

ТЕМА 2. МЕТА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Практичні завдання

Завдання 1. Формування стратегічного бачення і місії компанії

Основна мета самостійної роботи – визначити стратегічне бачення майбутньої ролі і становища компанії. На цій основі сформувані межі ринкової ніші, у якій компанія має найбільші шанси для процвітання й ефективної діяльності.

Стратегічне бачення (прогнозування) – це уявлення майбутнього, обґрунтоване прогнозами, експертними оцінками (як зробленими власноручно, так і взятих з результатів досліджень компетентних джерел з боку). Результатом є деяке уявлення про те, як буде змінюватися в майбутньому зовнішній світ у частині, що стосується обраної діяльності, і як буде розвиватися сама компанія, щоб зайняти гідне місце в цих майбутніх навколишніх умовах.

Ситуація. Група підприємців намірилася відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу в Європі. Перед менеджером поставлене завдання: з'ясувати відносно не зайняту ринкову нішу в цій галузі, визначити її перспективність на період 3-5 років, і сформулювати місію майбутньої компанії.

Дії. Менеджер будує морфологічну матрицю можливих форм розвитку туристичного бізнесу в Україні і вибирає за нею свою перспективну ринкову нішу.

На підставі аналізу морфологічної матриці менеджер запропонувала варіант ринкової ніші, представлений відповідною траєкторією на морфологічній матриці (див. рис. 1). Обґрунтуванням є наступні прогнози:

- 1) незважаючи ні на що, кількість вузів, а, отже, і студентів в Україні буде найближчим часом зростати;
- 2) матеріальна забезпеченість студентів навряд чи істотно зміниться;
- 3) можливі місця відпочинку в Україні і країнах колишнього СНД повинні збільшуватися як кількісно, так і якісно;
- 4) залізничний транспорт, так само, як і автобусний, буде найменш дорогим видом переміщення;

5) орієнтація на тривалість відпочинку в 2 тижні пов'язана з 2-тижневими канікулами студентів узимку і досить сильними обмеженнями літнього відпочинку в зв'язку з необхідністю сезонних підробітків;

6) можливість використання для проживання на час відпочинку студентських гуртожитків на умовах взаємного обміну, а також використання дешевих кемпінгів і мотелів.

Висновки. У результаті місія цього бізнесу може бути сформульована в такий спосіб:

„організація і проведення недорогого туристичного відпочинку для студентів (а також людей відповідного статку і віку) у країнах ближнього зарубіжжя і різних регіонів України, при забезпеченні максимального рівня якості в рамках установлених низьких цін”.

Показники	Значення показників				
1. достаток	низький	середній		Високий	
2. вік	До 16 років	16-30 років		Більше 30 років	
3. вид туризму	Шоп-тур	пізнавальний	відпочинок		Таймер
4. країни	Європа	Америка	Африка	Азія	СНГ
5. вид спорту	авіа	авто	з/д		Водний
6. тривалість	До 1 тиж.	1-2 тиж.	3-5 тиж.		Більше 5 тиж.
7. проживання	5 зірк. готелі	3-4 зірк. готелі	2-х зірк. готелі		Поза категорією

Рис.1. Морфологічна таблиця

Завдання:

1. Запропонувати свій варіант організації будь-якого бізнесу, стосовно до місцевих умов (можливо, і в більш широкому масштабі).

2. Змалювати в загальних (по можливості, і в часткових) рисах сценарій майбутнього розвитку тієї сфери, у якій ви збираєтеся відкривати свій бізнес.

3. Сформулювати коротко місію своєї компанії, яка б давала уявлення про те, що збирається робити (виконувати) фірма, на кого вона націлена своєю продукцією чи послугами, у чому вона буде перевищувати (і чим залучати споживачів) існуючих чи можливих конкурентів.

Завдання 2. *Тип завдання:* розробка місії господарської діяльності базового підприємства – об’єкта дослідження для виявлення його стратегічних орієнтирів.

Мета завдання: формування (з наступною розшифровкою та деталізацією) пріоритетів, які підприємство – об’єкт дослідження приймає в якості головної стратегічної мети.

Самостійна робота: на основі бібліографічного огляду прийомів розробки місії підприємства необхідно розробити “Положення про Місію”. Місія завжди повинна мати певну розшифровку та деталізацію пріоритетів, які фірма приймає в якості головної стратегічної мети. Тому поряд з розробкою загальної мети (місії) необхідно дати визначення її змісту та стратегічних настанов до основних груп людей, що співпрацюють з підприємством.

Результати розробки “Положення про Місію” базового підприємства, оформити у вигляді табл.

Таблиця

Структурні частини “Положення про Місію” підприємства

<u>I. Місія підприємства</u>	
Місія підприємства (назва підприємства) – ...	
<u>II. Визначення змісту місії</u>	
1.1. Опис продукції	...
1.2. Характеристика ринку	...
1.3. Цільові орієнтири підприємства	...
1.4. Технологія підприємства	...
1.5. Філософія підприємства	...
1.6. Зовнішній образ підприємства	...
<u>III. Визначення стратегічних настанов до основних груп людей, що співпрацюють з підприємством</u>	
2.1. Власники підприємства	...
2.2. Співробітники підприємства	...
2.3. Покупці продукції	...
2.4. Партнери підприємства	...
2.5. Суспільство	...

Ситуаційне завдання

На рибоконсервному комбінаті, що знаходиться в одному з невеликих населених пунктів півдня України, працює понад 600 працівників; обсяг реалізації продукції у минулому році становив 8 млн. грн. Комбінат є одним з найбільших рибоконсервних підприємств в Україні. Сьогодні комбінат - це єдине успішно діюче виробниче підприємство населеного пункту, і тому є основним місцем роботи для багатьох мешканців міста з населенням понад 16000 мешканців. Комбінат виробляє копчену і солону рибу, а також широку номенклатуру рибних консервів: рибу у власному соку, в олії та з добавками соусу. З рибних відходів виготовляють риб'ячий жир та муку. Рибоконсервний комбінат має власні виробничі потужності з виробництва консервних банок та риболовецький флот, який складається з 5 кораблів і двох невеликих дерев'яних суден. На підприємстві також функціонують підрозділи, які безпосередньо не причетні до основної діяльності рибоконсервного комбінату. Це будинок відпочинку, гуртожиток та медичний центр.

Через невідповідність нормативів усіх виробничих потужностей підприємства європейським стандартам комбінат не має можливості експортувати свою продукцію до країн Європейської Співдружності, тому зовнішньоекономічну діяльність було сконцентровано лише на ринках СНД.

Ціни, за якими комбінат пропонує свою продукцію споживачам, суттєво не відрізняються від цін конкурентів. Однак гуртовики не виявляють особливої зацікавленості у продукції комбінату. Їх відмова від активної співпраці з рибоконсервним комбінатом пояснюється, як правило, надто високими цінами консервів цього підприємства. За умови збереження сучасного рівня цін комбінат не має широких перспектив реалізації своєї продукції гуртовим дистриб'юторам.

Запитання

1. Чи є стратегія розвитку комбінату містоутворюючою?
2. Який Ваш прогноз стратегічної поведінки підприємства?

3. Дайте характеристику ціновій політиці підприємства. Яка інформація необхідна для обґрунтування доцільності виробництва на комбінаті власного томатного соусу для виробництва рибних консервів?

4. Як можна раціонально використовувати технологічне обладнання та забезпечувати зайнятість персоналу протягом року, враховуючи сезонність вилову риби?

5. Які шляхи оновлення технологічної бази комбінату?

6. З яких позицій доцільно вдосконалювати стратегію розвитку підприємства? Дайте конкретні пропозиції.