excel. Проводити презентацію найбільш доцільно з роздрукованими результатами аналізу опитування чи в програмі Microsoft Office PowerPoint.

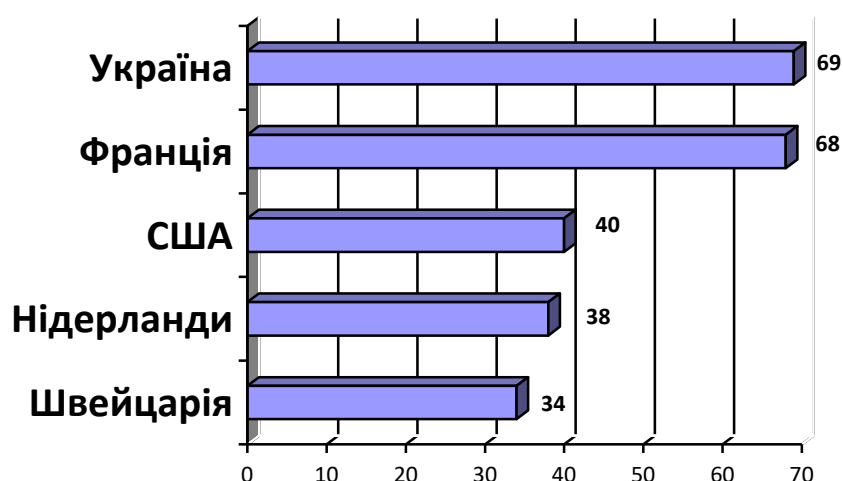
4. Графічний матеріал до практичних занять

Дистанція влади

Суспільство з невеликою дистанцією влади	Суспільство з великою дистанцією влади
Батьки відносяться до дітей, як до рівних	Батьки привчають дітей до покори
Діти відносяться до батьків, як до рівних	Діти відносяться до батьків з пошаною
Вчителя (викладачі) очікують, що учні (студенти) проявлять ініціативу	Вчителя (викладачі) беруть повністю всю ініціативу на себе
Учні (студенти) відносяться до вчителів (викладачів) як до рівних	Учні (студенти) відносяться до вчителів (викладачів) з пошаною
Високоосвічені люди мають менш авторитарні підходи, ніж менш освічені	І високоосвічені і низько освічені люди мають однаково авторитарні підходи
Децентралізація влади популярна	Централізація влади популярна
Різниця між зарплатою висших курівників та співробітників нижчого рівня невелика	Різниця між зарплатою висших курівників та співробітників нижчого рівня велика
Підлеглі очікують, що курівники будуть з ними консультуватися	Підлеглі очікують наказів зверху
Різні привілеї та символи посади не схвалюються та вважаються дивною звичкою	Різні привілеї та символи посади є популярними та очікуваними
Ідеальним керівником вважається винахідливий демократ	Ідеальним керівником вважається добродушний автократ ("добрий батько")
В країні великий прошарок середнього класу	В країні маленький прошарок середнього класу
Всі громадяни мають рівні права	Керівники мають привілеї
Керівники намагаються виглядати менш повновладними, ніж у реалії	Керівники намагаються виглядати як найбільш сильними

Можливості людини базуються на формальній посаді та званнях	Можливості людини базуються на сімейному походженні, контактах, харизмі та здібностях
Політична система змінюється через зміну правил (еволюція)	Політична система змінюється через зміну керівників (революція)
Насильство використовується рідко	Політичні конфлікти призводять до насильства
Плюралістичні уряди формуються на засадах демократичних виборів	Автократні чи олігархічні уряди формуються на засадах кооптації
Політичний спектр характеризується сильним центром та слабкими лівим і правим флангами	Політичний спектр характеризується слабким центром та сильними лівим і правим флангами
Різниця в зарплатах невелика і податкова система ще більш її нівелює	Різниця в зарплатах велика і податкова система ще більш її посилює
Домінуюча релігія проповідує рівність людей	Домінуюча релігія проповідує ієрархію та суспільне розшарування
Домінуюча політична ідеологія проповідує і практикує поділ влади	Домінуюча політична ідеологія проповідує і практикує боротьбу за владу

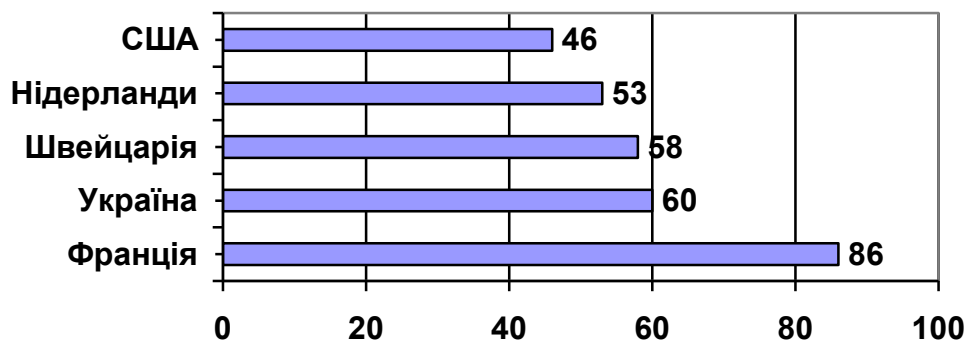
Індекс дистанції влади



Уникнення невизначеності

Суспільство з низьким прагненням уникнення невизначеності	Суспільство з високим прагненням уникнення невизначеності
Невизначеність є нормальною чертою життя і кожен новий день сприймається таким, який він є	Невизначеність життя сприймається, як постійна загроза, з якою необхідно постійно боротися
Злість та емоції не можна показувати людям	Злість та емоції можуть бути виказані певною мірою в певних умовах
Студентів цікавить добра дискусія і вони відчують себе комфортно, обговорюючи проблеми, які не мають чіткого рішення	Студентів цікавить структурований підхід до рішення задач, які мають чітке рішення
Вчитель (викладач) може сказати "Я не знаю відповіді на це питання"	Вчитель (викладач) повинен знати всі відповіді на всі питання
Домінує толерантність до нових ідей та нестандартної поведінки	Домінує утиск нових ідей та нестандартної поведінки
В країні існує декілька загальних законів і правил	В країні існує багато детальних законів і правил
Цивільні протести сприймаються спокійно	Цивільні протести караються
В країні домінує політична ідеологія толерантності та стриманості	В країні домінує ідеологія консерватизму та закликів до законності і порядку
В країні домінує позитивне відношення до молоді	В країні домінує негативне відношення до молоді
Домінує регіоналізм, інтернаціоналізм, бажання інтегрувати меншини	Домінує націоналізм, шовінізм та утиск прав меншин
Вважається, що ідеали та цінності однієї групи людей не можуть бути нав'язані іншим	Вважається, що є лише одна правда, і ми її знаємо
Забезпечуються права людини: нікого не можна переслідувати за його погляди	Домінує релігійний, політичний чи ідеологічний фундаменталізм та відсутність толерантності
Вважається, що наукові чи політичні опоненти можуть бути особистими друзями	Вважається, що наукові чи політичні опоненти не можуть бути особистими друзями

Індекс прагнення уникнути невизначеності

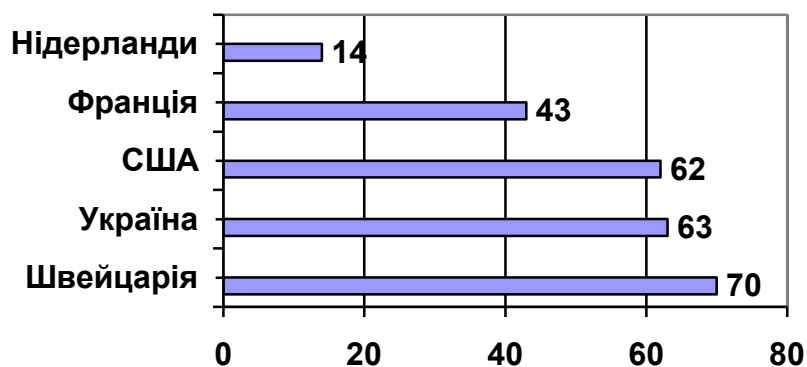


Маскулінні та жіночі риси суспільства

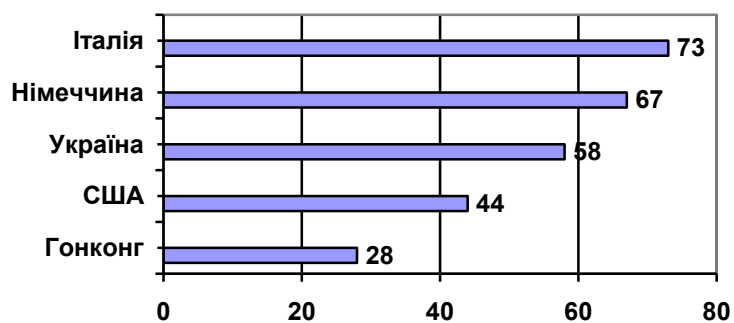
Суспільство з жіночими рисами	Суспільство з маскулінними рисами
Домінуючі цінності в суспільстві – турбота про інших та збереження статус-кво	Домінуючі цінності в суспільстві – матеріальний успіх та прогрес
Найбільш важливими в житті вважаються теплі відносини з іншими людьми	Найбільш важливими у житті вважаються гроші
Суспільством підтримується скромність	Суспільством підтримуються самовпевненість, амбіційність та жорсткість
Вважається, що і чоловіки і жінки можуть бути ніжними та турбуватися про матеріальний достаток сім'ї	Вважається, що жінки повинні бути ніжними, чоловіки повинні бути сильними та турбуватися про матеріальний достаток сім'ї
Маленьким хлопчикам та дівчаткам, взагалі, дозволяється плакати, але не дозволяється битися	Вважається, що дівчинки можуть плакати, хлопчики - ні. Хлопчики повинні давати здачу, якщо їх б'ють, дівчата повинні стерпіти
Суспільство з симпатією відноситься до слабих	Суспільство з симпатією відноситься до сильних

В системі освіти вчитель орієнтується на середнього учня (студента)	В системі освіти вчитель орієнтується на кращого учня (студента)
В школі хлопчики та дівчатка вивчають однакові предмети	В школі хлопчики та дівчатка вивчають різні предмети
Учні (студенти) найбільш цінують дружелюбність вчителя (викладача)	Учні (студенти) більш всього цінують інтелект вчителя (викладача)
Домінує філософія "Робити для того, щоб жити"	Домінує філософія «Жити для того, щоб жити»
Вважається, що менеджери повинні ітуїтивно шукати консенсус	Вважається, що менеджери повинні знати привила, та твердо їх виконувати
Наголос ставиться на рівенство, лояльність та солідарність	Наголос ставиться на справедливність та конкурентоспособність роботи
Домінує вирішення конфліктів компромісом та переговорами	Домінує вирішення конфліктів правилами та силою
Велика численість жінок в парламенті	Мала численість жінок в парламенті
Домінуюча релігія підкреслює компліментарність	Домінуюча релігія підкреслює прерогативу чоловіків

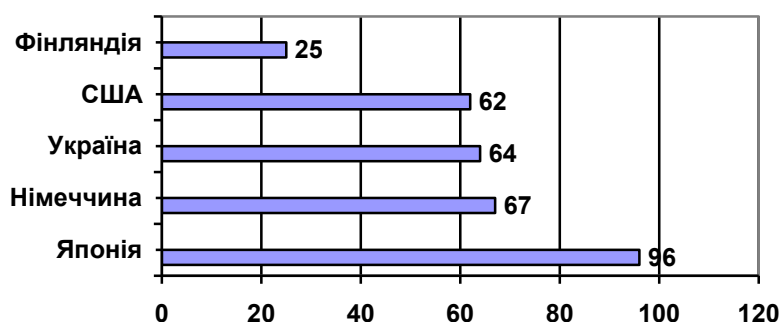
Індекс домінування чоловічих рис у суспільстві



Індекс запобігання ризику



Маскулінізм / фемінізм



Уникнення невизначеності	високе	Добре відлагоджений механізм Германія Австрія	Піраміда людей Україна Японія Страни СНГ
	низьке	Сільський ринок США Канада Нідерланди країни Скандинавії	Сім'я Південно-Східна Азія Китай
		мала	велика
		Дистанція влади	

Рис.1. Матриця культур

Ділова гра «Конкуренція»

Білі картки

Червоні картки

1500	5 (300)	0
1400	4 (200)	1 (600)
1050	3 (150)	2 (300)
950	2 (100)	3 (250)
850	1 (50)	4 (200)
750	0	5 (150)

Дилема в'язнів

		А	
		Зізнатися	Не зізнатися
Б	З і з н.	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 7 7 </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 10 0 </div>
	Н е з і з н.	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 10 0 </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 1 1 </div>

Матриця БКГ

Компанія виробляє шість видів товарів, які займають різне положення на відповідних ринках. Вихідні дані з кожного виду продукції та сегменту ринка вказані в таблиці 1.

Вихідні дані

Таблиця 1

Продукція	Дата вводу продукції	Прогноз розміру ринку на наступний рік	Розмір ринку	Обсяг продаж компанії	Обсяг продаж найкрупнішого конкуренту
A	2005	1446	1390	500	420
B	2000	3136	3200	1500	780
C	2006	1872	1466	600	460
D	2010	2321	1990	110	820
E	1995	1416	1505	245	560
F	2011	1011	991	98	560

Зробіть аналіз портфелю компанії, використовуючи вказані вихідні дані:

- Підрахуйте відносну долю ринку для кожного виду продукції,
- Розрахуйте темпи росту для всього ринку,
- Внесіть ці види продукції в матрицю «Рост-Доля ринку»
- Дайте рекомендації по кожному виду продукції.

Форма для рекомендацій

Таблиця 2.

Продукція	Стадія життєвого циклу	Можливі рекомендації
A		
B		
C		
D		
E		
F		

5. Питання до підготовки модульних тестів

1 блок

- Визначення стратегії та її цілей.
- Як складена ієрархія стратегій?
- Прокоментуйте етапи розвитку корпоративного планування.
- Які є типи організаційних структур?
- Прокоментуйте формування різних типів організаційних структур.
- Рівні управління та відповідні стратегії.
- Проведення аналізу середовища.
- Типи зовнішнього середовища.
- Основні стадії життєвого циклу організації.

2 блок

- Методи проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- ПЕСТ аналіз.
- СВОТ аналіз.
- Стратегічні групи конкурентів.
- Проведення управлінського аналізу.
- Аналіз користувачів та поставників.
- Модель 5 конкурентних сил Портера.
- Ключові фактори успіху в галузі.

3 блок

- Види стратегій.
- Стратегічна бізнес одиниця.
- Матриця Бостьнської Консалтингової Групи.
- Матриця Мак-Кінсі.
- Стили проведення стратегічних змін.
- Портфель підприємства та його структура.
- Ключові фактори вибору стратегії.

6. Бібліографічний список

ОСНОВНИЙ СПИСОК

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Серия: Теория и практика менеджмента. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 597 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учеб., 3-е изд. М.: Гардарика, 2002. 528 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учеб., 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарика, 2000. 296 с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учеб. М.: Банки и биржи, 1997. 501 с.
6. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез» (ЗАО), 2001. 208 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2000, 704 с.
8. Минберг Г., Куин Дж. Б., С. Гошал. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. Серия: Теория и практика менеджмента. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
9. Томпсон А.А., Стиркланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Серия: Универсальный учебник. М.: ИНФРА, 2002. 412 с.

ДОДАТКОВИЙ СПИСОК

1. Драккер П. Управление, нацеленное на результат. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. 195 с.
2. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. М.: Филин, 1997. 50 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 208 с.
4. Кирина Н.В., Кузнецова Н.А. Стратегия инновационной деятельности предприятия // Формирование механизмов управления предприятием в условиях становления рынка / Под ред. В.В. Титова и В.Д. Марковой. Новосибирск, НГУ, 1995.
5. Кунц Г. Основные предпосылки эффективного планирования // В кн.: Организация управления в капиталистических фирмах. М.: Экономика, 1978. С. 8-26.
6. Лидделл Гарт. Стратегия непрямых действий. М.: Иностранная литература, 1957. 702 с.

7. Лоранж П., Вансиль Р. Как спроектировать систему стратегического планирования // В кн.: Организация управления в капиталистических фирмах. М.: Экономика, 1978. С. 27-40.
8. Маккей Х. Как уцелеть среди акул/ М.: Экономика, 1992. 172 с.
9. Рейдисон Р. Выбор стратегии в фирме. Киев: Наука и дело, 1996. 100 с.
10. Современный бизнес / Д. Речмен, М. Мескон, К. Боуви, Д. Тилл. М.: Республика, 1995. Т. 1. 431 с. Т. 2. 479 с.
11. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, И. Ниссинен. М.: МГУ, 1993. 320 с.

Формат 60x84/16
Ум.друк.арк. _____ Зам.№11-1
Наклад 25 прим.
Надруковано з готового оригінал- макету
на кафедрі ЕП
65029, м.Одеса, вул..Дідріхсона, 4