

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

ЗБІРНИК МЕТОДИЧНИХ ВКАЗІВОК

до самостійної роботи з дисципліни

«Ситуаційний менеджмент»

для студентів першого курсу,

магістерського рівня підготовки

Одеса 2018

Робоча програма дисципліни «Ситуаційний менеджмент» для студентів за спеціальністю 073 Менеджмент («Менеджмент організацій і адміністрування») за рівнем вищої освіти магістр / Укладач: О.П.Павленко – ОДЕКУ, 2018. – 17 с.

Кафедра менеджменту природоохоронної діяльності

ЗМІСТ

	С.
1 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	4
1.1 Мета і завдання викладання дисципліни.....	4
1.2 Загальні положення	5
1.3 Зміст лекцій дисципліни «Ситуаційний менеджмент»	5
2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	8
2.1 Тематика практичних занять	8
2.2 Методичні рекомендації щодо виконання практичних завдань та розв'язання ситуаційних задач	9
2.3. Приклад розв'язання ситуаційної задачі	12
2.4 Типові практичні завдання	18
3 ПИТАННЯ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ СТУДЕНТАМИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАНЯТТЯ	48
4 ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ	50
4.1 Загальні вимоги.....	50
4.2 Питання для підготовки для іспиту	50
5 НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ	52

1 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1 Мета і завдання викладання дисципліни

Метою викладання дисципліни "Ситуаційний менеджмент" є формування у студентів систематизованого комплексу знань про оволодіння сучасними теоретичними основами та практичними навичками виявлення причин і джерел проблемних ситуацій та формування механізму їх розв'язання в загальній системі управління підприємством.

Основними *завданнями* є такі: вивчення загальних положень, принципів та методів ситуаційного менеджменту, аналіз економічних явищ і причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах, функціональне (традиційне) керування підприємством, облік ризиків у ситуаційному менеджменті, кризові ситуації на підприємстві, методи та моделі розв'язання ситуацій, управління стратегічними ситуаціями, керування в кризовій ситуації, аналіз проблемних ситуацій і їхніх наслідків та заходи для підвищення стійкості роботи фірми, психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті, ситуаційні моделі лідерства.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

знати: цілі та завдання, що вирішуються в ситуаційному менеджменті; методи планування та організації дії підприємства в разі виникнення проблемних ситуацій; проведення аналітичних досліджень розв'язання кризових ситуацій; основи проведення аналізу проблемних ситуацій і їхніх наслідків та заходи для підвищення стійкості роботи фірми; психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті; ситуаційні моделі лідерства.

уміти: адаптувати всі види менеджменту – стратегічного і оперативного, постачальницького і збутового, управління персоналом до розв'язання конкретної проблемної ситуації; виконувати необхідні розрахунки за допомогою основних принципів та правил менеджменту з метою уникнення кризових

ситуацій; використовувати набуті знання в практичній економічній та управлінській діяльності.

1.2 Загальні положення

Загальний обсяг навчальної роботи з дисципліни „Ситуаційний менеджмент” для студентів за спеціальністю 073 „Менеджмент організації” денної форми навчання складає 180 годин, з них лекцій - 30 годин, практичних занять - 30 годин, самостійна робота студентів - 54 годин.

Таблиця 1.1 - Витяг з навчального плану

Курс	Се-местр	Всього, годин	Аудиторні заняття, годин				Самостійна робота, годин		КП (КР)	Форма підс. контр.
			Всього	Лекц.	Практ.	Лаб.	Всього	ІРС		
2	2	180	60	30	30	-	120	4	-	іспит

1.3 Зміст лекцій дисципліни «Ситуаційний менеджмент»

Таблиця 1.2 – Зміст лекційних занять

Номер підрозділу чи теми	Назви розділів, підрозділів, тем та основні питання, що розглядаються	Обсяг, годин	Посилання на літературу
2-й семестр			
Ситуаційний менеджмент та його технологія			
1.1	Предмет, завдання та зміст дисципліни „Ситуаційний менеджмент” Мета та завдання дисципліни, її структура та методичні рекомендації щодо вивчення. Умови та графік модульно-рейтингового контролю знань з дисципліни.	2	[1, с.5-13; 2, с.13-18]
1.2	Економічні явища і причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах. Поняття ситуаційного менеджменту. Функції, методи	2	[1, с.11-16; 2, с.7-9]

	принципи та правила ситуаційного менеджменту.		
	Основні засади управління кризовими ситуаціями		
2.1	Функціональне (традиційне) керування підприємством як бази ситуаційного менеджменту. Класифікація кризових ситуацій. Основні питання управління кризою. Оптимізація виробничої програми.	2	[1, с.99-109]
2.2	Облік ризиків у ситуаційному менеджменті Поняття ризиків. Стратегії підприємства у кризовій ситуації. Напрямки виходу з кризи.	3	[1, с. 143-149]
2.3	Кризові ситуації на підприємстві . Загальний підхід до управління кризами на підприємстві. Моделі управління кризами. Інтуїтивні та математичні моделі управління кризами.	4	[1, с. 157-173;]
2.4	Методи та моделі розв'язання ситуацій . Розрахунок моделі економічної стратегії. Розрахунок моделі виходу з кризи. Визначення рівня потенціалу підприємства	2	[1, с.174-178;]
	Розробка стратегії підприємства для виходу з кризи		
3.1	Управління стратегічними ситуаціями . Мета, задачі, методи та зміст стратегічного планування.	3	[2, с.74-76; 3, с.15-21]

	Організаційно-функціональна структура стратегічного управління виробництвом		
3.2	Аналіз проблемних ситуацій і їхніх наслідків та заходи для підвищення стійкості роботи фірми. Поняття проблемних ситуацій та її вимірники. Загальна методика аналізу проблемної ситуації.	4	[1, с.179-194; 2, с.77-90]
3.3	Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті. Стиль керівництва при аналізі кризової ситуації. Структура та функції системи управління проблемною ситуацією.	2	[1, с. 195-214; 2, с.91-95]
3.4	Ситуаційні моделі лідерства. Основні засади формування лідерської моделі. Особливості форм лідерства при різних типах виробництва. Психологічний клімат колективу.	4	[1, с.34-50]
	Управління ситуацією з урахуванням людського фактору		
4.1	Людський фактор і психологічні аспекти управлінських впливів . Сутність людського фактору в управлінні. Урахування кадрового потенціалу підприємства при плануванні виходу з кризи.	2	[1, с.51-94; 2, с.152-167;]
4.2	Рольова поведінка менеджера в проблемних ситуаціях Критерії формування поведінки менеджера. Методи управління колективом.	2	[1, с.95-105]

1	2	3	4
4.3	Управління трудовими ресурсами в системі ситуаційного менеджменту. Соціотехнічний підхід до управління трудовими ресурсами. Управління трудовими ресурсами та заробітною платою.	4	[1, с.116-142; 2, с.168-176; 3, с.59-109]
4.4	Управління в кризовій ситуації. Урахування особливостей сучасної економіка при управлінні кризовим підприємством. Система управління проблемними ситуаціями за українськими та міжнародними стандартами.	2	[1, с.238-244; 2, с.103-108;]
	Всього за семестр	38	

2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗВНЯТЬ

2.1 Тематика практичних занять

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» містять перелік пактичних завдань, методичних рекомендацій до їх виконання , приклади розв’язання.

В таблиці 2.1 наведені теми практичних занять та їх обсяг.

Таблиця 2.2

Зміст практичних занять

Номер розділу	Найменування та зміст практичної роботи	Обсяг, годин	Посилання на літературу
1.2	<i>Пр.роб.№1 - Визначення основних характеристики проблемної ситуації на прикладах виробничих та сервісних організацій</i>	4	[1,2]
2.2	<i>Пр.роб.№2 – Аналіз інформаційної бази підприємства.</i>	4	[1,2]
2.3	<i>Пр.роб.№3 – Розрахунок потенціальних можливостей підприємства</i>	4	[1,2]
3.1	<i>Пр.роб.№4 – Визначення стратегій розвитку підприємства</i>	4	[1,2]
3.2	<i>Пр.роб.№5 – Аналіз проблемних ситуацій і їхніх наслідків та заходи для підвищення стійкості роботи фірми</i>	3	[1,3,5]
4.1	<i>Пр.роб.№6 – Людський фактор і психологічні аспекти управлінських впливів</i>	4	[1,3,5]
4.2	<i>Пр.роб.№7 – Рольова поведінка менеджера в проблемних ситуаціях</i>	3	[1,3,5]
4.4	<i>Пр.роб.№8 – Урахування особливостей сучасної економіки при управлінні підприємством.</i>	4	[1,3,5]
	<i>Всього за семестр</i>	30	

2.2 Методичні рекомендації щодо виконання практичних завдань та розв'язання ситуаційних задач

Метод кейсів (ситуативних задач) — це той інструмент, за допомогою якого значно полегшується і якісно поліпшується обмін ідеями в групі студентів. Семінари, засновані на методі

кейсів, допомагають освоїти правила ведення дискусії. В ході дискусії не тільки знаходиться рішення проблеми, але кожен бере участь в дослідженні, аналізі і зіставленні різних точок зору, що приводить до точнішого і повнішого розуміння проблеми.

Ситуативні задачі базуються на реальній інформації, проте, як правило, при розробці «кейсів» використовуються умовні назви і фактичні дані можуть бути декілька змінені. Для економії часу історична довідка по ситуації дається в стислому вигляді, а додаткова інформація надається в зручному для обговорення вигляді. Тому студент може мати менше інформації по проблемі, ніж той, хто стикався з нею на практиці. Проте це не означає, що в процесі обговорення не можна додати до тієї, що є інформації факти і відомості, які необхідні для ухвалення рішень.

Але треба завжди пам'ятати, що ухвалення рішень в реальному житті залежить від здатності відділяти істотне від неістотного.

Як підготуватися до аналізу ситуації

Це питання, як і ситуативний аналіз взагалі, не має якої-небудь єдино правильної відповіді. У кожного може бути свій підхід. Проте деякі рекомендації можна дати.

1. Спочатку прочитайте всю наявну інформацію, щоб скласти цілісне уявлення про ситуацію. Читаючи, не намагайтеся відразу аналізувати.

2. Ще раз уважно прочитайте інформацію. Виділіть ті абзаци, які вам показалися важливими.

3. Постарайтеся охарактеризувати ситуацію. Визначте, в чому її суть, а що другорядне. Потім письмово зафіксуйте висновки — основну проблему і проблеми, їй підлеглі.

4. Зафіксуйте всі факти, що стосуються цієї проблеми • (не всі факти, висловлені в ситуації, можуть бути прямо пов'язані з нею). Так буде легшим прослідити взаємозв'язок між приведеними даними.

5. Сформулюйте критерій для перевірки правильності запропонованого рішення.

6. Спробуйте знайти альтернативні варіанти рішення, якщо такі існують. Які з них найбільш задовольняють критерію?

7. Розробіть перелік практичних заходів щодо реалізації вашого рішення. Багато остаточних рішень не мають успіху через неможливість їх практичного здійснення.

Які питання повинен поставити собі кожен студент?

1. Чи уважно я прочитав інформацію або лише проглянув її?
2. Чи врахував я всі факти, що відносяться до справи?
3. Чи вдалося зробити правильні висновки з наявної інформації?
4. Чи не приймаю я чужу думку за свою?
5. Чи не помиляюся я, думаючи, що всі орієнтуються на мою думку?
6. Чи не дуже вузько я розумію абсолютну правильність або неправильність будь-якого вислову? Адже зовсім необов'язково, що висновки будуть вірними лише тому, що вони протилежні невірним висновкам?
7. Чи не б'юся я даремно, самому собі доводячи безрозсудність і неможливість яких-небудь фактів?
8. Можливо, я вибрав лише ту інформацію, яка не йде урозріз, з моєю власною точкою зору, і не помітив інших важливих відомостей?
9. Чи прийняв я до уваги той факт, що можу попасти під вплив своїх власних упереджень, забобонів або упередженої думки?
10. Чи не дуже я узагальнюю? Чи не варто повернутися до деталей? І чи правильно зроблені узагальнення?
11. Чи не дуже багато уваги я додаю якому-небудь одному факту в ухваленні рішення? Якщо так, то чи маю рацію я?
12. Як я уявляю собі реалізацію ухвалених рішень на практиці? Які наслідки? Чи можуть виникнути нові проблеми?
13. Чи не ухвалив я рішення, ще не проаналізувавши ситуацію? Чи не суперечать мої висновки і факти один одному?
14. Чи дійсно я слухаю що говорить або лише чекаю, коли він кінчить говорити, а я зможу висловити свою думку?
15. Чи будуть мої зауваження доречні в даний момент або через них урветься нитка міркування? З другого боку, якщо група

помиляється, відволікається від теми або йде від основної лінії дискусії, чи повинен я мовчати?

Ось декілька питань, на які слід відповісти після завершення розгляду ситуаційної задачі

1. Що нового я взнав?

2. Які висновки виніс я з дискусії?

3. Основні принципи, встановлені в ході дискусії, — наскільки вони торкаються моєї практичної діяльності?

4. Новий для мене образ мислення інших учасників. Чи представляє він для мене яку-небудь цінність?

2.3. Приклад розв'язання ситуаційної задачі

Проблеми проникнення на зарубіжний ринок

Фірма Х. GmbH (Німеччина) більше 20 років спеціалізується на виробництві арматури і приладдя для ванних кімнат і водопровідної системи (крани, вузли, кріпильні деталі, душеве устаткування). 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 крупна торгова компанія в Майамі щорічно закупляє близько 4% вироблюваної продукції фірми для продажу в США (частка 5%).

Загальний щорічний оборот компанії перевищує 40 млн. євро, а по вказаних ринках — 25 млн. євро.

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

Недавно Х.GmbH замовила дослідження ринку України. Обнадійливі результати спонукали компанію до активного упровадження на український ринок, намітивши термін упровадження — один рік.

Завдання

1. Порекомендуйте компанії шляхи упровадження на ринок України.

2. Виявіть потенційні труднощі, пов'язані з кожною можливістю проникнення.

3. Виберіть і дайте обґрунтування методу проникнення на український ринок.

4. Запропонуйте рекомендації за системою руху товару і розподілу.

Методичні рекомендації за рішенням задачі Уважно прочитайте задачу, оскільки в міні-ситуації практично кожна фраза несе смислове навантаження. Іноді краще прочитати задачу двічі.

Корисно ознайомитися із завданням перед тим, як вивчати текст міні-ситуації. Це допоможе вам при читанні ситуації виділити в ній ключові моменти. Наприклад, в нашій задачі слід зазначити такі дані:

- 1) 20-річна популярність фірми;
- 2) асортимент і диференціація вироблюваної продукції з метою оволодіння великою часткою ринку;
- 3) цільові ринки: домашні господарства і організації;
- 4) частки ринку (%): ФРН — 36, Франція — 8, Бельгія — 3, США — 5; разом 52, інші ринки — 48;
- 5) загальний оборот — понад 40 млн. євро;
- 6) оборот по зовнішніх ринках — 25 млн. німецьких євро;
- 7) ухвалене рішення про упровадження на ринок України з позначеним терміном (один рік).

Питання, поставлені в завданні, вимагає структурованих відповідей у формі відомостей и/или рекомендацій.

Виступаєте в ролі радника або консультанта компанії. Проведіть перш за все загальний аналіз даних ситуативної задачі. Звичайно, глибина цього аналізу обмежена, оскільки міні-кейс не дає обширної інформації. Тому деякі питання можуть розв'язуватися вами на інтуїтивному рівні, що вельми корисне для розвитку у тих, що навчаються маркетинговій інтуїції.

Так, якщо валовий оборот з продажів склав 40 млн. євро, і у вас є дані про частки ринків в зарубіжних країнах, то можна принаймні на інтуїтивному рівні стверджувати, що продажі на новому ринку не будуть більше, ніж на одному із завойованих ринків. Значить, продажі не перевищать 4—5 млн. євро. Перша проблема — як забезпечити успішний доступ на український ринок. А залежить вона від ефективності маркетингу, логістики і т.п.

Компанія має досвід маркетингової діяльності за межами ФРН, володіючи певними частками ринку, тобто володіє силою дії на ринок. Рекомендації по розвитку українського ринку будуть пов'язані і з проблемами розповсюдження товарів. Продукція має широку область застосування, виробництво не є спеціалізованим. Марка компанії встановилася і одержала визнання на ринку. Стимул, який рухає ситуацію, — розширення компанії, заплановане зростання.

Такий аналіз необхідно провести перед підготовкою конкретніших відповідей на поставлені питання в завданні.

Тепер представимо відповіді на питання як можливий варіант. Не виключено, що серед тих, що навчаються виявляться люди з прекрасною інтуїцією і знаннями у області бізнесу, які підказали б фірмі ефективніше рішення.

Питання 1. Шляхи упровадження компанії на ринок України.

А. Можливості:

- а) прямий експорт;
- б) будівництво виробничої бази в Україні;
- в) організація дистриб'юторської мережі для розповсюдження товару;
- г) організація спільного підприємства з існуючим українським підприємством і створення дистриб'юторського каналу;
- д) виробництво в Україні за ліцензією;
- е) створення дочірньої компанії з продажу за межею;
- ж) організація мережі просування товару і оцінки продажів (при експорті);

з) придбання: по вертикалі (дистриб'ютор і оптовий торговець з існуючою системою просування продажів) або по горизонталі (покупка контрольного пакету акцій виробника в Україні);

Б. Міжнародні проблеми.

Час для завоювання визнання, організація мережі розповсюдження, завоювання позицій на ринку. Поглинання ефективно лише для компаній, що затвердилися на ринку, але не приносить користі не відомим для даного регіону фірмам.

• Питання 2. Труднощі кожної можливості,

а) Прямий експорт:

- визнання на ринку;
- опір ринку іноземній торговій марці;
- час на проникнення в мережу розподілу;
- скрутний контроль за зростанням продажів; незначний вплив торгівлі на продажі;
- труднощі в зв'язках з кінцевим споживачем;
- затримки в оплаті.

б) Будівництво виробничої бази: інвестиції;

- визначення місцезнаходження;
- навчання робочої сили;
- пошук кваліфікованого персоналу;
- об'єктивність інформації (зокрема, по розміщенню виробничої бази і прибутковості різних можливостей);
- затримки в часі по отриманню ринкового визнання.

в) Організація дистриб'юторської мережі по розповсюдженню товару:

- трудність відбору хороших дистриб'юторів (крупний — не обов'язково кращий);
- перенесення витрат по створенню дистриб'юторської мережі на кінцевого споживача;
- можливі труднощі агента по визнанню продукції (подальший опір ринку);

- зв'язок з дистриб'ютором може виявитися непостійним;
- підтримка досягнутого рівня продажів;
- проблема мотивації дистриб'ютора (агента);
- лояльність до компанії заснована лише на фінансових підсумках діяльності;
- дистриб'ютори можуть поширювати і конкуруючий товар.

г) Спільні підприємства: пошук відповідного партнера;

- труднощі у встановленні негласних зобов'язань і розуміння;
- проблеми, які можуть виникнути після підписання договору (наприклад, політичні);
- необхідність розрахунку бази для репатріації прибули і кінцевого внеску.

д) Ліцензування: відповідність ринку; підтримка стандартів;

- необхідність визначення реальної ефективності витрат;
- втрата контролю;
- під питанням репутація продукту;
- маркетинг в руках третьої сторони;
- потреба у високотехнічній документації, ускладнювана диференціацією продукту.

е) Створення дочірньої компанії з продажу за межею (вельми розумна можливість):

інвестиції;

- часовий лаг (освоєння ринку, організація системи збуту і т.п.);
- належне вкомплектування персоналом;
- необхідність прокладати шлях для збуту;
- зрівнювання фінансових ризиків і задоволення цілей, що стоять перед німецькою фірмою.

ж) Організація мережі просування товару і оцінка продажів (при експорті):

- необхідність інтеграції в іноземну економіку;
- культурні відмінності;
- придбання визнання на персональному рівні;
- доведення продукції до вимог ринку;

- організація системи продажів;
- підтримуюча мотивація.

з) Придбання (труднощі короткострокові): вибір відповідної компанії;

- досягнення великих заощаджень на інвестиціях, ніж втрата на додаткових витратах;
- вибір правильного профілю придбання.

Питання 3. Вибір методу проникнення.

Як пропонується метод виходу на ринок вибрано придбання.

Обґрунтування вибору:

1. Ефективне використання тимчасового чинника (оскільки задача фірми — проникнення за один рік).

2. Наявність системи збуту і каналів розподілу

3. Оскільки фірма займається міжнародним маркетингом, вона має досвід у пошуках і виборі цільових сегментів

4. Економія на інвестиціях

5. Придбання вимагає якнайменших витрат в порівнянні з іншими способами для доступу на ринок і збереження ринкових позицій.

Питання 4. Рекомендації по руху товару і розподілу.

- Стандартизація системи документації.
- Встановлення системи товарних запасів для експортера і імпортера.
- Забезпечення оптимальності замовлень і поставок. .
Пропозиція дистриб'ютором необхідного рівня сервісу на користь споживача.
- Чітке формулювання дистриб'юторських цілей і розробка відповідних форм розподілу товарів.
- Використовування контейнеризації перевезень.

Оскільки придбання було відібране серед інших способів проникнення, дистриб'юторська мережа буде використана до появи потреби в альтернативі.

В рамках всієї системи розподілу необхідно постійно здійснювати аналіз і контроль витрат.

Приведений приклад є лише одним з можливих варіантів рішення задачі і не претендує на єдино можливий. Ситуативні задачі не переслідують мету пошуку єдиної відповіді. В деяких випадках може бути лише думка більшості або консенсус.

2.4 Типові практичні завдання

Тема №1 - Визначення основних характеристик проблемної ситуації на прикладах виробничих та сервісних організацій

Питання для обговорення

1. Економічні явища і причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах.
2. Поняття ситуаційного менеджменту. Функції, методи, принципи та правила ситуаційного менеджменту.
3. Функціональне (традиційне) керування підприємством як бази ситуаційного менеджменту.
4. Класифікація кризових ситуацій. Основні питання управління кризою. Оптимізація виробничої програми.

Задача 1. Компанія Kodak Norge, представник американської ТНК в Норвегії, пропонує товари і послуги під маркою Kodak: різні види фотоплівки, фотоустаткування, послуги з прояву плівки і друкування фотографій.

На ринку фотопродукції фірма займає частку 50%, хоча в 60-х роках вона володіла 90% ринку. Головні конкуренти, що потіснили компанію, — шведські фірми, на частку яких доводиться 30% ринку послуг, що надаються фотоательє. Проте найсильніший конкурент сьогодні — це компанія Fuji, на частку якої доводиться біля третини ринку фотопродукції. Керівництво Kodak Norge вважає, що причиною втрати колишніх позицій на ринку була недостатньо швидка реакція на потреби покупців, що змінилися. Як Fuji, так і Kodak Norge поступаються ринкові позиції компанії Agfa у сфері фототоварів для професіоналів.

Що стосується цінової конкуренції, тут виграють місцеві невеликі фірми, які, користуючись тим, що ціни на норвезькому ринку на 15-20% вищі, ніж в інших європейських країнах, надають покупцям різні види знижок.

За даними маркетингових досліджень, середній покупець фотопродукції — це фотолюбитель, що купує цей товар в невеликих магазинчиках при здрпавочних станціях, в готельних магазинах і під час відвідин різних центрів розваг. Покупки робляться імпульсно, для задоволення тільки що виниклого бажання. Керівний склад Kodak Norge вважає, що покупець не особливо цікавить марка виробу, що купується. Купується та фотопродукція, яку можна легше і найшвидше купити. Тому Kodak Norge прагне одержати якомога більше місця для викладення в магазинах.

Маркетологи підрозділяють покупців фототоварів на роздрібних і оптових, а також дистриб'юторів.

Спостереження за тим, що придбаває окремий покупець, дає можливість виділити фотолюбителей, фотографів-напівпрофесіоналів і професіоналів.

Крім того, необхідна велика увага приділяти задоволенню попиту дистриб'юторів, прямому постачанню дилерів, зайнятих реалізацією спеціалізованої фотопродукції, а також постачанню дистриб'юторів через посередників. В цьому відношенні позиції компанії Kodak сильніші, ніж у Fujі, яка збуває свій товар тільки через дилерів, що реалізують спеціалізовану фотопродукцію.

Маркетологи і менеджери Kodak Norge для збору інформації про ринок використовують як внутрішні, так і зовнішні джерела.

Основний акцент в аналізі зовнішньої інформації робиться на виявлення власників фотоустаткування, спосіб життя і спосіб дозвілля потенційних споживачів, а не на те, які вимоги пред'являються індивідуальними покупцями до продукції.

Всі компанії, що працюють на ринку фототоварів, переконані, що окрім традиційних ринкових досліджень,

необхідно знайти спосіб повнішого виявлення потреб покупців і їх відношення до торгівлі даним товаром. Важливо знать, яким чином покупець вибирає фотопродукцію і які чинники впливають на його вибір, яка роль фотографії в житті покупця, що означає покупка для споживача і які його вимоги до обслуговування. Необхідні дослідження конкурентів, щоб використовувати їх переваги. Тільки тоді підвищиться ефективність маркетингових програм.

Менеджери вважають, що для ефективного планування маркетингових досліджень слід виявити пріоритетні напрями, вибрати відповідні методи збору інформації, намітити шляхи практичного використання результатів аналізу.

- **Питання і завдання**

1. Які об'єкти, методи і план маркетингових досліджень ви можете запропонувати компанії?
2. Які критерії сегментації і спосіб вибору цільового сегменту доцільно використовувати компанії?
3. Які канали збуту є основними на даному ринку і яким чином компанія може робити на них вплив?
4. Які конкурентні переваги Kodak Norge і як їх можна застосувати для позиціонування її пропозиції?

Тема №2 – Аналіз інформаційної бази підприємства.

Питання для обговорення

1. Облік ризиків у ситуаційному менеджменті
2. Поняття ризиків. Стратегії підприємства у кризовій ситуації. Напрямки виходу з кризи.
3. Кризові ситуації на підприємстві .
4. Загальний підхід до управління кризами на підприємстві. Моделі управління кризами. Інтуїтивні та математичні моделі управління кризами.

Задача 2. За наслідками дослідження зовнішніх ринків, яке за замовленням виробника холодильників — підприємства «Норд» — здійснила спеціалізована маркетингова фірма, вибраний цільовий ринок в достатньо розвиненій країні. Національне виробництво побутових холодильників задовольняє попит лише на 20-25%, оскільки головна увага цієї галузі промисловості надається морозильним камерам. В зв'язку з цим інтерес фірм-продуцентів холодильників до цього ринку достатньо високий.

Проте через низку обставин лише порівняно невеликі фірми на сьогоднішній день володіють тією або іншою часткою ринку холодильників в цій країні. Остання обставина, до речі, послужила одним з критеріїв вибору цієї країни для експорту холодильників підприємством «Норд», оскільки воно вперше виходить на зовнішній ринок і не упевнене в можливості успіху в конкурентній боротьбі з крупними продуцентами побутових холодильників на інших ринках. Найвідомішими для споживачів побутових холодильників на цільовому ринку є наступні фірми: «Лехел» (10% ринку), «Фенікс» (5% ринку), «Антей» («Мінськ 15М», 5% ринку); «Снайга» (3% ринку).

Підприємство «Норд» випускає три марки холодильників: «Заметіль», «Сіріус», «Фриз». Щорічний випуск — 1 млн. холодильників, планований об'єм експорту — 500—600 тис. шт.

Параметри якості холодильників приведені в табл.1, а їх вартісні характеристики — в табл.2.

Для аналізу рекомендується використовувати методіку порівняльної оцінки якісних і вартісних параметрів холодильників, яка дає можливість за допомогою значення показника конкурентоспроможності вибрати товар, найбільшою мірою відповідний конкурентним умовам цільового ринку. Значення показника конкурентоспроможності такого виробу рівне 100 або близько до цієї величини.

Рекомендується рішення задачі на ЕОМ.

Методика оцінки конкурентоспроможності холодильників

Конкурентоспроможність оцінюється по показнику конкурентоспроможності :

$$K = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}$$

$I_{ТП}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{ЕП}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін);

Таблиця 1

№ пп	Технічні параметри	Марка холодильника							Коефіцієнт значущості параметрів
		Сіріус	Заметіль	Фриз	Лехел	Фенікс	Снайга	Мінськ 15М	
1.	Надійність, ресурс/ тис.годин	100	130	120	130	130	110	120	18
	Напрацювання на відмову, тыс.ч	50	70	65	80	65	60	55	11
2.	Економічність, кВт. год/ добу	1,65	1,10	1,25	0,90	1,30	1,75	1,65	15
3.	Температура низькотемпературного відділення (НТО)	-12	-15	-12	-12	-18	-10	-12	13
4	Місткість НТО, дм	40	50	50	60	60	40	50	12
5.	Об'єм, л	250	280	260	240	265	240	280	11
6.	Дизайн, в балах по 10-бальній шкалі	4	6	3	5	5	3	4	10
7.	Збереження продуктів при відключенні електроенергії, годин	5	11	10	10	10	5	5	5
8.	Матеріаломісткість, кг	48	60	55	55	55	70	65	5

Таблиця 2

№ пп	Економічні параметри	Марка холодильника						
		Лехел	Фенікс	Снайга	Мінськ 15М	Сіріус	Заметіль	Фриз
1.	Ціна (у умовній валюті)	1700	1450	1600	1700	1400	1700	1600
2.	Сумарні витрати споживачів за весь термін служби	5000	6700	7000	6000	6600	4500	6200

$$1) I_{\text{тп}} = \sum_{i=1}^n D_i q_i,$$

где D_i — коэффициент значимости (весомости) параметра;
 q_i — относительный параметр качества:

$$q_i = \frac{P_{\text{оцен}}}{P_{\text{конк}}} \quad (P_{\text{оцен}} \text{ — значение параметра оцениваемого холодильника,} \\ P_{\text{конк}} \text{ — значение параметра холодильника конкурирующей фирмы).}$$

$$2) I_{\text{Эп}} = \frac{S_{\text{потр.оцен}}}{S_{\text{потр.конк}}},$$

где $S_{\text{потр.оцен}}$ — цена потребления оцениваемого холодильника;
 $S_{\text{потр.конк}}$ — цена потребления холодильника конкурирующей фирмы;

$$S_{\text{потр.}} = S_{\text{прод}} + M (M \text{ — суммарные расходы потребителя за весь срок службы холодильника}).$$

1. Вивчіть інформацію про товар, цільовий ринок і конкуруючі товари.

2.- Ознайомтеся з методикою аналізу конкурентоспроможності товару.

3. Виявіть конкуруючий товар, який слідє вибрати як базовий.

4. Оцініть показники конкурентоспроможності трьох марок холодильників підприємства «Норд».

5. Грунтуючись на результатах аналізу рівня конкурентоспроможності даних товарів, з трьох марок побутових холодильників, вироблених підприємством, виберіть одну, яка найбільшою мірою відповідає умовам цільового ринку.

Задача 3

Фірма А і б виробляють аналогічну продукцію, мають однакові умови виробництва, рівень технології і об'єми випуску. Аналіз витрат на якість з метою їх оптимізації і усунення

причин невинуватених витрат фірми аналізують щокварталу. За минулий квартал роботи були одержані наступні результати.

Фірма А. На усунення несправностей в процесі виробництва було витрачено 4410 дол. Витрати на гарантійний ремонт склали 2706 дол., на післягарантійний — 2506 дол., на навчання персоналу методам забезпечення якості — 1500 дол. Витрати на вхідний контроль склали 4568 дол., а на заводські випробування готової продукції — 16717 дол.

На усунення несправностей в процесі виробництва і необхідні у зв'язку з цим коректуючі заходи було витрачено 3369 дол. Випадки повернення виробів, що мали місце в кварталі, обійшлися фірмі 52765 дол. Фірмі було пред'явлено декілька судових позовів від користувачів, що мотивують свої претензії низьким ступенем безпеки виробів, що накликали за собою виплату штрафів в сумі 68000 дол. Витрати по управлінню системою забезпечення якості практично стабільні і складають 1000 дол. щокварталу.

Фірма Б. За той же період фірма б витратила на якість: 50000 дол. — на вдосконалення методик по розробці вимог до якості виробу в процесі проектування, оцінку якості проекту, інструкцій за системою якості і контролю технологічного процесу. Щомісячно фірма витрачає порядка 20 тис. дол. на навчання персоналу питанням контролю і забезпечення якості, а також планує 10 тис. дол. на вдосконалення роботи по операційному контролю якості. На перевірку і обслуговування інструментів і вимірювальної апаратури витрати розподіляються по місяцях приблизно рівномірно і рівні в середньому 18755 дол. На усунення несправностей постачальником було витрачено 7450 дол., а на коректування знайденого браку — 725 дол.

На дослідження у області надійності виробів витрачено 10562 дол., що приблизно рівне кількості щомісячних витрат на цей захід. Щомісячні заводські випробування готових виробів вимагають 15000 дол.

Післягарантійний ремонт обійшовся фірмі 752 дол., а витрати на розробку програми за визначенням витрат користувача на якість склали 3928 дол.

Приведена інформація типова для діяльності тієї і іншої фірми в кожному кварталі. Поквартальна структура витрат звичайно зберігається, відрізняючись лише незначною різницею в їх сумі.

- **Питання і завдання**

1. Складіть порівняльну таблицю структури витрат на якість продукції фірм А і Б.

2. На підставі аналізу даних таблиці:

дайте оцінку концептуальному підходу кожної фірми до питання забезпечення якості продукції;

порівняйте ефективність програм по витратах на якість обох фірм;

оцініть наслідки, що відображаються на різних аспектах діяльності фірми, пов'язані з відмінністю як в концептуальному підході до проблеми якості, так і в плануванні витрат на якість.

Задача 4

Місткість ринку кондитерських виробів у Великобританії оцінювалася в 80-ті роки 3 млрд. ф. ст., причому продажів доводилося на Шотландію.

Традиційно шоколадна продукція позиціонується в основному або як товар для власного споживання (Kit Kat, Mars Bars), або як подарунок (Black Magic, All Gold).

За оцінками маркетологів, при виборі виробу покупці обертають значно більше уваги на ціну при покупці для себе.

Компанія Gordon's of Stirling ухвалила рішення про випуск нового продукту. Компанія була заснована в 1850г. Вільямом і Марією Гордон в Данді. На рубежі століть була створена дочірня фірма в Стерлінгу, яку придбала в 1927 р. одна з фірм «великої шоколадної четвірки» у Великобританії. Новий власник використовував фабрику в Стерлінгу, щоб розширити

свою присутність на дуже прибутковому ринку кондитерських виробів. У 1986 р. фірма покинула ринок Шотландії.

Через три роки група колишніх працівників фабрики вирішила знову вийти на ринок з традиційною продукцією Gordon's — Continental Creams. Вони узяли в оренду ту ж фабрику в Стерлінгу, яку здав їм їх колишній працедавець. Управляючий директор вважав, що компанія одержить хороший дохід від своїх інвестицій, якщо їх ринкова частка в перший рік складе 1%, а в перспективі досягне 10%. На 1989 р. були заплановані три нові виробничі лінії—трюфель з абрикосовим бренді, шоколадне імбирне праліне, цукерки апельсинові і кюрасо. Управляючий директор знав, що він не може конкурувати на рівних умовах з гігантами шоколадного бізнесу.

Максимально можливий бюджет на просування товару можна було встановити лише в сумі 10000 ф.ст. на перший рік. Він вирішив орієнтуватися на покупців, що віддають перевагу товарам чисто шотландського походження.

Дослідження показали, що жодна з присутніх на шотландському ринку фірм не сприймається споживачем як чисто шотландська.

Директор по маркетингу стверджував, що покупець готовий платити надбавку до ціни, якщо новинка значно відрізняється від продукції, що є у продажу. Він пропонував позиціонувати новий продукт як подарунковий і особливу увагу звернути на привабливість оформлення; у ціні орієнтуватися на Black Magic (1,78 ф. ст. за коробку вагою 227 г). Він замовив нову упаковку в провідному шотландському дизайнерському центрі. Всупереч традиційній для шотландських товарів темі шотландки і вересу дизайн цієї упаковки був виконаний в темно-червоному, кремовому і темно-синьому тонах. Шість кремових наповнювачів темного шоколаду (апельсин, агрус, малина, абрикоса, лайм, чорна смородина) показані як би через вікно. Центральну частину коробки опоясує стрічка з новою логограмою і назвою продукту. Роздрібна ціна набору вагою 62 г складала 49 пенсів. Директор вважав, що час виведення на ринок нового продукту вибраний правильно, принаймні, з

урахуванням двох обставин. По-перше, хоча кондитерські вироби купують в основному люди у віці 18—35 років, значне число споживачів пам'ятає ті часи, коли Gordon's була «шотландським словом в шоколаді». По-друге, Едінбург привабливий для туристів: приймає 2,5 млн. чоловік щорічно. Враховував він також традиційний успіх елітарних торгових марок у Великобританії.

• **Питання і завдання**

1. Оцініть ступінь новизни продукту компанії Gordon's. Чи забезпечені в новинці, на вашу думку, відмітні особливості і які вони?

2. На які ринкові сегменти ви порадили б орієнтуватися директору по маркетингу? По яких критеріях ви виберіть цільові сегменти? Дайте їх характеристику.

3. Який повинен бути об'єм поставок продукту за перший рік освоєння ринку для досягнення частки 1%?

4. Запропонуйте спосіб позиціонування товару.

5. Розробіть рекламне гасло для нового продукту компанії.

6. Які види комунікації ви запропонували б керівництву компанії, будучи директором по маркетингу? Дайте обґрунтування вашого вибору.

7. Яка, на вашу думку, повинна бути структура витрат на просування товару виходячи з позначеної в ситуації суми на перший рік освоєння ринку?

Тема 3 – Розрахунок потенціальних можливостей підприємства

Питання для обговорення

1. Методи та моделі розв'язання ситуацій .
2. Розрахунок моделі економічної стратегії.
3. Розрахунок моделі виходу з кризи.
4. Визначення рівня потенціалу підприємства

Задача 5

Частина 1.

Фірма, діюча на українському ринку, планує відкрити новий торговий філіал в регіоні з населенням 10000 осіб. У принципі, якщо виходити з консервативних поглядів, невідомо, скількох чоловік відвідуватимуть цей магазин в день.

Суб'єктивна вірогідність певного числа можливих відвідувачів магазину в день наступна:

Число відвідувачів в день N_i , осіб.	Вірогідність того, що число відвідувачів рівне N_j : $P(N_j)$
$N_1 = 1000$	0,2
$N_2 = 2000$	0,5
$N_3 = 3000$	0,3

Таким чином, в даному випадку суб'єктивна вірогідність складає $P(N_1) = 20\%$, якщо передбачаються в день відвідини торгового філіалу 1000 чіл. Вірогідність $P(N_i)$ називається в цьому випадку апріорною (попередньою) вірогідністю.

За оцінкою фірми, дохід від відвідин філіалу одним відвідувачем складає 10000 грн. (одна покупка — 1000 грн.). Витрати торгового філіалу плануються на рівні 2,2 млн. грн. в день.

Завдання (ч. 1)

1. Приймаючи апріорну вірогідність за факт, визначте очікувану оцінку прибутку у разі відкриття філіалу.

2. Проаналізуйте початкову інформацію і дайте висновок про доцільність або недоцільності відкриття торгового філіалу в даному регіоні.

Частина 2.

Попередній аналіз початкової інформації заснований на суб'єктивній вірогідності, яка, ні в якому разі, не є достовірною. Тому у фахівців фірми залишилося відчуття невпевненості в правильності вибраного рішення. В результаті проведених ринкових досліджень, пробного маркетингу і т.д. була одержана додаткова об'єктивна інформація, на основі якої було здійснене

коректування апріорної вірогідності. Вірогідність відкриття торгового філіалу за умови, що число відвідувачів в день складе 1000 чіл., була оцінена як 0,1935 ($P(D/\wedge)=0,1935$); відповідно $P(B/N2)=0,3024$; $P(B/NJ)=0,5022$.

- Завдання (ч. 2)

1. Використовуючи додаткову інформацію, розрахуйте апостеріорну вірогідність і оцініть очікуваний прибуток від відкриття торгового філіалу (при розрахунках використовуйте формулу Байеса).

Теорема Байеса, або теорема, про вірогідність гіпотез дає можливість судити про величину вірогідність якого-небудь припущення після досвіду, що дав певний результат. Вона формулюється таким чином: вірогідність гіпотези; після випробування, що привело до здійснення події В, рівна твору вірогідності цієї гіпотези до випробування на вірогідність події по цій гіпотезі, діленому на повну вірогідність події Д тобто на суму таких творів для всіх гіпотез:

$$P(N_i | B) = \frac{P(N_i) \cdot P(B | N_i)}{\sum_{i=1}^k P(N_i)P(B | N_i)},$$

где $P(N_i)$ — вероятность i -й гипотезы до испытания (априорная). В нашем случае N — возможное число посетителей торгового филиала;

$P(N_i | B)$ — вероятность i -й гипотезы после испытания (апостериорная);

$P(B | N_i)$ — вероятность события B при предположении, что данная гипотеза осуществилась;

k — число гипотез.]

2. Дайте остаточный висновок про доцільність відкриття торгового філіалу в даному регіоні і обґрунтуйте його.

Питання для обговорення

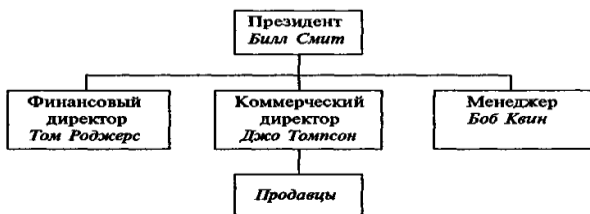
1. Розробка стратегії підприємства для виходу з кризи
2. Управління стратегічними ситуаціями .
3. Мета, задачі, методи та зміст стратегічного планування. Організаційно-функціональна структура стратегічного управління виробництвом

Задача 6 «Апекс», як і багато невеликих приватних фірм, відображає індивідуальність власника і його прагнення удосконаливати свою майстерність в управлінні справами компанії. «Апекс» — компанія, прагнуча у всьому бути на передових рубежах, використовувати сучасні методи і засоби управління.

«Апекс» — це завод по виробництву особливого електродроту, працюючий на різних ринках. Даний сектор промисловості складається з 30 конкуруючих компаній з сукупним річним оборотом 600 млн. дол. На частку перших чотирьох компаній доводиться 70% річного обороту. Середній реальний темп зростання продажів 2%, а в умовах збільшення інфляції — більше 5%.

«Апекс» пропонує готову конкурентоздатну продукцію до реалізації на різних ринкових сегментах.

Організаційна структура управління фірмою наступна:



Після повернення з відпустки президент фірми Біл Сміт зібрав виконавський комітет.

— Я не думаю, що ми можемо гордитися підсумками другого кварталу. Ми сьогодні зібралися, щоб вирішити, що нам

слід зробити для розширення нашої діяльності. Якщо ми не хочемо, щоб нас поглинули конкуренти, ми повинні вирости.

— Я думаю, — сказав Джо Томпсон, — що мої продавці виконали хорошу роботу.

— Добре, якби Ви їх попросили зібрати всі рахунки за останні 90 днів, тоді справа не виглядала б так погано, — заперечив Тому Роджерс.

— І ще, Джо. Ваші дистриб'ютори із Західного побережжя починають діяти як покупці замість того, щоб бути службовцями. Я можу сказати прямо, що якби Боб Івін не організував магазин при заводі, справа могла йти все гірше і гірше.

— Почекайте, Тому, — перервав Біл. — Я знаю, що Ви з Джо заслуговуєте бути вислуханими, але мені набридло постійно повертатися до одних і тих же проблем. Нам необхідно направити наші думки в одне русло. Мені представляється доцільним розробити декілька напрямів розвитку, по яких ми можемо йти, якщо наша компанія хоче досягти успіху в бізнесі.

— Якщо Ви знову збираєтеся відкрити дискусію про планування, то краще нам зупинитися на чому-небудь конкретному, — роздратовано відповів Джо. У мене немає часу ганятися за моїми продавцями, шукати ложку для їжі нашим дистриб'юторам, забезпечити активний продаж власними силами і при цьому планувати все це.

— Остигни, Джо, — сказав Біл, встаючи. — Я знаю, тобі важко, але якщо ти зрозумієш це зараз, можливо, тоді зможеш організувати продажі на вищому рівні.

— Добре, — сказав Тому. — Тільки минулого тижня Івін знову скаржився, що не може планувати виробництво, не маючи прогнозу продажів.

— У нього є прогноз, — скрикнув Джо. — Я йому говорив, що ми можемо розпродати завод. Що він ще хоче?

— Стій, — сказав Біл. — Так ми нічого не досягнемо. Давайте продовжимо цю бесіду за обідом.

За обідом Томпсон сказав:

— Біл, Тому і я говорили про твої витрати. Ми пропонуємо реально поглянути на ситуацію. Ми склали список того, в чому наші сильні і слабкі сторони.

Тому продовжив розмову:

— У нас достатньо хороше положення з кредитами, проте 75% наших рахунків ще не сплачені, що шкодить руху готівки. Якщо ситуація не зміниться, наше фінансове накопичення буде нестабільним. Торгова знижка, що надається «Мечинг Імперіал», явно завищена. Необхідно понизити її з 20 до 10—15%. Наш валовий прибуток до сплати податків складає 4%, хоча середня по галузі — 8%. Рентабельність власного капіталу — 7,7%, а наша заборгованість перевищує власний капітал в 1,5 рази. Якщо ми краще не працюватимемо, нас чекають великі неприємності.

Комерційний директор Джо Томпсон привів ряд цікавих цифр:

— Наш об'єм продажів за останні 12 місяців склав 17,5 млн. дол. Географія продажів наступна: 50% об'єму продажів — в радіусі 100 миль від заводу; 20% — район Середнього Заходу; 10% — Північ; 20% — великий розкид по регіонах, причому 12% засобів з цього об'єму поступило від наших дистриб'юторів із Західного побережжя.

Якщо розглядати номенклатуру нашої продукції, то 25% надходжень доводиться на дріт великого діаметру, 59% — на дріт середнього діаметру і лише 16% — на тонкий дріт. Правда, дохід від продажів вагової одиниці тонкого дроту в чотири рази вище, ніж від решти видів продукції. Наші дистриб'ютори, по їх звітах, продають 60% тонкого дроту. 50% наших постійних клієнтів дають нам 80% всіх надходжень. Рахунки, які Ви контролюєте особисто, Біл, складають 40% нашого об'єму продажів.

— Джо, мені дійсно дуже приємно, що Ви з Томом з таким ентузіазмом узялися за справу. Ці показники нам необхідні при розробці будь-якого виду плану. Наша фірма орієнтується на вимогливих клієнтів. Ми йдемо на задоволення майже всіх вимог. Наприклад, Івін закрив виробництво N2

минулого тижня, перемкнувшись на виконання завдання для фірми «Дігс» в Дес Майнесе. Іноді мене долають сумніви, а чи той це шлях, але ми йдемо назустріч клієнтам. У нас кращий час доставки продукції в галузі. Наш середній показник — п'ять тижнів, а у решти підприємств він близький до дев'яти тижнів. Якість нашої готової продукції достатньо добра, навіть наші клієнти рідко сперечаються з нами із цього приводу. У нас працює група кваліфікованих фахівців, і ми достатньо багато зробили, щоб зберегти їх. Ви пам'ятаєте, що, коли наші справи були погані, ми уберегли наше підприємство від масових звільнень.

Я вірю, що наші сусіди, також як і ми, піклуються про екологію. Ми управляємо «чистим» заводом і проявляємо досить активності в загальних справах. Ми маємо відмінне устаткування. Останні придбання ідеально підходять до нашого виробництва. Це високопродуктивні верстати, хоча і найшвидкісніші, але вони дають нам можливість швидкого переналагодження і забезпечують приголомшливу гнучкість у виробництві.

Поки Квін, на жаль, не може забезпечити зниження браку при виробництві, а це обходиться нам достатньо дорого. Ми вибраковуємо 30% випуску. Вартість повторної переробки браку складає 10% від ціни чистої сировини, що йде на виготовлення продукції. У нас немає ніякого прогнозу, хоча, можливо, він нам і не потрібен. Квін стверджує, що він не має нагоди ефективно планувати виробництво. У нас не більше ніж на 1,5 млн. дол. запасів готової продукції і сировини, а це нікчемно мало.

Об'єм продажів 140 млн. дол. і нам потрібно більше наслідувати їх приклад в політиці ціноутворення і ведення справ. Врешті-решт у нас невелика хороша компанія і нашим орієнтиром повинне бути збільшення об'єму продажів і через капіталізацію прибули — розширення виробництва.

— Але що ж з нами буде, Біл, скажімо, років через п'ять? — запитав Джо.

— Це може прозвучати як ухвалення бажаного за дійсне, але я хотів би передбачати річний оборот 30 млн. дол. з

прибутком до сплати податків в 20%. Я не перевіряв обчислення, але хотів би бачити рентабельність власного капіталу на рівні 25%, а рентабельність активів — 10%.

На цьому дискусія закінчилася.

Додаткова інформація: характеристика галузі.

Продажі: загальний об'єм продажів у вартісному виразі — 600 млн. долл.; загальний об'єм продажів в натуральному виразі — 470 млн. фунтів; середня ціна 1 фунта продукції — 1,27 дол.

Продукція: широкий асортимент продукції з невеликою, але визначеною відмінністю в розмірі, можна розділити на три класи:

Дріт	Об'єм продажів в, млн. дол.	Частка в загальному об'ємі продажів, %	Об'єм продажів в, млн. фунтів	Частка в загальному об'ємі продажів в натуральному виразі, %	Приріст за 5 років, %	Середня ціна 1 фунта, дол.
Крупна	340	56,7	340	72,3	1	1,00
Середня	170	28,3	110	23,4	5	1,55
Тонка	90	15,0	20	4,3	13	4,50
Загальний підсумок	600	100	470	100	19	-

Ринок: продукція — компоненти для підборки і збірки широкої номенклатури товарів, використовуваних в наступних областях:

- автомобільне виробництво;
- деталі для сільськогосподарських машин;
- конвейєри;
- механічні верстати;
- електронно-комп'ютерне устаткування;
- устаткування для холодильних установок;
- електронно-вимірвальне устаткування;
- трансформатори;

перемикачі;
 промислові контролери;
 мотори і генератори;
 насоси і компресори;
 багато що інше...

Склад галузі промисловості: у галузі 30 компаній. П'ять років тому їх було 43. На перші чотири „компанії доводиться 70% загального об'єму продажів:

Перші чотири компанії		Частка на ринку, %	Об'єм, млн. дол.
«Імпер»		23	138
«Бест»		20	120
«Байт»		17	102
«А енд До»		10	60
			420

Розподіл: продукція реалізується як безпосередньо для підборки, так і виробникам оригінального виробничого устаткування. Продажі здійснюються безпосередньо виробниками через свою збутову мережу і дистриб'юторів.

«Імпер» має 172 продавці і 20 дистриб'юторів, «Бест» — 192 продавці, але дистриб'юторів у фірми немає, «Байт» — 165 і 25 відповідно і «А енд До» — 125 і 5.

Фінансові показники компанії «Апекс» (у млн. дол.)

Чисті продажі.....17,5
 Валовий прибуток..... 2,1
 Рентабельність продажів.....12%
 Собівартість товарів:
 матеріали..... 9,1
 прями витрати на робочу силу..... 5,6
 накладні витрати..... 0,7
 Підсумок 15,4
 Енергоносії..... 1,4
 Прибуток до
 сплати податків..... 0,7 (у % - 4,0)

Спільний рахунок доходів:	
Чисті продажі.....	17,5
Змінні витрати виробництва.....	14,7
Валовий дохід.....	2,8
<u>Валовий дохід</u>	16%
Чисті продажі	
Постійні витрати.....	2,1
Загальні капітальні вкладення:	
Основний капітал.....	17,50
Матеріальні запаси.....	1,50
Рахунки дебіторів.....	4,25
Підсумок.....	23,25

Частка на ринку компанії «Апекс» — 2,9% від загальних продажів. Вона має 14 прямих продавців і реалізує свою продукцію через чотирьох дистриб'юторів Західного побережжя.

З 700 прямих покупців продукції компанії перші 25 ділять 50% всіх надходжень.

25 прямих покупців і 4 дистриб'ютори фірми забезпечують 60% продажів. Перші 50 рахунків, включаючи дистриб'юторів, дають 80% загального доходу фірми.

Географічний розподіл продажів (%):

Усередині зони та навколо заводу	50
Середній Запад.....	20
Сівер.....	10
Західне побережжя.....	10
Остальное.....	10

«Апекс» виробляє декілька сотень видів продукції, які конкурентоздатні на національному ринку. Вся продукція може бути класифікована таким чином:

Тип продукції	Об'єм виробництва, тис. дол.	% від загального об'єму виробництва	Об'єм виробництва, тис. фунтів	% від загального об'єму виробництва	Приріст за п'ять років, %	Середня ціна 1 фунта, дол.
Дріт великого діаметру	4375	25	4935	40,3	1	0,887
Дріт середнього діаметру	10325	59	6685	54,6	1	1,55
Тонкий дріт	2800	16	630	5,1	16	4,44
Разом	17500	100	12250	100	1,7	1,43

Хоча темпи зростання «Апекс» не такі високі, як в цілому по галузі, але прибутки фірми до сплати податків зросли з 1 до 4% за 5 років.

Виробництво: компанія працює вельми продуктивно по основним типоразмерам продукції, що випускається. Найбільше завантаження дає продукція великого діаметру. Якщо за базу прийняти 100%, то завантаження устаткування наступне: крупна — 100%, середня — 90%, тонка — 80%.

• **Питання і завдання**

1. Дайте короткі психологічні портрети членів виконавського комітету фірми «Апекс».
2. Висловіть цілі фірми на найближчі п'ять років.
3. Розробіть план задач для фірми «Апекс» з прив'язкою до виконавців.
4. Розробіть програму генеральної бізнес-стратегії.
5. Розробіть на перший рік план діяльності, включаючий виклад задач, мети, стратегії, тактику для кожної стратегії.
6. Підготуйте ескіз і план дій фірми при настанні непередбачених обставин.

Тема.№5 – Аналіз проблемних ситуацій і їхніх наслідків та заходи для підвищення стійкості роботи фірми

Питання для обговорення

1. Аналіз проблемних ситуацій і їхніх наслідків та заходи для підвищення стійкості роботи фірми.
2. Поняття проблемних ситуацій та її вимірники. Загальна методика аналізу проблемної ситуації.

Задача 7.

Виробниче об'єднання ВО «Наукприлад» було створене в Україні, в м. Харків в 1973 р. В даний час воно є членом акціонерного об'єднання «Наукові прилади». У складі ПО «Наукприлад» — завод і спеціалізоване конструкторське бюро (СКБ). Основна виробнича продукція — рентгенівські спектрометри, рідинні хроматографи, мас-спектрометри. Випускаються і деякі споживацькі товари, зокрема побутові дозиметри. Виробництво по своєму характеру залежно від товару — як індивідуальне, так і дрібносерійне і серійне.

Системний підхід до управління якістю продукції використовується до ПО з 1974г. Першим кроком було упровадження саратовської системи бездефектного виготовлення продукції. З 1976 р. до ВО діяла комплексна система управління якістю продукції, яка включала наступні функції:

- прогнозування потреб технічного рівня і якості продукції;
- планування підвищення якості;
- нормування вимог якості;
- організація розробки і постановки продукції на виробництво;
- організація технологічної підготовки виробництва;
- контроль якості продукції;
- підбір, розстановка, виховання і навчання кадрів;
- стимулювання підвищення якості продукції;

– інформаційне забезпечення управління якістю продукції.

У 1988 р. ВО «Наукприлад» ухвалило рішення про упровадження стандартів ІСО серії 9000 і формуванні системи управління якістю, адекватної моделі, передбаченої стандартом ІСО 9001.

Робота по упровадженню міжнародних стандартів на системи забезпечення якості викликала необхідність радикальної зміни політики у області якості.

Об'єднанням була виконана величезна робота по технічному переозброєнню виробництва, підтримці сучасного технічного рівня продукції, а головне — по формуванню монолітного колективу однодумців, здатного сприйняти і провести в життя політику у області якості, орієнтовану на забезпечення конкурентоспроможності виробів, що випускаються.

В результаті наполегливої праці ВО «Наукприлад» одержало сертифікат № 1 в Росії на систему забезпечення якості продукції. Група аудиторів Держстандарту, що навчалися в Німецькому суспільстві по сертифікації систем якості і одержали дипломи цього суспільства, підтвердила відповідність системи якості ПО вимогам міжнародного стандарту ІСО 9001.

При цьому аудитори перевіряли як стан документації за системою якості, так і технічний рівень виробництва, його організацію і культуру, кваліфікацію і професіоналізм працівників, їх відношення до праці і багато що інше, що складалося протягом років.

Як відзначив генеральний директор ВО «Наукприлад», сертифікат на систему якості офіційно підтверджує здатність об'єднання бути надійним партнером замовників і споживачів техніки, що випускається. І потрібен він саме зараз, коли часу для ґрунтовної підготовки до конкуренції із зарубіжними фірмами на внутрішньому ринку вже практично не залишилося. Далі він сказав, що хоча ситуація в країні несприятлива для вирішення проблеми підвищення якості, ПО ніколи не піде на зниження якості продукції, які б прибутки це ні обіцяло. «Бо це

перекреслило б все, чого ми насилу досягли у минулому і що напевно забезпечить нам майбутнє».

До ПО були створені нові служби. Проте при безперечних успіхах деякі проблеми утрудняють використання принципів ІСО 9001.

Генеральний директор відзначив, що договір із замовником став для ПО законом, а відносини з партнерами не надійні — чи поставлять те, що потрібно і в строк? У плані встановлюються одні ціни, але під впливом інфляції вони швидко ростуть. Об'єднання не може підвищувати ціни на продукцію, оскільки замовники і споживачі від них відмовляться...

Питання і завдання

На підставі аналізу ситуації відповідайте письмово на наступні питання:

1. Які причини могли спонукати ВО «Наукприлад» сертифікувати систему забезпечення якості продукції?
2. Як змінилася політика у області якості на ВО в ході упровадження нової системи якості?
3. Чи необхідні підсистеми якості для ВО?
4. Які стадії виробництва піддавалися перевірці на ВО при сертифікації системи якості?
5. Які положення стандарту ІСО 9001 особливо важко упровадити в практику ВО?
6. Які переваги дає ВО сертифікат відповідності системи якості?
7. Які нові служби повинні були з'явитися в організаційній структурі ВО у зв'язку з упровадженням стандарту ІСО 9001?
8. Чи буде визнаний сертифікат в міжнародному масштабі?

Питання для обговорення

1. Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті.
2. Стиль керівництва при аналізі кризової ситуації. Структура та функції системи управління проблемною ситуацією.
3. Ситуаційні моделі лідерства.
4. Основні засади формування лідерської моделі. Особливості форм лідерства при різних типах виробництва. Психологічний клімат колективу.

Задача 8

Фірма Harris Queensway спочатку займалася торгівлею килимами. У 1957 р. вона володіла лише трьома магазинами в Лондоні. Двічі фірма ухвалювала рішення про диверсифікацію своєї діяльності: у 1980 р. вона придбала компанію з продажу меблів, і це нове відділення через сім років мало вже більше чотирьохсот торгових крапок; у 1986 р. Queensway придбала фірму з продажу електротоварів і ще одну компанію, яка займалася торгівлею м'якими меблями. Прибуток фірми Queensway став стрімко рости, і якщо в 1986 р. вона склала близько 12 млн. ф. ст., то через рік перевищила 40 млн. ф. ст. Проте погіршення економічної кон'юнктури, що стало помітним вже в 1988 р., привело компанію до загибелі: прибуток, одержаний за три останні роки, був зведений до нуля. Засновник компанії, що зробив стан на бумі роздрібною торгівлі за останні декілька років, покинув своє дітище. Придбання 1986 р. були продані. Спроба відновити компанію в 1990 р. провалилася. У цей період часу проблеми компанії багато в чому залежали від скорочення витрат споживачів. У продажах меблів і килимів утворився застій, оскільки нові дорогі речі більшість сімей стало купувати лише після зносу старих.

Дослідження показало, що ціни на товари фірми Queensway цілком сопоставіми з рівнем доходів споживачів.

Але конкуруючі фірми встановлювали гнучкіші ціни, пропонували різноманітні знижки, привабливі кредити, підкріплені інтенсивним просуванням товарів.

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

Галузеві маркетингові дослідження покупців килимів і меблів показали, що ці товари починають привертати увагу людей, коли вони переїздять в новий будинок. Це можуть бути люди, що вперше купують будинок (новий або перебудований). Звичайно вони мають в своєму розпорядженні скромний бюджет, вибирають невеликі кімнати і уважно відносяться до дизайну. Молодожони (або що збираються одружитися) віддають перевагу просторішим кімнатам і будинкам великого розміру, не дивлячись на скромний бюджет. Дизайн для них достатньо важливий. Сім'ї, що ростуть, які купують новий будинок з потреби, більш спроможні, віддають перевагу багатокімнатним будинкам з садом. Для них головний пріоритет — діти, а меблі — функціональне доповнення інтер'єру.

Категорія споживачів «ми знову удвох» — діти вже покинули будинок, можливості високі, велике число просторих кімнат, більше вільного часу — часто перетворюється на категорію що «знов усамітнилися», купуючи квартиру або невеликий одноповерховий будиночок з верандою. При достатньо високому доході, маленьких кімнатах, значній кількості вільного часу вони усвідомлюють, що з віком їх дохід зменшуватиметься.

Споживачі попали під вплив фірм, які в 80-е роки часто обновляли асортимент. І коли фірма Queensway стала

використовувати тактику знижок з цін, не забезпечивши наявність необхідного асортименту товарів в добре обставлених магазинах з професійним обслуговуванням, вона відлякала багато покупців.

Компанія ігнорувала принципи маркетингу: вона не консультувала покупців і не вивчала їх переваги, а прагнула досягти зростання продажів, змінюючи ціни. У 90-е роки в структурі компанії не було і відділу маркетингу, оскільки із звільненням багатьох фахівців у важкі для фірми часи він припинив своє існування.

В кінці 80-х років перевага англійських споживачів меблів і килимів характеризувалася наступними параметрами: якість і відповідна його рівню ціна, дизайн і імідж фірми, довговічність, умова доставки, безпека.

В період спаду, коли попит на килими і меблі впав, фірма дещо змінила спрямованість: вона намагалася завоювати сегмент покупців з середнім рівнем доходів і переорієнтовувалася на торгівлю із знижкою уздовж крупних магістралей. Незабаром торгівля покращала, компанія стала надавати увагу сервісу, дизайну товару, роботі з клієнтами. Її імідж компанії для споживачів з середнім рівнем доходу почав закріплюватися. На жаль, не вистачило наявних засобів для задоволення нових запитів універмагів, внаслідок чого змінився рівень послуг, що надаються ними. Але покупців бентежило не тільки це: компанія Queensway, що надає знижки, перестала бути такою.

Все це ілюструє проблему позиціонування, розуміння споживачів і необхідності реакції на їх поведінку.

- ***Питання і завдання***

1. Які цільові сегменти фірми Queensway і її відповідне позиціонування?
2. Яким чином фірма прагнула охопити додаткові сегменти?
3. Які чинники найбільшою мірою впливали на ухвалення рішення про покупку на даному ринку і як

використовувала це компанія для підвищення ефективності своєї діяльності?

4. Яким чином може бути вивчене відношення покупців до товарів конкуруючих фірм?

5. Запропонуйте шляхи виходу компанії з складного положення.

Тема.№7 – Рольова поведінка менеджера в проблемних ситуаціях

Питання для обговорення

1. Рольова поведінка менеджера в проблемних ситуаціях
2. Критерії формування поведінки менеджера. Методи управління колективом.
3. Управління трудовими ресурсами в системі ситуаційного менеджменту.
4. Соціотехнічний підхід до управління трудовими ресурсами. Управління трудовими ресурсами та заробітною платою.

Задача 9

Аніта Вільямі — одноосібний власник невеликої фірми, яка спеціалізується на виробництві женської- косметики. Різні види і марки недорогих косметичних засобів орієнтовані на молодих латіноамериканок, що проживають в США (вікові межі сегменту ринку: від 18 до 35 років).

Спочатку Аніта Вільямі заснувала в передмісті Лос-Анжелеса невелику фірму, де вона працювала з своїм чоловіком і дітьми. З часом її справа значно розширилася, проте єдиною причиною, стримуючою подальший розвиток фірми, є неможливість збільшення виробництва і масштабів рекламної діяльності через нестачу фінансових коштів.

В даний час ситуація в промисловості, що виробляє косметичні засоби, міняється дуже швидко, терміни життєвого циклу окремих видів цієї продукції скорочуються. Це вимушує фірми надавати велику увагу випуску нових товарів, товарів ринкової новизни, але у зв'язку з тим, що виробництво недорогої косметики не є складним процесом, фірми-виробники можуть виходити на ринок з новими товарами без значних фінансових витрат.

Пані Вільямі планує розширити географічний сегмент свого ринку, зокрема, організувати продаж продукції своєї фірми на всій південно-західній території штату з подальшим виходом на ринок Нью-Йорка і Майамі.

Адвокат і бухгалтер, що консультує Аніту Вільямі, радять їй обдумати питання про утворення на базі її фірми корпорації з метою залучення необхідних фінансових коштів.

• **Питання і завдання**

1. Які переваги одноосібного володіння фірмою могла б Аніта Вільямі втратити при створенні корпорації? Які вигоди вона при цьому одержала б?

2. Чи необхідно для пані Вільямі проведення маркетингових досліджень? Чому?

3. На яких аспектах діяльності фірми слід в першу чергу сконцентрувати увагу її власниці?

4. До яких наслідків, на ваш погляд, може привести підвищення цін на продукцію фірми на тому сегменті ринку, де вона в даний час працює?

5. Яка інформація необхідна пані Вільямі для ухвалення рішення про вихід на нові ринки?

6. З якими проблемами може зіткнутися власниця фірми при виході з новою продукцією на ринки, що пред'являють підвищені вимоги до якості товару?

Тема.№8 – Урахування особливостей сучасної економіка при управлінні підприємством.

Питання для обговорення

1. Управління в кризовій ситуації.
2. Урахування особливостей сучасної економіка при управлінні підприємством.
3. Система управління проблемними ситуаціями за українськими та міжнародними стандартами.

Задача 10

Ситуація на ринку годинників Японії.

Внутрішнє виробництво наручних годинників в Японії досягло суми в 285,1 млрд. йен в 1988 р., експорт склав 228,1 млрд. йен, імпорт — 63,1 млрд. йен. Внутрішнє споживання склало 120,1 млрд. йен. Внутрішнє споживання імпортного годинника зросло до 52,5% від загального споживання, це означає, що зарубіжні виробники контролювали більше половини об'єму всіх продажів. У кількісному виразі: 263 млн. наручних годинників було вироблено в Японії в 1988 г.; 229 млн. з них — експортовано; увезено ж — 56 млн. У кількісному виразі частка імпорту в об'ємі продажів на ринку Японії складає 62,2%, що перевищує цю ж частку в грошовому виразі. Це свідчить про те, що дешевий електронний годинник складає велику частину імпорту. Останні роки показали, що зростає попит на годинник традиційний (із стрілками), із стриманим консервативним дизайном — ринок стає все більш досвідченим.

Японські фірми випускають чоловічі і жіночі наручні годинники як механічні і кварцові, так і електронні і традиційні (із стрілками). Аналізуючи зміни, що відбуваються на ринку наручних годинників, фірми провели опит японських споживачів. Узагальнивши одержані результати, можна констатувати наступне.

1) 10,1% опитаних користувалися раніше годинами, виготовленими в Європі або Америці, а 14,1% користуються ними в даний час. Більш всього імпортними годинами

користуються дипломати, випускники коледжів і вищих учбових закладів, люди, що мають досвід роботи за межею, і люди з високими доходами.

Більшість жінок має одну або дві пари годин.

2) В основному годинник придбавають як подарунок: 66,7% опитаних жінок, що мають годинник, одержали їх як подарунок. Приводом для таких подарунків найчастіше служить день народження, Різдво або День Святого Валентина, а сам подарунок — сувенір з-за кордону.

3) Виробники годинника переконують споживачів в необхідності купувати різний годинник, щоб вони гармонували з одягом і відповідали ситуації. Але тільки 22,7% споживачів слідують цій раді: більшість дорослого населення носить один і той же годинник постійно.

4) 35,9% опитаних жінок вказали на те, що вони надалі хочуть носити годинник японського виробництва, 11,8% — американського або європейського виробництва, а 40,0% сказали, що для них не має значення, в якій країні вироблений годинник.

5) Найбільшою популярністю годинник американського і європейського виробництва користується серед 20-річних і самотніх людей, працівників різних установ і дипломатів.

6) Більшість жінок, які хочуть користуватися годинами американського і європейського виробництва, пояснює це привабливим дизайном, навіть якщо ціна небагато вища, або відомим товарним знаком, указуючи на те, що хороший дизайн і імідж товару разом з високою якістю важливі для японського споживача.

7) Ціни годинника на рівні 20000 йен і 30000 йен були названі як найприйнятніші для покупця, але прийнятність в значній мірі залежить від рівня щорічних доходів. У сім'ях з щорічними доходами 10000000 йен і більш називають прийнятною ціну 30000 йен, з них 15,2% вказали ціну 100000 йен.

Питання і завдання

1. Вивчіть початкову інформацію і визначте, які проблеми стояли перед японськими виробниками наручних годинників в кінці 80-х років.

2. Опишіть цільовий сегмент японського ринку наручних годинників для іноземних фірм.

3. Які висновки можна зробити на основі проведеного опиту про відношення японських споживачів до наручних годинників?

4. Сформулюйте рекомендації японським фірмам — виробникам годинника відносно їх ринкової політики.

3 ПИТАННЯ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ СТУДЕНТАМИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАНЯТТЯ

Таблиця 3.1 – Зміст самостійної роботи студента

Номер розділу	Питання, теми для самостійного вивчення	Норма часу СРС, годин	Посилання на літературу
2.3	Інтуїтивні та математичні моделі управління кризами.	3	[1, с.206-215]
3.1	Використання теорії ймовірності в системах управління кризовими ситуаціями	3	[1, с.34-50; 4, с.312-347]
3.3	Структура та функції системи управління проблемною ситуацією.	3	[3, с.36-42]
4.1	Урахування кадрового потенціалу підприємства при плануванні виходу з кризи.	2	[3, с.42-49]
	Опрацювання тем лекційного курсу та підготовка до практичних занять	27	
	Всього за семестр	38	

В міжсесійний період студент самостійно вивчає рекомендовану літературу, методичні посібники, довідкову літературу.

Таблиця 3.2 – Зміст індивідуальних занять

Номер заняття	Найменування та зміст індивідуального заняття	Обсяг, годин	Посилання на літературу
1	<i>Визначення основних характеристик кризової ситуації на прикладах виробничих та сервісних організацій</i>	15	[1,2]
2	<i>Аналіз інформаційної бази кризового підприємства.</i>	15	[1,2]
3	<i>Розрахунок потенціальних можливостей підприємства</i>	15	[1,2]
4	<i>Визначення стратегій виходу з кризи</i>	15	[1,2]
5	<i>Аналіз проблемних ситуацій і їхніх наслідків та заходи для підвищення стійкості роботи фірми</i>	15	[1,3]
6	<i>Людський фактор і психологічні аспекти управлінських впливів</i>	15	[1,3]
7	<i>Рольова поведінка менеджера в проблемних ситуаціях</i>	15	[1,3]
8	<i>Урахування особливостей сучасної економіки при управлінні кризовим підприємством.</i>	15	[1,3]
	Всього за семестр	120	

4 ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

4.1 Загальні вимоги

Згідно навчального плану підсумковим контролем з вивчення дисципліни «Ситуаційний менеджмент» є іспит.

Об'єктом підсумкового контролю знань студентів у формі іспит є результати відповідей на програмні питання.

На іспит виносяться вузлові питання, типові та комплексні задачі, завдання, що потребують творчої відповіді та уміння синтезувати отриманні знання і застосовувати їх при вирішенні практичних задач тощо.

4.2 Питання для підготовки до іспиту

1. Економічні явища і причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах.
2. Поняття ситуаційного менеджменту. Функції, методи , принципи та правила ситуаційного менеджменту.
3. Функціональне (традиційне) керування підприємством як бази ситуаційного менеджменту.
4. Класифікація кризових ситуацій. Основні питання управління кризою. Оптимізація виробничої програми.
5. Облік ризиків у ситуаційному менеджменті
6. Поняття ризиків. Стратегії підприємства у кризовій ситуації. Напрямки виходу з кризи.
7. Кризові ситуації на підприємстві .
8. Загальний підхід до управління кризами на підприємстві. Моделі управління кризами. Інтуїтивні та математичні моделі управління кризами.
9. Методи та моделі розв'язання ситуацій .
10. Розрахунок моделі економічної стратегії. Розрахунок моделі виходу з кризи. Визначення рівня потенціалу підприємства
11. Розробка стратегії підприємства для виходу з кризи

12. Управління стратегічними ситуаціями .
13. Мета, задачі, методи та зміст стратегічного планування.
Організаційно-функціональна структура стратегічного управління виробництвом
14. Аналіз проблемних ситуацій і їхніх наслідків та заходи для підвищення стійкості роботи фірми.
15. Поняття проблемних ситуацій та її вимірники. Загальна методика аналізу проблемної ситуації.
16. Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті.
17. Стиль керівництва при аналізі кризової ситуації.
Структура та функції системи управління проблемною ситуацією.
18. Ситуаційні моделі лідерства.
19. Основні засади формування лідерської моделі.
Особливості форм лідерства при різних типах виробництва. Психологічний клімат колективу.
20. Управління ситуацією з урахуванням людського фактору
21. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських впливів .
22. Суцність людського фактору в управлінні. Урахування кадрового потенціалу підприємства при плануванні виходу з кризи.
23. Рольова поведінка менеджера в проблемних ситуаціях
24. Критерії формування поведінки менеджера. Методи управління колективом.
25. Управління трудовими ресурсами в системі ситуаційного менеджменту.
26. Соціотехнічний підхід до управління трудовими ресурсами. Управління трудовими ресурсами та заробітною платою.
27. Управління в кризовій ситуації.
28. Урахування особливостей сучасної економіки при управлінні кризовим підприємством. Система управління проблемними ситуаціями за українськими та міжнародними стандартами.

5 НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Основна література

1. Азоева В.П. Управление организацией: Учебник / Под ред. ИНФРА-М,1998.-669 с.
2. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. - К.: КНЕУ, 2000. - 322 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - ЗЕИЗД. М.: Гардарики, 2002. - 528 с.
4. Котляров С.А. Управление затратами: Учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2001.-160с.
5. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 367 с.

