

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ,
ВПРАВИ ТА ЗАВДАННЯ
до практичних занять з курсу
«Інноваційний менеджмент»
підготовки фахівців галузі знань
03 «Гуманітарні науки»
спеціальність 035 «Філологія»
спеціалізація «Германські та романські мови»**

Київ – 2021

Методичні рекомендації, вправи та завдання до практичних занять з курсу «Інноваційний менеджмент» для студентів магістерської підготовки навчання спеціальності 035 «Філологія» спеціалізація «Германські та романські мови »

Укладачі: к.т.н., доц. Красношапка В.В.
к.е.н., доц.. Кавтиш О.П.

Рецензенти: д.е.н., проф. Мартиненко В.П
к.е.н, доц.. Хринюк О.С.

Методичні рекомендації до практичних занять з курсу «Інноваційний менеджмент» вивчення теоретичних засад інноваційного менеджменту ; висвітлення питання генезису теорії інноваційного менеджменту; визначення двоїстої сутності організації як системи та як процесу; дослідження організації як об'єкта управління; вивчення елементів спеціального інструментарію інноваційного менеджменту, викладення особливостей проектного планування та інноваційного управління організаціями в сучасних умовах.

*Рекомендовано кафедрою економіки і підприємництва
протокол № 17 від 2 червня 2021 р*

*Ухвалено методичною комісією факультету соціології та
права протокол № 15 від 06 червня 2021 р.*

Зміст

<i>Вступ</i>	4
<i>Практичне заняття 1.</i> Управління інноваційними проектами у діяльності організації.....	6
<i>Практичні заняття 2, 3.</i> Оцінка показників ефективності проектної діяльності організації.....	9
<i>Практичні заняття 4, 5.</i> Планування, оцінка ресурсів і витрат інноваційного проекту.....	16
<i>Практичні заняття 6, 7.</i> Планування часу виконання інноваційного проекту	20
<i>Практичні заняття 8, 9.</i> Психологічні аспекти управління інноваційними проектами: менеджмент проекту та його команда.....	28
<i>Практичне заняття 10.</i> Сутність стратегічного менеджменту	34
<i>Практичні заняття 11, 12.</i> Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Діагностика внутрішнього стану і комплексний аналіз середовища підприємства в цілому	36
<i>Практичні заняття 13, 14.</i> Формування місії та цілей підприємства	45
<i>Практичні заняття 15, 16.</i> Корпоративна (загальна) стратегія підприємства. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства	51
<i>Практичні заняття 17, 18.</i> Різновиди стратегії підприємства та стратегічний вибір, декомпонування і реалізації стратегії.....	56

Вступ

В умовах необхідності підвищення ефективності функціонування організацій неабиякого значення набуває пошук внутрішніх резервів якісного та кількісного організаційного зростання. В цьому контексті важливим є вивчення теоретико-методологічних засад інноваційного менеджменту з позиції розгляду організації як системи та як процесу.

Дисципліна « Інноваційний менеджмент » покликана сформувати в студентів фундаментальні знання та практичні навички з управління та розвитку організації.

Мета викладання дисципліни: оволодіння вмінням реалізувати спеціальний інструментарій інноваційного менеджменту на основі вивчення теоретичних засад та зарубіжного.

Завданнями викладання дисципліни є вивчення теоретичних засад інноваційного менеджменту ; висвітлення питання генезису теорії інноваційного менеджменту; визначення двоїстої сутності організації як системи та як процесу; дослідження організації як об'єкта управління; вивчення елементів спеціального інструментарію інноваційного менеджменту, викладення особливостей проектного планування та інноваційного управління організаціями в сучасних умовах.

У результаті вивчення дисципліни повинні:

Знати:

теоретико-методологічні засади інноваційного менеджменту як механізму ефективного управління організацією; співвідношення організації як системи та організації як процесу; види організацій та їх основні характеристики; особливості реалізації важелів інструментарію інноваційного менеджменту; характер інноваційного менеджменту на різних стадіях її життєвого циклу; принципи

сучасного управління матеріально-технологічною, соціально-психологічною та фінансово-економічною підсистемами організації; механізм формування проекту організації та сутність організування; загальні засади організації та впровадження інноваційного менеджменту в зарубіжних країнах.

Вміти:

на основі використання загальнонаукових та спеціальних методів розчленувати організацію на окремі підсистеми з метою виявлення проблем та пошуку шляхів підвищення ефективності їх функціонування; розробляти набір конкретних інструментів управління організаціями з урахуванням їх особливостей, ситуативних характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища організації; складати проект організації з використанням методик інноваційного управління та знаходити оптимальні важелі його реалізації на основі практичного оперування спеціальним інструментарієм менеджменту; будувати логічно-структурні схеми інформаційного та інвестиційного забезпечення організаційних підсистем, шукати їх слабкі ланки та розробляти пропозиції з удосконалення управління організацію; адаптувати прогресивний зарубіжний досвід інноваційного менеджменту в практику управління організаціями в Україні.

Практичне заняття 1.

Управління інноваційними проектами у діяльності організації

План

- 1 Поняття проекту та його особливості
- 2 Основні елементи проекту
- 3 Сутність та функції управління проектами
- 4 Вирішення типових задач

Задача 1

Вас призначили керівником проекту модернізації підприємства по переробці молочної продукції, що знаходиться в м. Києві. Життєвий цикл проекту починається з розробки концепції проекту і закінчується через 5 років після початку експлуатації нової технологічної лінії. Проектом передбачається будівництво нового приміщення, придбання сучасного обладнання, впровадження нової технології. Розробіть схему життєвого циклу проекту та покажіть, які роботи входять до окремих фаз цього життєвого циклу.

Вирішення: За початок даного проекту приймається момент початку аналізу розвитку регіону та країни в цілому, а закінченням проекту вважається момент початку виробничої діяльності підприємства.

Життєвий цикл проекту включає наступні етапи і роботи:

1. Передінвестиційна фаза:
 - Визначення шляхів розвитку регіону та країни в цілому;
 - Аналіз умов для реалізації початкового задуму проекту і перед проектного обґрунтування;

- Аналіз життєздатності проекту в цілому;
- Прийняття попереднього інвестиційного рішення;
- Складання попереднього плану;
- Складання бізнес-плану.

2. Інвестиційна фаза:

- Розробка проектно-кошторисної документації;
- Внесення змін до бюджету та фінансового плану (або розробка нових) підприємства з урахуванням проектно-кошторисної документації організації нового напрямку діяльності;
 - Формування або зміна фінансових потоків відповідно до проектно-кошторисної документації (збільшення товарних кредитів та термінів відстрочки платежу з постачальниками, збільшення кредитних ліній в банках, тощо);
 - Підготовка документів для змін в Статуті підприємства (розширення сфер діяльності, зміна складу засновників та збільшення статутного фонду)
 - Залучення необхідної суми коштів від інвестора;
 - Отримання будівельної ліцензії;
 - Оформлення угод на будівництво приміщення та купівлю необхідного обладнання;
 - Проведення будівельно-монтажних та ремонтних робіт;
 - Отримання дозволів на здійснення виробничої діяльності у відповідних державних органах;
 - Наймання нових працівників.

3. Експлуатаційна фаза:

- Підготовка і проведення рекламної кампанії;
- Початок роботи нового напрямку.

Рекомендована література

1. Збаразька Л.О. Управління проектами: Навч. Посібник / [Збаразька Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю.] – К.: Центр учбової літератури, 2008. – С. 8 – 14.
2. Мущинська Н.Ю. Методичні вказівки для виконання практичних робіт з дисципліни «Проектна діяльність» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спец. 7.000003 – «Управління проектами»)/ Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Мущинська Н.Ю., М.К. Сухонос – Х.: ХНАМГ, 2009. – 52 с.
3. Концепція інвестиційного проектування і управління інвестиційними проектами: Методичні вказівки й практичні завдання з дисципліни «Інвестиційний менеджмент» (для студентів 5 курсу спец. 7.050201, 8.050201 – «Менеджмент організацій»). /Укл. Андрєєва В.М., Гнатенко М.К. - Харків: ХНАМГ, 2008. – С. 6 – 20.
4. Управління проектами: Навчальний посібник / Під заг. ред. доц., к.т.н. Шевченко Т.Є. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – С. 7 – 29.

Практичні заняття 2, 3.

Оцінка показників ефективності проектної діяльності організації

План

- 1 Сутність проектного аналізу
- 2 Структура проектного аналізу
- 3 Аналіз показників ефективності проекту: типові задачі

Задача 1

Є три варіанти технології виробництва виробу. За даними таблиці розрахувати найбільш ефективний варіант. Норматив коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень (E_n) - 0,1.

Таблиця 1

Вихідні дані

Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Інвестиції, млн. грн	22500	27600	19700
Витрати виробництва на один виріб, тис. грн	13600	14700	13700
Річний обсяг виробництва	700	1100	2500

Вирішення: Найбільш ефективний варіант технології виробництва виробу визначають методом зведених витрат за формулою:

$$B_i = C_i + E_n + K_i$$

$$\text{Варіант 1. } B_i = (13600 \cdot 700) + 0,1 \cdot 22500 = 11770 \text{ млн.грн}$$

$$\text{Варіант 2. } B_i = (14700 \cdot 1100) + 0,1 \cdot 27600 = 18930 \text{ млн.грн}$$

$$\text{Варіант 3. } B_i = (13700 \cdot 2500) + 0,1 \cdot 19700 = 362200 \text{ млн.грн}$$

Найменшими зведені витрати будуть за варіантом 1: $V_i = 11770$ млн. грн. Отже цей варіант є найбільш ефективним.

Задача 2

Якому обсягу коштів сьогодні еквівалентна сума 100 тис.грн, якщо власник отримає її через три роки (річний процент – 5%)?

Вирішення: Вартість майбутніх коштів треба привести до поточного періоду за методом дисконтування. Отримаємо:

$$P = 100000 / (1+0,05)^3 = 86000 \text{ грн.}$$

Задача 3

Розрахувати коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR^1), якщо норма прибутковості дорівнює 20%, а грошові потоки наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Грошові потоки за проектом

Показники	Грошові потоки, тис.грн, за рік				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Капітальні витрати	5000	500	0	0	0
Чистий прибуток	980	1300	1800	1600	40

Вирішення: Дисконтована сума капітальних витрат дорівнюватиме:

$$IC_{cp} = 5000/1,2 + 500/ 1,2^2 = 4514 \text{ тис.грн}$$

А кумулятивна сума дисконтованих прибутків:

¹ ARR – це відношення середньорічного чистого прибутку проекту (балансового прибутку за відрахуваннями платежів до бюджету) до середньорічного обсягу інвестицій IC_{cp} (без залишкової або ліквідаційної вартості).

$$P_{cp} = 980/1,2 + 1300/1,2^2 + 1800 /1,2^3 + 1600/ 1,2^4 + 40/1,2^5 = 3549$$

тис.грн.

$$\text{Звідси } ARR = (3549 / 4514) * 100 \% = 78,62 \%$$

Задача 4

У таблиці 1 наведено показники для альтернативних проектів А і В. потрібно визначити кращий з них.

Таблиця 1

Показники, що характеризують проекти А і В

Проект	NPV, тис.грн	IRR, %	PI
А	450	17	1,07
В	48	22	1,30

Вирішення: Якщо аналізувати проекти ізольовано, то кожен з них може бути прийнятним, оскільки вони задовольняють критерії ефективності проектів. Проте проект А має більше значення NVP, а проект В – IRR, PI. У цьому випадку рекомендується обрати проект з більшим значенням NVP, оскільки даний показник характеризує збільшення економічного потенціалу підприємства. Показник IRR є відносин і на його основі складно робити остаточні висновки про ефективність альтернативних проектів щодо можливості збільшення капіталу підприємства, особливо якщо проекти різні за структурою грошових потоків.

Задача 5

Розглянемо методику розрахунку ефективності інвестицій, використовуючи умовні дані за проектами А і Б (табл. 1).

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку

Показники	Інвестиційний проект
-----------	----------------------

	А	Б
Обсяг інвестицій, тис. грн	11000	12000
Період експлуатації, років	3	4
Дисконтна ставка, %	12	15
Прибуток за роками експлуатації, тис.грн:		
1 рік	3000	2000
2 рік	4000	3000
3 рік	6000	4000
4 рік	-	4000
Річна сума амортизації, тис.грн	1000	1500

Вирішення: розрахунок зобразимо у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

Розрахунок ефективності інвестиційних проектів А і Б

Показники	Формула для розрахунку	Період за кварталами	Проект А		Проект Б	
			Методика розрахунку	Результат	Методика розрахунку	Результат
Грошовий потік, тис.грн	П+А	1	3000+1000	4000	2000+1500	3500
		2	4000+1000	5000	3000+1500	4500
		3	6000+1000	7000	4000+1500	5500
		4			4000+1500	5500
		Разом		16000		19000
Теперішня вартість грошового потоку в результаті дисконтування, тис.грн	ГП	1	$4000/1+,12$	3571	$3500/1+,15$	3043
		2	$5000/(1+,12)^2$	3986	$4500/1,15^2$	3403
		3	$7000/(1+,12)^3$	4982	$5500/1,15^3$	3616
		4	-	-	$5500/1,115^4$	3145
		Разом		12539		13207
Чистий приведений дохід, тис.грн	ГПт – ІК		12539-11000	1539	13207-12000	1207
Індекс дохідності	ГПт/ ІК		12539/11000	1,14	13207/12000	1,10
Період окупності	ІК/ГПт		11000/12539	2,6	12000/13207	3,6
Внутрішня норма	ГПт= ІК		$4000/1+,12 + 5000/(1+,12)^2$	1,192	$3500/1+,15 +$	1,175

доходності, де x – значення дисконтованої ставки	Або $\sum(\text{ГП}/(1+x)^n)$ – ІК = 0		$+7000/(1+0,12)^3$ -11000=0		$4500/1,15^2 +$ $5500/1,15^3 +$ $5500/1,115^4$ – 12000=0	
---	--	--	--------------------------------	--	---	--

На основі виконаних розрахунків доходимо таких висновків:

1. Загальна сума грошового потоку за проектом Б набагато перевищує цей показник за проектом А. Але необхідно зважити на те, що за другим проектом термін повернення капіталу у вигляді грошового потоку більший на один рік, ніж за першим.

2. Унаслідок проведення дисконтування визначено теперішню вартість грошового потоку, яка є набагато нижчою від майбутньої: за проектом А теперішня вартість становить 78,3 %, а за проектом Б - тільки 69,5 %. Більш різке зниження реального грошового потоку за другим проектом порівняно з першим спричинене відмінністю дисконтних множників (15 % проти 12 %), що може призвести до збільшення відсоткової кредитної ставки, підвищення ризику й зменшення ліквідності. Крім того, слід зважити й на те, що за проектом Б на один рік збільшено період дисконтування, а з віддаленням строку повернення вкладених коштів їх реальна ціна зменшується. Наприклад, за перший рік за проектом Б реальна вартість потоку зменшилася на і 3,1 % порівняно з майбутньою ($100 - 3043 / 3500 * 100$), а за четвертий рік це зниження становило аж 42,2 % ($100 - 3145 / 5550 * 100$).

3. Чистий приведений дохід для проекту А становить 1539 тис. грн., а для проекту Б - 1207 тис. грн. Проте абсолютні значення цього показника не розкривають повної картини через різні терміни експлуатації об'єктів.

4. За індексом доходності перший варіант переважає над другим.

5. Аналізуючи період окупності витрат за кожним варіантом, доходимо висновку, що інвестиційний проект А окупиться на рік швидше, ніж проект Б.

6. Визначення внутрішньої норми доходності дало змогу розрахувати мінімальний коефіцієнт прибутковості (або поріг беззбитковості), тобто норму дисконту, за якої чистий приведений дохід дорівнюватиме нулю.

Порівнюючи цю норму з дисконтними ставками за кожним проектом, можна встановити рівень прибутковості кожного варіанта. Що нижчою буде реальна відсоткова ставка від розрахункової, то прибутковішими будуть інвестиції. У першому варіанті розрахункова норма становить 19,2 %, тоді реальна дисконтна ставка дорівнюватиме 12 %, тобто нижча на 7,2 %. У другому варіанті ця різниця набагато менша й становить 2,5 %, отже цей варіант ближчий до межі, за якою реалізація інвестиційного проекту може бути збитковою і неефективною.

Підбиваючи підсумок проведеного аналізу, констатуємо, що інвестиційний проект А вигідніший, ефективніший як за розміром чистого приведенного доходу й індексу доходності, так і за періодом окупності. Цей варіант має більший запас щодо норми доходності.

Рекомендована література

1. Збаразька Л.О. Управління проектами: Навч. посібник / [Збаразька Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю.] – К.: Центр учбової літератури, 2008. – С. 20 – 24.
2. Мущинська, Н.Ю. Методичні вказівки для виконання практичних робіт з дисципліни «Проектна діяльність» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спец. 7.000003 – «Управління проектами»)/ Харк. нац.

акад. міськ. госп-ва; уклад.: Мущинська Н.Ю., М.К. Сухонос – Х.: ХНАМГ, 2009. – 52 с.

3. Концепція інвестиційного проектування і управління інвестиційними проектами: Методичні вказівки й практичні завдання з дисципліни «Інвестиційний менеджмент» (для студентів 5 курсу спец. 7.050201, 8.050201 – «Менеджмент організацій»). /Укл. Андрєєва В.М., Гнатенко М.К. - Харків: ХНАМГ, 2008. – С. 21 – 53.

4. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 27 – 42.

5. Управління проектами: Навчальний посібник / Під заг. ред. доц., к.т.н. Шевченко Т.Є. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – С. 30 – 61.

Практичні заняття 4, 5.

Планування, оцінка ресурсів і витрат інноваційного проекту

План

- 1 Планування ресурсів проекту
- 2 Планування витрат проекту
- 3 Методи оцінки витрат проекту: типові задачі

Задача 1

Оцінити витрати проекту за методом скоригованого бюджету. Нехай після закінчення першого тижня виконання проекту менеджер проекту отримав таку інформацію: за планом за 1-й тиждень проектна команда мала виконати 80 % обсягів певної роботи, яка коштує 800 грн. Фактично було зроблено 70 % цієї роботи і витрачено при цьому 680 грн.; за планом на кінець 1-го тижня бюджет складав:

$$C_{пл} = 640 \text{ грн. } (C_{пл} = C_{пл}^п \cdot Q_{пл});$$

$$C_{ф} = 680 \text{ грн.};$$

$$C_{ск} = 560 \text{ грн. } (C_{ск} = C_{пл}^п \cdot Q_{ф}),$$

де $C_{пл}$ — плановий бюджет на певну дату;

$C_{пл}^п$ — плановий бюджет на весь проект (або роботу);

$Q_{пл}$ — запланований обсяг робіт на певну дату, %;

$C_{ф}$ — фактичний бюджет на певну дату (береться зі звіту);

$C_{ск}$ — скоригований бюджет на певну дату;

$Q_{ф}$ — фактичний обсяг виконаних робіт на певну дату, % (береться зі звіту).

Бюджет усього проекту становить 2400 грн., термін виконання — чотири тижні.

Вирішення: Оцінюємо хід виконання проекту стосовно бюджету за допомогою коефіцієнта по витратах K_B :

$$K_B = \frac{C_{ск}}{C_{ф}} = \frac{560}{680} = 0,824 .$$

Тобто з кожної реально витраченої гривні за планом члени команди мали витратити лише 0,824 грн. Якщо такі тенденції зберуться і надалі, то за прогнозом вартість усього проекту становитиме:

$$C^{прогн} = \frac{2400}{0,824} = 2913 ,$$

де $C^{прогн}$ — прогнозна оцінка вартості усього проекту.

Як бачимо, перевищення бюджету проекту може становити 513 грн.

Оцінка своєчасності виконання проекту ведеться за відповідним коефіцієнтом K_t :

$$K_t = \frac{C_{ск}}{C_{пл}} = \frac{560}{640} = 0,875 .$$

Знайдений рівень свідчить про наявність відставання у проектних термінах, яке може призвести до того, що виконання всього проекту затягнеться і за прогнозом вимагатиме 4,8 тижня:

$$T^{прогн} = \frac{4}{0,875} = 4,8 \text{ тижня,}$$

де $T^{прогн}$ — прогнозні терміни виконання проекту.

Задача 2

На основі даних задачі 1 проаналізувати витрати проекту методом прогнозування остаточних витрат.

Вирішення: Як було підраховано, коефіцієнт по витратах становить $K_B = 0,824$.

Планові витрати для робіт, що залишилися ($C_{зал}$), визначаються як різниця між плановим бюджетом на весь проект і скоригованим

бюджетом на кінець періоду, що оцінюється (у нашому прикладі — на кінець першого тижня):

$$C_{\text{зал}} = C_{\text{пл}}^{\text{п}} - C_{\text{ск}} = 2400 - 560 = 1840 \text{ грн.}$$

Враховуючи тенденції, які склалися, прогнозна оцінка витрат по роботах, що залишилися ($C_{\text{зал}}^{\text{прогн}}$) визначається за формулою:

$$C_{\text{зал}}^{\text{прогн}} = \frac{C_{\text{зал}}}{K_{\text{в}}} = \frac{1840}{0,824} = 2233 \text{ грн.}$$

Таким чином, обчислення показують, що витрати на роботи проекту, що залишилися, можуть бути перевищені на 393 грн. (2233 – 1840).

Прогнозні остаточні витрати на проект визначаються як сума залишкових прогнозних витрат і фактичних витрат по вже виконаних роботах:

$$C^{\text{прогн}} = C_{\text{зал}}^{\text{прогн}} + C_{\text{ф}} = 2233 + 680 = 2913 \text{ грн.}$$

Отже, важливо підкреслити, що метод дає змогу не тільки прогнозувати остаточні витрати по роботах, які вже розпочалися, а й визначати витрати по майбутніх роботах на підставі тенденцій, що склалися по попередніх роботах або ж по даному підрозділу.

Наприклад, якщо проектна група *A* має виконати наступну роботу із запланованими витратами 2000 грн., а $K_{\text{в}}$ по попередніх роботах у цій групі дорівнює 0,85, то прогнозні витрати по наступній роботі цієї проектної групи становлять:

$$C^{\text{прогн}} = 2000 : 0,85 = 2350 \text{ грн.}$$

Рекомендована література

1. Концепція інвестиційного проектування і управління інвестиційними проектами: Методичні вказівки й практичні завдання з дисципліни «Інвестиційний менеджмент» (для студентів 5 курсу спец. 7.050201, 8.050201 – «Менеджмент

- організацій»). /Укл. Андрєєва В.М., Гнатенко М.К. - Харків: ХНАМГ, 2008. – С. 21 – 52.
2. Батенко Л. П.: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. — К.: КНЕУ, 2003. — С. 111 – 128.
 3. Управління проектами: Навчальний посібник / Під заг. ред. доц., к.т.н. Шевченко Т.Є. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – С. 108 – 126.
 4. Веретенников В.І. Управління проектами: Навч. посібник / [Веретенников В.І., Тарасенко Л.Н., Гевлич Г.І.]. – К.: Центр. навч. літератури, 2006. – 280 с.
 5. Гонtareва І.В. Управління проектами: навч. посіб. / І.В. Гонtareва / Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 348 с.

Практичні заняття 6, 7.

Планування часу виконання інноваційного проекту

План

- 1 Методологічні засади планування часу виконання проекту
- 2 Види планів
- 3 Сіткове планування: типові задачі

Задача 1

Побудувати сітковий графік проекту заміни устаткування на виробничій ділянці та визначити шляхи можливої оптимізації з урахуванням бажаного закінчення робіт за 10 днів. Дані наведено у таблицях 1,2.

Таблиця 1

Характеристика робіт за проектом заміни устаткування

Код роботи	Робота	Попередня робота	Тривалість, днів
A	Демонтаж першого верстата	—	3
B	Встановлення і наладка нового верстата	A	7
C	Демонтаж другого верстата	—	3
D	Встановлення і наладка нового верстата	C	6
E	Випробування роботи системи	B, D	2

Таблиця 2

Характеристика тривалості й витрат по роботах проекту заміни устаткування

Код роботи	Тривалість роботи, дні		Витрати, грн		Максимальне скорочення тривалості, дні	Питомі витрати на скорочення тривалості, грн/день
	нормальна	мінімальна	за нормальної тривалості	за скороченої тривалості		
A	3	2	400	700		
B	7	4	1000	1600		
C	3	1	400	1000		
D	6	4	1000	1800		

<i>E</i>	2	1	600	1100		
Усього			3400	6200		

Вирішення: Сітковий графік проекту з усіма параметрами зображено на рис. 1. Критичний шлях складається з робіт *A*, *B*, *E*, тривалість проекту — 12 днів.

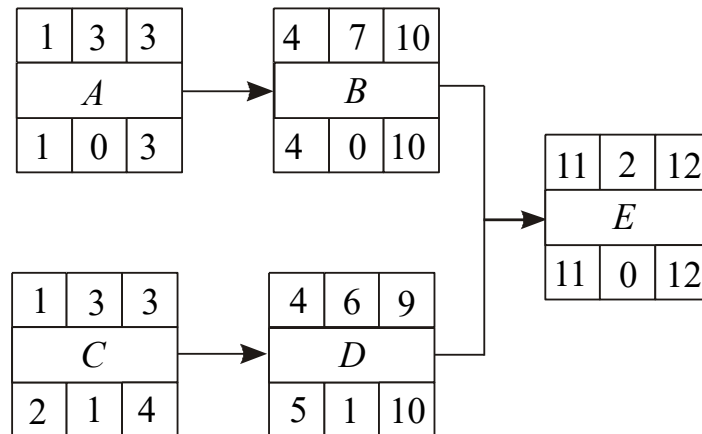


Рис. 1. Сітковий графік проекту

За прийнятим завданням треба закінчити роботи за 10 днів. Це можна забезпечити скороченням тривалості окремих робіт за проектом, для чого треба визначити, які саме роботи доцільно скорочувати і якою мірою. Тому потрібна інформація, на яку величину можна скоротити тривалість виконання кожної роботи і які додаткові витрати для цього потрібні. Менеджер проекту повинен визначити:

- 1) розрахункові витрати по роботах при нормальному або очікуваному їх виконанні;
- 2) тривалість робіт за умов максимального скорочення їх за рахунок додаткових ресурсів (тобто мінімально можлива тривалість робіт);
- 3) розрахункові витрати на виконання робіт за умов максимального скорочення часу їх завершення.

У табл. 3 наведена інформація, необхідна для подальших розрахунків.

Таблиця 3

**Характеристика тривалості й витрат по роботах
проекту заміни устаткування**

Код роботи	Тривалість роботи, дні		Витрати, грн		Максимальне скорочення тривалості, дні	Питомі витрати на скорочення тривалості, грн/день
	нормальна	мінімальна	за нормальної тривалості	за скороченої тривалості		
A	3	2	400	700	1	300
B	7	4	1000	1600	3	200
C	3	1	400	1000	2	300
D	6	4	1000	1800	2	400
E	2	1	600	1100	1	500
Усього			3400	6200	—	

Для обчислення значень шостої і сьомої граф скористаємося такими розрахунками.

Якщо t_i — нормальна тривалість i -ї роботи, t_i^* — тривалість i -ї роботи за умов максимально можливого скорочення, то M_i — максимально можливе скорочення тривалості роботи:

$$M_i = t_i - t_i^*.$$

Якщо C_i — розрахункові витрати на виконання i -ї роботи за нормальних умов і термінів виконання;

C_i^* — витрати на виконання i -ї роботи в умовах максимального скорочення її тривалості за рахунок додаткових ресурсів, то в розрахунку на один день питомі витрати на скорочення тривалості i -ї роботи (K_i) обчислюються за формулою:

$$K_i = \frac{C_i^* - C_i}{M_i}.$$

Наприклад, якщо нормальна тривалість роботи B $t_B = 7$ днів за витрат $C_B = 1000$ грн., а мінімальна тривалість $t_B^* = 4$ дні за витрат $C_B = 1600$ грн., то

$$M_e = 7 - 4 = 3 \text{ дні};$$

$$K_e = \frac{1600 - 1000}{3} = 200 \text{ грн. на день.}$$

Для здійснення подальших кроків у скороченні тривалості виконання робіт за нашим проектом зробимо припущення щодо пропорційності: будь-яка додаткова частка скорочення часу виконання роботи потребує такої самої частки додаткових витрат.

Так, якщо роботу *B* вирішено скоротити на 1,5 дня, то додаткові витрати = 200 грн. × 1,5 = 300 грн., а загальні витрати = 1000 + 300 = 1300 грн.

Інформація про питомі витрати на скорочення робіт (графа 7 табл. 3) підводить до запитання: тривалість яких робіт скорочувати? Як бачимо на рис. 2, у менеджера проекту, який перебуває у точці А із початковим рівнем тривалості виконання проекту і відповідних витрат, є три альтернативи скорочення тривалості робіт за проектом:

1) він може, скорочуючи некритичні роботи, опинитися у точці D, що призведе до зростання витрат, проте не вплине на тривалість виконання усього проекту;

2) скорочення критичних робіт (точка B), яке вплине на скорочення тривалості часу виконання проекту й зростання витрат, проте до обмеженого рівня, оскільки можуть виникнути нові критичні шляхи, до яких увійдуть некритичні у минулому роботи;

3) скорочення усіх робіт у межах старого і нового критичних шляхів, щоб досягти нової тривалості проекту, якій відповідає точка C.

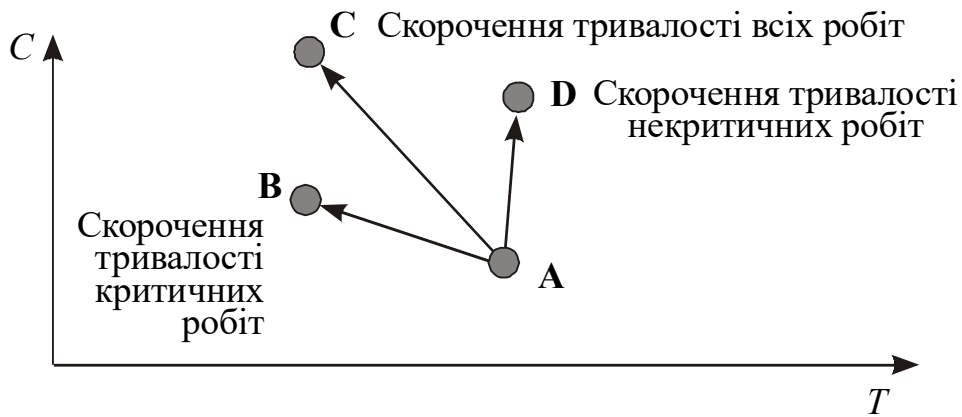


Рис. 2. Можливі напрями й наслідки скорочення тривалості проектних робіт

Зрозуміло, що необхідно обчислювати багато варіантів. Для цього краще використовувати спеціальні комп'ютерні програми або ж лінійне програмування. Проте у будь-якому випадку дійовим залишається такий алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом:

1. Визначити критичний шлях.
2. Визначити роботи в межах критичного шляху, які потрібно скоротити.
3. Визначити пріоритетність скорочення робіт:
 - а) роботи з найменшими витратами на скорочення на один день;
 - б) роботи, які найлегше скоротити;
 - в) роботи, скорочення яких найефективніше вплине на тривалість виконання проекту.
4. Скоротити роботи на один день і подивитися, чи не утворився новий критичний шлях.

Що ж до нашого прикладу, то скорочення тривалості робіт за проектом вимагає передусім скорочення роботи *B*, оскільки вона є критичною з найменшими питомими витратами на скорочення. Але, відповідно до пункту 4 наведеного вище алгоритму, скорочення роботи *B* на один день утворює новий критичний шлях, до якого входять уже роботи *C*, *D*. Продовжуючи ці дії, виявимо, що остаточним, найбільш

економним, варіантом зменшення тривалості здійснення проекту до 10 днів буде скорочення роботи *B* на 2 дні з додатковими затратами у сумі 400 грн. і робіт *C* або *A* на один день з додатковими витратами 300 грн. Таким чином, нова тривалість проекту у 10 днів обійдеться компанії у додаткових 700 грн.

Задача 2

Проаналізувати проект ремонту центральної кімнати будинку, побудувати календарний план у табличній формі, а також за допомогою діаграми Гантта. Проаналізувати основні переваги діаграми Гантта.

Календарний план можна зобразити наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

Календарний план проекту ремонту кімнати

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця
<i>A</i>	Купити матеріали	2	1.06	2.06
<i>B</i>	Пофарбувати стелю	4	3.06	6.06
<i>C</i>	Пофарбувати стіни	4	3.06	6.06
<i>D</i>	Пофарбувати дерев'яні частини	5	3.06	7.06

Цей же графік робіт можна подати у вигляді балочної діаграми, або, як її ще називають, діаграми Гантта, за ім'ям німецького інженера, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування проектів на початку ХХ століття.

Як бачимо з рис. 3, діаграма Гантта є наочним джерелом такої проектної інформації:

- які роботи є критичними, а які — некритичними;
- який запас часу мають некритичні роботи;
- коли мають розпочинатися і завершуватися за планом проектні роботи;
- якими є логічні зв'язки між роботами;
- яким є фактичне виконання робіт на певну дату.

Робота	Показник	Поточна дата							
		Понеділок, 1.06	Вівторок, 2.06	Середа, 3.06	Четвер, 4.06	П'ятниця, 5.06	Субота, 6.06	Неділя, 7.06	
A	План	■		□					
	Факт.								
B	План		→	■				□	
	Факт.								
C	План.		→	■				□	
	Факт.								
D	План		→	■					
	Факт.								

Умовні позначення:

- — критична робота;
- — некритична робота;
- — запас часу.

Рис. 3. Діаграма Гантта

Позитивні риси діаграми Гантта:

- 1) легко будується і прочитується;
- 2) дозволяє наочно подати перебіг виконання робіт за проектом;
- 3) дає змогу легше зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- 4) є передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- 5) є умовою визначення грошових потоків;
- 6) є прекрасним засобом планування і контролю;
- 7) може бути використана для взаємозв'язку і поширення інформації;
- 8) є ключовим документом у процесі прийняття рішень.

За умов збільшення розмірів і складності проектів для вирішення цих питань тільки діаграми Гантта стає недостатньо, оскільки не завжди з її допомогою можна простежити вплив скорочення або збільшення часу виконання окремих робіт на інші роботи. Крім того, перед тим, як роботу розмістити на діаграмі, треба розглянути і вирішити три питання:

- логічний зв'язок між роботами;
- тривалість робіт залежно від ресурсів, що використовуються;
- розподіл ресурсів між роботами залежно від їх наявності.

Тому календарне планування потребує не тільки визначення термінів виконання робіт, але й узгодження їх із станом забезпечення необхідними ресурсами та можливістю фінансування.

Рекомендована література

1. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. — К.: КНЕУ, 2003. — С. 66 – 114.
2. Управління проектами: Навчальний посібник / Під заг. ред. доц., к.т.н. Шевченко Т.Є. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – С. 80 – 107.
3. Веретенников В.І. Управління проектами: Навч. посібник / [Веретенников В.І., Тарасенко Л.Н., Гевлич Г.І.]. – К.: Центр. навч. літератури, 2006. – 280 с.
4. Гонтарева І.В. Управління проектами: навч. посіб. / І.В. Гонтарева / Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 348 с.

Практичні заняття 8, 9.

Психологічні аспекти управління інноваційними проектами: менеджмент проекту та його команда

План

- 1 Поняття, етапи існування та особливості взаємодії членів команди проекту
- 2 Менеджер проекту: вміння, навички та функції
- 3 Способи мотиваційного впливу на роботу менеджера проекту та його команду
- 4 Типові тести на визначення здібностей до управління командою проекту

Тест 1. Чи спроможні Ви стати керівником?

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає Вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись табличкою-ключем, підрахуйте суму, набрану Вами під час тестування, і визначте відповідь на запитання, задане в заголовку.

1. Уявіть, що із завтрашнього дня Вам треба буде керувати великою групою співробітників, які старші від Вас за віком. Чого більше усього Ви побоювалися б у такому разі:

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим, ніж вони;
- б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
- в) що Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося?

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає значна невдача, то:

а) чи постараетесь Ви утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося, несуттєвим ("подумаєш, буває і гірше!"), і направитеся відпочити, наприклад, на концерт;

б) чи почнете Ви гарячково розмірковувати: а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або, в крайньому разі, на об'єктивні обставини;

в) чи будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, в чому був Ваш власний промах і як виправити справу;

г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилося, чи впадете Ви у відчай чи в депресію?

3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:

а) скромний, товариський, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;

в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець, логічний?

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їхня праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як необхідність і не більше?

5. Керівник має бути відповідальний:

а) за підтримання гарного настрою в колективі (тоді й робота буде удаватися);

б) за відмінне і вчасне виконання завдань (тоді й підлеглі будуть задоволені).

6. Уявіть, що Ви є керівником якої-небудь організації і зобов'язані протягом тижня подати "нагору" план певних робіт. Як Ви вчините:

а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли що не так;

б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті з висловлених пропозицій, що збігаються з Вашим поглядом;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити до нього ніяких істотних поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи й відстоюючи положення проекту?

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй, але перевіряй;

в) піклується про роботу, хоча за метушнею справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи в колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

а) так;

б) ні?

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими. Як Ви будете поводитися:

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі "за" і "проти";

б) не спасуєте, а постараетесь довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете чинити, як і раніше?

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

а) заохочення;

б) покарання?

11. Чи хотіли б Ви:

а) щоб інші бачили у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання Вашими рисами і досягненнями?

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

а) так;

б) ні?

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтеся зробити це невідкладно і, зробивши, не повертаєтеся знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго мучитеся сумнівами: "А чи не краще було б ось так або так?";

в) намагаєтеся не робити ніяких кроків якомога довше.

Ключ для підрахунку балів до психотесту:

	а	б	в	Г
1	0	2	4	—
2	2	0	6	0
3	0	3	2	—
4	6	2	0	—
5	3	5	—	—
6	3	0	1	6
7	2	6	4	—
8	6	0	—	—
9	2	6	4	0
10	3	0	—	—
11	3	5	0	—
12	3	0	—	—
13	6	3	0	—

40 балів і більше.

У Вас багато задатків стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання і добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, а й добрим товаришем, що у важких ситуаціях надасть їм допомогу, підтримає словом і ділом.

Від 10 до 40 балів.

Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко стикалися б із труднощами (і тим частіше, чим менше балів Ви зуміли набрати за нашою шкалою). Намагалися б бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, незважаючи на необхідність, всілякі поради.

10 балів і менше.

Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і самого себе.

Рекомендована література

1. Бушуев С. Д. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев. – К.:ІРІДУМ, 2006. –208с.
2. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов. – К.:Укр. ассоциация упр. проектами, 1999. – 312с.
3. Гонtareва І.В. Управління проектами: навч. посіб. / І.В. Гонtareва / Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 348 с.
4. Организация работы команды проекта: психология, стратегия, тактика: учеб. пособие. – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2006. – 360 с.
5. Райгородецкий Д.Я. Психология управления. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2006. – 768 с.

Практичне заняття 10.

Сутність стратегічного менеджменту

План

1. Необхідність розробки стратегії підприємства на певному етапі еволюційного розвитку системи планування та її суть.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Види стратегій та їх декомпонування.

Завдання 1

Порівняти підходи до організації управління: виробничий та ринковий підходи. Порівняти за наступними параметрами:

- Які спеціалісти очолюють підприємства;
- Які цілі переважають: внутрішні та зовнішні ;
- Який горизонт планування;
- Як обновлюються продукція;
- Охарактеризуйте асортимент продукції;
- Охарактеризуйте виробничий процес;
- Який вид структури управління переважає;
- Оцініть інші можливі параметри.

Завдання 2

Як ви розумієте твердження «Передбачення майбутнього – це одна з суттєвих проблем, що стоїть перед керівником»? Поясніть вашу точку зору.

Завдання 3

Відомий науковець І.Ансофф стверджував, що стратегія – це поняття важке для визначення та розуміння, навіть, абстрактне; її

розробка, зазвичай, не дає підприємству безпосередньої користі. Крім того, вона дорого коштує підприємству як в грошовому еквіваленті, так і в часових вимірах. Чому підприємство займається стратегічним плануванням.

Завдання 4

Опишіть три організації, які підтверджують дану думку: «Невдача при плануванні означає планування невдачі».

Завдання 4

Схема стратегічного планування має наступний вигляд:

Місія підприємства – Загальнопідприємницькі цілі – Аналіз зовнішньої сфери – Управлінське дослідження внутрішніх сильних та слабких сторін – Аналіз альтернатив – Вибір альтернатив – Реалізація стратегії – Оцінка стратегії – Місія підприємства

Визначити чим відрізняється планування в таких ситуаціях:

- Крупна багатофункціональна нафтова корпорація;
- Крупна міська лікарня;
- Невелика сільська школа.

Рекомендована література

5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999. – С. 1-68, 121-178, 291-296, 301-312, 315-330.
6. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: учебник. / Горемыкин В.А., Богомолов О.А. – М.: Филинь, Рилант. – 2001. – С. 49-63, 43, 47, 48.
7. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие / Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001. – С. 32, 34, 36, 68.
8. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Немцов

В.Д., Довгань Л.Є. – К., 2002. – С. 12, 16, 296-330.

Практичні заняття 11, 12.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Діагностика внутрішнього стану і комплексний аналіз середовища підприємства в цілому

План

1. Методика діагностики і прогнозування макросередовища та мікросередовища
2. Методика аналізу галузі
3. Оцінка і прогнозування загроз та можливостей зовнішнього середовища
4. Декомпозиція системи «підприємство»
5. Діагностика і прогнозування внутрішнього середовища підприємства
6. Джерела і способи діагностики
7. SWOT-аналіз

Завдання 1

Визначить фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність навчального закладу. Опишіть їх.

Завдання 2

Визначить ключові фактори успіху навчального закладу опишіть їх.

Приклад типових ключових факторів:

4. Технології:

– Якість проведених наукових досліджень (Особливо важливо у фармацевтиці, медицині, космічній індустрії та інших високотехнологічних галузях);

- Можливість інновацій у виробничому процесі;
- Можливість розробки нових товарів;
- Ступінь оволодіння існуючими технологіями;

5. Виробництва:

- Низька собівартість продукції (досягнення економії на масштабах виробництва і т.д.);
- Якість продукції (зниження кількості дефектів, зменшення потреби в ремонті);
- Високий ступінь використання виробничих потужностей (Важливо у капіталомістких галузях);
- Вигідне місцезнаходження підприємства, що приводить до економії на витратах по транспортуванню;
- Доступ до кваліфікованої робочої сили;
- Висока продуктивність праці (важливо для трудомістких галузей);
- Можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів;
- Можливість виконання замовлень споживачів;

6. Реалізації продукції:

- Широка мережа оптових дистриб'юторів / дилерів;
- Широкий доступ / присутність у точках роздрібної торгівлі;
- Наявність точок роздрібної торгівлі, що належать підприємству;
- Низькі витрати по реалізації;
- Швидка доставка;

7. Маркетингу:

- Висока кваліфікація співробітників відділу реалізації;
- Доступна для клієнтів система технічної допомоги при покупці і використанні продукції;

- Акуратне виконання замовлень покупців (невелике кількість помилок і повернень);
- Різноманітність номенклатури / асортименту продукції;
- Мистецтво продажів;
- Привабливий дизайн / упаковка;
- Гарантії для покупців (важливі при замовленнях поштою, реалізації нових продуктів і т.д.);

8. Професійних навичок:

- Особливий талант (дуже важливий при наданні професійних послуг);
- Ноу-хау в галузі контролю за якістю;
- Компетентність у галузі дизайну (особливо важлива в текстильній промисловості);
- Ступінь оволодіння (знання) певної технологією;
- Здатність (вміння) створювати ефективну рекламу;
- Здатність швидко переводити нові товари зі стадії розробки в промислове виробництво;

9. Організаційними можливостями:

- Рівень інформаційних систем (особливо важливий при здійсненні авіаперевезень, оренді автомашин, в індустрії кредитних карт, готельній справі і т.д.);
- Здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію (добре налагоджений процес прийняття рішень, потрібно небагато часу для виведення нових товарів на ринок);

- Більший досвід і ноу-хау в області менеджменту;

10. Інші:

- Сприятливий імідж / репутація підприємства у покупців;
- Загальні низькі витрати (не тільки виробничі);

- Вигідне розташування (особливо важливо для роздрібно́ї торгівлі);
- Приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці;
- Доступ на фінансові ринки (особливо важливий для молодих підприємств, що працюють у ризикованих або капіталомістких галузях);
- Наявність патентів.

Завдання 3

Складіть список слабких та сильних сторін університету за наступними напрямками: кадр, організація загального управління, навчальний процес, маркетинг, фінанси та облік. Виконати висновки.

Таблиця 1

Сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони

Завдання 4

Встановіть лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, зовнішніми загрозами та можливостям навчального закладу у вигляді матриці SWOT-аналізу та розробити чотири стратегії.

Таблиця 1

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Сильні сторони 1. 2. 3. 4. 5.	Розробити стратегію з використання сильних сторін, щоб отримати віддачу від можливостей забезпечених зовнішнім середовищем	Стратегія повинна використовувати сильні сторони з метою усунення загроз
Слабкі сторони 1. 2.	Розробка стратегії пов'язана з переборюванням слабких	Необхідно розробити таку стратегію, яка б дозволила ліквідувати слабкості та

3.	сторін за рахунок появи	загрози
4.	можливостей	
5.		

Приклад типових характеристики при оцінці сильних, слабких сторін підприємства, його можливостей і погроз йому за SWOT-аналізом:

1. потенційні внутрішні сильні сторони:

- Повна компетентність у ключових питаннях;
- Адекватні фінансові ресурси;
- Хороше враження, що склалося про підприємство у покупців;

- Визнаний лідер ринку;
- Добре зроблена функціональна стратегія;
- Економія на масштабах виробництва;
- Вміння уникнути (хоча б в деякій мірі) сильного тиску з боку конкурентів;

- Власна технологія;
- Більш низькі витрати (перевага по витратах);
- Найкращі рекламні кампанії;
- Досвід у розробці нових товарів;
- Перевірений менеджмент;
- Великий досвід (випередження по кривій досвіду);
- Кращі можливості виробництва;
- Чудові технологічні навички;
- Інше;

2. потенційні внутрішні слабкі сторони:

- Немає чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- Застаріле обладнання;
- Низька прибутковість через ...;

- Недолік управлінського таланту та вміння;
- Відсутність певних здібностей і навичок в ключових областях діяльності;
- Погано зарекомендована стратегія підприємства;
- Внутрішні виробничі проблеми;
- Відставання в області досліджень і розробок, занадто вузький асортимент продукції;
- Недостатній імідж на ринку;
- Погана збутова мережа;
- Незадовільна організація маркетингової діяльності;
- Недолік грошей на фінансування необхідних змін в стратегії;
- Собівартість кожного виробу вище, ніж у основних конкурентів;
- Інше;

3. потенційні зовнішні можливості підприємства:

- Здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки або нові сегменти ринку;
- Шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольняти більше потреб клієнтів;
- Здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції або в нових видах вже випущеної продукції;
- Вертикальна інтеграція (вперед або назад);
- Зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- Послаблення позицій фірм-конкурентів;
- Можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку поява нових технологій;
- Інше;

4. потенційні зовнішні загрози:

- Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами;
- Ріст продажів продуктів-субститутів;
- Повільне зростання ринку;
- Неприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів;
- Дорогі законодавчі вимоги;
- Висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- Зростаюча вимогливість покупців і постачальників;
- Зміна потреб і смаків покупців;
- Неприятливі демографічні зміни;
- Інше.

Задача 1

«А» – підприємство з виробництва електронагрівальних приладів. Контрольний пакет акцій знаходиться у великій фінансовій компанії, яка визначає стратегію підприємства і призначення адміністрації підприємства. Конкуренцію підприємству складають вітчизняні підприємства Б, В, Г, Д і закордонні виробники.

Таблиця 1

Обсяг продажів на ринку електронагрівальних приладів

Підприємств а	Вид виробів											
	Електроплитка			Електрочайник			Електрона сковорідка			Електрокип'ятильн ик		
	200 9	201 0	201 1	200 9	201 0	201 1	200 9	201 0	201 1	2009	201 0	201 1
А	35	33	39	22	20	23	7,5	8,9	8,7	5,0	4,9	5,3
Б	27	21	14	3,0	6,0	6,8	-	1,1	2,4	3,0	5,1	5,7
В	16	14	15	4,0	9,0	12, 0	1,2	2,3	4,7	2,0	1,5	3,9

Г	9,0	14	18	6,0	8,0	10	5,0	3,4	1,3	1,5	3,0	4,8
Д	10	12	14	2,0	5,0	7,0	-	1,7	1,9	3,7	4,0	5,1
Закордонний виробник	-	-	-	12	7,0	2,0	-	-	-	-	-	-

В даний час попит незадоволений на наступні вироби: мінікип'ятильники; електроплити стаціонарні для масового споживача; електрогрилі. Підприємство має вільні кошти, що дозволяють йому забезпечити одне із зазначених напрямків діяльності матеріалами і необхідним додатковим обладнанням. Основне технологічне устаткування підприємства «А» є одним з найбільш сучасних у галузі.

За оцінками аналітиків в найближчі 4 роки в структурі населення по рівню доходів передбачаються такі зміни: нижчий клас зменшиться на 25%, середній клас зросте на 30%, вищий зменшиться на 18%. У структурі середнього класу відбудуться зміни: вищий зросте на 30%, середній збільшиться на 25%, нижчий зменшиться на 37%. Провести стратегічний аналіз середовища підприємства «А», для аналізу використати метод «SWOT». Визначити стратегію розвитку організації. При необхідності можна вводити додаткові умовні дані, що не суперечать наведеним у завданні.

Рекомендована література

6. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Немцов В.Д., Довгань Л.Є. – К., 2002. – С. 37-210, 216-257, 399-461.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999. – С. 69-121.
8. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / Родионова В.Н., Федорова Н.В., Чекменёв А.Н. – М.: РИОР, 2003. – 81 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник – 2-е

изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.

10. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Учебник. / Мескон М.Х., Амберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

Практичні заняття 13, 14. Формування місії та цілей підприємства

План

1. Місія підприємства. Цілі підприємства, їх класифікація та ранжування
2. Роль місії у формуванні стратегії і діяльності підприємства
3. Роль цін у формування стратегії і діяльності підприємства
4. Дерево цілей підприємства
5. Корпоративна стратегія підприємства
6. Система методів стратегічного аналізу підприємства
7. Організація розробки корпоративної стратегії підприємства

Задача 1

Підприємство розглядає можливість виробництва та маркетингу складських навісів. Розгляд цього проекту потребує розробку великого або малого заводу. Ринок для цього товару може бути сприятливим або несприятливим. Якщо підприємство буде великий завод, то за сприятливих умов прибуток становитиме 200 000 ум. од., а за несприятливих умов збитки становитимуть 180 000 ум. од. Якщо підприємство будуватиме малий завод, то за сприятливих умов прибуток становитиме 100 000 ум. од., чисті витрати в 20 000 ум. од. будуть за умов несприятливого ринку. Компанія має ще і варіант не будівництва лінії взагалі.

Вирішення:

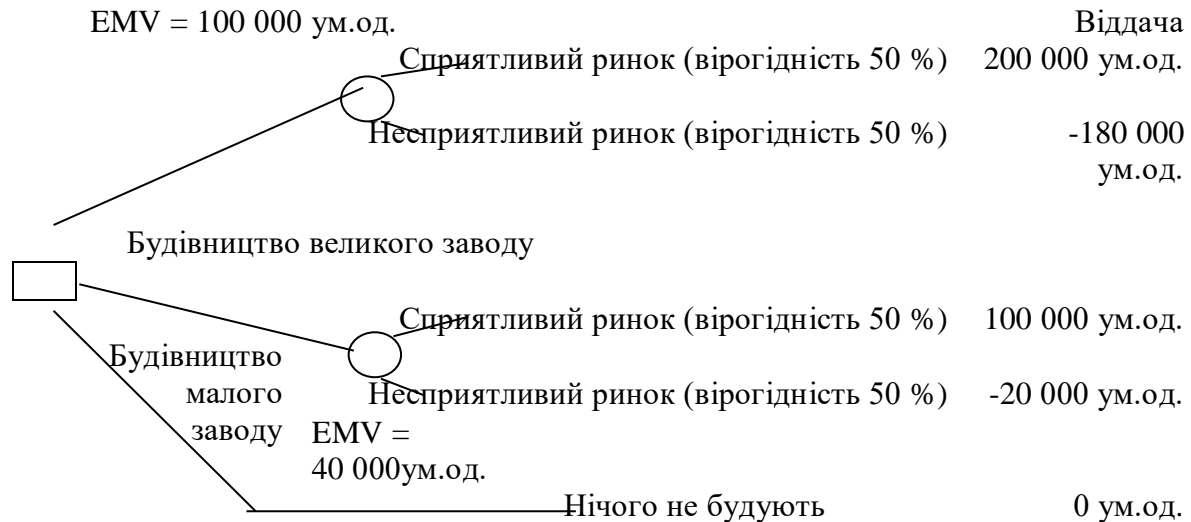
Для рішення задачі будується дерево рішень, яке відображає три рішення з ймовірностями для кожного рішення. Далі визначимо віддачу в грошовому вираженні для кожної гілки.

Очікувана грошова віддача – EMV.

EMV (для рішення великого заводу) = $0,5 * 200\ 000 + 0,5 * (-180\ 000)$ = 10 000 ум.од.

EMV (для рішення малого заводу) = $0,5 * 100\ 000 + 0,5 * (-20\ 000)$ = 40 000 ум.од.

Таким чином, більш оптимальним варіантом буде малий завод.

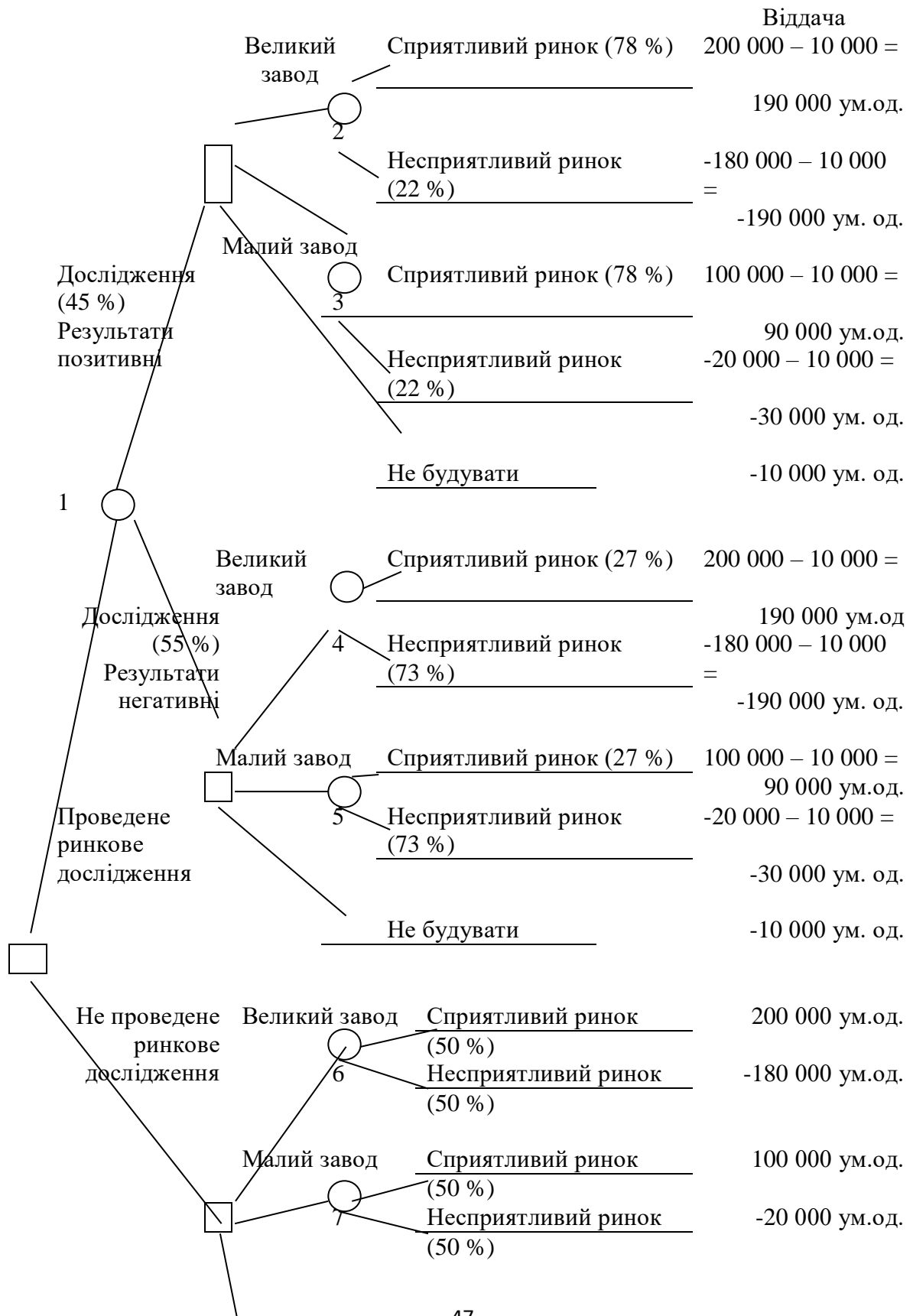


Задача 2

Компанія розглядає можливість виробництва та маркетингу складських навісів. Розгляд цього проекту потребує розробку великого або малого заводу. Ринок для цього товару може бути сприятливим або несприятливим. Якщо підприємство буде великий завод, то за сприятливих умов прибуток становитиме 200 000 ум. од., а за несприятливих умов збитки становитимуть 180 000 ум. од. Якщо підприємство будуватиме малий завод, то за сприятливих умов прибуток становитиме 100 000 ум. од., чисті витрати в 20 000 ум. од. будуть за умов несприятливого ринку. Перед прийняттям рішення про будівництво нового заводу компанія може провести власне ринкове дослідження з витратам 10 000 ум. од. За результатами дослідження з вірогідністю 45 % результати будуть сприятливі для великого заводу и малого заводу – 78 %, а несприятливі результати – 22 %. За результатами дослідження 55 % результати будуть негативними, за

якими ринок буде несприятливим з вірогідністю 73 % для будь-якого заводу. Компанія має ще і варіант не будівництва лінії взагалі.

Вирішення:



Очікувана грошова віддача – EMV.

За позитивного дослідження:

$$EMV (2) = 0,78 * 190\ 000 + 0,22 * (- 190\ 000) = 106\ 400 \text{ ум.од.}$$

$$EMV (3) = 0,78 * 90\ 000 + 0,22 * (- 30\ 000) = 63\ 600 \text{ ум.од.}$$

За позитивного дослідження Віддача становитиме 106 400 ум.од.

За негативного дослідження:

$$EMV (4) = 0,27 * 190\ 000 + 0,73 * (- 190\ 000) = - 87\ 400 \text{ ум.од.}$$

$$EMV (5) = 0,27 * 90\ 000 + 0,73 * (- 30\ 000) = 2\ 400 \text{ ум.од.}$$

За негативного дослідження Віддача становитиме 2 400 ум.од.

Якщо враховувати результати дослідження:

$$EMV = 0,45 * 106\ 400 + 0,55 * 2\ 400 = 49\ 200 \text{ ум.од.}$$

Якщо ринкове дослідження не проводиться:

$$EMV (6) = 0,5 * 200\ 000 + 0,5 * (- 180\ 000) = 10\ 000 \text{ ум.од.}$$

$$EMV (7) = 0,5 * 100\ 000 + 0,5 * (- 20\ 000) = 40\ 000 \text{ ум.од.}$$

За відсутністю ринкового дослідження Віддача становитиме 40 000 ум.од. Оскільки ринкове дослідження приносить 49 200 ум.од. та відсутність ринкового дослідження приносить 40 000 ум.од. Тобто проведення ринкового дослідження дасть сприятливий результат.

Задача 3

Президент електронної фірми має два рішення для її нової лінії комп'ютерних робочих станцій. Їх продаж протягом життєвого циклу прогнозується у розмірі 100000 шт.

Рішення А матиме вірогідність 90 % виробництва 59 хороших систем з 100 і вірогідністю 10 % 64 хороших систем з 100. Це рішення вимагатиме витрат у розмірі 1 млн. ум.од.

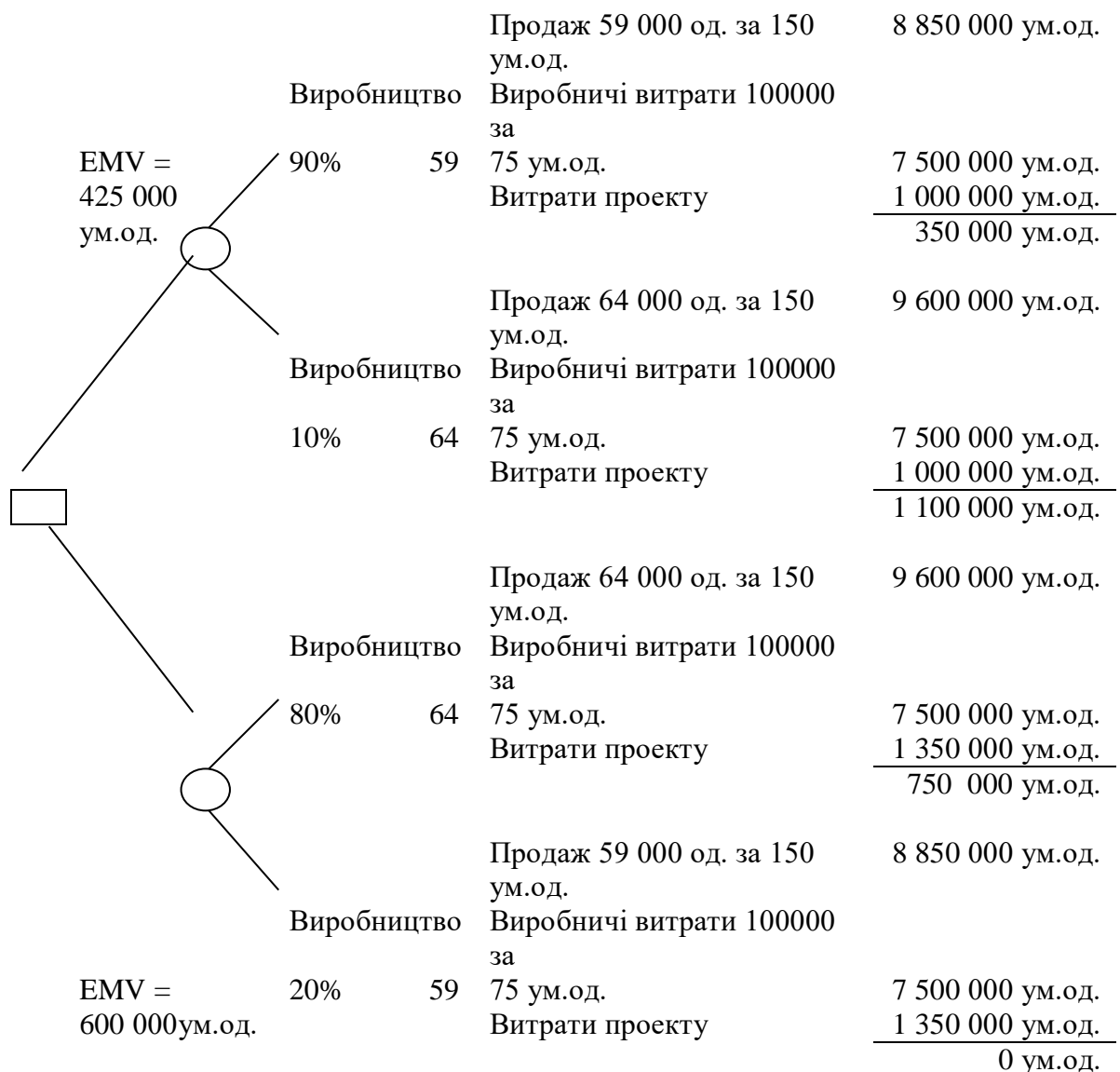
За рішенням В з вірогідністю 80 % вироблятимуть 64 хороших вироби з 100 та вірогідністю 20 % вироблятимуться 59 хороших виробів з 100. Це рішення вимагатиме втрат у розмірі 1,35 млн. ум. од.

Не залежно від того, який виріб виробляється його собівартість становитиме 75 ум. од. Але кожний хороший виріб буде проданий за 150 ум.од., а погані будуть зниженні і не дадуть ніякого доходу.

Вирішення:

Для рішення задачі будується дерево рішень, яке відображає два рішення з ймовірностями для кожного рішення. Далі визначимо віддачу в грошовому вираженні для кожної гілки.

Очікувана грошова віддача – EMV.



EMV (для рішення А) = $0,9 * 350\ 000 + 0,1 * 1\ 100\ 000 = 425\ 000$

ум.од.

EMV (для рішення В) = $0,8 * 750\ 000 + 0,2 * 0 = 600\ 000$ ум.од.

Більш висока віддача в 600 000 ум.од. відповідає рішенню В.

Рекомендована література

1. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С.50-54.
2. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – С.61-70, 81-90.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999. – С. 69-121.
4. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. / Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – С. 41-46.

Практичні заняття 15, 16. Корпоративна (загальна) стратегія підприємства. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

План

1. Портфельна стратегія і портфельний аналіз. Компоненти портфельної стратегії
2. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) та стратегічна зона господарювання (СЗГ). Використання матриці БКГ для потреб портфельного аналізу
3. Організація застосування матриці Мак-Кінсі у стратегічному аналізі. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та необхідність її застосування на сучасному етапі розвитку ринкових відносин
4. Стратегія диверсифікації ринку. Варіанти і критерії диверсифікації

Задача 1

Підприємство спеціалізується на випуску фотоапаратів, кінокамер, камер та високоточних оптичних обладнання. Підприємство реалізує продукцію в Україні, ближньому зарубіжжі, розвиваючих країнах та країнах Західної Європи. Основними споживачами оптичних приладів є медицина, сільське господарство та оборона промисловість. Обсяг реалізації продукції в грошових одиницях за останні два роки та частка ринку підприємства та конкурента по кожному виду продукції представлена в табл. 1.

Використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ), визначити продуктову стратегію підприємства.

Вирішення:

В якості критеріїв при побудові матриці БКГ використовуємо темп росту ринку підприємства та відносну частку ринку. Темп росту ринку за обсягом продажів визначається співвідношенням значення поточного

року до значення минулого року. Відносна частка ринку визначається співвідношенням частки підприємства на ринку до частки конкурента на ринку по відповідним видам продукції.

Таблиця 1

Характеристика портфеля пропозиції підприємства

	Види продукції	Обсяг реалізації по роках, тис. грош.од		Частка ринку, 2012 р., %	
		2011 р.	2012 р.	підприємства	конкурента
1	Фотоапарати для України та ближчого зарубіжжя	2900	2500	34	17
2	Фотоапарати для розвиваючих країн	590	649	33	21
3	Фотоапарати для Західної країни	90	130	5	7
4	Кінокамери для України та ближчого зарубіжжя	1850	2405	11	9
5	Кінокамери для розвиваючих країн	280	448	15	10
6	Відеокамери для України та ближчого зарубіжжя	60	100	1	7
7	Оптичне обладнання для армії та флоту	580	348	40	18
8	Оптичне обладнання для медичних організацій	980	686	16	16
9	Оптичне обладнання для підприємств оборонної промисловості	900	400	2	4

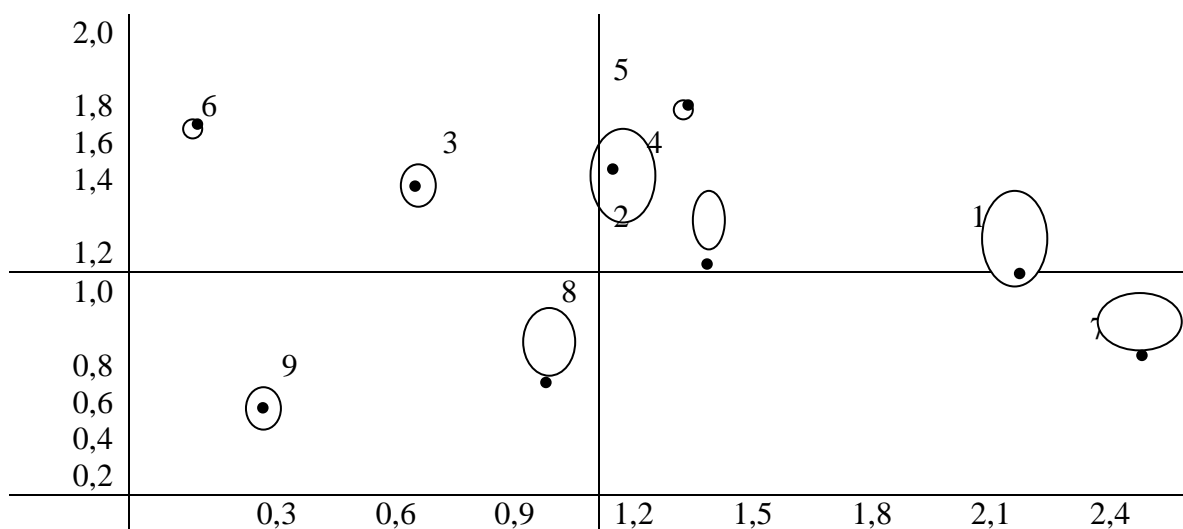
Матимемо наступні розрахунки

Таблиця 2

№ продукції	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показники									
Темп росту ринку	0,86	1,10	1,44	1,30	1,60	1,70	0,60	0,70	0,44
Відносна частка ринку	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Частка продукції за 2012р. в загальному обсязі реалізації підприємства, %	32,9	8,4	1,6	31,4	5,8	1,3	4,5	8,9	5,2

Тоді матриця БКГ матиме наступний вигляд (рис.).

Один з можливих варіантів продуктової стратегії підприємства надана в таблиці 2. Основне направлення стратегії підприємства – зміна структури продуктового портфеля та перерозподіл наявних грошових засобів.



Таблиця 3

Варіанти продуктової стратегії

Сегмент	№ виду продукції	Стратегія
«Дикі кішки»	6, 3	За рахунок інвестицій провести додаткові дослідження та вирішити: чи прибрати з продуктового портфеля продукт № 6, чи збільшити частку ринку продукту № 3
	4	Збільшити частку ринку
«Зірки»	5, 2	Збільшити обсяг реалізації, зберігати та закріплювати за рахунок додаткових інвестицій
«Дійні корови»	7, 1	Збільшити обсяг реалізації продукту № 7. Підтримувати продукт № 1. Надлишок грошових засобів направити на підтримку продукту № 2, 3, 4, 5
«Собаки»	9	Прибрати з продуктового портфелю
	8	Зменшити обсяг реалізації

Задача 2

Відомі дані про стан портфеля сфер бізнесу комерційної організації «Арон». Необхідні дані наведенні в таблиці 1.

Таблиця 1

**Дані про стан портфеля сфер бізнесу комерційної організації
«Арон».**

№ п/п	Назва виробу	Частка в портфелі сфер бізнесу, %			Ринкова частка, %	Темп росту галузі			Ринкова частка галузі- лідера	Прибуток / збиток, тис. грош. од.		
		варіант				варіант				варіант		
		1	2	3		1	2	3		1	2	3
1	А	30	40	20	25	3	2	4	10	40	20	15
2	Б	22	12	15	30	2.5	4	2	20	25	17	25
3	В	28	15	10	10	4	3	5	17	10	-10	15
4	Г	10	20	25	15	2	5	7	15	-1.5	2	45
5	Д	10	13	30	20	8	1.2	3	32	-8.0	-15	-12

Використовуючи матрицю БКГ, проаналізувати портфель стратегій, вказати які стратегії можуть бути розроблені для кожної сфери. Загально економічні темпи росту – 1,8; 2,7; 4 %.

Задача 3

На основі матриці БКГ, а також її модифікацій визначити стратегічне положення швейного підприємства «А» у наступній ситуації.

Підприємство «А» знаходиться в регіоні 1, який є основним ринком збуту продукції. Крім цього воно реалізує свою продукцію в регіоні 2. Конкуренцію підприємству «А» складають підприємства Б, В, Г, Д, Є.

Таблиця 1

Обсяг продажів на ринку регіону 1

Підп риєм ство	Види виробів														
	Костюм чоловічій			Костюм жіночій			Костюм дитячий			Сукні			Сорочки		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
А	17,6	15,5	15,0	4,9	5,3	3,7	5,0	5,0	3,9	7,8	6,8	5,2	2,0	1,1	-
Б	15,0	14,0	12,1	5,3	4,7	5,2	3,9	7,0	8,3	6,1	5,8	5,7	3,0	3,1	3,8
В	3,0	5,2	4,7	4,3	5,0	5,2	1,0	2,1	2,8	3,8	3,2	3,0	5,9	4,3	4,1
Г	12,1	12,7	12,5	7,6	5,2	3,7	2,3	3,7	4,8	4,6	4,3	3,6	2,4	2,7	2,5
Д	8,6	5,9	7,1	6,9	5,2	3,1	1,0	1,8	2,3	5,1	4,2	3,1	2,1	1,8	1,3

Обсяг продажів на ринку регіону 2

Підприємство	Види виробів														
	Костюм чоловічій			Костюм жіночій			Костюм дитячий			Сукні			Сорочки		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
А	12,7	8,1	6,1	9,4	2,1	-	6,8	4,1	-	3,2	1,1	-	1,2	-	-
Б	8,3	-	-	7,8	5,1	3,2	-	-	-	-	4,1	6,3	-	2,1	3,4
В	7,9	10,2	16,5	9,1	12,3	17,2	3,2	4,1	5,4	-	-	-	-	5,1	10,3
Е	21,6	17,3	8,1	14,7	5,6	2,3	11,2	10,1	3,9	27,2	8,1	-	31,6	183	-

Рекомендована література

5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Немцов В.Д., Довгань Л.Є. – К., 2002. – С. 258-328, 456-463.
6. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С.55-65, 110-124.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – С.71-94, 121-130.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999. – С. 69-121, 124-138, 167-171, 217-237.
9. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. / Горемыкин В.А., Богомолов О.А. – М.: «Филинь», Рилант, 2001. - С. 76-89.
10. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – С.59-64., 92-97.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – С.28-32.
12. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-Синтез», 1997. – С. 17-24, 119-132.

Практичні заняття 17, 18. Різновиди стратегії підприємства та стратегічний вибір, декомпозиція і реалізація стратегії підприємства

План

1. Види конкурентних стратегій за М.Портером та їх характеристика. Характеристика базових конкурентних стратегій
2. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Рівні конкурентоспроможності підприємства
3. Організація розробки маркетингової функціональної стратегії на підприємстві. Організація розробки виробничої (операційної) стратегії на підприємстві
4. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору. Головні напрями (способи) вибору стратегій. Чинники, що впливають на вибір стратегії. Оформлення стратегічного плану підприємства. Організація стратегічних змін на підприємстві. Зміна організаційної структури і стилю управління відповідно до потреб реалізації стратегії

Завдання 1

Американська корпорація 3М відома у всьому світі. У її штаті 83 тис. осіб, з яких 7 тис. вчених. Асортимент продукції виробленої корпорацією, складає понад 60 тис. найменувань. Корпорація 3М входить в число 100 найбільш процвітаючих компаній США.

Фундаментом діяльності корпорації є поєднання новаторських ідей з технічним їх втіленням, в результаті чого створюється високоякісний, добре продаваний товар і корпорація 3М займає лідируюче положення в області нововведень. Цьому також сприяє і ефективний менеджмент. У діяльності корпорації можна виділити п'ять основних напрямків:

- Виробництво нової продукції – фінансова мета. Не менш ¼ реалізованої продукції повинно доводитися на вироби, що надійшли в

виробництво в перебігу останніх п'яти років. Робота менеджерів компанії оцінюється за цим критерієм. Звідси їх прагнення підтримувати на високому рівні наукові дослідження і заохочувати до цього своїх співробітників;

- Вільний обмін інформацією між співробітниками на різних етапах розробки проекту. Це забезпечує, з одного боку, можливість використання в нових областях створених сучасних технологій, з іншого-контроль за ходом виконання кожної роботи;

- Невдачі сприймаються як джерело інновацій. З помилок, від яких ніхто не застрахований, керівництво прагне отримати користь. З цієї причини корпорація продовжує трудитися над технологіями, спочатку не дають прибутку;

- Надання співробітникам умов і часу для того, щоб вони могли обміркувати і запропонувати власні ідеї. Людям властиво особливо активно працювати над своїми ідеями. Тому службовцям дозволяється до 15% робочого часу приділяти таким розробкам;

- Створення та надання самостійності тимчасовим підрозділам корпорації. Співробітник, який висунув ідею про новий товар, при схваленні її керівництвом корпорації стає головним менеджером і отримує необхідні фінансові кошти і обладнання. Він підбирає групу фахівців (виробничників, маркетологів, збутовиків, оцінювачів) і створює тимчасовий підрозділ. Завдання такого колективу: розробка виробу від зразка до впровадження в масове виробництво з подальшою реалізацією;

- Всі співробітники даної групи отримують підвищення і додаток до заробітної плати в разі успішного виконання проекту.

Сформуйте стратегію діяльності корпорації ЗМ. Що головне в стратегії? Яка роль менеджерів в успіхах фірми? Які умови потрібні для

використання досвіду інноваційної діяльності корпорації ЗМ на підприємствах в Україні?

Завдання 2

Підприємство Б є найбільшою роздрібною компанією по продажу іграшок в США, обсяг продажів – понад 2,3 млрд. дол. в 1986 році, 295 магазинів в США, Канаді, Великобританії, Сінгапурі та Гонконгу. Це підприємство часто хвалять за революцію в галузі іграшок в США і тепер вона розширює свою міжнародну діяльність, що спричинить за собою будівництво щонайменше 200 магазинів за кордоном протягом наступних 10 років.

Б має базову формулу дій, якої вона користується в США і використовує при розширенні своєї міжнародної діяльності. Фірма нарощує потужності на рівні 10% в рік. Вона завойовує ринки в нових географічних районах щороку і кожному районі будує склад з кількома магазинами, згрупованими навколо цього складу. Регіональний склад дозволяє Б поповнювати запаси магазинів за ніч і зберігати великі обсяги товарів, які закупаються у виробників за низькими цінами в «мертвий сезон».

Компанія завжди розміщує свої магазини на основній транспортній магістралі близько великого торгового центру. Ця політика дає можливість залучати покупців торгового центру, але дозволяє уникати високої орендної плати за розміщення на його території.

Кожен магазин являє собою величезну, окремо розташовану будівлю з стелажми типу складських, на яких від підлоги до стелі зберігаються більше 18 тис. виробів, і візками для відбору товарів для полегшення процесу покупки.

Б ніколи не проводить дешевих розпродажів, але пропонує «Повсякденні низькі ціни», що стимулює покупки в «мертві сезони». Компанія дотримується помірної рекламної практики. Вона використовує телевізійну рекламу, коли вперше потрапляє на новий ринок, але вельми обмежену друковану рекламу після організації магазинів. Розміщуючи по 18 тис. виробів в кожному магазині і створивши зручну для покупців процедуру повернення товару, Б претендує на те, щоб стати єдиним місцем з продажу іграшок та супутніх товарів. У компанії практикується процедура централізованого прийняття рішень. Всі магазини побудовані у відповідності з точними інструкціями головного правління фірми. Магазини мають ідентичну планування. З допомогою складної системи автоматизованого прогнозування та обліку матеріальних запасів простежується обсяг продажів по кожному товару і кожному магазину. Дані про обсяг продажів використовуються в головному правлінні для прогнозування майбутніх продажів і для прийняття рішень щодо повторних замовлень ходових товарів і зниження цін на неходовий товар. Так, ретельно стежачи за продажами Б могла закуповувати достатню кількість модних товарів, щоб уникнути відсутності таких товарів на складі і позбавити від тих товарів, які втрачають популярність і звільнити полиці для ходових виробів.

Питання завдання:

1. «Базова формула» фірми Б являє собою, по суті, політику, яка направлена на планування і прийняття рішень. Яка політика компанії в галузі розміщення і планування підприємства маркетингу, закупівель, і адміністративного контролю?

2. Як ця політика допомагає Б в формулюванні цілей?

3. Як, на вашу думку, чи буде ця політика такою ж ефективною за кордоном, як в США? Так чи ні, чому?

Завдання 3

В кінці N-х років корпорація «С» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулася з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу і марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю і конкуренція була відчайдушною. Покупці витрачали меншу частину свого доходу на товари тривалого користування, такі як побутові прилади або меблі, де «С» займала традиційно сильні позиції. Тим часом, «С» повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка пов'язана з товарами короткочасного користування. Спроби збільшити продажі шляхом зниження цін призвели до значного зростання обсягу продажів, але дали зниження прибутку.

Згідно президенту фірми «С»: «Якщо «С» хотіла вижити, не кажучи вже про розширення, то ми повинні були ворушитися швидше. Прийшов час оживити нашу торгівельну базу, поліпшити прибутковість і перевести «С» в нові розвиваючі галузі, де можна було б скористатися її традиційно сильними сторонами».

Поряд з деякими іншими змінами, керівництво «С» вирішило диверсифікувати діяльність фірми і проникнути в нові області підприємництва. Одним з перших заходів, вжитих для підтримки нових зусиль у напрямку диверсифікації, було створення корпоративного комітету зі стратегічного планування, до складу якого увійшли керівники відділів торгівлі, страхування та нерухомого майна.

На початку обговорень були великі розбіжності щодо напрямки майбутнього напрямку компаній. У той час як одні керівники вважали, що компанія повинна залишитися у своїй традиційній галузі – роздрібній торгівлі, – інші хотіли розширення діяльності в перспективних галузях, що швидко розвиваються, наприклад,

телезв'язок і домашні розважальні програми. Для вироблення стратегії диверсифікації, яку більшість членів комітету могли підтримати, комітет розробив систематичний процес вивчення і оцінки.

Цей процес передбачав вивчення цілих галузей з метою виявлення потенційних можливостей їх росту і прибутку і включав аналіз того, як «С» може внести в нову справу свої специфічні сильні елементи – репутацію, маркетинг, або фінансову міць. Комітет визначав орієнтири, що відносяться до величини галузі, потенційних обсягів продажів і прибутку, відрізка часу, необхідного, щоб «С» став основним чинником. Крім того, новий бізнес мав орієнтуватися на споживача і бути таким, в якому ім'я та репутація «С» стала б конкурентним відмітною ознакою. І нарешті, цей бізнес повинен бути чимось, що може здійснюватися на національному рівні за допомогою сотень магазинів роздрібної торгівлі, розташованих у по всій країні.

Саме ці систематичні зусилля привели до вирішення фірмою «С» зосередитися на фінансових послугах для споживачів. «С» володіла багатьма ознаками організації фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 мільйонам активних рахунків з розрахунком за кредитними картками і входженням до її складу фірми «ОІК». Зусилля комітету привели до придбання «ДУендКБ» і до впровадження добре прийнятої клієнтами картки «Дискавері», та при цьому використовуються канали збуту по магазинах.

Питання завдання:

1. Як ви вважаєте чи змінила «С» свою місію?
2. Як цінності членів комітету стратегічного планування вплинули на їх ставлення до диверсифікації?
3. Що керівництвом сприймається як основні сильні сторони «С»?
4. Виходячи з опису ситуації, яку стратегічну альтернативу вибрав «Сі»?

5. Що ви думаєте щодо процесу, який використовується комітетом стратегічного планування при розробці плану диверсифікації?

Рекомендована література

1. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Немцов В.Д., Довгань Л.Є. – К., 2002. – С. 258-328, 462-463.
2. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – С.71-94.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999. – С. 124-138, 167-171, 217-237.
4. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. / Горемыкин В.А., Богомолов О.А. – М.: «Филинь», Рилант, 2001. – С. 43-109.
5. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. / Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – С. 68-81.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. / Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ 1997. – 576 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
8. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учебное пособие. / Забелин П.В., Моисеева Н.К. – М.: Информационно-внедренческий центр, Маркетинг 1998. – 195 с.