**Ситуаційно-аналітична задача „Справа на користь здоров’я”**

За свою десятирічну кар’єру Геннадій мав можливість розвинути свої розумові здібності та ділові якості, а вольові риси залишали бажати кращого. „Не може бути нічого кращого, ніж здоровий спосіб життя”, – саме так розмірковував Геннадій П., коли позбувся своєї останньої шкідливої звички – куріння. Відчуття свободи, незалежності іноді навіть перехоплювало в нього подих. Бо саме тоді Геннадієві стало зрозуміло, що він дійсно відповідає вимогам, які висуваються до менеджера. Також Геннадій вирішив, що власна справа, якою він займається, повинна приносити більше користі усій спільноті.

Разом з однодумцями в 1996 році він створив товариство з обмеженою відповідальністю. Власниками підприємства стали 9 осіб. Ключові посади в товаристві було розподілено між співзасновниками. Кожен свідомо обрав саме ту функціональну ланку, де зміг би принести найбільше користі. Від самого початку роботи підприємства було визначено, що пріоритетними для нього є виробництво, продаж товарів, які приносять користь людині.

На підготовчих зборах, коли приймалося рішення про принципову згоду щодо подальшої співпраці, серед учасників точилася „війна думок”. Виникло бажання розпочати свою діяльність з оригінальної стратегії, усі наголошували на обов’язковій значущості бізнесу для населення України. Але поступово, у процесі підготовки документів, реєстрації підприємства та узгодження цілої низки організаційних проблем, товариство розпочало свою діяльність у бізнесовому середовищі досить банально і типово – з реалізації продовольчої групи товарів: цукру, борошна, круп’яних та макаронних виробів, мінеральної води та безалкогольних напоїв.

Першим кроком була організація продажу оптовими та дрібнооптовими партіями. Потім дійшла черга і до роздрібної мережі. Серед більшості своїх партнерів товариство набуло репутації порядного та надійного. Воно жодного разу не зірвало строків постачання продукції чи оплати за поставлені матеріали, товари, обладнання. Дуже вдалою була угода, укладена з місцевою владою, на довгострокову 49-річну оренду землі та будівель збанкрутілої фірми „Укроптгалантерея”. Приміщення можна було використовувати як для складування товарів, так і для відкриття роздрібного магазину. Більшість питань постачання продукції та її збуту вирішувались за спрощеною системою. Постачальники були зацікавлені у співпраці з авторитетною та порядною фірмою. Знищення галузевих бар’єрів давало ту необхідну у новому бізнесі можливість, яка дозволяла подолати стартові труднощі і знайти гідних партнерів по бізнесу. На думку засновників фірми, за умов високого динамізму зовнішнього середовища та економічної нестабільності встановлення цілей та стратегії на тривалий час (більше 5 років) було недоцільним. Тому стратегічне планування на підприємстві охоплювало часовий інтервал в 1–3 роки. Крім того, постійно відбувався процес коригування цілей та перегляду діючої стратегії. Початок роботи підприємства можна було вважати дуже вдалим.

Уже через кілька років товариство увійшло до десятки провідних оптових реалізаторів цукру та борошна в Україні. Оптимальний рівень фінансових претензій менеджерів дозволив підприємству навіть стати лідером ринку за рівнем валових витрат. Внутрішньоорганізаційні програми було сформовано за „спартанськими” принципами, що дозволяло на кожному етапі діяльності реінвестувати дедалі більше і більше ресурсів. Але поступово прибутковість з невідомих причин почала знижуватися. Ейфорія від успіхів поступово руйнувала раціональні засади управління підприємством.

Необґрунтовані витрати, пов’язані з проведенням презентацій, масштабних святкувань знаменних подій, підвищення заробітної плати призвели до порушення збалансованості між доходами товариства та допустимими витратами. Ефект „звикання до успіху” повністю загальмував процеси організаційного розвитку. Так далі не можна було працювати. Усі це розуміли, але абсолютно ніхто не хотів ставати „білою вороною” – першим погодитися з тим, що існують проблеми, які потребують термінового вирішення. І це зрозуміло, бо дуже важко взяти на себе відповідальність за прорахунки свої та колег.

Генеральний директор одним з перших відчув, що в роботі організації назріває криза. Він дав розпорядження усім ключовим посадовцям провести терміновий аналіз результатів поточної діяльності, оформити їх у вигляді службових записок і подати йому на розгляд за два тижні до загальних зборів учасників. Це розпорядження виконав тільки головний бухгалтер. Його висновки, на думку генерального директора, були гнітючими. Інші обмежилися усними доповідями на зразок: усе непогано, все можна вирішити тощо.

На чергових зборах учасників товариства Геннадій, який очолював торговельний відділ, узяв слово: – Друзі! На сьогодні ми опинилися в ситуації, коли розвиток нашого підприємства став поступово уповільнюватися. Нині ми стоїмо на порозі збитковості. Якщо терміново не внести корективи в нашу роботу, то я вважаю, що завтра ми вже будемо неспроможними протистояти нашим конкурентам. Прошу звернути увагу на те, що кількість подібних до нашої організації тільки протягом останнього року зросла майже втричі: з 14 до 41. Поява таких „монстрів”, як „Козак”, „АТБ-груп” з потенціалом, вдесятеро більшим від нашого, потребує термінових дій. Нам необхідна диверсифікація! Усі загомоніли. Почулися репліки: це загальна фраза, не треба кидатися розумними словами тощо. Голова зборів вгамував аудиторію. І Геннадій продовжував: – Шановні колеги, я хочу зазначити, що ми поступово, але неухильно (як це не прикро!) відхиляємося від задекларованої місії.

Я пропоную зосередити наші інтереси на новому напрямку – торгівлі соками. Може скластися помилкове враження, що період вживання соків є обмеженим і триває з листопада до червня, має два традиційні піки: святковий новорічний та весняний (авітамінозний). Ми на особистому досвіді можемо зробити висновки, що влітку вживаємо соків на 25 чи й на 50% менше. Я також звернув увагу на те, що восени зростає попит на екзотичну сокову продукцію, взимку – на гранатовий та морквяний соки, навесні – на березовий сік. Тобто нам треба буде обов’язково враховувати сезонні зміни смакових пріоритетів споживачів. Але хочу зазначити, що сезонність – не надто складна проблема. Сьогодні підприємства-виробники почали випускати напої зі вмістом соку, соки light, морси, також вони обов’язково пропонують фірмові холодильники. Сокові напої, морси можуть бути товарами-замінниками газованих безалкогольних напоїв. Конкуренція між цими групами посилюється і може стати не сезонним явищем, а відбуватися протягом усього року. А це зумовлюватиме зростання витрат підприємств-виробників на рекламу та мерчандайзинг. За нашими розрахунками вже наступного року продаж соків та негазованих напоїв із вмістом соків може зрости на 20%. Ми будемо пропонувати в асортименті досить представницький набір „здорових напоїв”. В офісі запанувала тиша.

Практично кожен із дев’яти представників вищої ланки управління відчув зацікавленість. Водночас у них виникло питання: чи не занадто авантюрною є ця ідея? Підприємство вже мало досвід роботи з газованими безалкогольними напоями. І враження були досить суперечливими: проблеми сезонності, широкий діапазон якісних характеристик продукції в межах однієї торговельної марки. Усі замислилися: чи не наступлять вони вдруге на ті самі граблі?

Однак керівник відділу збуту підтримав ідею: – На прохання Геннадія я провів попередні дослідження і з’ясував, що минулого року оператори сокового ринку збільшили обсяги продажу порівняно з позаминулим роком приблизно на 32%. Як це не дивно, але зростання забезпечили постійні споживачі сокової продукції. Прагнення до здорового способу життя, на мою думку, охоплює дедалі більшу кількість людей. Прошу також звернути увагу, що доходи населення і, відповідно, купівельна спроможність зростають, незважаючи на прогнозовані інфляційні очікування. Якщо такі тенденції зберігатимуться, то щорічні темпи зростання обсягів реалізації сокової продукції будуть у межах 20-25%.

Заступник директора з маркетингу та збуту поцікавився, якими торговельними марками представлено ринок соків. Геннадій був готовий відповісти і на це запитання: – Кількість торговельних марок, що реалізуються на внутрішньому ринку, наближається до восьми десятків. Але великих виробників не більше 30, і кожен з них випускає дві-три торговельні марки. Найпоширеніші – „Sandora”, „Jaffa”, „Смак”, „Фрутіко”, „Джус” та „Джусік”, „Мрія”, „Вінні”, „Галичина”, „Дар”, „J7”, „Santal”. За оцінками деяких операторів ринку, тільки 3-5 торговельних марок забезпечують майже 50% продажу в Україні. Не виключено, що з’являтимуться й інші торговельні марки. За даними маркетингових досліджень, практично 60% споживачів соків готові скуштувати нові вироби, що з’являться. Третій учасник „оксамитової революції” – керівник відділу маркетингу і реклами – продовжив: – Хочу звернути увагу присутніх на те, що сьогодні постачальники соків роблять наголос на рекламі, дистриб’юції, мерчандайзингу, а не на ціноутворенні та асортименті, як це було раніше.

Можливим ускладненням буде те, що потужні вітчизняні виробники вже сформували свою власну дистриб’юторську мережу з філіями у великих регіонах. Для нас не буде таємницею еволюція збутових моделей підприємств-виробників. Ось основні її етапи: 1) виведення торговельної марки з метою максимального охоплення регіону і робота з усіма оптовими компаніями;

2) просування торговельної марки – вибір декількох регіональних дистриб’юторів, що реалізують продукцію іншим оптовикам та в роздрібну мережу;

3) досягнення торговельною маркою авторитетності і перехід до моделі „один регіон – один дистриб’ютор”;

4) перетворення торговельної марки на бренд і заміна регіональних дистриб’юторів філіями.

Оскільки регіональна дистриб’юція є справою досить дорогою, ми маємо непоганий козир. Виробники намагатимуться зменшити до мінімуму кількість торговельних посередників і прагнути сформувати мережу власних філій у регіонах. Наприклад, за даними засобів масової інформації, ТОВ „Сандора” має 24% від загального обсягу продажу від прямої дистриб’юції (Київ, Львів, Миколаїв, Херсон, Рівне), але причини відкриття власних філій обумовлені невідповідністю місцевих дистриб’юторів вимогам компанії.

Ми можемо зробити сприятливий для себе висновок, що обсяги реалізації підприємства-виробника залежать не тільки від місткості ринку, а й від роботи дистриб’ютора. Відтак з огляду на нашу репутацію та авторитетність серед оптових та роздрібних споживачів, я гадаю, багатьох проблем ми зможемо уникнути. Комерційного директора пропозиція колег збентежила, оскільки її прийняття й реалізація зумовили б докорінну зміну узвичаєної схеми роботи.

Вироблений шаблон дій був відпрацьований, можна було очікувати, що з часом він приноситиме прибутки. – Ці інноваційні ідеї, – зазначив він у виступі, – тільки збільшують напруження та знервованість. Краще працювати, як і раніше. Моя позиція – жодних нововведень. Тільки цього ще бракувало, щоб я своїми руками зламав ту схему роботи, яку створив. До того ж вона дає постійні позитивні результати. І головного бухгалтера, і заступника директора з маркетингу та збуту зацікавили питання розрахунків за продукцію та цінова політика підприємств-виробників. На що Геннадій відповів: – Наявність декількох дистриб’юторів в одному регіоні, як правило, зумовлює конкуренцію між ними і дає можливість для цінового маневру. У нашому регіоні є дистриб’ютори практично усіх заводів-виробників соків, але їхній асортимент обмежений конкретним підприємством. Стандартна оптова націнка становить 5–8% на оптові партії та 10–15% – на роздрібні. Практично усі виробники надають відстрочку у платежах у середньому на два тижні або під реалізацію.

Як свідчить досвід, найбільшими неплатниками є саме роздрібні торговельні підприємства. Проникнення на ринок нових торговельних марок починається через мережу спеціалізованих торговельних одиниць та великі торговельні мережі. Виробники роблять торгівлі великі поступки. Але ставлення підприємств до існуючих торговельних мереж постійно змінюється: від відкритого невдоволення до найбільшого задоволення. Причина невдоволення є банальною: за виставлення продукції у торговельних мережах необхідно платити. Встановлення взаємовигідних умов піде на користь і виробникам соків, і нам – я в цьому впевнений. Суттєвою допомогою для нас буде те, що більшість „сокових” компаній (наприклад, „Sandora”, „Jaffa”, „J7”, „Мрія”, „Вінні”) збільшили рекламні бюджети порівняно з минулими роками у декілька разів.

До того ж практично усі виробники дуже турбуються про свою репутацію. Однак їхні рекламні кампанії не завжди є продуманими й ефективними. Підприємства-виробники намагаються реалізувати свої проекти без урахування концептуальних особливостей торговельної марки та результатів маркетингових досліджень. Я вважаю, що насамперед це недолік дистриб’юторів. Ми не даємо приводу для розв’язування „торговельних війн” між конкуруючими компаніями і будемо намагатися забезпечити усім паритетні умови на основі розроблених виробниками стандартів викладки. Наш досвід організації прямого та зворотного зв’язку надасть можливість додатково впливати на постачальника і, не виключено, мати додаткові пільги. Під час наради тільки генеральний директор не висловив свого ставлення до пропозиції Геннадія та думок представників апарату управління товариства. Обговорення було складним і напруженим.

Що краще: ризикувати сьогоднішнім чи завтрашнім благополуччям? Нарада завершилася прийняттям рішення про проведення розширеного дослідження можливостей реалізації запропонованого проекту. Крім того, генеральний директор розпорядився укласти договір про співробітництво з компанією Socis з метою виявлення прихильності споживачів до конкретних марок соків. До цього питання було вирішено повернутись через два місяці на позачергових зборах. Геннадій повертався додому з тягарем на серці. Думки про небажання колег зрозуміти корисність його пропозиції щодо можливості значно покращити свої позиції на ринку, намагання прикрити свої лінощі гаслами про „об’єктивні труднощі” привели Геннадія до кав’ярні, де він був постійним клієнтом. Геннадій замовив каву. Було велике бажання розслабитися і забути про проблеми чи, точніше, сховатися від них. Несподівано він спіймав себе на бажанні закурити. Рука потяглася до кишені, очима Геннадій почав шукати за сусідніми столиками тих, хто мав сірники або запальничку. І тільки тоді, коли офіціант приніс йому пачку „тютюнового забуття”, Геннадій зрозумів, що не можна руйнувати свою ідею, бо своєю слабкістю він робить послугу саме тим, хто не бажає рухатися до досконалості. Стрімко піднявшись, Геннадій викинув до смітника цигарки – те, що, можливо, принесло б миттєве задоволення, але зруйнувало б віру у світле майбутнє. Здорова ідея – здорове рішення – здоровий бізнес.

**Завдання для вирішення**:

1. Оцініть привабливість ідеї Геннадія і його команди з погляду відповідності стратегічним пріоритетам підприємства.

2. Визначте та обґрунтуйте об’єкти організаційних перетворень, проведіть їх ранжування, оцініть рівень суб’єктивності сприйняття потреби у розвитку.

3. Обґрунтуйте привабливість запропонованого Геннадієм організаційного дизайну підприємства.

4. Проведіть стратегічний аудит підприємства.

5. Дайте оцінку відповідності ефективності реалізації існуючих бізнес-процесів принципові „безперервних покращень”.

6. Запропонуйте схему реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

7. Оцініть вплив зовнішнього середовища на ефективність функціонування організації, його сприятливість або несприятливість для проведення запропонованих організаційних змін.

8. Обґрунтуйте заходи щодо впровадження програм організаційних перетворень на підприємстві та подолання зовнішніх та внутрішніх бар’єрів.

**Завдання для обговорення**

1. Охарактеризуйте героїв ситуаційної вправи.

2. Проаналізуйте фактори, які спричинили описаний у вправі розвиток подій.

3. Охарактеризуйте систему внутрішньоорганізаційних стосунків у товаристві.

4. Чи повинно товариство скористатися пропозицією Геннадія?

5. Які маркетингові дослідження слід провести для втілення проекту?

6. Які можливі психологічні наслідки проведеної наради?

7. Оцініть з позиції директора реальність втілення заходів, запропонованих Геннадієм.

**Ситуаційна задача 1. „Британський менеджмент на українському ґрунті”**

Як заявляє директор Прилуцької тютюнової фабрики Олег Любомирович Янсон, працювати з British American Tabaco цікаво. Ця компанія має філії у 180 країнах, а країни є різні: з високою інфляцією, зі стабільною економікою, у деяких (зокрема, в Азії) надзвичайно часто змінюється курс національної валюти. Цей світовий досвід компанія застосовує в Україні. Політика компанії спрямована на те, щоб бути присутньою і домінувати на ринку України. Це можливо лише з урахуванням місцевих реалій, що виражено у кадровій тактиці і розвиткові місцевої продукції. У майбутньому в Україні повинні працювати лише місцеві спеціалісти. Компанія розвиває місцеві марки сигарет, хоч в неї є марки світової слави. Але з досвіду компанії відомо, що більшість населення обирає продукцію за доступною ціною. Щоб досягти успіху, потрібні люди, здатні відмовитися від старих підходів і, що дуже важливо, працювати в команді.

На Прилуцькій тютюновій фабриці давно зрозуміли, що найголовніші інвестиції для успіху – це кадри і ноу-хау, якими володіють західні компанії: нові технології, в тому числі менеджменту; нові комп’ютерні системи. Як зазначає О. Янсон, українським керівникам доводиться багато вчитися, опановувати нові сфери компетенції. Сьогодні головне – не тільки виробити продукт, а й продати його. Нові сфери для тютюнового підприємства – маркетинг, сучасна організація збуту, технологія створення привабливого нового продукту, як просувати його на ринку – все це проблеми, на які раніше не звертали уваги. Сьогодні для виробництва важливий не вал, а якість і доступна ціна.

В керуванні головне – успішна комунікація. щоб спілкуватися зі спеціалістами British American Tabaco, треба було вивчити англійську мову (нею володіє практично весь персонал, що полегшує обмін інформацією та досвідом). Зміни ринку вплинули на структуру підприємства. На фабриці замість технологічної служби створено службу розвитку продукту.

Функції подібні, проте ціль інша – розвиток. Замість служб головного механіка, головного енергетика створено інженерний відділ. Виграш від об’єднання – у синергії. Зміна структури пов’язана зі зміною підходів до виробництва продукції. Тон задає відділ маркетингу. Він визначає, яким повинен бути продукт, що вимагає споживач (у тому числі дизайн, смакові якості тощо). Завдання передають у відділ розвитку продукту, який повинен втілити на виробництві вимоги споживача, розробити всі регламенти, а потім уже контролювати. Це широкий, творчий підхід, творча робота. У складних ситуаціях використовують дослідний центр корпорації, що розташований у Німеччині і обслуговує запити всіх підприємств.

**Завдання для аналізу**

1. Проаналізуйте, в чому виражається політика корпорації British American Tabaco щодо розвитку тютюнового виробництва в Україні.

2. Чому змінилися напрями роботи на фабриці?

3. Як змінилася структура підприємства?

4. Проаналізуйте можливість розвитку інших українських підприємств без зовнішньої допомоги.

**Ситуація 1**

Ви – менеджер і Вам потрібно виконати практичне завдання.

Виробник технологічного устаткування харчових підприємств організує виконання своїх проектів на матричній основі. Постійно здійснюється шість або більше великомасштабних проектів, кожний з яких має свого менеджера (керівника робіт або проекту), який має координувати роботу різних відділів: технічного обслуговування, досліджень і розробок, відділу кадрів, фінансового відділу, організації (технології) виробництва, з питань ресурсів, необхідних для виконання даного контракту.

Проблеми підприємства полягали в тому, що не було формальних правил взаємодії між керівниками робіт і керівниками функціональних підрозділів. Крім того, бюджетна система покладала відповідальність щодо ресурсів на функціональних, а не на виробничих керівників. Відчувалася ситуація явного антагонізму між керівниками, що сфокусувалась на начальнику відділу кадрів, якого вважали перешкодою до наймання нового персоналу для підрозділів підприємства. Компанія не використовувала ніяких механізмів для регулювання операцій матриці, а керівники виробничих і функціональних підрозділів влаштовували свої зустрічі рідко.

На внутрішньому ринку матриця діяла неефективно, і щоразу витрачалося багато часу і зусиль керівників для успішного завершення контрактів. Матриця входів-виходів характерна для будь-якої виробничої системи, хоча застосування подібних структур менеджменту на практиці рідко усвідомлюється в економічному змісті як форма внутрішнього ринку. Для ефективного розподілу ресурсів у матричній організації необхідно виконання певних умов.

**Завдання**

1. Назвіть умови необхідні для ефективного розподілу ресурсів у матричній організації?

2. Як пов’язуються структура підприємства й облік?

3. Коли рекомендується застосування матричної структури?

**Ситуація 2**

Ви є менеджер і Вам необхідно виконати таке практичне завдання.

Велика фірма-виробник кондитерських виробів має багато організаційних проблем, що стосуються якості й низької цінової конкурентоспроможності. Організаційно підприємство було поділено за функціональним принципом на два підрозділи – виробництво і дослідження та розробки – зі слабкою взаємодією (порозумінням) їх між собою. Співробітники обох підрозділів використовували ті ж самі терміни, але зовсім у різному значенні. Підприємство також відчувало серйозні проблеми „формальної якості” через недостатній взаємозв’язок реального і формального рівнів організації.

Відділ маркетингу був цілком ізольований. Його співробітники використовували термінологію, що практично незрозуміла іншому персоналу підприємства, і, як наслідок, цей відділ відчував істотний тиск з боку керівництва й одержував недостатнє фінансування. Відзначалося також зниження задоволення споживачів продуктами 103 і послугами підприємства, що призвело до втрати багатьох контрактів. Втрата „функціональної якості” відбулася внаслідок недостатнього взаємозв’язку між функціональною і формальною сферами організації. Вище керівництво управляло організацією, послуговуючись мінімальним набором фінансових показників, звертаючи увагу на максимальний прибуток від використовуваного капіталу і продуктивність праці. Ці жорсткі фінансові вимоги призвели до обстановки ворожості й страху між вищим керівництвом і виробничими підрозділами. Спостерігалися висока плинність управлінського персоналу і серйозне непорозуміння між різними підрозділами, що спричинило зниження якості роботи всього підприємства. Це непорозуміння між етичною й іншими сферами призвело до втрати „етичної якості” підприємства. Фінансовий облік відповідає потребам тільки вищого керівництва. Керівники інших рівнів, що намагалися використовувати інформаційні системи у своїх власних цілях, у ньому сумнівалися. Менеджери інших рівнів розуміли по-своєму такі прості терміни, як „витрати”, „накладні витрати”, „ціна” і „прибуток”.

**Завдання**

1. Наведіть функціональну схему управління підприємством.

2. У яких випадках доцільно застосувати функціональну структуру?

3. Назвіть переваги і недоліки функціональних структур.

4. Що Ви порекомендуєте для зменшення хаосу управління всередині підприємства?