

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

*Тема: Удосконалення внутрішньогосподарського механізму стратегічного
планування на підприємстві*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри: _____ Карінцева О. І.

Керівник роботи: _____ Гончаренко О. С.

*Виконавець: _____ / А.С. Калашник /
П.І.Б.*

*Група: _____ ПЕ-71/1
шифр*

Суми 2021

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХА- НІЗМУ ПЛАНУВАННЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ.....	6
1.1 Стратегічне планування як наука.....	6
1.2 Методи стратегічного планування.....	7
1.3 Розробка і реалізація стратегічного плану.....	14
РОЗДІЛ 2 Ознайомлення з стратегічними аспектами компанії «CD Projekt»	24
2.1 Загальна інформація про компанію «CD Projekt»	24
2.2 Фінансові показники компанії «CD Projekt»	36
РОЗДІЛ 3 Аналіз стратегічної діяльності компанії «CD Projekt»	39
3.1 Наслідки неправильних стратегічних рішень компанії в минулому	39
3.2 Стратегічне планування як ключовий фактор вирішення кризових си- туацій підприємства.....	40
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота 43 стор., 8 таблиць, 31 рисунок, 38 джерел, 3 додатки на 9 стор.

Мета роботи – полягає у визначенні важливості стратегічного планування управління витратами виробничого підприємства та для успішного обґрунтування шляхів їх оптимізації з метою підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування в компанії «CD ПРОЕКТ».

Предмет дослідження – механізм стратегічного планування в компанії «CD ПРОЕКТ».

Методи дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, структурно-логічний аналіз, метод класифікацій, методи аналізу та синтезу, метод порівняння, графічний та табличний методи.

У першому розділі визначені теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємстві, досліджена сутність, класифікація, принципи, функції та завдання планування на підприємстві.

У другому розділі досліджені фінансові показники та діяльність підприємства.

У третьому розділі запропоновані шляхи оптимізації планувальної діяльності компанії.

ВСТУП

Актуальність теми. Для визначення напрямів діяльності певного підприємства у майбутньому треба враховувати основні тренди сучасного розвитку бізнесу, а саме: подальша глобалізація економічних відносин, перехід до альтернативних видів палива, інформатизація бізнес-процесів та інше [13, 20, 21, 29, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38,]. В сучасних умовах ефективного планування забезпечує конкурентоспроможність підприємства і залежить від визначення загальної стратегії господарюючого суб'єкта.

В умовах ринкової економіки велике значення для розвитку діяльності підприємства має стратегічне планування. Воно надає фірмі такі якості, як визначеність і індивідуальність, забезпечує специфіку, створює умови для виникнення і розвитку ряду важливих і суттєвих факторів, що позитивно впливають на її діяльність [14, 15, 19, 28, 32].

Негативною стороною є відсутність універсального підходу до висвітлення питань зі стратегічного планування і його застосування промисловими і торговими підприємствами.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного планування і управління на підприємстві.

Відповідно до мети дослідження визначено такі завдання:

- розглянути сутність і економічний зміст стратегічного планування;
- охарактеризувати порядок розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- вивчити інструментарій стратегічного аналізу;

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування в компанії «CD ПРОJEKT».

Предмет дослідження– механізм стратегічного планування в компанії «CD ПРОJEKT».

Методи дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, структурно-логічний аналіз, метод класифікацій, методи аналізу та синтезу, метод порівняння, графічний та табличний методи.

У першому розділі визначені теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємстві, досліджена сутність, класифікація, принципи, функції та завдання планування на підприємстві.

У другому розділі досліджені фінансові показники та діяльність підприємства.

У третьому розділі запропоновані шляхи оптимізації планувальної діяльності компанії.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПЛАНУВАННЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

1.1 Стратегічне планування як наука

Стратегічне планування – це особливий вид планової діяльності, що полягає в розробленні стратегій, причому реалізація цих стратегій забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до умов, що змінюються.

На думку Г. Стейнера, предметом, яким може займатися стратегічне планування, є будь-яка діяльність, що стосується підприємництва.

Більш широко можна визначити, що предметом науки стратегічного планування є вивчення можливостей використання у практичній діяльності зі складання стратегічних прогнозів, проектів програм і планів, об'єктивних законів, що визначають розвиток ринкової економіки, розроблення й удосконалення методології й методики вирішення різноманітних проблем стратегічного планування, а також організації його здійснення.

Об'єктом стратегічного планування є діяльність суб'єктів господарювання, структурних елементів національної економіки, уся національна економіка країни з позицій її майбутнього стану в близькій і довгостроковій перспективах.

До найважливіших рис стратегічного планування можна віднести:

- вибір стратегії розвитку будь-якого елемента національної економіки, що завжди здійснюється в умовах невизначеності;
- багатоцільовий характер вибору планового рішення, що приймається;
- забезпечення потенціалу для майбутнього успішного функціонування і розвитку об'єкта планування;
- орієнтація стратегічного плану на довгострокову перспективу;

- неможливість забезпечення повного регулювання послідовності планових процедур та інформаційних потоків;
- здійснення процесу стратегічного планування в межах управлінських структур, що склалися.

У теорії стратегічного планування виділяють три надзвичайно важливі аспекти.

Перший із них – соціально- економічний. Він полягає у вивченні конкретних закономірностей, що визначають розвиток соціально- економічних процесів.

Другий – методологія стратегічного планування. Вона становить інструмент знання соціально-економічних процесів і використання отриманих знань у процесі їх державного регулювання, а також планування діяльності суб'єктів господарювання.

Третій аспект науки стратегічного планування – організаційний. Він охоплює комплекс питань, пов'язаних із постановкою кола завдань, які вирішуються системою органів, що брали участь у процесі стратегічного планування, визначенні виконуваних ними функцій, організації їхньої роботи, а також наданні певної організаційної форми кінцевим результатам стратегічного планування.

Змістом стратегічного планування є планомірна організація регулювання розвитку національної економіки, її окремих підсистем, планування діяльності комерційних структур.

1.2 Методи стратегічного планування

Методи соціально-економічного аналізу. Соціально- економічний аналіз – це всебічне вивчення соціально- економічної дійсності, пізнання внутрішніх зв'язків і залежностей явищ із метою визначення прогресивних тенденцій розвитку й можливостей удосконалення суспільних відносин і виробництва.

Під час аналізу використовуються такі робочі методи, як порівняння, вибіркоче вивчення роботи великих об'єктів стратегічного планування, групування, ланцюгові підстановки, вирахування балансових різниць, вирахування індексів, розрахунки коефіцієнтів регресії й кореляції, метод головних компонентів і т. д. Методи соціально-економічного аналізу використовуються під час вирішення проблем усіх класів.

Методи прямих інженерно-економічних розрахунків. Проектування зростання виробництва на підприємствах обґрунтовується детальними інженерно- економічними розрахунками потреб ринку в даному виді продукції й можливостей її виробництва. На підприємствах промисловості такі розрахунки охоплюють: поліпшення використання виробничих потужностей, сировини, матеріалів, палива, енергії, трудових ресурсів (персоналу), зниження собівартості продукції тощо.

Особливе місце серед інженерно-економічних розрахунків, які використовуються у стратегічному плануванні, займають розрахунки економічної ефективності виробництва, інвестицій, прибутковості цінних паперів, залучених кредитних ресурсів, конверсії валюти й нарощення відсотків (простих і складних) і т. ін.

Інженерно-економічні розрахунки часто базуються на системі норм. При цьому використовуються такі групи:

1. Норми використання основних виробничих фондів.
2. Норми використання обігових коштів (сировини, матеріалів).
3. Норми витрат праці й трудомісткості виробів (норми виробітку, норми використання робочого часу).
4. Норми організації виробничих процесів (витрати часу на ремонт устаткування, створення запасів сировини, матеріалів і т. д.).
5. Норми якості продукції (зміст корисної речовини в продукті, показники надійності й довговічності тощо).
6. Питомі капіталовкладення, норми окупності капітальних витрат і т. ін.

7. Норми витрат виробництва та обігу, нормирентабельності.

Методи інженерно-економічних розрахунків широко використовуються у процесі вирішення стандартних і структурованих проблем.

Балансовий метод. Під балансовим методом у стратегічному плануванні розуміють сукупність прийомів, що використовуються для забезпечення ув'язування й узгодження взаємозалежних показників. Мета цих прийомів – досягти балансу (рівноваги) між показниками.

Балансовий метод є важливим інструментом аналізу й прогнозування розвитку національної економіки. З його допомогою можна виявити напрямки руху матеріальних і фінансових потоків у країні, визначити матеріально-речові й вартісні пропорції в економіці, змодельовати на майбутнє їх кількісні параметри, одержати уявлення про стан рівноваги соціально-економічної системи, розрахувати необхідний приріст різних факторів виробництва для створення матеріальної основи задоволення суспільних потреб, потреб ринку в матеріальних благах і послугах.

Баланси, які використовуються на рівні фірми, дозволяють робити висновки й про її наявні виробничі потужності, їх динаміку в прогнозованому періоді, ступені використання, планувати виробництво продукції фірми; одержати чітке уявлення про ресурси фонду робочого часу устаткування й виробничих потужностей і його використання у виробництві, а також про фонд робочого часу персоналу, його структуру й напрямки економії; підготувати плановий бюджет фірми, розв'язати інші завдання, що стоять перед нею.

Помилково змішувати «балансовий метод» із розробленням лише одних балансів. Система балансів охоплює всі розділи програм і планів, під час їх складання використовується як балансовий метод, так і всі інші методи стратегічного планування. Балансовий метод широко використовується у ході вирішенні проблем усіх типів структурованості.

Економіко-математичні методи й моделі. Економіко-математичні методи - це специфічні прийоми аналізу соціально-економічних систем, рівноваги економіки, прогнозування економічного зростання. Велике значення для

практики стратегічного планування мають економіко-математичні моделі. Найважливішими економіко-математичними моделями, що використовуються у стратегічному плануванні, є: система національних рахунків, балансова таблиця «Витрати-випуск», міжгалузевий баланс виробництва і розподіл продукції й послуг, баланс фінансових ресурсів і витрат, матричні моделі техпромфінплану, мережеві моделі й т. д.

Економіко-математичні методи й моделі застосовуються для вирішення добре структурованих і структурованих проблем. За допомогою лінійного програмування успішно вирішуються завдання виробничого планування: складання оптимальної програми випуску продукції при заданих трудових і матеріальних ресурсах, оптимального завантаження устаткування.

Особливу групу становлять завдання раціонального розкредиту промислових матеріалів і завдання складання сумішей, які використовуються в багатьох галузях промисловості (металургійній, нафтопереробній, хімічній, харчовій тощо). Більші можливості має застосування лінійного програмування під час планування сільськогосподарського виробництва – для вирішення завдань розподілу посівних площ між різними культурами, раціонального планування сівозмін, розрахунків оптимальної комбінації галузей сільськогосподарського виробництва, визначення найкращої структури стада, найбільш ефективних раціонів годівлі худоби і т. д.

Переважає більшість закономірностей в економіці носить нелінійний характер. Тому набули свого розвитку й інші види програмування – нелінійне (цілочислове, параметричне), динамічне, стохастичне.

Метод системного аналізу й синтезу. Специфіка аналізу й синтезу як методу стратегічного планування полягає в розчленуванні, розкладанні економічних систем і процесів, що у них проходять, на складові частини й на цій основі визначати провідні ланки, «вузькі місця», ключові проблеми перспективного розвитку.

Вирішення комплексних проблем, пов'язаних із розробленням стратегічних планів розвитку виробничих систем на різних рівнях, забезпечується перспективним комплексним аналізом.

Підвищення комплексності аналізу пов'язане з його спрямуванням не лише на функціонування виробничих систем, а й на досягнутий рівень їх структурного розвитку.

На основі аналізу стану організації (що розглядається як результат і як діяльність, проведення якого спрямоване на підвищення ефективності виробничих систем) визначаються вихідні позиції нового плану.

Комплексний аналіз пов'язаний із синтезом проблем, що стоять перед перспективним розвитком. Аналіз і синтез становлять єдине методологічне ціле. Метод системного аналізу й синтезу може використовуватися під час вирішення всіх проблем стратегічного планування.

Діяльність із розроблення й ухвалення стратегічного плану здійснюється в такій послідовності:

Етап 1. Підготовчий етап, що охоплює: аналіз рівня планової роботи; виявлення проблем і постановку цілей; визначення завдань із планування; формування групи спеціалістів для виконання планової роботи; видання наказу або розпорядження на виконання роботи.

Етап 2. Формування інформаційної бази планування передбачає: установлення вимог до інформації та її джерел; визначення каналів і оформлення доступу до інформації; визначення переліків і виду необхідної інформації; збір і кодування інформації; перевірка достовірності інформації; фільтрація і якісний аналіз інформації.

Етап 3. Визначення стратегічних цілей і завдань діяльності підприємства є найважливішим етапом у послідовності операцій із реалізації стратегічного планування. Персонал повинен чітко представляти свою роль у діяльності фірми, а це, у свою чергу, вимагає чіткого формулювання довгострокових і короткострокових цілей підприємства в цілому, а також відповідних завдань для окремих функціональних підрозділів. Під час формулювання цілей

рекомендується використовувати кількісні показники, наприклад: структура продажів за ринками збуту, асортиментом, сегментами ринку; обсяги продажів товарів і послуг у натуральному і вартісному вираженні; розмір прибутку фірми; виробнича собівартість і витрати на збут продукції та ін.

Етап 2. Аналіз ринку і галузі – найбільш складна ділянка дослідження. Основна увага приділяється вивченню життєвого циклу товару, ринкових сегментів і структури конкуренції в галузі. Визначаються можливі зміни в зовнішньому середовищі (можливості і загрози), аналізується їхній вплив на діяльність підприємства. Здійснюється порівняння можливостей підприємства (сильних і слабких сторін) з конкурентами, зокрема, у сфері інновацій, маркетингу, доступу до ресурсів та ефективності їхнього використання, а також витрат.

Етап 3. Розроблення генеральної стратегії підприємства, у якій визначаються довгострокові цілі і задачі підприємства, сфери діяльності, здійснюється оцінка стратегічних альтернатив.

Етап 4. Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їхньої відповідності цілям діяльності.

Етап 5. Розроблення ресурсних і функціональних стратегій: маркетингу, НДДКР, виробництва, організаційних змін, а також фінансова, соціальна й екологічна стратегія. За результатами оцінок фінансової перспективи планові показники стратегічного плану можуть бути скориговані. Це може мати місце, наприклад, коли передбачені СЗГ не мають достатнього фінансового потенціалу в довгостроковій перспективі – за таких умов звертаються до політики диверсифікації виробничої діяльності, створюючи нові зони ділової активності.

Етап 6. Формулювання завдань передбачає; уточнення складу виконавців і співвиконавців завдань; формулювання завдань і термінів їхнього виконання конкретним виконавцям; прийняття планів до виконання і здійснення контролю; відповідну підготовку кадрів.

Етап 7. Оформлення планових документів охоплює: вибір форми планового документу; проведення техніко-економічного обґрунтування; оформлення, узгодження і затвердження планового документу; тиражування і доведення до виконавців прийнятого плану. Загалом, стратегічний план, як комплексний плановий документ, складається з наступних розділів:

1. Зміст.
2. Передмова.
3. Опис організації.
4. Стратегія маркетингу.
5. Стратегія використання конкурентних переваг.
6. Стратегія виробництва різних видів продукції.
7. Стратегія виробництва.
8. Стратегія забезпечення виробництва.
9. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
10. Стратегія розвитку системи менеджменту.
11. Система природоохоронних заходів організації.
12. Стратегічний фінансовий план.
13. Забезпечення реалізації стратегії підприємства.
14. Додатки.

Даний зміст носить рекомендаційний характер, який може розширюватися і поглиблюватися залежно від виду підприємства, рівня планування, стратегії та галузі в якій діє фірма.

Етап 8. Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів. Оцінка і контроль – це процес детального вивчення й аналізу діяльності підприємства та її результатів, порівняння фактично отриманих результатів із запланованими. Оцінка і контроль є механізмом забезпечення зворотного зв'язку в процесі стратегічного планування: усі відхилення від запланованих показників реєструються, аналізуються, виявляються причини та можливі наслідки, визначаються напрями коригування стратегії. Реалізація, контроль і оцінка виконання планів здійснюється шляхом:

видання наказу про виконавців; обліку, контролю і мотивації виконання планових завдань у встановлені терміни; організації коригування прийнятих планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

1.3 Розробка і реалізація стратегічного плану

Маркетингова стратегія - маркетингова діяльність компанії зі сталого просування своєї продукції на ринку, включаючи постановку цілей, аналіз, планування маркетингової діяльності, моніторинг. Маркетингова стратегія - раціональна, логічна конструкція, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Він включає конкретні стратегії для цільових ринків, комплекс маркетингу і рівень маркетингових витрат. Але найбільш комплексним і відповідним для сучасних умов України є наступна трактування цього поняття: маркетингова стратегія - формування та реалізація цілей і завдань виробника та експортера на кожному ринку (сегменті ринку) і кожної продукції на певний період часу на виробничу і комерційну діяльність у повній відповідності з ринковою ситуацією і можливостями підприємства. Він розроблений на основі дослідження і прогнозування товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів і являє собою раціональну логічну конструкцію, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі.

За даними американських дослідників, частка маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%. У процесі формування маркетингової стратегії ми можемо розрізняти елементи введення і виведення: елементи вводу - це ті чинники, аналіз яких передує розробці маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілей фірми; Початковими елементами є стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу, тобто набір компонентів маркетингу, який включає чотири компоненти - продукт, ціну, продажу та просування. Основна мета маркетингової стратегії - взаємно узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами

споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та їхні конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративної стратегії фірми. Її вибір залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, найбільш важливими з яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, і фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми, її становище на ринку і потенціал. Стратегію можна розглядати як комплексний план місії підприємства. За формою стратегія - це один з управлінських документів, який може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описів і т. Д. З точки зору змісту стратегія - це сукупність дій для досягнення цілей організації.

При формуванні стратегії у першу чергу необхідно враховувати: на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь; галузева структура; сутність і сила п'яти конкурентних сил (постачальники найважливіших ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-замінники, потенційні продавці цього товару), масштаб конкурентів. Вибір маркетингової стратегії здійснюється в кілька етапів. Перш за все, розкриваються конкурентні переваги фірми. Для оцінки успішного виходу компанії на ринок порівнюються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі порівнюються характеристики цієї фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів і партнери. Фірма визначає сильні і слабкі сторони, що допомагає їй визначити ті області, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та загрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, необхідні для ринкового успіху. Порівняння потенційно успішних областей і чинників, важливих для успіху, дає фірмі уявлення про її власних конкурентних перевагах і дозволяє розробляти стратегії. Далі розробляється базова маркетингова стратегія - довгостроковий план підприємства, його не варто розписувати докладно, так як він може бути спростовано якимись непередбаченими подіями у зовнішньому середовищі.

Отже, базова довгострокова стратегія - це не те, що визначається раз і назавжди і ніколи не змінюється. Її слід регулярно коригувати і уточнювати в залежності від змін на ринку і результатів діяльності підприємства.

При розробці базової стратегії керівництво приймає рішення про ступінь глобалізації компанії з урахуванням таких факторів, як розмір місцевого ринку, інтенсивність конкуренції на ньому, ступінь глобалізації конкурентів, ресурси компанії і конкурентні переваги. На основі прийнятої базової стратегії керівництво компанії аналізує портфель підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів фірми - останній крок перед ухваленням рішення про вибір маркетингової стратегії, спеціалізації і розміщення виробництва. За словами І. Ансоффа, у стратегії є кілька відмінних рис:

а) процес розробки стратегії не завершується будь-якими негайними діями, він зазвичай закінчується встановленням загальних напрямків, просування яких забезпечить зростання і зміцнення фірми;

б) сформульована стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів, методів пошуку; роль стратегії в пошуку полягає, по-перше, в тому, щоб зосередити увагу на певних областях або можливості, а по-друге, у відхиленні всіх інших можливостей як несумісних з прийнятою стратегією;

в) необхідність в цій стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій призводить організацію до бажаного розвитку;

г) при формулюванні стратегії неможливо передбачити всі можливості, які відкриються при розробці конкретних заходів, тому необхідно задовольнятися досить узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи;

д) коли біль від точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість вихідної стратегії, тому необхідна зворотній зв'язок для забезпечення своєчасного переформулювання стратегії.

Процес реалізації стратегії можна розділити на два основних етапи:

а) процес стратегічного планування - розробка набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проектів;

б) процес стратегічного управління - реалізація стратегії вчасно, переформулювання стратегії в світлі нових обставин. На етапі стратегічного планування стратегії підприємства (на рівні корпорації) визначаються шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення, підтримки, розвитку та капіталізації конкурентоспроможних переваги. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на основі якої здійснюється стратегічне управління підприємством.

Таблиця 1.1. Основні елементи маркетингової стратегії

Ж.-Ж. Ламбен	Ф. Котлер	Н. В. Куденко
1. Визначення одного чи декількох цільових сегментів	1. Цільовий ринок	Вхідні елементи:
2. Обране позиціонування відносно пріоритетних конкурентів	2. Позиціонування	1. Маркетингові цілі
3. Вимоги до гами товарів	3. Виробництво	2. Зовнішнє середовище
4. Канали збуту	4. Ціна	3. Маркетингові фактори
5. Ціни та умови продажу	5. Канали розподілу	Вихідні елементи:
6. Торговельний персонал, його завдання	6. Збут	4. Товар

й організація		
7.Реклама та стимулювання збуту	7. Обслуговування	5. Ціна
8. Обслуговування після продажу	8. Реклама	6. Збут
9. Дослідження ринків	9. Стимулювання збуту	7. Просування

Стратегічне планування - це сукупність дій і рішень керівництва компанії з розробки конкретних стратегій для досягнення цілей її діяльності. На думку авторитетного американського фахівця з менеджменту Пітера Лоранж, процес стратегічного планування - це допоміжний інструмент при прийнятті управлінських рішень, основне завдання якого - забезпечити ефективні інновації і зміни в компанії.

Завдання менеджменту компанії - створити економічний механізм, що забезпечує максимально швидко адаптацію до зовнішніх умов. Це знизить невизначеність і ризики в економічній діяльності і забезпечить концентрацію ресурсів в обраних пріоритетних областях.

Розробка і реалізація стратегії - найважливіша функція вищого керівництва. Без стратегічного планування фірма подібна кораблю без рульового. Стратегія формулює основні цілі фірми і шляхи їх досягнення таким чином, щоб забезпечити єдину спрямованість дій всієї команди фірми.

В рамках стратегічного планування розглядаються багато питань управління фірмою, в тому числі: розробка загально корпоративної стратегії; підготовка стратегічних рішень в окремих сферах економіки; аналіз конкурентного середовища; визначення основних цілей фірми; управління стратегічно важливими факторами активності на ринку; формування маркетингової стратегії на ринку певних товарів; вивчення життєвого циклу продукту на ринку; управління портфелем замовлень; визначення стратегічних перспектив інвестиційного фінансування; формулювання загальної концепції розвитку підприємства; перспективний аналіз; дослідження структури витрат.

Як відомо, планування є складовою частиною стратегічного управління часом. Процес стратегічного управління проходить в три етапи: по-перше, визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства, його основні підрозділи; на етапі реалізації планів розробляються заходи по реалізації стратегії компанії; за допомогою контролю виявляються основні проблеми в області реалізації стратегії компанії.

Стратегічне планування визначає характер стратегічного управління. Реалізація стратегічних планів, стратегічний контроль і виявлення виникаючих проблем належать до сфери оперативного управління і тому не можуть розглядатися як стратегічні фактори.

Зміст стратегічного планування полягає в створенні умов, які стримують прагнення менеджерів максимізувати поточний прибуток на шкоду довгостроковим цілям; зосередження уваги менеджерів на передбаченні майбутніх змін у навколишньому середовищі, а не на реагуванні на зміни, які вже відбуваються; створення умов для менеджменту компанії у встановленні розумних пріоритетів у розподілі наявних ресурсів, їх мобілізації для досягнення конкретних цілей.

Важливим фактором стратегічного планування є те, що стратегія, розроблена вищим керівництвом фірми, буде підтримуватися менеджерами середньої ланки і всіма співробітниками. Останні повинні чітко уявляти свою роль в діяльності фірми та досягненні нею довгострокових і короткострокових цілей. Для цього вони повинні бути належним чином поінформовані. Без чіткого визначення цілей неможливо об'єднати всіх співробітників для їх досягнення. Отже, дуже важливим етапом стратегічного планування є визначення цілей і завдань фірми. При формулюванні цілей компанії рекомендується використовувати кількісні показники, такі як частка продукції компанії по країнам, продуктам або сегментам; реалізація товарів і послуг на ринках в натуральному або грошовому вираженні; розмір прибутку компанії; виробничі витрати на виготовлення і продаж продукції та інші показники якості, що характеризують освоєння нових ринків збуту; розробка і продаж

нових продуктів; охорона навколишнього середовища в країнах присутності фірми; забезпечення зайнятості в регіонах, де фірма торгує або відкриває філії і т. д.

Процес реалізації стратегічного плану - це процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію стратегії, але і її практичну оцінку, моніторинг і зворотний зв'язок при виявленні помилок, недоліків у формуванні стратегічного плану на будь-якому етапі. Іноді такий зворотний зв'язок включає часткові зміни місії і цілей, якщо вони в якійсь мірі нереалістичні. До речі, зворотний зв'язок можлива на будь-якому етапі формування стратегії. Все це говорить про те, що і формування, і реалізація стратегії - єдиний процес. Причому він безперервний, тому що навколишнє середовище, а значить і умови підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

Підбір людей і перевірка виконання - це основа управління будь-яким процесом, а особливо - процесом стратегічного планування. Оскільки стратегічне планування і стратегічні зміни на підприємстві приводять до певних, часто кардинальних, змін в усталеному поведінці персоналу, часто істотно впливають на долі людей (закриття окремих підрозділів, скорочення виробництва, зміна географії підрозділів і т. Д), Надзвичайно важливо, щоб Стратегія була, в першу чергу, дійсно цікава вищому керівництву підприємства. Причому якість і ефективність стратегічного плану будуть істотно залежати від рівня його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому. У всіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створення відділів стратегічного розвитку на чолі з заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах ці функції повинна виконувати планово-економічна служба економіки, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж є заступник керівника підприємства або сам керівник. У розробці стратегічного плану беруть участь всі функціональні служби, фахівці і менеджери всіх рівнів (звідси

і необхідність контролювати заступника директора або самого директора), а також експертів і вчених з інших установ.

Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватися спеціальні тимчасові робочі групи із залученням персоналу всіх відомств економіки.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства наступні:

- визначити мету, завдання та основні завдання стратегічного планування на підприємстві;

- сформувати команду, здатну до стратегічного мислення;

- залучити до розробки стратегії максимально можливу кількість співробітників підприємства;

- сформувати таку організаційну структуру підприємства, яка найкращим чином відповідає б потребам стратегічного планування та реалізації стратегії;

- забезпечити відповідний рівень і створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії;

- забезпечити доступність і розуміння необхідної інформації зі стратегічного планування всіма співробітниками, організувати відповідну роз'яснювальну роботу;

- розвивати у менеджерів і фахівців стратегічне мислення, формувати у них підприємництво.

I. Ансофф, аналізуючи багаторічну практику реалізації стратегічного планування, особливо виділив наступні завдання вищого керівництва:

Щоб скласти якісний стратегічний план і подолати опір тих, хто не хоче його реалізовувати, необхідно, перш за все, щоб вище керівництво брало участь в розробці і реалізації плану, причому постійно, без ослаблення уваги.

Стратегічне планування має здійснюватися комплексно і поєднуватися з розвитком навичок і вмінь персоналу підприємства в галузі стратегічного планування та управління.

Необхідно забезпечити мирне співіснування конкурентної і підприємницької діяльності і їх прихильників, віддаючи пріоритет підприємницькому поведінці, оскільки ці два типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен з них вимагає відповідних структур управління.

Збір і аналіз стратегічної інформації та її подання стратегічним керівникам організуються відділами стратегічного планування (якщо вони створені) або спеціально призначеними працівниками підприємства. Їх завдання:

- а) моніторинг навколишнього середовища, виконання плану;
- б) обробка отриманої інформації;
- в) подання аналітичних та інформаційних матеріалів стратегічним менеджерам;
- г) створення системи регулярного перегляду стратегічного плану і забезпечення цього процесу;
- д) створення бази даних.

У сучасних умовах процес формування, аналізу, узгодження і вибору стратегічних альтернатив повинен здійснюватися за участю фахівців, які спеціалізуються на розробці стратегії підприємства. У цьому випадку основна роль і відповідальність повинні «лягати на плечі» не були залучені фахівців, а керівників підприємства.

В основі будь-якого стратегічного плану лежать продукти і продуктові стратегії, тому ми можемо розрізняти план по залученню нових клієнтів (SZG) і підтримання контактів з існуючими клієнтами (існуючі SZG); На цій основі формуються плани поширення та реклами, товарообігу, продажів і руху готової продукції. У свою чергу, ці плани є основою планів по доходах, прибутку і багато чому іншому.

Таким чином, план (або розділ) доходів від продажів складається «в розрізі» певних видів продукції, що випускається. Необхідно оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентна позиція компанії на

ринку; інноваційний потенціал (різні види). Це вимагає тісного зв'язку з маркетингом, виробництвом, планами НДДКР і т. Д.

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства в довгостроковій перспективі можна тільки при наявності стратегії безпеки. Як уже згадувалося, стратегії безпеки (ресурсного та функціонального типу) існують у вигляді планів і програм та створюються для встановлення підпорядкованості і управління різними видами діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: маркетинг, R & D, фінанси, персонал та ін. Їх роль - в підтримці і забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) конкретної сфери діяльності (бізнесу). , Надаючи йому конкретну форму і визначаючи внесок в загальну стратегію підприємства. За допомогою планів і програм забезпечення безпеки діяльність компанії об'єднується по всьому «стратегічному набору», досягається синергетична характеристика системи.

Стратегічне планування – це особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Стратегічне планування, яке розглядається як процес практичної діяльності відповідних суб'єктів управління, має свій зміст, що охоплює його сутність, прояв сутності й процедури розроблення стратегічних прогнозів, проектів стратегічних програм і планів.

РОЗДІЛ 2 Ознайомлення з стратегічними аспектами компанії «CDProjekt»

2.1 Загальна інформація про компанію «CD Projekt»

Компанія CD PROJEKT була заснована в 1994 році і веде бізнес у галузі електронних розваг, зосереджуючись на двох ключових сферах:

- розробка та розповсюдження відеоігор світового класу через студію розробки CD PROJEKT RED - творці всесвітньої серії відеоігор The Witcher, які в даний час також працюють над іншими проектами, включаючи майбутній випуск AAA: Cyberpunk 2077;

- цифрові продажі відеоігор безпосередньо клієнтам з усього світу через платформи GOG.com та GOG Galaxy.

З 2010 року група CD PROJEKT зареєстрована на Варшавській фондовій біржі.

CD PROJEKT RED Studio

CD PROJEKT RED - це студія розробки ігор, заснована у 2002 році. Вона розробляє та публікує відеоігри для персональних комп'ютерів та відеоігор. В цілому ігри із серії The Witcher - флагманської франшизи студії - продали понад 20 мільйонів примірників.

Новітній випуск студії - The Witcher 3: Wild Hunt - дебютував у 2015 році для ПК, PlayStation 4 та Xbox One, і з тих пір отримав понад 800 нагород та нагород, включаючи 250 нагород за гру року. Гра випущена одночасно у 15 мовних версіях на всіх ключових ринках, включаючи Європу, Америку, Азію, Австралію та Африку. Поряд із глобально доступним цифровим виданням гри, коробочні видання були доступні у 109 країнах.

Флагманські ігри CD PROJEKT RED працюють на основі фірмової технології компанії - REDengine. Це постійно модернізоване, найкраще у своєму класі програмне рішення дозволяє ефективно розробляти складні та якісні рольові ігри, встановлені у величезному відкритому світі.

Компанія CD PROJEKT RED має головний офіс у Варшаві та філії в Кракові та Лос-Анджелесі. Міжнародна команда Студії налічує понад 350 професіоналів світового класу, що спеціалізуються на програмуванні, анімації, графіці, дизайні та виробництві. Компанія CD PROJEKT RED також має власний відділ видавничої справи та маркетингу, відповідальний за глобальне просування випусків студії.

CD PROJEKT RED – місія:

Створювати революційні рольові ігри, що прямують до серця геймерів з усього світу.

CD PROJEKT RED бізнес-цілі:

Бути зарахованими до трійки найкращих у світі розробників відеоігор; забезпечити міцне місце наших брендів у світовій популярній культурі.

GOG.com - це онлайн-платформа, що здійснює глобальний цифровий розподіл ігор.

Платформа GOG.com була створена в 2008 році і в даний час пропонує випуски понад 350 розробників та постачальників, включаючи такі імена, як Activision, Bethesda, Disney, ElectronicArts, Ubisoft, Square-Enix та WarnerBros.

У 2015 році компанія випустила власну технологію GOG Galaxy, що дозволяє здійснювати індивідуальні покупки ігор та керувати особистими колекціями, а також підтримувати багатокористувацькі ігри та інші онлайн-послуги.

GOG.com - це міжнародна команда, що складається з понад 100 шанувальників відеоігор. Компанія послідовно ставить ігрове співтовариство в основу свого бізнесу та поважає думку гравців, розширюючи свій каталог та платформу.

Про місію GOG.com: «Ми поєднуємо наше захоплення відеоіграми та повагу до шанувальників, щоб успішно доставити найкращі світові релізи відеоігор за підтримки онлайн-сервісів».

Бізнес-цілі GOG.com:

Створити каталог абсолютно нових випусків AAA, які повністю підтримуються GOG Galaxy; перетворити GOG Galaxy на технологічну основу, на якій геймери можуть отримувати доступ до відеоігор виробництва CD PROJEKT RED та взаємодіяти між собою.

План розвитку:

- Якість є основою нашої довгострокової стратегії та планів розвитку. Ми не прагнемо легкої наживи і не зацікавлені в тому, щоб використовувати ярлики. Ми зосереджуємося на амбіційних планах, які можуть досягти глобального впливу, і не йдемо на компроміси в їх реалізації.

- Ми любимо розбивати цвіль і доводити, що можемо досягти того, що багато хто вважав би недосяжним. Ми завжди намагаємось ставити цілі, які здаються просто недосяжними.

- У наших спробах досягти проривів та інновацій ми не боїмося потрапляти на незвідану територію, ризикувати та робити помилки. Творча допитливість вимагає сміливості, якщо потрібно зробити крок далі, ніж решта зграї.

- Ми цінуємо творчу енергію та пристрасті, втілені нашою командою. Ми віримо, що найважливішою умовою успіху є здатність використати ці рідкісні ресурси та ефективно використовувати їх для реалізації наших ключових проектів.

- Ми зосереджуємося на флагманських IP-адресах, плануючи розширити їх на різні сфери розваг. Ми наполегливо працюємо над доставкою широкого спектру пов'язаних продуктів, які доповнюють ігри. Ця стратегія дозволяє використовувати нашу творчу робочу силу в повній мірі та забезпечує додаткові ритми PR та маркетингу, які допомагають досягти критичної маси у продажах та поінформованості про бренд. Все це має одну мету: створити багаті на вміст всесвіти, які приносять якісні розваги геймерам у всьому світі.

- Враховуючи те, що CD PROJEKT RED створює ігри, тоді як GOG.com їх розповсюджує та забезпечує підтримку функцій онлайн-ігор, наші сегменти

діяльності взаємно підсилюють і разом підтримують комерційну перевагу CD PROJEKT Capital Group.

Для того, щоб зберегти нашу конкурентну перевагу, у цій публічній версії планів Групи перелічені лише вибрані компоненти нашого стратегічного порядку денного. З тих самих причин описи певних проєктів обов'язково стислі. Плани були розділені на два періоди: поточний рік (2016 рік) та наступний п'ятирічник (2017-2021 роки). Протягом кожного періоду окремі предмети не розташовані в хронологічному порядку.

CD PROJEKT RED Studio 2016 рік:

- Випуск другого пакета розширення для The Witcher 3: Wild Hunt - Blood and Wine.

- Впровадження нових рекламних та маркетингових заходів, що підтримують продовження продажів The Witcher 3: Wild Hunt.

- Новий тип формату відеоігор, що раніше не вивчався студією.

Пізніші роки (2017-2021)

- Випуск Cyberpunk 2077.

- Випуск чергової назви AAA RPG.

- Розширення наших основних франшиз за допомогою додаткового медіа-контенту та лінійки продуктів.

- Подальший активний маркетинг та підтримка наших попередніх версій.

- Майже подвійне розширення команди CD PROJEKT RED. Створення чотирьох окремих команд, двом з яких буде доручено розробку ігор, що представляють нові сегменти.

- Створення нових місцевих філій CD PROJEKT RED на ключових територіях.

GOG.com 2016 рік:

- Випуск гри AAA, розробленої неафілійованою організацією з повною підтримкою GOG Galaxy, одночасно з її глобальною датою релізу.

- Розширення GOG Galaxy новими функціями та мережевими технологіями, необхідними для нових продуктів CD PROJEKT RED.

- Підтримка ціноутворення та платежів у додаткових валютах та локалізація нових мов платформи GOG.com.

- Постійна підтримка механізму „раннього доступу”, представленого на початку 2016 року, важливого з точки зору можливості платформи розширити свій каталог новими іграми

Пізніші роки (2017-2021)

- Додаткові глобальні випуски основних відеоігор, розроблених непов'язаними організаціями з повною підтримкою GOG Galaxy.

- Технологічна підтримка нових проектів розробки CD PROJEKT RED, включаючи індивідуальні рішення для багатокористувацьких ігор та інші онлайн-функції.

- Розповсюдження додаткових мовних локалізацій платформи GOG.com.

2.2 Фінансові показники компанії «CD Projekt»

CD PROJEKT Group - вибіркові фінансові моменти (перераховані в євро).

Вищевказані фінансові дані були перетворені в євро за таких припущень:

- Елементи консолідованого звіту про прибутки та збитки та консолідованого звіту про рух грошових коштів були перетворені в євро із застосуванням середнього арифметичного курсу обмінних курсів на останній день кожного місяця, що належить до звітного періоду, опублікованого Національним банком Польщі. Відповідні курси обміну складали: 4.4742 PLN / EUR за період з 1 січня по 31 грудня 2020 року, і 4.3018 PLN / EUR за період з 1 січня по 31 грудня 2019 року відповідно.

- Активи та зобов'язання, перераховані у консолідованому звіті про фінансовий стан, були перетворені в євро із застосуванням обмінного курсу на останній день звітного періоду, опублікованого Національним банком Польщі. Ці курси обміну складали: 4,6148 злотих / євро на 31 грудня 2020 року та 4,2585 злотих / євро на 31 грудня 2019 року.

Таблиця 2.1 - CD PROJEKT GROUP - ЗВІТ НА ДОХОДИ І ВТРАТИ

	CD PROJEKT GROUP		RED	GOG		
	2019	2020	2020	2020	Ліквідація	2020vs2019
Доходи від реалізації	521 272	2 138 875	1 895 913	343 748	-100 786	310%
Доходи від реалізації продукції	304 475	1 839 932	1 786 145	12 937	40 850	504%
Доходи від продажу послуг	38 304	2 242	5 251	132	-3 141	-94%
Доходи від реалізації товарів і матеріалів	178 493	296 701	104 517	330 679	-138 495	66%
Собівартість реалізованої продукції, товарів і матеріалів	161 308	491 364	347 436	243 653	-99 725	205%
Собівартість реалізованої продукції та послуг	31 657	256 105	252 340	5 963	-2198	709%
Собівартість реалізованих товарів і матеріалів	129 651	235 259	95 096	237 690	-97 527	81%
Валовий прибуток від реалізації	359 964	1 647 511	1 548 477	100 095	-1 061	358%
Операційні витрати	179 678	490 434	417 564	73 883	-1 013	173%
Витрати на продаж	125 341	408 016	341 633	67 344	-961	226%
Загальні та адміністративні витрати	57 113	66 435	59 426	7 195	-186	16%
Інші витрати та доходи	-2 776	15 983	16 505	-656	134	-676%
Операційний прибуток	180 286	1 157 077	1 130 913	26 212	-48	542%
Фінансові доходи за вирахуванням витрат	8 876	7 872	9 634	-1863	101	-11%
Податок на прибуток	13 847	10 622	6 918	3 694	10	-23%
Чистий прибуток	175 315	1 154 327	1 133 629	20 655	43	558%

*Всі цифри у тисячах злотих

Дані показники показують що компанія дуже сильно підвищила свої доходи. Велику роль у цьому зіграв випуск нового проекту «Cyberpunk 2077». Але це показує і скрутне становище компанії, бо випустивши проект який потребував великих затрат і багато часу на розробку, зміг лише забезпечити

301млн доларів чистого прибутку, що для компанії такого рівня є катастрофою, бо середній бюджет для ігор категорії «AAA» становить приблизно 100млн доларів.

Cyberpunk 2077, безсумнівно, найдорожча гра CD ProjektRed, але наведені тут цифри досить приблизні. В 1,2 млрд. Злотих (330 млн. доларів) Вартість розробки оцінили аналітики польського комерційного банку BOŚ, сама ж CD Projekt назвала цифру в 448,5 млн. PLN (121,09 млн. доларів), Витрачених до 30 червня 2020 р . на Cyberpunk 2077 і декількох інших ще не анонсованих проєктів на ранніх стадіях розробки.

Різниця цифр, названих аналітиками і видавцем, можна пояснити тим, що в звіті CD Projekt не враховуються чималі суми, витрачені на маркетинг, який називають чи не найбільш агресивним з часів реклами Halo 3 в 2007 р

Цікаво, що попередня гра студії, TheWitcher 3: WildHunt, обійшлася студії всього лише в 81 млн. доларів (89 млн. В цінах 2021 г.), з яких 46 млн. Пішло власне на розробку і 35 млн. - на маркетинг. Зверніть увагу на співвідношення витрат на створення і маркетинг: враховуючи, що Cyberpunk 2077 просувалася набагато агресивніше, названа вище сума в \$ 330 млн. Виглядає цілком реалістичною.

РОЗДІЛ 3 Аналіз стратегічної діяльності компанії «CDProjekt»

3.1 Наслідки неправильних стратегічних рішень компанії в минулому

Компанія «CD Projekt» показувала стабільне фінансове зростання починаючи з випуску своєї найбільш успішної гри із серії The Witcher - «The Witcher 3: Wild Hunt» 19 травня 2015 року. Завдяки інвестиціям компанія змогла стати найбільшою ігровою студією в Європі, обігнавши Французьку компанію Ubisoft.

Також великих темпів зростання компанії надав анонс нового проекту студії «Cyberpunk 2077», офіційний трейлер був офіційно показаний у 2018, та вихід серіалу компанії Netflix у всесвіті The Witcher. Про початок роботи над першим сезоном «Відьмака» стало відомо в травні 2017 року. З 2010 року група CD PROJEKT зареєстрована на Варшавській фондовій біржі. Цим самим можна помітити закономірність, що акції компанії на момент релізу найуспішнішого продукту у 2015 мали ціну 25.37 PLN за акцію. З моменту релізу, і до анонсу серіалу акції зросли на 340%, і на момент 05. 2017р. ціна акції становила 86.31 PLN. Після цього до анонсу Cyberpunk2077 акції за один рік зросли на 212%, хоча компанія неанонсувала ніяких проектів.



Зростання акцій спровокувало ведення активного піару студії з боку ефективних менеджерів компанії. Для підвищення інвестиційної привабливості було прийнято рішення анонсувати новий проект студії, а саме “Cyberpunk 2077” перший трейлер з’явився 11.06.2018р. на виставці E3. В трейлері було вказано що гра вийде в 2019 році. Реліз гри стався в кінці 2020року. Анонс і випуск даної гри був дуже великою стратегічною помилкою компанії. Акції компанії після виходу гри впали на 272%.

Чим це викликано:

1. Гра вийшла недоробленою, і потребувала ще 2 роки на доопрацювання.
2. Повна невідповідність обіцянок і фактичних дій компанії під час виходу продукту.
3. Випуск непрацюючої версії гри на консолях.
4. Неповорнення коштів незадоволеним покупцям.

Чим це небезпечно для компанії:

1. Майбутнє падіння акцій компанії, складання образу ненадійної компанії.
2. Репутаційні втрати компанії дуже сильно вплинули на поточні і вплинуть на майбутні проекти студії.
3. Величезні фінансові втрати компанії через падіння акцій і відсутності способу швидкого заробітку.

3.2 Стратегічне планування як ключовий фактор вирішення кризових ситуацій підприємства

В травні 2021 року компанія провела презентацію для інвесторів в якій презентувала новий план стратегічного розвитку компанії в якому обрала для себе досить не типовий шлях розвитку для даної компанії. Дану стратегію компанія назвала - “RED 2.0”

Структура компанії:

Зміни у структурі компанії є простою іміджевою акцією для інвесторів, це постійна практика майже кожного акційного товариства. Основні зміни в

компанії виправляють процесні помилки компанії при розробці останнього проекту.

Що мається на увазі:

1. Реструктуризація компанії полегшить комунікацію між працівниками. Бо це була дуже велика проблема при розробці останнього проекту студії в якому дуже сильно був налагоджений маркетинговий відділ, в той час коли інші відділи знаходились в умовах близьких до неможливих.
2. Маркетингові та PR-кампанії почнуться ближче до фактичного запуску майбутніх проектів.
3. Ігрове спілкування буде зосереджене на більш відшліфованих кадрах та демонстраціях.
4. Більше того, вітрини будуть проводитись на всіх платформах.

Інші зміни спрямовані на створення та підтримку комфортних умов для праці для звичайних робітників студії.

Що мається на увазі:

1. Стале та дбайливе робоче середовище.
2. Усунення с посад осіб, які не вписуються у етичні норми компанії.
3. Комфортне двостороннє внутрішнє спілкування, безбар'єрне середовище.
4. Інклюзивність та різноманітність, добробут.
5. Продуманий фінансовий менеджмент

Ігрові напрямки компанії:

В ігровому напрямку компанія планує фокусуватись на основних франшизах, але почати випускати мобільні ігри та ігри-сервіси. Найбільші компанії також зараз фокусуються на саме такому типу ігор, бо даний тип ігор швидший і дешевший у розробці, і його можна довше монетизувати. Ці кроки допоможуть компанії заробляти більше при менших зусиллях.

Що мається на увазі:

1. Випуск нового продукту на мобільні пристрої – «Відьмак: вбивцямонстрів»
2. Відьмак 3: Оновлення наступного покоління для нових консолей.

3. Подальший розвиток проекту GWENT.
4. Вихід в Інтернет із темповим підходом
5. Створити в GOG GALAXY-потужні спільноти та зв'язки з гравцями внаших іграх, поза ними та поза ними
6. Вбудувати переконливий та збагачуючий досвід користування в Інтернеті в нашімайбутні ігри
7. Розвиток мобільного ринку

Неігрові напрямки компанії:

Компанія планує заробляти не лише на продажі ігор, а також заробляти на розробці і продажу товарів по своїм відомим франшизам. Дане рішення дає не тільки додатковий тип заробітку для компанії, а також розширює аудиторію і залучає її до інших проектів компанії. Це рішення в перспективі може одночасно розвивати декілька напрямів компанії.

Що мається на увазі:

1. Випусканіме по франшизіКіберпанк: EDGERUNNERS - CD PROJEKT RED та анімеStudioTrigger будуть виходити в ефір на Netflix
2. Випуск аніме по франшизі Відьмак
3. Збільшена пропозиція щодо товарів іграшок, гаджетів, коміксівта одягу

Основні сегменти діяльності:

Презентація результатів за сегментами діяльності показує що потрібно фокусуватися на основних франшизах і розвивати їх завдяки активно керованим маховиком франшизи.

Що мається на увазі:

1. Розробляйте RPG світового класу AAA
2. Залучення і збільшення людей до франшизи Відьмак, 50+ мільйонів проданих одиниць саги "Відьмак" на сьогоднішній день.
3. Маховик Кіберпанку буде спиратися на досвід Відьмака
4. Залучення і збільшення людей до франшизи Cyberpunk, 13+ мільйонів проданих одиниць на сьогоднішній день.

5. Поширення на більш широкі типи розваг (наприклад, серіали, музика, товари) та кооперативи з іншими брендами.
6. Створювати та випускати додатковий ігровий контент для мобільних платформ

Ціль та сфера ділової діяльності GOG.com:

Її початковою місією було оживити основні культові класики ПК та запропонувати їх на продаж міжнародним клієнтам, приділяючи особливу увагу англomовним країнам, тобто США, Канаді, Великобританії та Австралії. Зараз платформа пропонується англійською, французькою, німецькою, російською, китайською та польською мовами - це включає повну локалізацію ігор, а також спеціальну підтримку клієнтів та інтеграцію з популярними місцевими платіжними каналами, приймаючи платежі в тринадцяти валютах. GOG.com також пропонує випуски для операційних систем macOS та Linux.

Головною ціллю для компанії буде інтеграція з більшою кількістю країн. Додавання підтримки більшої кількості мов і валют інших країн.

Залучення нової аудиторії до сервісу через інтеграцію з мобільними пристроями. Використовувати платформу для популяризації власних продуктів студії.

Діяльність GOG.com зосереджена на:

Цифровий розподіл відеоігор через фірмову платформу розповсюдження компанії GOG.com та додаток GOG GALAXY. Платформа дозволяє клієнтам купувати ігри, переказувати гроші та завантажувати файли гри на свої персональні пристрої.

Розробка та підтримка власного додатку компанії GOG GALAXY для забезпечення зручних та простих функцій придбання, запуску та оновлення функцій для всіх ігор з каталогу GOG.com та сприяння міжплатформенному онлайн-геймплею. На даний момент GOG GALAXY відповідає за всі мережеві функції GWENT, включаючи продаж у грі та обробку платежів у виданні для ПК.

Участь GOG у консорціумі з CD PROJEKT S.A., відповідальним за створення та підтримку GWENT: TheCardGame та Thronebreaker: TheWitcherTales. У рамках цього консорціуму GOG. відповідає за обробку продажів у ПК-версії GWENT, за підтримку технічної інфраструктури гри та за мережеві функції у версіях для ПК, iOS та Android.

Таблиця 3.1 - Фінансові плани на поточні роки: (всі показники вказані у тисячах Польських крон.)

	01.01.2021 –31.12.2021		01.01.2022–31.12.2022	
	CD PROJEKT RED	GOG.com	CD PROJEKT RED	GOG.com
Доходи від продажу	369332	162256	1895913	343748
продаж зовнішнім клієнтам	359261	162011	1795313	343 562
продажі між сегментами	10071	245	100600	186
Чистий прибуток (збиток) за сегментами	172347	2983	1133629	20655

ВИСНОВКИ

Головним завданням науки і практики планування сьогодні, на мій погляд, є виявлення можливостей розробки і реалізації нових моделей і методів стратегічного планування, з урахуванням конкретних ситуацій і особливостей функціонування різноманітних суб'єктів господарювання. Все це висуває нові вимоги до планування в сучасних умовах і зумовлює необхідність осмислення нових принципів і підходів до організації планової діяльності.

На підставі всього вищезазначеного, враховуючи сучасні ринкові умови, можна дати таке визначення стратегічного планування.

Стратегічне планування – це функція управління, що передбачає розробку стратегії підприємства з метою забезпечення ефективності його діяльності шляхом постійного урахування змін зовнішнього середовища. При цьому стратегічний план – це основний інструмент у прийнятті управлінських рішень, який передбачає реалізацію напряму дій, способів і основних засобів з приводу розподілу ресурсів підприємства для виконання прийнятої стратегії.

Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів і підтримання контактів з наявними споживачами; на цій основі формуються плани розподілу реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. У свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо. Так, план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції складається «в розрізі» окремих видів продукції, що передбачаються до випуску. При цьому треба оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції фірми на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, тощо.

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечувальних стратегій. Як уже зазначалося, забезпечувальні стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та

програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, фінанси, персонал тощо. Їхня роль — у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечувальні плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства по всьому «стратегічному набору», досягаються синергійні характеристики системи.

1. В першому розділі роботи розглянуті теоретичні питання:

- сутності бізнес-планування на підприємстві;

- основного інструментарію економічного обґрунтування ефективності бізнес –плану підприємства

2. У другому розділі роботи:

проаналізована робота ігрової студії «CD PROJEKT» та досліджений її внутрішній потенціал;

3. У третьому розділі роботи :

- проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованого бізнес-плану проекту підвищення конкурентоспроможності продукції ігрової студії «CD PROJEKT» на базі запровадження заходів „бренд-маркетингу”, „системи управління якістю продукції” та „технічного переозброєння підприємства”.

При дослідженні внутрішнього потенціалу підприємства обробка результатів первинної статистичної обробки балансових звітів та звітів про фінансові результати діяльності ігрової студії «CD PROJEKT» за 2019 – 2021 роки показала, що:

Про початок роботи над першим сезоном «Відьмака» стало відомо в травні 2017 року. З 2010 року група CD PROJEKT зареєстрована на Варшавській фондовій біржі. Цим самим можна помітити закономірність, що акції компанії на момент релізу найуспішнішого продукту у 2015 мали ціну 25.37 PLN за акцію. З моменту релізу, і до анонсу серіалу акції зросли на 340%,

і на момент 05. 2017р. ціна акції становила 86.31 PLN. Після цього до анонсу Cyberpunk2077 акції за один рік зросли на 212%, хоча компанія не анонсувала ніяких проектів.

Зростання акцій спровокувало ведення активного піару студії з боку ефективних менеджерів компанії. Для підвищення інвестиційної привабливості було прийнято рішення анонсувати новий проект студії, а саме “Cyberpunk 2077” перший трейлер з’явився 11.06.2018р. на виставці E3. В трейлері було вказано що гра вийде в 2019 році. Реліз гри стався в кінці 2020року. Анонс і випуск даної гри був дуже великою стратегічною помилкою компанії. Акції компанії після виходу гри впали на 272%.

Практичне значення отриманих результатів дипломної роботи – в наданні ТОВ “ДКБ „РОТЕКС” економічно обґрунтованих рекомендацій та практичних пропозицій бізнес-плану по управлінню проектом підвищення конкурентоспроможності його продукції, побудованого за послідовною технологією бенчмаркетингового (експертного) проектного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батенко Л.П., Завгородніх О.А.Ліщинська В.В. Управління проектами: навч. посібник.- К., КНЕУ,2005.- 231 с.
2. Бланк И.А. Основыфинансовогоменеджмента/ И.А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и доп.. - К.: Эльга: Ника-ЦентрТ.1. - 2006. - 622 с
3. Бланк И.А. Основыфинансовогоменеджмента/ И.А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и доп.. - К.: Эльга: Ника-ЦентрТ.2. - 2006. - 618 с
4. Бланк И.А. Управлениефинансовойбезопасностьюпредприятия/ И.А. Бланк. - К.: Ника-Центр: Эльга, 2006. - 776 с.
5. Блохин В.П., Дружинин И.В. Глобализация, технология и конкурентоспособностьпроизводственных систем. - Ростов-на-Дону: Издат. центр ДГТУ, 2002. - 308 с.
6. Богданов А.В. Конкуренция: роль сервисногообслуживания // Проблемытеории и практики управленияроссийскимипредприятиями: Сб. науч. тр. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. - С.73-80.
7. Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Н.М. Бондар. - 2-ге вид., допов.. - К.: А.С.К., 2007. - 400 с.
8. Ван Хорн, Джеймс. Основыфинансовогоменеджмента: Пер. с англ./ Дж.К. Ван Хорн, Дж.М. Вахович. - 12-е изд.. - М.: Вильямс, 2006. - 1225 с
9. Виленский П.Л., Ливши В.Н., Смоляк С.А. Оценкаэффективностиинвестиционныхпроектов: теория и практика : Учебн.-практ. Пособие. – М.: Дело, 2001. – 832 с.
10. Гаєвська Л.М. Економіка та організація діяльності фірми: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2000. – 164 с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
12. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів.- Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.

13. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
14. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
15. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
16. Кириченко О. Менеджмент: Навч. посібник/ Олександр Кириченко,. — 3-тє вид. перероб. і доп.. — К.: Знання-Прес, 2002. — 382с.
17. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Галина Кіндрацька,. — К.: Знання , 2006. — 366 с.
18. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент: Підручник/ Микола Мартиненко, Ірина Ігнат'єва,. — К.: Каравела, 2006. — 319 с.
19. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
20. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
21. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
22. Немцов В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник для студ. вузів/ Віктор Немцов, Людмила Довгань. — К.: Б.в., 2001. — 559 с.

23. Осовська Г. Основи менеджменту: Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський,. — 3-е вид., перероб. и доп.. — К.: Кондор, 2006. — 661 с.
24. Осовська Г. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник/ Галина Осовська, Олександр Фіщук, Ірина Жалінська,. — К.: Кондор, 2003. — 190 с.
25. Робінс С. Основи менеджменту: учбовий посібник/ Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо,; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук,. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. — 671 с.
26. Рудінська О. Менеджмент: Посібник/ Олена Рудінська, Світлана Яроміч, Ірина Молоткова, ; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І.Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. — К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. — 334 с.
27. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 415 с.
28. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. — К.: Універсальна книга, 2018. — 572с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
29. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. — Суми : Університетська книга, 2016. — 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
30. Стадник В. Менеджмент: Посібник/ Валентина Стадник, Микола Йохна,. — К.: Академія, 2003. — 463 с.
31. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
32. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by

Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – C. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

33. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

34. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

35. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium* 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

36. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

37. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

38. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>