

**Методичні рекомендації для підготовки студента  
до практичних (лабораторних) занять  
з дисципліни «Управління інноваціями та внутрішньофірмове  
підприємництво»**

**1. Тема заняття: Основні поняття управління інноваційною діяльністю.**

Мета проведення заняття:

**2. Тема заняття: Інноваційна стратегія та інноваційна політика підприємства.**

Мета проведення заняття:

**3. Тема заняття: Управління інноваційними проектами.**

Мета проведення заняття:

**4. Тема заняття: Оцінка ефективності та ризиків інноваційної діяльності.**

**5. Тема заняття: Сутність внутрішньофірмового підприємництва. Інтрапренерство як форма організації інноваційної діяльності.**

**6. Тема заняття: Маркетингова концепція формування інтрапренерства в системі підприємництва та особливості реалізації інтрапренерських стратегій.**

**7. Тема заняття: Ресурсне забезпечення інтрапренерства.**

**8. Тема заняття: Підприємницька культура та поведінка.**

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту. Історія розвитку менеджменту

2. Мета проведення заняття:

Визначення сутності, ролі та методологічних основ менеджменту. Розгляд історії розвитку менеджменту

### 3. Після виконаної роботи студент повинен знати:

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту.

#### 1. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту.

2. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

Ситуація для аналізу

#### ***Технарі та управлінці***

До консалтингової фірми звернулася машинобудівна компанія «Кофін Крафтс». Рада директорів компанії на своєму кварталному засіданні вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність фірми. Була опитана кожна людина в компанії - від головного менеджера до прибиральника. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона віддала Раді директорів 212-сторінковий звіт. Ось один із ключових висновків: «З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, котрі вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління».

#### **Запитання**

1. Які висновки консалтингової фірми відповідають філософії Файоля?

2. Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?

3. Як можна розв'язати згадані проблеми?

## Ділова гра

Мета ділової гри

1. Придбання її учасниками необхідних знань і практичних навичок з постановки стратегічних та оперативних цілей роботи організації.

2. Вироблення управлінських рішень по досягненню поставлених цілей.

3. Створення в учасників гри орієнтації на зміну цілей, що стоять перед підприємством, за рахунок впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Вихідні теоретичні положення

В рамках управління особливе місце займає менеджмент за допомогою постановки цілей. Тут мова йде про процес, при якому керівник і співробітники разом:

- визначають завдання фірми;
- уточнюють відповідальність, тобто Очікувані результати;
- використовують результати для керівництва компанією і для оцінки внеску кожного співробітника в плоди її діяльності.

Спочатку керівництво фірми формує стратегічні цілі. Далі, на кожному нижчому рівні, ці цілі наповнюються підцілі і встановленими термінами виконання. Періодично обговорюються: чи потрібна коригування курсу, чи реалістично сформульовані цілі.

Найбільш продуктивний даний метод, коли співробітники: знають, що від них очікують; згодні взяти на себе зобов'язання по досягненню поставлених цілей.

Цілі покликані задовольняти наступним вимогам:

- бути конкурентними;
- бути доступним для огляду;
- бути реалістичними.

До внутрішньому середовищі організації відносяться: цілі і стратегія розвитку, со-стояння портфеля замовлень, структура провадження і управління, фінансові та трудові ресурси, обсяг і якості робіт, в тому числі НДДКР і т.д.

До факторів зовнішнього середовища підприємства відносяться: постачальники, спо-ки, конкуренти, органи законодавчого регулювання, кредитори, трудові ресурси та ін. Друга група зовнішніх чинників практично некерована з боку менеджерів організації: стан економіки країни (або регіону), рівень науково-технічного і соціального розвитку,

культурна і політична обстановка, рівні цін і інфляції, доходи покупців, урядова фінансова і податкова політика.

Найважливіші функціональні підсистеми організації:

- маркетинг;
- виробництво;
- науково-дослідні розробки (інновації);
- фінанси;
- персонал;
- менеджмент.

Методичні вказівки

Група розбивається на команди по 6-7 чоловік у кожній, в залежності від загальної кількості тих, що грають і у вільному обміні думками приймається загальне колективне рішення, відповідно до завдання, наведеним нижче.

Завдання

1. Вибрати тип організації і сформулювати її "місію".
2. Виходячи з формулювання "місії" визначити цілі, які стоять перед функціональними підсистемами організації.
3. Виробити рішення по досягненню поставлених цілей кожної функціональної підсистемою.
4. Визначите залежність досягнення поставлених цілей від перерахованих факторів, які нададуть максимальне вплив на досягнення поставлених цілей в сучасних російських умовах.
5. Визначити систему контролю виконання управлінських рішень по досягненню поставлених цілей.
6. Скласти звіт.

Початкові дані

Організація:

- Державне підприємство будь-якої галузі (дослідно - конструкторське бюро і т.п.);
- Торгово-посередницька фірма;
- Фірма, яка виробляє меблі;
- ювелірно-художня фірма;
- Мале підприємство з виробництва ТНП.
- Підприємство, що надає послуги населенню.

## **Завдання № 1**

Сучасним фахівцям потрібні такі якості:

- наявність глибоких макроекономічних знань;
- детальне знання ринку, законів його розвитку, специфіки і динаміки ринкових відносин в Росії і в інших країнах;
- прагнення до досконалому освоєнню вузької спеціальності, що є для конкретного працівника основний;
- вільна орієнтація сукупності ринкових відносин, в їх взаємозалежності і взаємозумовленості.

Крім того, обов'язкові такі якості, як підприємливість, відповідальність, чесність, принциповість, скромність, фізичне здоров'я.

Питання:

1. Якими додатковими якостями треба володіти сучасного фахівця, щоб він був на "висоті становища"?
2. Які особливі якості необхідні для фахівця в Україні?

## **Завдання № 2**

Головне завдання менеджера - максимізація прибутку, одержуваної компанією. Разом з тим все більшого значення набувають соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, щоб забезпечити вирішення соціальних проблем, що стоять перед країною.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес - тільки "робити гроші". Вони обґрунтовують свою позицію тим, що соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкурентоспроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи шкоди споживачам) і інших негативних наслідків.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, і вживаються ними дії, що сприяють вирішенню соціальних проблем, можуть надати велику користь підприємцям, підвищити їх імідж в суспільстві і бути непоганою рекламою.

Питання:

1. Чію позицію ви поділяєте і чому?
2. Чи повинен, на вашу думку, підприємець в сучасній Росії ви-конувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах?

3. Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому?

4. В яких формах соціальна підтримка може здійснюватися російським бізнесом:

- в масштабах фірми
- в масштабах регіону, країни?

3. Питання до контролю попередніх занять, обговорення, самостійного вивчення та осмислення навчального матеріалу

1. В чому суть понять "управління" та "менеджмент".
2. Чим обґрунтовується потреба у виникненні менеджменту як науки?
3. Які є основні визначення менеджменту, наведені в літературі?
4. В чому полягає значення менеджменту?
5. Які задачі вирішує менеджер?
6. Принципи наукового управління працею Ф. Тейлора.
7. Класична школа управління. Принципи управління А. Файоля.
8. Теорії "людського фактора" в управлінні.
9. Системний, ситуаційний та процесний підхід до менеджменту.
10. Сучасний етап в розвитку менеджменту і його особливості для вітчизняних підприємств (організацій).
11. Історичні етапи розвитку менеджменту в Україні.

## 7. Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995, с.6-26.
2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003, с. 9-26.
3. Кредисов А.И. История учений менеджмента. – Киев: ВИРА-Р, 2000, 336 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Москва: Дело, 1994, с.61-88.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав., 2003, с. 8-31.
6. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту. /пер. з англ./ – Київ: Основи, 2002, с. 36-121.
7. Шегда А.В. Основы менеджмента. – Киев: Знание, 1998, с.13-66
8. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – Москва: Интел- Синтез, 1997, с. 9-13.

### **я інноваційною діяльністю»**

#### **Тема 1.1.1. Сутність і основні поняття управління інноваційною діяльністю.**

Сутність та види інновацій у господарській діяльності. Цілі, завдання та принципи інноваційної діяльності. Об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності. Особливості створення інновацій. Стадії життєвого циклу інноваційного продукту. Особливості сучасних прогресивних моделей інноваційного процесу.. Чинники, які стимулюють залучення інновацій. Тенденції інноваційного розвитку світової та національної економіки. Система регулювання інноваційної діяльності. Процес управління міжнародною інноваційною діяльністю. Вплив інноваційної активності підприємств на їх конкурентоспроможність у міжнародному бізнес-середовищі.

#### **Тема 1.1.2. Інноваційна стратегія та інноваційна політика підприємства.**

Поняття інноваційної стратегії та її взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства. Класифікація інноваційних стратегій, доцільність їх використання у міжнародній діяльності підприємства. Принципи формування інноваційних стратегій. Сутність та особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Використання SWOT-аналізу для визначення міжнародних

інноваційних стратегій підприємства. Поняття, місце та роль інноваційної політики у діяльності підприємства. Основні принципи та проблеми формування інноваційної політики. Державна, регіональна та корпоративна інноваційна політика. Напрями реалізації інноваційної політики. Роль інноваційної політики у формуванні інноваційної системи підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

#### **Тема 1.1.3. Управління інноваційними проектами.**

Методичні засади управління інноваційними проектами: сутність та особливості інноваційних проектів. Міжнародні та національні стандарти з управління інноваційними проектами. Класифікація процесів інноваційного проекту. Обґрунтування доцільності проекту: проектний аналіз, бізнес-планування інноваційних проектів, SMART-аналіз мети проекту. Життєвий цикл інноваційного проекту. Управління інтеграційними процесами, змістом, термінами, вартістю, якістю, людськими ресурсами, інформаційним забезпеченням та ризиками міжнародних інноваційних проектів.

#### **Тема 1.1.4. Оцінка ефективності та ризиків інноваційної діяльності.**

Основні принципи визначення ефективності інноваційної діяльності. Ефекти від реалізації інновацій на міжнародному ринку. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів: чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності, внутрішня норма індексу рентабельності. Функціонально-вартісний аналіз інноваційного об'єкта. Оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності. Оцінка соціальних результатів інноваційної діяльності. Класифікація ризиків у інноваційній діяльності.

### **2.2. Модуль №2 «Внутрішньофірмове підприємництво».**

#### **Тема 2.2.1. Сутність внутрішньофірмового підприємництва. Інтрапренерство як форма організації інноваційної діяльності.**

Сутність, цілі та завдання внутрішньофірмового підприємництва. Системний підхід до дослідження інтрапренерства. Бар'єри при реалізації інтрапренерства, переваги та недоліки внутрішньофірмового підприємництва. Умови, необхідні для впровадження інтрапренерства. Базові аспекти успішного розвитку інтрапренерства. Етапи становлення інтрапренерства. Зарубіжний досвід організації внутрішньофірмового підприємництва. Системи підтримки підприємництва в ЄС, США, Японії та інших країнах світу. Механізм розвитку внутрішньофірмового підприємництва. Підходи до формування моделі інтрапренерства на підприємстві. Методи і форми організації інтрапренерства. Основні складові середовища внутрішньофірмового підприємництва та його характеристики.

#### **Тема 2.2.2. Маркетингова концепція формування інтрапренерства в системі підприємництва та особливості реалізації інтрапренерських стратегій.**

Маркетингова концепція формування інтрапренерства в системі підприємництва. Особливості інтрапренерства на різних стадіях життєвого циклу підприємства: стадія зародження підприємницької ідеї, стадія реалізації підприємницької ідеї і створення підприємницьких господарських структур, стадія стійкої роботи та досягнення прибутковості, стадія загасання. Сутність та види стратегій інтрапренерства. Успішні підприємницькі стратегії для розвитку бізнесу. Принципи та особливості розробки стратегій інтрапренерства. Інструментарій реалізації глобальних інноваційних стратегій.

#### **Тема 2.2.3. Ресурсне забезпечення інтрапренерства.**

Особливості ресурсного забезпечення інтрапренерства. Фінансування внутрішньофірмового підприємництва. Внутрішньофірмові резерви, які створюють можливості для розвитку інтрапренерства. Структури підтримки розвитку інноваційної діяльності: венчурні фірми, бізнес-інкубатори, регіональні науково-технічні центри, технополіси, технопарки, консорціуми.

#### **Тема 2.2.4. Підприємницька культура та поведінка.**

Особливості та складові культури інтрапренерства. Основні напрямки формування культури, що сприяє розвитку інтрапренерства на підприємстві. Поведінкові характеристики інтрапренерів. Вимоги до якостей інтрапренера. Модель прийняття рішень у внутрішньофірмовому підприємстві. Наставництво, коучинг, консультування. Особливості формування команд для розвитку інтрапренерства.