

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студентів в рамках курсу відбувається за методом «кейс-стаді», або методу конкретних ситуацій. Опис ситуацій для розв’язання надано у окремому файлі («Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів»)

Самостійна робота студентів в рамках курсу відбувається за методом «кейс-стаді», або методу конкретних ситуацій. Опис ситуацій для розв’язання надано у окремому файлі («Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів»)

<b>№ тем и</b>	<b>ЗАВДАННЯ</b>	<b>КІЛЬК ІСТЬ ГОДИ Н</b>	<b>ЛІТЕРАТУРА</b>	<b>Форма контролю</b>
1.	Конкретна ситуація № 1	3	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.- 528с.	Письмова робота
2.	Конкретна ситуація № 2	3		Письмова робота
3.	Конкретна ситуація № 3	3		Письмова робота
4.	Конкретна ситуація № 4	3		Письмова робота
5.	Конкретна ситуація № 5	3		Письмова робота
6.	Конкретна ситуація № 6	3		Письмова робота
7.	Конкретна ситуація № 7	3		Письмова робота
8.	Конкретна ситуація № 8	3		Письмова робота
9.	Конкретна ситуація № 9	4		Письмова робота
10.	Конкретна ситуація № 10	4		Письмова робота
11.	Конкретна ситуація № 11	4		Письмова робота

12.	Конкретна ситуація № 12	2	Письмова робота
-----	-------------------------	---	-----------------

### **Конкретна ситуація №1**

#### **«Стара дружба»**

Петро Олексійович пропрацював на поліграфічному підприємстві більше 20 років.

Він виріс в невеликому місті, де Поліграфкомбінат був найкрупнішим і процвітаючим підприємством. Тому вибір професії не склав для нього особливих труднощів. Закінчивши поліграфічний технікум, він влаштувався на комбінат в друкарський цех. Спочатку він працював без особливого захоплення. Але з часом почав виявляти цікавість до своєї роботи, став спілкуватися з досвідченими майстрами, іноді затримувався на роботі. Він вирішив дізнатися якомога більше про свою професію, стати справжнім майстром своєї справи. Незабаром він подружився з Іваном Сергійовичем, який працював майстром в друкарському цеху. Іван Сергійович розмовляв з Петром Олексійовичем на рівних, завжди був гитов відповісти на його питання, допомогти йому при появі яких-небудь складнощів. Петро Олексійович багато чому навчився у нього.

Через деякий час заступник начальника друкарського цеху пішов на пенсію і його місце зайняв Іван Сергійович. Петро Олексійович був на той час вже майстром. Але, не дивлячись на кадрові перестановки, відносини між друзями не змінилися. Вони спілкувалися не тільки на роботі, але іноді і у вихідні дні, ходили сім'ями один до одного в гості.

Так непомітно пролетіли два роки, і в їх житті знову відбулися серйозні зміни. Іван Сергійович став начальником друкарського цеху і попросив Петра Олексійовича стати його замом. Петро Олексійович був на той час вже достатньо досвідченим фахівцем, мав хорошу репутацію в колективі. Після недовгих роздумів він погодився. У нього було багато ідей з приводу організації виробництва, які він раніше ніяк не міг здійснити. Нова посада давала йому таку можливість. Він був дуже вдячний Івану Сергійовичу за цю пропозицію. Хоча по комбінату ходили чутки, що він став замом тільки завдяки дружнім відносинам, але Петро Олексійович їх відкидав і був твердо упевнений, що Іван Сергійович розгледів в ньому досвідченого співробітника, надійного помічника.

Петро Олексійович дуже захопився новою роботою. Почав вивчати документацію, з'ясовувати у працівників, як вони відносяться до своєї праці, до керівництва, чим вони незадоволені. На основі свого досвіду і одержаних даних він сформулював рекомендації по поліпшенню системи управління на виробництві. На це він витратив багато часу, сил, енергії.

В цей час, до його здивування, він дуже мало спілкувався з Іваном Сергійовичем. Той часто був відсутній на робочому місці: то був на нараді, то на виставці, то у відрядженні. Він мало уваги приділяв поточним справам цеху, майже не давав своєму заступнику ніяких завдань і установок.

Одного разу Петро Олексійович вибрав час і вирішив поділитися своїми ідеями з Іваном Сергійовичем. Той уважно вислухав і схвалив ідеї свого друга, сказав, що в потрібний момент він сам їх представить керівництву комбінату.

Петро Олексійович дуже зрадів, що його друг схвалив його ідеї.

Прошло декілька місяців, але нічого так і не відбувалося. Він думав, що керівництво відкинуло його рекомендації, а його друг просто не хотів його турбувати. Але одного разу Іван Сергійович зайшов в кабінет до свого заму і радісно повідомив його, що його рекомендації схвалені керівництвом, трохи підкориговані і їм доручено їх виконання. Петро Олексійович дуже зрадів, він вважав це головним досягненням в своїй трудовій діяльності.

Всьому керівництву друкарського цеху, а особливо його начальнику була оголошена подяка. Іван Сергійович одержав премію.

Петра Олексійовича зачепило те, що його прізвище ніде не значилося, що його друг просто привласнив собі його ідеї. Йому не стільки потрібні були винагороди, скільки він хотів, щоб всі знали, що це були його ідеї і його розробки. Іван Сергійович навіть не подякував йому; він вважав, що це в порядку речей, що зами на те і існують.

Петро Олексійович трохи розчарувався в своєму другу, хотів в обличчя йому висловити свою образу, але так і не зважився. Через деякий час в країні почалася перебудова, і справи на комбінаті стали йти все гірше і гірше. Почали затримувати оплату за виконані замовлення, скоротилося і саме число замовлень. На комбінаті пройшли масові скорочення.

Дедалі справи на комбінаті йшли все гірше і гірше: замовлення скоротилися до мінімуму, почалися затримки зарплати, багато фахівців стали звільнятися. Так поступив і Іван Сергійович. Петро Олексійович був дуже здивований рішенням друга звільнитися, а той пояснював своє рішення тим, що не зобов'язаний працювати за гріш. Петру Олексійовичу здавалося це зрадою по відношенню до комбінату і асоціювалося з втечею щурів з тонучого корабля. Але він, як і минулого разу, так нічого і не сказав своєму вже колишньому начальнику. Петро Олексійович зайняв місце начальника друкарського цеху.

З цієї миті дороги двох друзів розійшлися. Вони пару разів зустрічалися на вулиці, але поговорити їм так і не вдавалося. Від когось Петро Олексійович чув, що його колишній начальник займається торгівлею в електричках, іноді продає книги, надруковані колись на комбінаті, в його цеху.

Через деякий час керівництво на комбінаті помінялося, були зроблені деякі перетворення, придбана в розстрочку частина нового устаткування. Новому керівництву вдалося знайти клієнтів, і справи на комбінаті почали потихеньку налагоджуватися. Петра Олексійовича залишили на його посаді, оскільки він був одним з небагатьох висококваліфікованих фахівців, що залишилися на комбінаті.

Петру Олексійовичу подобалися методи управління і організації праці, вживані новим керівництвом. Йому дали можливість знову зайнятися улюбленою роботою і приносити користь комбінату.

Одного разу на вулиці він зустрів Івана Сергійовича, вони розговорилися, і той запросив Петра Олексійовича на свій день народження. Петро Олексійович не горів бажанням туди йти, але і особливих причин для відмови теж не було. Та і не бачилися вони вже давно, було про що поговорити.

На дні народженні, окрім родичів, все були знайомі Івана Сергійовича по торгівлі.

В кінці свята, коли майже всі гості розійшлися, Іван Сергійович вилив душу своєму старому другові, розповів про те, що торгівля в електричках стала приносити все менший і менший дохід, віднімала багато сил, енергії, нервів. Він сказав, що розкаюється зараз в тому, що пішов тоді з комбінату, що дуже радий, що Петро Олексійович начальник друкарського цеху, що справи комбінату йдуть в гору. Потім він почав згадувати старі добрі часи і, врешті-решт, зважився і попросив Петра Олексійовича допомогти йому знов влаштуватися на комбінат. Він сказав, що може бути навіть заступником начальника друкарського цеху. Іван Сергійович також пригадав, що колись все було навпаки, він був начальником і просив свого друга стать його замом.

Це прохання поставило Петра Олексійовича в безвихідь, він абсолютно не чекав такого і не знав, що йому відповісти. Іван Сергійович сказав, щоб він не поспішав з відповіддю і десь у середині наступного тижня він йому подзвонить і дізнається відповідь.

Петра Олексійовича чекала безсонна ніч. Як йому поступити? Колись Іван Сергійович допоміг Петру Олексійовичу стать хорошим фахівцем, зробив його своїм замом. Але, з іншого боку, ніхто не міг дати гарантію, що при якихось труднощах Іван Сергійович не втече знову. Та і місце заступника вже було зайнято молодим, енергійним і здатним фахівцем. Запропонувати йому роботу майстра? Але він, швидше за все, не погодиться і образиться.

**Питання:**

1. Формулювання проблеми.
2. Альтернативні варіанти рішення проблеми.
3. Рекомендації. План дій.

## **Конкретна ситуація № 2**

### **«Між молотом і ковадлом»**

Віктор Петрович був людиною з великим життєвим досвідом. Він умів працювати, добре знав свою справу. І тому зумів, прийшовши на поліграфічний комбінат майстром, згодом став начальником виробничого відділу. Пролунала перебудова, і ритмічний виробничий процес був порушений. Всі сили йшли на «вибивання» сировини і матеріалів, а надалі на болісний пошук замовлень. При цьому затримки заробітної платні стали хронічними. Подальша робота втратила для Віктора Петровича сенс. Тоді він прийняв ризиковане, як йому здавалося, рішення організувати приватну фірму «Веселка» по виробництву друкарської продукції. Ризикованим воно було тому, що належало узяти великі кредити. Проте відмінне знання справи, досвід роботи, деякі зв'язки давали шанс. Він був одним з перших підприємців-поліграфістів в своєму місті, і цей чинник забезпечував йому притоку клієнтів. Остаточно фірма встала на ноги, виконавши крупне замовлення під час проведення чергових виборів депутатів Міської Думи. Використовуючи запрацьоване, «Веселка» розширилася і придбала відносно стійке положення на ринку.

Але весь цей час був один постійний «головний біль» - податки. Віктор Петрович не гнався за надприбутками, але при сплаті всіх податків фірма виявлялася на межі банкрутства. Тому контакти з податковою інспекцією завжди загрожували великими неприємностями.

В кінці минулого року йшла чергова перевірка такого роду. Віктор Петрович був декілька навіть обрадуваний, коли дізнався в податковому інспекторі одного з своїх знайомих по доперестроєчній життю. Павло Тихонович, раніше інструктор Міськкому партії, бував на поліграфічному комбінаті, де Віктор Петрович працював начальником виробничого відділу. Але перевірка затягувалася, занервував головний бухгалтер, побоюючись результатів перевірки. Розмовляючи з ним, Віктор Петрович зрозумів, що ті прийоми, які дозволяли піти від оподаткування, абсолютно ясно видно податковому інспектору. Тоді, ще до складання акту перевірки, Віктор Петрович запросив до себе в кабінет податкового інспектора, щоб улагодити справу. Павло Тихонович запропонував «маленький компроміс». Віктор Петрович приймає на роботу його племінника, випускника Гірського інституту, на посаду менеджера по збуту. Тоді, як сказав Павло Тихонович, можна вважати, що порушення податкового законодавства не виявлено.

Віктор Петрович звичайно самим ретельним чином підходив до підбору кадрів: наводив довідки про майбутнього працівника, прагнув особисто поговорити з ним. Тому перспектива мати справу з «котом в мішку» його зовсім не радувала, але виходу не було.

Так з'явився у фірмі Максим. По характеру товариський, з відчуттям гумору, він швидко познайомився зі всіма співробітниками фірми, зумів викликати прихильність їх до себе. Елегантний костюм і особистий автомобіль - все говорило про те, що вчорашній студент уміє влаштуватися в життя. З самовпевненістю, властивої молодості, він дуже скоро став давати поради навіть в тих питаннях, де його компетентність викликала великі сумніви.

У першій бесіді із співробітником Віктор Петрович дізнався, що Максим людина з певним досвідом: з четвертого курсу інституту він досить активно займався комерцією, і серед його знайомих є цікаві молоді підприємці. Крім того, Максим в своїй роботі розраховував на зв'язки дядька.

Віктор Петрович перший час особисто займався роботою молодого співробітника, познайомив із замовниками. Максим завдяки своїй заповзятливості і ініціативності досить

швидко освоював специфіку збуту поліграфічної продукції. І справа начебто пішла. До того ж візити податкової інспекції перестали бути проблемою.

Але на виставці друкарської продукції, щорічні відвідини якої Віктор Петрович рахував для себе обов'язковим, він зустрів свого старого приятеля. Його невелике рекламне агентство раніше розміщувало свої замовлення в «Веселці». Розговорилися. Той і повідав Віктору Петровичу про свої спостереження з приводу дивної вибірковості його нового менеджера по збуту відносно клієнтів. І що свій особистий інтерес при цьому він дотримує строго.

Наступного дня в офісі Віктор Петрович, уважніше проаналізувавши роботу менеджера по збуту за останній квартал, відзначив, що Максим значно розширив мережу замовників, хоча при цьому втрачені деякі колишні постійні клієнти. Але разом з тим, не дивлячись на стійку роботу фірми і зовні активну діяльність менеджера по збуту, зростання прибули не було.

Зіставивши все це, Віктор Петрович остаточно зрозумів, що Максим працює перш за все на себе, а не на фірму, що, підбираючи замовлення, він занижував ціну, одержуючи за це хабарі.

Це було безпрецедентне. Від обурення Віктор Петрович якийсь час не міг спокійно обдумати ситуацію. Але рішення приймати було необхідно.

#### **Питання:**

1. Формулювання проблеми.
2. Альтернативні рішення.
3. Рекомендації.

#### **Конкретна ситуація № 3**

##### **«Фатальне невезіння»**

У 1993 році Олександра закінчила Поліграфічний інститут. Людиною вона була веселою, товариською, з відчуттям гумору, але це їй не заважало добре вчитися, і після закінчення інституту вона одержала «червоний диплом». До того ж їй було ради чого старатися. Олександра була з простої сім'ї, ніяких знайомих, які могли б її влаштувати на роботу після закінчення інституту, у неї не було, і єдиний шанс пробитися в цьому житті - це сподіватися на свої сили, знання і щасливий випадок. Спеціальність менеджера Олександра вибрала невипадковий. Їй дуже подобалося спілкуватися з людьми, завжди тягнуло до незалежності і самовираження. Вибираючи цю спеціальність, вона знала, що професія не з легких, але престижність і можливо хороша зарплата при пристрої зіграли вирішальну роль при виборі. Навчання для неї не було в тягар, що профілюють предмети Олександра засвоювала добре, знаходила підхід до будь-якого викладача. Її батько і мати працювали на державному поліграфічному підприємстві, тому і вибір вузу не став випадковим. Ще вчившись в інституті, Олександра захопилася комп'ютерним програмуванням. Вона годинами з неослабним інтересом могла працювати за комп'ютером. У питаннях інформатики Олександра часто приходила на допомогу своїм однокурсникам, тому як в цій області вона славилася явним корифеєм.

Але її професія - менеджер, тому, вчившись на четвертому курсі, Олександра стала підшукувати собі роботу за фахом. Але скрізь, куди вона зверталася, був потрібен менеджер з досвідом роботи або на повний робочий день, що, природно, Олександра не могла собі дозволити. Тому вона зайнялася розробкою комп'ютерних програм, які успішно продавала.

Після закінчення інституту Олександрі запропонував роботу її знайомий - Михайло, який створив фірму, що займалася розробкою і продажем програмного забезпечення для систем планування і обліку руху фінансових коштів в комерційних організаціях. З одного боку, вона зраділа: нарешті з'явиться варта робота, але, з іншого боку, Олександра не залишала надію завдяки своїм знанням, енергії і самовідданій роботі стати менеджером високого класу, зробити кар'єру і увійти до управлінської еліти. Після недовгих роздумів вона все-таки погодилася. На роботі справи пішли як не можна краще: колеги її любили,

оскільки вона завжди могла чимось допомогти, щось пояснити. На той час Олександра закінчила курси англійської мови, що зіграло важливу роль в просуванні по службі. Зарплату платили хорошу, вона не тільки повністю забезпечувала себе, але і допомагала батькам. Проте незабаром начальник її відділу, вважаючи, що доля жінки - сидіти удома і виховувати дітей, всіляко став намагатися зробити так, щоб Олександра звільнилася. Так продовжувалося недовго. Олександра закінчувала роботу над дорученою їй програмою, коли відбувся збій в комп'ютерній мережі і вся її двотижнева робота виявилася зіпсованою, а фірма не змогла вчасно здати важливе замовлення. Цим і скористався її начальник. Всю провину поклали на Олександру і попросили покинути фірму.

Проте після недовгих пошуків Олександра влаштувалася на посаду начальника фінансово-економічного відділу в крупному поліграфічному видавництві, де вона могла проявити себе як менеджера і програміста. Колектив відділу виявився дуже дружним і професійним, тому робота приносила свої плоди - підвищення зарплати, виплати премій; директор був нею дуже задоволений. Все йшло як не можна краще, і на зустрічі випускників школи Олександра могла похвалитися своїми успіхами перед однокласниками. На цьому вечорі вона зустріла свого старого приятеля Андрія, який закінчив фінансовий інститут і не міг влаштуватися на роботу. Це була висока, цікава молода людина, з красивими блакитними очима. Він володів неабияким розумом, відчуттям гумору, здавався приємним і цікавим співбесідником. Андрій завжди умів відстояти свою точку зору, при цьому приводячи дуже переконливі, серйозні аргументи. Вирішивши допомогти приятелю, Олександра запросила його на роботу в свій відділ, де якраз звільнилося місце одного співробітника. Андрій з радістю погодився. У відділі він зачарував всіх співробітників своєю безпосередністю і комунікабельністю. Практично не було людини, яка не піддалася б його чарівливості. Всі завдання Андрій виконував легко і сумлінно. Незабаром він став просуватися по службі, одержуючи хорошу зарплату. В цей час Олександра розробляла нові програми по нарахуванню заробітної платні і фіксації дебіторської заборгованості. Ці програми були особливо важливі для видавництва, оскільки об'єм інформації, що поступає, вже не піддавався контролю. Андрій був практично в курсі всіх справ Олександри і, коли було потрібно, завжди допомагав, часто навіть залишаючись після роботи. Тому вона не тільки підвищувала зарплату йому, але і часто у присутності директора говорила про його незамінність.

Олександра повинна була виїхати на тиждень у відрядження, тому всі незавершені справи вона залишила на Андрія, обіцяла йому дзвонити кожен вечір і справлятися про роботу відділу. Проводячи свого начальника в аеропорт, Андрій відправився в офіс «розгрібати» справи. Перш за все він узявся доробити програми, розроблені Олександрой. Трудився він довго і наполегливо, закінчивши роботу за дві доби. В цей час всі справи, пов'язані з відділом, він пустив на самоплив, та і відділ функціонував добре. Кожен вечір Андрій докладав про стан справ Олександрі, абсолютно не згадуючи про виконану їм роботу. Олександра ж уклала вигідний контракт з крупною фірмою, де їй була запропонована хороша посада з великим окладом. Проте вона відмовилася, пояснюючи це тим, що у неї прекрасна робота і хороший, зраджений колектив, але пропозиція все-таки залишилася у силі. Так пройшов тиждень.

Повернувшись, Олександра не дізналася Андрія, його як підмінили. Тепер він з нею розмовляв жорстко, навіть із знуцанням, всі її розпорядження він залишав без уваги або піддавав критиці. Що ж могло трапитися? Виявляється, поки Олександра була у відрядженні, Андрій показав закінчені програми директору, представивши справу так, що ідея і розробка належать саме йому, а його начальник не прийняв цю ідею і не оцінив її по гідності. Переконати директора в необхідності і доцільності застосування даної програми не склало великих труднощів. Тепер в очах директора Андрій виглядав молодим, талановитим, повним ідей співробітником, якому необхідна свобода дій, минувши проміжні ланки. Директор робить його своїм радником з фінансових питань, виводячи з

підпорядкування Александри. Та і решта співробітників тепер була зобов'язана звітувати перед Андрієм. «Генерал без армії», - подумала про себе Олександра.

### **Питання:**

1. Формулювання проблеми.
2. Альтернативні рішення.
3. План дій.

### **Конкретна ситуація № 4**

#### **«Скрутне положення»**

Одним зимовим вечором, коли рано темніє, Антон виїхав на машині з двору. Півгодини назад йому подзвонила мати з проханням за-ехать за нею на роботу. Але до місяця призначення він так і не дістався.

Темний вечір і слизька дорога зробили свою чорну справу. Сам Антон не постраждав, проте його майже нова «Сімка», що кілька хвилин тому мирно стояла у дворі, зараз виглядала жалко. До Антона швидко підскаочив водій вантажівки, охочий зняти стрес від зіткнення за допомогою нецензурної лайки, хоча його «ЗІЛ» навіть не був подряпаний. Антон не звертав на нього ніякої уваги, він сумно роздивлявся свою пом'яту красуню, автоматично прикидаючи, в скільки обійдеться ремонт. Коли водій вантажівки виговорився, Антон обговорив з ним деталі. Вирішили, що не турбуватимуть співробітників ГБДД, а тим більше не представлятимуть на найближчий пост схему аварії з своїми підписами, оскільки водій вантажівки поспішав у справах, а Антону і без ГБДД було зрозуміло, що винен тільки він.

Антон відігнав машину назад в двір і піднявся в квартиру. Спочатку подзвонив матері, щоб не чекала, а потім друзям, що працюють в автосервісі. Він запросив їх до себе на наступний ранок, щоб домовитися про вартість ремонту і транспортування машини до автосервісу. Після цього Антон занурився в роздуми.

Він сто разів пошкодував, що звільнився з роботи. У «ІН-Дайл» його запросив генеральний директор Леонід Ілліч - сусід по майданчику і хороший приятель батька Антона, друг сім'ї. Антон погодився на запропоновану посаду рекламного агента з розширеним кругом обов'язків. Ніхто зараз не міг похвалитися роботою з хорошим окладом, та ще і за фахом. Антон вчився на технологічному факультеті Поліграфічного інституту. Звичайно, рекламний агент - це зовсім не те, на що він розраховував, та зате «ІН-Дайл» був пов'язаний з поліграфією. Леонід Ілліч вирішив завоювати ринок, випускаючи етикеточно-пакувальну продукцію. Йому були потрібні молоді і енергійні люди, адже фірма недавно створена і ще не встигла стати широко відомою. Леонід Ілліч вже мав ряд пробних замовлень, і все залишилися задоволені. Так з'явилися перші постійні клієнти, але необхідно було в найкоротші терміни розширити мережу замовлень, адже не могло ж новеньке устаткування простоювати без діла, та і кредити потрібно погасити.

Антон дуже старався, і його зарібок безперервно ріс: крім фіксованого окладу генеральний директор передбачив заохочувальний відсоток з кількості укладених договорів. Все було відмінно: Антон чудово ладнав з колективом, і генеральний директор був їм задоволений, і проїзд йому оплачувала фірма, і графік роботи був вільний, і гроші Антон одержував хороші і вчасно. Він навіть став відкладати.

Було, на жаль, одна неприємна обставина. Головний бухгалтер фірми Ірина Володимирівна поводитися неприкрито вороже. Її дратувало привілейоване, на її думку, положення Антона у фірмі. Визначила вона це для себе із співвідношення зарплати; її син, що займається тим же, чим і Антон, одержував несправедливо, як їй здавалося, менше. Ірина Володимирівна постійно робила незаслужені зауваження Антону у присутності генерального директора, нещадно лаяла за допущені неточності в оформленні документів.

Спочатку Антона це мало турбувало, адже у фірмі він з'являвся тільки вранці і увечері, а решту часу проводив у пошуках замовників. Гостріше він відчув нелюбов Ірини Володимирівни, коли та стала без підстави занижувати зарплату, а то і зовсім її не нараховувати. На остаточне рішення Антона вплинуло те, що Леонід Ілліч ніяк не міг змінити ситуацію, що склалася. У справах рішучий, заповзятий, вольовий і переконливий, він нічого не міг поробити з своєю упертою сестрою. Виросли вони без батька, обидва віддали перевагу неодруженому способу життя. Леонід, на прохання матері, прагнув більше часу проводити з своєю молодшою сестрою, якої просто любові брата було мало. Вона сіла йому на шию, не зустрівши з боку Леоніда ніякого опору. Тоді Антон все-таки звільнився, так і недоотримавши грошей, що належать йому.

Вранці до Антона приїхали друзі з автомаєстерні. Оглянувши машину, вони сказали, що ремонт обійдеться в межах від \$1500 до \$2000. Машину відігнали в автосервіс.

Повертаючись з інституту додому, Антон зустрів біля під'їзду Леоніда Ілліча, який, дізнавшись про аварію, запропонував бракуючу суму у позику. На знак дружніх відносин він не призначив відсоток і термін погашення боргу.

Через півмісяця Антон одержав свою «Семерочку» у відмінному стані. Питання з машиною зважилося, залишився тільки борг. Антон розумів, що у нього мало шансів повернути гроші найближчим часом. У батьків просити марно, тим більше вони не знали про аварію. Антон прикидав, скільки зможе віддавати Леоніду Іллічу в місяць, якщо піде працювати, наприклад, до друзів в автосервіс. Вони завжди звали його до себе, як тільки звільниться місце. І ось зараз воно вільно.

Роздуми перервав телефонний дзвінок. Голос «кредитора» в телефонній трубці був привітний і пропонував забути про борг. Леонід Ілліч розповів, що справи фірми йдуть в гору, що вони розширюватимуться, що замовлення збільшилися і довелося організувати нічну зміну. Антон не повірив своїм вухам, може його колишній шеф вирішив у такий спосіб компенсувати неоплачену заробітну платню.

Через пару днів Леонід Ілліч дзвонив, щоб запропонувати Антону знов поступити на роботу, але вже як начальник нічної зміни, відповідальний за терміни і якість виконуваних вночі замовлень. Правда, оклад запропонував набагато менше, ніж одержував Антон раніше і чим міг би одержувати в автосервісі. Леонід Ілліч наприкінці ще раз нагадав, що не слід турбуватися про повернення боргу, і попрощався.

Прощення боргу Антона обрадувало, але стикатися знов з Іриною Володимирівною не дуже-то хотілося, тим більше він зрозумів, що Леонід Ілліч, хоч і не завжди згоден з своєю сестрою, але ніколи не займає протилежну їй позицію.

Антон не був готовий до такого повороту подій, тому опинився в скрутному положенні.

#### **Питання:**

1. Формулювання проблеми.
2. Альтернативні рішення.
3. Рекомендації.

#### **Конкретна ситуація № 5**

##### **«Корпорація «Мільга»**

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. У перші два роки роботи чисельність співробітників, що працювали у фірмі, не перевищувала 10-15 чоловік, торговельна діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарооборот не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак кілька успішних угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки в Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарооборот.



До 1997 р. маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвинутою дилерською мережею у всій Україні (понад 40 дилерів), що займає майже 60% українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак прогресивне керівництво корпорації розуміло, що "спочивати на лаврах" - заняття щонайменше невдячне і недальновидне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г. Форда: "Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає за можливе, щоб вони і далі управлялися так, як управлялися дотепер". Тому у 1997 р. керівництвом були поставлені такі стратегічні цілі розвитку компанії:

- 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. Усі ці заходи значною мірою допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу серпня 1998 р. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі загрози і можливості зовнішнього середовища.

#### **Питання до конкретної ситуації**

1. Сформулюйте місію корпорації "Мільга" до 1998 р. Проаналізуйте, чи змінилася ця місія після кризи серпня 1998 р. Якщо так, то чим була викликана необхідність такої зміни? Сформулюйте нову місію корпорації.
2. Укажіть основні стратегічні цілі, що поставило керівництво перед фірмою.

#### **Конкретна ситуація № 6**

##### **«Народний комп'ютер «Амата»**

Основними покупцями комп'ютерної техніки в Росії є великі державні і комерційні структури. Тому всі провідні комп'ютерні фірми орієнтують свій бізнес на цих споживачів. За великі замовлення на комп'ютерну техніку йде жорстка конкурентна боротьба. Переваги таких замовлень очевидні, хоча існує серйозна загроза, що платіж затримається, і можуть виникнути серйозні проблеми.

На Заході ринок "домашніх" персональних комп'ютерів склався давно і постійно зростає. З появою CD-ROM комп'ютер зайняв у домашньому побуті таке ж місце, як і телевізор. За оцінкою американської Асоціації електронної індустрії, у 1994 р. у США обсяг продажів персональних комп'ютерів без урахування вартості програмного забезпечення перевищив 8 млрд дол. і майже не відрізняється від обсягу продажів телевізорів. У Росії ж ринок "домашніх" персональних комп'ютерів практично відсутній. І не тільки тому, що такий комп'ютер занадто дорогий для більшості росіян, але і тому, що цей ринок ніхто не створює. Інакше кажучи, у даний час попит на "домашній" персональний комп'ютер близький до нуля.

Російські виробники персональних комп'ютерів складають їх з імпортованих комплектуючих. Через це їхній бізнес дуже сильно залежить як від ситуації на ринках комплектуючих, у першу чергу на ринках Південно-Східної Азії, так і від політики уряду Росії щодо митних зборів на ці комплектуючі. Ця обставина дуже ускладнює даний бізнес у Росії. Не менші труднощі для комп'ютерного бізнесу створює і та обставина, що комп'ютери вітчизняного складання, хоча і дещо дешеві, але менш якісні, усе менше

привертають до себе увагу покупців, які орієнтуються останнім часом на більш якісну техніку відомих західних фірм. У цій ситуації далеко не всі комп'ютерні фірми продовжують залишатися в цьому бізнесі.

Однак ряд фірм, незважаючи на всі труднощі, досить успішно веде даний бізнес. До числа таких виробників належить московська фірма "Stins Coman", оборот якої в 1994 р. перевищив 20 млн дол. У "Stins Coman" працюють більш ніж 90 чоловік. Основу колективу складають колишні працівники з Міністерства авіаційної промисловості. У фірмі панує дух причетності до організації. Проводяться колективні заходи, співробітники забезпечуються безкоштовним харчуванням в їдальні фірми, тих, що живуть у м. Жуковському доставляють на роботу у фірмовому автобусі. Технократичне минуле більшості співробітників, а також деякий внутрішній дух особливості фірми створюють підґрунтя для надмірної самовпевненості. Так, у 1994 р. співробітниками фірми був самостійно підготовлений каталог продукції і послуг фірми. На думку фахівців, він мав ряд недоліків, що ніколи б не допустили професіонали.

Навесні 1994 р. на ринках Південно-Східної Азії через причини, що мали локальний характер, відбулося різке зниження цін на напівпровідникові вироби і схеми, використовувані як комплектуючі при складанні персональних комп'ютерів. Російські комп'ютерні фірми одержали можливість заробити на цьому. Однак зробити це виявилось не так легко, як це могло здаватися. Почали закупувати дешеві комплектуючі, однак труднощі реалізації дешевих комплектуючих навели керівництво фірми "Stins Coman" на думку про створення дешевого комп'ютера, який будуть купувати не державні організації і комерційні фірми, а прості російські громадяни для домашнього користування. Спочатку ця ідея президента фірми Сергія Анісімова не мала повної підтримки серед працівників фірми. Однак незабаром ідея закріпилася, і було вирішено приступити до випуску дешевого "народного" персонального комп'ютера під назвою "Амата".

При розробці концепції комп'ютера "Амата" із самого початку було визначено чотири умови успіху проекту. По-перше, комп'ютер повинен бути максимально дешевим. Для цього вирішили відмовитися від монітора, запропонувавши покупцям використовувати замість монітора телевізор. По-друге, комп'ютер повинен був мати властивості ігрової приставки, не гірші, ніж у відомої ігрової приставки "Денді". По-третє, через відсутність ринку такого роду комп'ютерів було вирішено провести широку кампанію по рекламуванню "Амати". По-четверте, оскільки, незважаючи на відносно низьку ціну, комп'ютер усе-таки залишався недоступний за ціною більшості можливих покупців, було прийнято розробити і реалізувати схему оплати комп'ютера на виплат. Фірма планувала, що за перші 6 місяців їй вдасться продати 150 тис. комп'ютерів "Амата".

Було розроблено два варіанти комп'ютера відповідно вартістю 390 і 790 дол. Для реалізації проекту за повною схемою було вирішено залучити ряд партнерів. Оскільки за перший рік передбачалося продати 400 тис. комп'ютерів, то, побоюючись недостатності потужностей власного заводу "Стек" в Єкатеринбурзі, фірма "Stins Coman" провела переговори з фірмою "Aquarius Systems" з приводу складання частини комп'ютерів "Амата" на їхньому заводі в Шуї. Для ремонтного обслуговування залучили фірму "Техносервіс", а щодо розробки системних та ігрових програмних продуктів для "Амати" домовилися з фірмами "Нікіта" і "Фізтех-софт".

Здійснення платежів на виплат планувалося провести за допомогою Ощадбанку й Унікомбанку. Для одержання комп'ютера покупець повинен був сплатити в магазин 19 або 39 дол. (розмір місячної виплати за відповідну модель "Амати") і пред'явити гарантійну довідку.

Було досягнуто домовленості про їх реалізацію через збутову мережу дистриб'юторської компанії "Merisel" і дилерську мережу фірми "Aquarius". На проведення рекламної кампанії було виділено 1,5 млн дол.

Залучення до проекту відомих російських фірм і банків вселяло в керівництво фірми "Stins Coman" оптимізм і великі надії на величезний успіх комп'ютера "Амата".

Презентація комп'ютера відбулася на початку серпня 1994 р. Президент "Stins Coman" п. Анісімов з упевненістю оголосив про те, що планується продати протягом року 400 тис. "домашніх" комп'ютерів "Амата". Цифра базувалася на тому, що в Росії 40 млн сімей. При цьому п. Анісімов без зайвої скромності покаржився на те, що через обмеженість збутових потужностей комп'ютер відразу потрапить у розряд дефіцитних товарів, і висловив побоювання, що фірма зазнає критики з боку покупців за необхідність ставати вночі в чергу за "Аматою". Провівши презентацію на досить оптимістичній ноті, п. Анісімов до вересня пішов у відпустку.

Практична реалізація проекту відбувалася за іншим сценарієм. По-перше, експлуатаційні можливості "Амати", особливо її дешевої моделі без вінчестера і монітора, виявилися дуже слабкими. Комп'ютер був незручний у використанні. Для його повноцінного використання потрібно було докуповувати ряд додаткових компонентів, що, звичайно, здорожило комп'ютер. Зважаючи на це, "Stins Coman" випустила більш зручну для користування модель "Амати", але вона виявилася в кілька разів дорожча від попередньої.

По-друге, банки вирішили змінити схему платежу за комп'ютер. Замість виплати в розстрочку вони запропонували покупцям робити одноразовий у розмірі вартості комп'ютера внесок у банк на безвідкличний депозит, тобто покупець повинний був відразу платити залежно від обраної моделі або 390, або 790 дол.

По-третє, зовсім не виконала свого завдання рекламна кампанія. Вона не мала адресного характеру. Не було зрозуміло, чого хочуть домогтися за допомогою цієї реклами. Відеоролик, запущений по телебаченню, не сприяв появі інтересу до комп'ютера. Пізніше п. Анісімов визнав, що треба було виділити на рекламну кампацію не менше як 5-6 млн дол.

За перші 6 місяців реалізації було продано 5 тис. комп'ютерів "Амата".

#### **Питання до конкретної ситуації**

1. Опишіть стан ринку "домашніх" персональних комп'ютерів.
2. Проведіть аналіз факторів макро- і мікросередовища і складіть список можливостей і загроз для фірми "Stins Coman" на ринку.
3. Чому виробництво домашнього комп'ютера "Амата" не привело до планованого результату?
4. Які конкурентні переваги своєму продукту мала намір надати фірма?
5. Проаналізуйте ситуацію, в якій опинився президент фірми С. Анісімов. Запропонуйте свої рекомендації С. Анісімову для пом'якшення впливу на фірму зовнішніх факторів.

#### **Конкретна ситуація № 7**

##### **«Діагностика проблем моторного заводу»**

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.

Допоміжне виробництво не відповідає зростим вимогам. Більше 5 років будується блок допоміжного виробництва (цехи зварних конструкцій, ливарний, обрубний, ковальсько-пресовий). Закінчення будівництва цього року не передбачено. Обсяг будівельно-монтажних робіт, що залишилися, а також недопоставленого устаткування, в основному для ливарного й обрубного цехів складає 3,2 млн грн.

Раніше на будівництво виділялися капітальні вкладення за рахунок централізованих джерел, але тепер, коли завод перейшов на нові умови господарювання (півроку тому на базі заводу створено акціонерну компанію), всі об'єкти промислового призначення необхідно добудувати за рахунок своїх зароблених коштів.

Результати роботи заводу в поточному році показали, що без серйозної перебудови значна частина прибутку буде йти на покриття штрафних санкцій і на погашення позички Держбанку і комерційних банків. Заборгованість банкам склала за минулий рік 9,5 млн грн.

Приблизно 50% верстатного парку експлуатується більш ніж 25 років. Перегонка в стружку при обробці колінвалів, що поставляються одним із заводів галузі з великими припусками і низькою якістю, є дуже трудомістким видом роботи. У зв'язку з нестачею верстатників коефіцієнт змінності устаткування складає 1,1. Майже всі заходи щодо підвищення рівня використання верстатного парку (закупили партію верстатів із ЧПУ, набрали молодих випускників ПТУ для роботи на цих верстатах, створили певну мотивацію праці) поки що не поліпшили ситуацію.

Більше 5 років завод постійно не виконує план за основними показниками, ростуть виробничі витрати, втрати від простоїв, браку, число порушень термінів ремонту устаткування. Приблизно на 8% збільшилася трудомісткість виготовлення виробів.

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 на розрив.

Науково-дослідним і дослідно-конструкторським роботам на заводі приділяють багато уваги, але поки ця робота знаходиться на стадії експериментальної розробки і випуску малих серій окремих вузлів і агрегатів. Для залучення майбутніх споживачів нових виробів почато рекламну роботу.

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.

Що стосується цін на продукцію заводу, то вони сьогодні майже найвищі в галузі. Остання обставина дозволила спорідненим заводам, особливо тим, що розташовані в країнах СНД, захопити частину ринку збуту за рахунок більш низьких цін на свою продукцію. Заходи, прийняті керівництвом заводу з метою знизити матеріаломісткість і енергомісткість діючих виробництв і в такий спосіб вплинути на собівартість продукції, дають уже результати, але поки що явно недостатні, щоб заводу вийти з кризи.

Проведення кампанії з атестації робочих місць призвело до деякого скорочення кількості робочих місць, хоча їхня кількість явно вища нормативних вимог. Остання акція дозволила перевести частину робітників, що вивільнилися, та ІПП на інші ділянки і підрозділи. Хоча зараз на заводі не вистачає 600 робітників різних спеціальностей.

Слабко вирішуються соціальні проблеми. Не дало поки що належного ефекту і перетворення заводу в акціонерну компанію (акціонерне товариство відкритого типу). Контрольний пакет акцій залишився в міністерстві (51%). Ті, що залишилися розподілилися так: 8% - адміністративно-управлінський персонал; 30 робітники заводу; 11% -пустили у вільний продаж через фондову біржу. Попит на акції на біржі поки не виправдує надій керівництва заводу на відносно великі додаткові грошові надходження. Продано всього 18% від загальної кількості акцій.

Окремі постачання гостродефіцитних матеріалів і комплектуючих для заводу здійснює ряд посередницьких фірм, хоча їхні послуги дуже дорогі. Щоб обійтися без посередників, реалізуючи свою продукцію, зокрема ТНВ, завод створив декілька своїх фірмових магазинів. Торгівля вже принесла перші позитивні результати, але висока орендна плата і податки поки що гальмують розширення цього напрямку діяльності.

#### **Питання до конкретної ситуації**

1. Дайте загальну характеристику стану справ на моторному заводі.
2. Сформулюйте основні проблеми по кожному напрямку діяльності заводу: економічному, технічному, соціальному, організаційно-управлінському.
3. Опишіть причини виникнення проблем на моторному заводі.
4. Визначте сильні і слабкі сторони моторного заводу.

5. Сформулюйте цілі та завдання перебудови роботи моторного заводу.
6. Виробіть і обґрунтуйте основні напрямки вирішення проблем і пов'яжіть їх з необхідними ресурсами.
7. Визначте послідовність реалізації пропонованих рішень.

### **Конкретна ситуація № 8**

#### **«ВАТ "Дніпропетровський трубний завод»**

Завод заснований у 1889 р. У 1993 р. він перетворений на ВАТ "Дніпропетровський трубний завод". В останні роки завод упровадив нові технології виробництва окремих видів труб, оснастив сучасними агрегатами усі виробничі ділянки.

Ринок сировини і матеріалів в Україні в даний момент наповнений пропозиціями; ціни на сировину знизилися, тому вигідно для заводу закуповувати сировину на основі короткострокових договорів, за фіксованою ціною, з оплатою за фактом постачання.

Основними методами ведення конкурентної боротьби на сьогоднішній день є: реклама, підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат і цін, сертифікація, збільшення обсягу випуску унікальних видів продукції, задоволення потреб постійних клієнтів у хорошому і швидкому обслуговуванні.

Організаційну структуру ВАТ "Дніпропетровський трубний завод" можна охарактеризувати як лінійно-функціональну.

Середньоспискова чисельність працівників на 01.01.2003 р. зменшилася на 716 чоловік і складає 87,1% відносно минулого року. У тому числі промислово-виробничий персонал зменшився на 514 чоловік, непромисловий - на 202 чоловіка (89,6 і 66,6% відносно минулого року).

Зменшення чисельності відбулося в усіх підрозділах і пояснюється нестабільною роботою підприємства у звітному році через відсутність трубної заготовки, скорочення лімітів на енергоресурси, що призвело до збільшення простоїв технологічного устаткування, скорочення фонду робочого часу, несвоєчасних виплат заробітної плати і, як наслідок, зниження життєвого рівня трудящих.

Витрати заводу на виробництво товарної продукції в 2002 р. склали 106 708 тис. грн, тобто перевищення витрат собівартості склало 36 557 тис. грн або 52,1%.

Фактичні витрати на 1 грн товарної продукції в 2002 р. зросли проти рівня 2001 р. на 1,1% і на 52,2 % проти плану в перерахунку на фактичний випуск і асортимент.

На заводі збільшено амортизаційні відрахування на 2,1 млн грн за рахунок зміни норм амортизації. Ці витрати є джерелом фінансування капітальних вкладень.

Прийняту на 2002 р. програму з виробництва труб і досягнення інших техніко-економічних показників не виконано. Обсяг товарної продукції в порівняльних цінах знижений проти рівня 2001 р. на 36,4%. У всіх цехах рівень цін вищий від запланованого, а невиконання плану відбулося за рахунок невиконання обсягів виробництва і збільшення питомої ваги випуску продукції з давальницької сировини.

Основними причинами невиконання запланованого рівня техніко-економічних показників і їх погіршення порівняно з 2001 р. є:

- відсутність власних оборотних коштів;
- невирішені питання відвантаження продукції заводу на умовах попередньої оплати;
- введення антидемпінгового податку на продукцію, що відвантажується в країни СНД;
- погіршення якості заготовок;
- зниження рівня технологічної і трудової дисципліни;
- збільшення трудомісткості виробництва труб і суворість вимог до їхньої якості у зв'язку зі збільшенням обсягів поставок на експорт;
- обмеження і багаторазові випадки відключення газу, електроенергії, у результаті чого навіть при наявності металу допущено втрати виробництва.

Аналіз фінансових результатів роботи заводу за звітний період свідчить про неблагополучний стан і збитковість підприємства. У 2002 р. збитки склали 29 388 тис. грн.

- На підприємстві організовано службу маркетингу, на яку покладено такі завдання:
- проведення аналізу продажів і прогнозування ринків збуту;
  - реклама продукції і товарної марки ВАТ "ДТЗ";
  - укладання договорів на постачання продукції і контроль за їх виконанням, підготовка комерційних пропозицій;
  - реалізація укладених договорів і створення мережі дистриб'юторів продукції підприємства;
  - оформлення митних документів;
  - оформлення акредитивів, банківських гарантій і підготовка необхідних банківських документів;
  - розширення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

Споживачі продукції заводу.

1. Експорт (далеке зарубіжжя) - 60%:

- "Штінес Роруніон", Німеччина;
- "Пройагштальхандель", Німеччина;
- "Ганс Дорн Гмбх", Дублін;
- "Вілдірімлі Метал", Туреччина;
- "Монтіс Інтерн", Дублін;
- "Кабіра трейдинг", Кіпр;
- "Монта М", Італія.

2. Експорт (країни СНД) - 25%:

- ВАТ "Ростсільмаш", Росія;
- АТ "Фін", Росія;
- ВО "Гомельсільмаш", Білорусія.

3. Планується експорт:

в ОАЕ, Кувейт, Кубу, Болгарію, Казахстан, Узбекистан.

4. Вітчизняні споживачі - 15%:

- підприємства, що здійснюють тепло-, газо-, водопостачання;
- підприємства машинобудування. Поста чальникт
- Металургійний комбінат ім. Дзержинського (м. Дніпро-дзержинськ);
- Донецький металургійний комбінат;
- Запоріжсталь;
- Металургійний завод ім. Петровського (м. Дніпропетровськ).

Конкуренти:

- Нижньодніпровський трубопрокатний завод (НТЗ);
- Нікопольський південно-трубний завод (ПТЗ);
- Новомосковський трубний завод. Конкурентну позицію ВАТ "ДТЗ" щодо випуску товарної продукції подано на рис. 6.6.

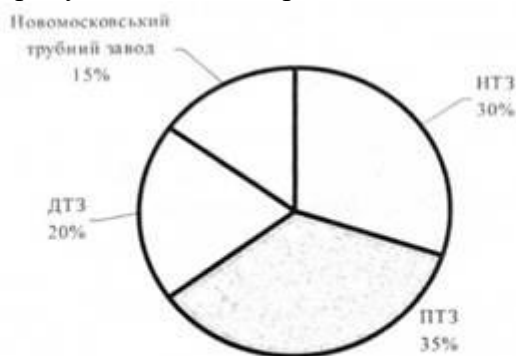


Рис. 6.6. Конкурентна позиція ВАТ «ДТЗ» щодо випуску товарної продукції

**Питання до ситуації**

1. Визначте можливості і загрози для даного підприємства.
2. Визначте сильні і слабкі сторони підприємства.
3. Побудуйте матрицю SWOT.
4. Яку з типових (базових) стратегій може бути прийнято для розвитку підприємства.

### **Конкретна ситуація № 9**

#### **«ВАТ «Силікатний завод»**

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 ВАТ "Дніпропетровський силікатний завод". У 1997 р. на підприємстві було створено відділ маркетингу і розроблено програму підвищення економічної ефективності виробництва. Паралельно з цими заходами удосконалено структуру управління підприємством. На рис. 7.9 показано вихідну структуру, а на рис. 7.10 - нову структуру управління підприємством.

#### **Питання до ситуації**

1. У чому відмінності між вихідною і новою структурою управління підприємством ВАТ "Дніпропетровський силікатний завод"?
2. Чи відповідає нова структура управління ефективній діяльності підприємства в ринкових умовах.

### **Конкретна ситуація № 10**

#### **«Управлінська команда в компанії»**

##### **Частина 1**

У середині жовтня 29-річний Борис Мінін, президент невеликої торгової компанії мав зустрітися зі своєю управлінською командою з приводу збільшення цін на продані товари. Посаду президента він отримав рік тому від свого батька, власника компанії. Це був, насправді, божевільний рік. Компанія ледве не збанкрутувала. Однак ще багато чого залишилося зробити, щоб вивести компанію від "краю прірви".

Нижче наводиться характеристика членів управлінської команди Бориса, що зібралися на засідання на 11:00. Володимир - - 32-річний фінансовий директор компанії; у компанії працює три роки, прийшовши туди з аудиторської компанії "Велика шістка". Крім фінансів, він відповідає за бухгалтерію і загально адміністративні питання. Микола (35 років) працює в компанії вісім років. Хоча за фахом він економіст, змінив багато робіт у компанії. Зараз він займається питаннями закупівель товарів у постачальників і підкоряється Володимирові. Олена — 45-річна сестра Бориса — керує торговими операціями. Торгівля організована через дилерів, тому в Олені усього кілька людей у підпорядкуванні. Через сімейні обставини їй не вдалося закінчити вуз і одержати вищу освіту.

Борис скликав засідання і запросив на нього консультанта з управління, щоб обговорити проблеми у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності діяльності компанії.

Борис Добре, ми витратили вже чимало часу на обговорення питання про підвищення цін. Володимир рекомендує підняти ціни на 16% уже зараз. Хотілося б дізнатися про думки кожного з вас про це. Почнемо з тебе, Володимир.

Володимир: Мій аналіз даних зі звітів щодо прибутку вказує, що збільшення цін на 16% необхідне прямо зараз, якщо ми ще хочемо одержати який-небудь прибуток в цьому році. За найкращими моїми оцінками, ми втрачаємо гроші на кожному продажі. Ми із самого початку року ще жодного разу не підвищували ціни. У нас просто немає зараз вибору. Ми повинні це зробити.

Микола: Звичайно, було б краще збільшити ціни не порівняно з початком цього року, а порівняно з цим же періодом минулого року. Необхідно враховувати, що ми знаходимося в середині сезону продажів і суцільне збільшення цін не дуже бажане. Але, на жаль, у нас немає виходу.

Володимирі У нас немає способу від цього відмовитися.

Борис (витримуючи паузу, оглядає всіх тих, що зібралися): Отже, усі ви рекомендуєте збільшити ціни прямо зараз?

Микола і Володимир: Так!

Володимир: Необхідно пам'ятати, що ми не можемо підняти ціни за старими замовленнями, їх можна ввести тільки в нові замовлення. Ми вже відправили багато замовлень за старими цінами. Дилери можуть не прийняти наших пропозицій. Тому підвищення цін торкнеться тільки тих замовлень, що ми очікуємо одержати.

Микола: Якщо підвищення цін буде стосуватися тільки нових замовлень, то, беручи до уваги 32-сторінковий список виконаних замовлень в Олено, ми просто не зможемо відчувати результат від збільшення цін, про яке говоримо.

Володимир: Тоді ми повинні сповістити дилерів про підвищення цін на вже поставлені їм товари. Я затримаю їм поставки і направляю листи про підвищення цін. Я також попрошу їх підтвердити свою згоду на це. Коли ж ні, натякну їм, щоб вони не очікували від нас у майбутньому товар.

Микола: Дійсно, підтверджені замовлення дадуть нам таку можливість.

Борис: Ви думаєте, що це найкраще, що можна зробити?

Володимир: Ми робимо гроші, і було б нерозумно в цій ситуації не піднімати ціни.

Борис: Олено, ти чимось незадоволена. Що ти думаєш з цього приводу?

Олена (знижуючи плечима): Я навіть не знаю.

Володимир (з явним нетерпінням): Ми ж втрачаємо гроші на кожному замовленні.

Олена: Мене турбує, що ми піднімаємо ціни в середині сезону продажів.

Микола: Якщо чекати, то про це можна просто забути.

Володимир: Олено, тоді що-небудь запропонуй.

Олена: Я не знаю. (Пауза) Ці замовлення (бере в руки 32-сторінкову книгу замовлень) відпрацьовувалися цілий місяць з дилерами. Тут більше ніж 175 статей товарів. Усе це треба тепер переробити і розіслати дилерам знову для підтвердження. Мені це не дуже подобається.

Володимир: Але це варто зробити.

Микола: Подивіться, у наших листах ми можемо послатися на інфляцію, і, крім того, це ж перше збільшення цін за рік. Більшість дилерів зрозуміють це. Давайте спробуємо. Тут слід ризикувати, чи не правда, Олено?

Олена (знову знижує плечима).

Борис: Олено, ну скажи що-небудь.

Олена: Не знаю. Я розумію, що ціни треба збільшити, але мене це турбує.

Володимир: Бізнес - це прийняття важких рішень. За це нам і платять. (Усі примовкли, дивляться один на одного, а потім усі - на Бориса).

### **Питання до частини 1 конкретної ситуації**

1. Поясніть, що відбулося на цьому засіданні? Яку роль виконував кожний з учасників? Що кожний з них робив і намагався робити? Спробуйте намалювати схему взаємодії учасників засідання. Чи було засідання ефективним? Поясніть.

2. Яке рішення вони збираються прийняти? Які деталі важливі для цього рішення?

3. Як Ви вчинили б на їхньому місці?

## **Конкретна ситуація № 10**

### **«Управлінська команда в компанії»**

#### **Частина 2**

Консультант (спокійно): Я думаю, що Олена говорить цікаві речі. Ви хочете "зробити" великі гроші в середині сезону продажів. У цьому і полягає проблема. Якщо ви не можете обійтися без збільшення цін, то повинні подумати про те, як зробити це, знявши велику частину проблем, породжених цим рішенням.

Володимир (грубо і з образою): Було б нерозумно відмовитися від підвищення цін.



Консультант (спокійно): Може бути це і правда, але чи на краще ви це робите? Завжди буває багато виходів із становища. Я не думаю, що ви вирішуєте проблему найбільш ефективним методом. (Пауза.) Навіть узявши за основу підвищення цін, це можна зробити добре або погано. Тут слід подумати над тим, як це зробити з найменшими втратами. (Усі мовчать, поки консультант їх оглядає і чекає чийого-небудь коментарю. Нічого не почувши, консультант продовжив). Так, поки ви будете обмінюватися листами з дилерами, пройде чимало часу. Ефект від підвищення цін проявиться тільки наприкінці сезону, а гроші ви одержите ще пізніше. Подумайте про те, що за цей час ви втратите ряд замовлень. Чого в цій ситуації буде більше: вигоди чи втрати? Дивіться на це з огляду на час. (Консультант зробив паузу, давши можливість для коментарю.)

Олена От це я і мала на увазі.

Консультант. За неодержаними замовленнями підвищити ціни буде простіше, якщо пояснити дилерам ситуацію.

Володимир (уже не грубо й, очевидно, з позитивним ставленням): Добре, я так і зроблю.

Микола: У нас ціла купа нових замовлень, які чекають підтвердження...

Володимир. Правильно, якщо нам допоможуть, то ми можемо почати з великих замовлень і зробити це вже сьогодні.

Консультант. А чому б не підключити до цього людей Олени?

Олена: Так, вони знають дилерів краще. Ми доручимо їм цю роботу і нехай вони зв'язуються з дилерами негайно. Правда, багато сил піде на те, щоб переконати дилерів у необхідності підвищення цін. Я теж займуся цим відразу ж після засідання.

Володимир: Я думаю, що стосовно великих замовлень нам усім треба працювати індивідуально по телефону, а щодо невеликих замовлень розіслати листи.

Консультант. Треба умовити дилерів зберегти замовлення. Це потрібно обов'язково зробити, ( кажіть їм, що ви збережете всі їхні замовлення і підете їм назустріч з усіма змінами, які вони вважатимуть необхідними у зв'язку з підвищенням цін, якщо вони підтвердять свою згоду протягом п'яти днів. І весь цей процес треба тримати під контролем.

Олена Що мене турбує, так це то, як краще зробити всю цю роботу. Адже підвищення цій — це серйозна справа. Я думаю, що люди підуть нам назустріч.

Володимир: Ми з Оленою займемось усім цим "спіймо. (Усі знову замовкли).

Борис Добре, чи зможете ви всі зайнятися цією роботою негайно? Завтра знову зустрінемося ранком і поливи мося, як у нас йдуть справи.

Питання до частини 2 конкретної ситуації

1. Що Ви тепер думаєте про остаточне рішення? Воно краще? Могли б Ви назвати перше рішення обмеженим"?

2. Могла б управлінська команда Бориса прийняти нові рішення без допомоги консультанта? Обґрунтуйте відповідь"

3. Чи можна сказати, що в частині і управлінської команда не займалася рішенням проблеми? Чому?

4. Що консультант змінив у роботі управлінської команди Бориса і в її організаційному оточенні, що склалося в компанії? Чи потрібно тут що-небудь змінювати?

5. Як дана ситуація свідчить про групове розв'язання проблем, прийняття рішень і про групову роботу у цілому?

## **Конкретна ситуація № 11**

### **«Відмовитися від старого і прийняти нове»**

Корпорація Anderson була заснована в 1962 р. Спочатку вона функціонувала як маленька фірма з виробництва товарів широкого вжитку. 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 компанії 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 тільки 24 торгових агенти, а одержувала від продажів доход, що перевищує 62 млн дол. на рік.

Три роки тому корпорація Anderson пережила свою першу фінансову кризу, в результаті якої втратила 1,2 млн дол. Два роки тому сума втрат збільшилася до 2,8 млн, а торік до 4,7 млн дол. Бухгалтери підраховали, що цього року втрати можуть досягти 10 млн дол.

Стурбований цією інформацією найбільший кредитор компанії Citizen's Bank настійно 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, що працюють у тих же напрямках, 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 ще не подала план раді директорів, але збирається це зробити. У даний час вона обмірковує ті конкретні кроки, які необхідно зробити для проведення реформ, і як вони позначаться на працівниках фірми і виробництві в цілому.

#### **Питання до конкретної ситуації**

1. Які недоліки Ви бачите в старій організаційній культурі? Що треба зробити для того, щоб їх змінити?

2. Чому Мері Хартман буде нелегко змінити сформовану культуру?

3. Які конкретні кроки повинна зробити Мері Хартман, щоб змінити культуру? Запропонуйте й опишіть хоча б два з можливих кроків.

### **Конкретна ситуація № 12**

#### **«Зберегти те, що є»**

Лікарня Metropolitan була побудована два роки тому, і на цей час у ній працює 235 чоловік. Лікарня невелика :т розмірами, але оскільки вона нова, то відрізняється високою ефективністю. Рада директорів прийняла рішення про збільшення кількості лікарняних ліжок - з 60 до 190. Через рік планується збільшити кількість лікарняних місць і штат лікарні в три рази.

Адміністратор Клара Хокінс вважає, що основна проблема, яку можуть сличинити ці зміни, полягає у втраті лікарнею своєї ефективності. "Мені б хотілося найняти співробітників, що не поступаються нашим у працьовитості, відданості справі, таланті й в умінні працювати з пацієнтами. Якщо ми потроїмо штат, то я не бачу можливості підтримати якість обслуговування пацієнтів. Ми можемо втратити ту сімейну атмосферу, до якої звикли. Нас поглине посередність, і ми перетворимося в пересічну лікарню, яких багато в нашому районі, - велику і байдужу!"

Голова ради директорів також заклопотаний результатом, до якого може привести таке значне розширення штату співробітників. Проте він вважає, що Клара надто драматизує ситуацію. "Не думаю, що буде так уже важко знайти співробітників, схожих на наших. Я впевнений, що є багато хороших фахівців. Необхідно просто розробити конкретний план

дій, що дозволить ретельно відбирати тих людей, що відповідають існуючій організаційній культурі і відсівати тих, хто не підходить. Думаю, це буде простіше, ніж вам здається. Повірте мені. Усе буде добре", - говорить голова.

Під впливом думки голови ради Клара вирішила, що найефективнішим способом вирішення проблеми буде розробка плану дій. Вона збирається зустрітися зі своєю адміністративною групою і визначити найкращу стратегію добору кандидатів на роботу, а потім і надавати допомогу в процесі соціалізації прийнятим в існуючу культуру лікарні новим працівникам. Клара призначила збори на післязавтра. Вона збирається поділитися своїми думками, довідатися про думки своїх колег, а потім розробити план дій. "Ми вже занадто багато чого досягли, щоб тепер усе втратити, - сказала вона своєму помічнику. - Я думаю, якщо ми будемо діяти розумно, нам вдасться зберегти Metropolitan як зразкову лікарню району".

#### **Питання до конкретної ситуації**

1. Що можуть зробити Клара Хокінс і її співробітники для добору тих кандидатів, які їм потрібні? Відповідь поясніть.

2. Яких заходів може вжити Клара Хокінс, щоб переконатися, що нові співробітники підтримають базові цінності лікарні? Які кроки порекомендували б Ви?

3. Чи зможе Клара Хокінс використовувати той же підхід, якщо через кілька років їй доведеться прийняти на роботу ще 200 чоловік?

### **ЛІТЕРАТУРА**

до навчальної дисципліни

#### **«Проектування організацій»**

##### **Основна:**

1. Армстронг М. Основы менеджмента. – Ростов – на- Дону: Феникс, 1998
2. Баканов М.И. Теория экономического анализа.- М.:”Финансы и статистика”,1997. - 416с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.- 528с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Юнити, 1997
5. Мескон Р.Х. Основы менеджмента. - М: «Дело»,1998. - 704с.
6. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 1999. – 292с.
7. Методичні вказівки з курсу “Проектування організацій”. - Запоріжжя: ЗДУ, 2001. – 42с.
8. Методичні вказівки щодо написання, оформлення та захисту дипломних, бакалаврських та курсових робіт. – Запоріжжя: ЗДУ, 2000. – 24с.

##### **Додаткова:**

1. Закон України “ Про господарські товариства”
2. Закон України “Про підприємства”
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.:Экономика,1985.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.:Экономика, 1989
5. Бэнгз.Д.Г. Руководство по составлению бизнес-плана,- М: “Финпресс”, 1998.-256с.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336с
7. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.:Прогресс,1986
8. Стэнфилд Б., Эддоуз Р. Теория принятия решений. – М.: Экономика,1996