

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Практичні завдання  
з навчальної дисципліни  
"УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ"  
для студентів спеціальності  
8.03050601 "Прикладна статистика"  
денної форми навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015**

Затверджено на засіданні кафедри статистики та економічного прогнозування.

Протокол № 6 від 17.12.2014 р.

**Укладачі:** Раєвнєва О. В.  
Бровко О. І.  
Дериховська В. І.

П 69 Практичні завдання з навчальної дисципліни "Управління розвитком соціально-економічних систем" для студентів спеціальності 8.03050601 "Прикладна статистика" денної форми навчання / уклад. О. В. Раєвнєва, О. І. Бровко, В. І. Дериховська. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 48 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до виконання практичних (ситуаційних) завдань відповідно до тематичного плану навчальної дисципліни, метою яких є закріплення й поглиблення знань теоретичного та практичного матеріалу, набуття навичок роботи в команді та прийняття найбільш раціонального рішення на основі використання моделювання, системного аналізу та кейс-методу.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050601 "Прикладна статистика" денної форми навчання.

## Вступ

**Практичне заняття** – форма навчального заняття, під час якої викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно сформульованих завдань.

Проведення практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різної складності для розв'язування їх студентами на занятті.

Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або в малих групах вирішують запропоновані завдання різного рівня складності. У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними та практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

У дисципліні "Управління розвитком соціально-економічних систем" практичні заняття проводяться у вигляді семінарських занять та вирішенні ситуаційних завдань. У ході підготовки до практичних занять студент повинен провести систематизацію вивченого матеріалу, а саме опрацювати та вивчити лекційний матеріал, рекомендовану літературу, основні терміни та поняття за темами дисципліни.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів із вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

# 1. Ситуаційні (практичні) завдання

## Методичні рекомендації

Діяльність сучасного підприємця є принципово ситуаційною, тобто характеризується тим, що визначається ситуаціями, які формуються і розвиваються на ринку капіталу, праці, товарів і послуг. Особливість цих ситуацій полягає не тільки в тому, що вони здатні швидко змінюватися під впливом ринкової кон'юнктури, але і в тому, що вони характеризуються поліструктурованістю і поліфункціональністю, та залежать від активності суб'єктів на ринках. Не менш важливим для підприємця є не тільки знання, але і цінності. У подібних умовах великої ролі набуває бізнес-освіта, кінцевою метою якої є трансформація знань у систему цінностей, необхідних для оточуючого середовища та природного способу поведінки в мінливому середовищі, яке розвивається у напрямі глобалізації.

Крім того, характерною особливістю діяльності підприємця та менеджера в даний час є висока активність способу життя. Найбільш успішні підприємці – це суперактивні люди, які відрізняються не тільки високою швидкістю ділового життя, що збільшує роль таких методів навчання, які приводять до ментальних змін, активізують життєдіяльність і підвищують її ефективність.

У зв'язку з цим, основними завданнями освіти є:

придбання студентами необхідного системного комплексу професійних знань;

розвиток і стимулювання конструктивного і критичного мислення;

ознайомлення студентів із практичною діяльністю національних і зарубіжних підприємств;

отримання студентами практичних навиків (ухвалення рішень, спостереження, аналізу ситуацій) і розвиток здібностей (лідерських, комунікаційних), які необхідні їм у подальшій кар'єрі;

наращування й активізація людського, інтелектуального та соціального капіталів;

формування системи професійних, загальнолюдських, моральних, культурних та інших цінностей.

Одним із способів реалізації даних цілей виступає використання в процесі навчання ситуаційних завдань (кейс-метод, "case-study"). За

допомогою цього методу студенти мають можливість проявити й удосконалити аналітичні навички, отримані в процесі теоретичного вивчення даної навчальної дисципліни, навчитися працювати в команді, застосовувати на практиці теоретичний матеріал, виявляти неоднозначність вирішення проблем у реальному житті, навчитися знаходити найбільш раціональне рішення. Будучи інтерактивним методом навчання, кейс-метод завойовує позитивне відношення з боку студентів, які бачать в ньому гру, що забезпечує засвоєння теоретичних положень і оволодіння практичним використанням матеріалу.

Кейс-метод ("*case-study*") – метод аналізу ситуацій. Зміст його полягає в тому, що студентам пропонується осмислити реальну життєву ситуацію, опис якої одночасно відображає не тільки яку-небудь практичну проблему, але й актуалізує певний комплекс знань, який необхідно засвоїти у ході вирішення даної проблеми. У цьому разі сама проблема не має однозначних рішень.

Кейс є деякою ролевою системою. Під роллю розуміють сукупність вимог, які пред'являються до осіб, що займають певні соціальні позиції. Висока концентрація ролей у кейсі приводить до перетворення кейс-метода на його крайню ролеву форму – ігровий метод навчання, що поєднує в собі гру з тонкою технологією інтелектуального розвитку і тотальною системою контролю. Якщо дії в кейсі даються в описі, тоді потрібно їх осмислити (наслідки, ефективність), а деякі дії повинні бути запропоновані як спосіб дозволу проблеми. Але у будь-якому випадку побудова моделі практичної дії представляється ефективним засобом формування професійних якостей навчання.

Кейс-метод спирається на сукупність певних дидактичних принципів, до яких належать:

1) індивідуальний підхід до кожного студента, облік його потреб і стилю навчання, що припускає збір максимуму інформації про студентів ще до занять;

2) забезпечення студентів достатньою кількістю наочних матеріалів, які стосуються завдань (статті у пресі, відео-, аудіокасети і CD-диски, продукція і звітність компаній, діяльність яких аналізується);

3) забезпечення доступності викладача для студента, який повинен мати можливість у будь-який час звернутися до нього;

4) формування у студентів навичок самоменеджменту, вміння працювати з інформацією;

5) акцентування уваги на розвитку сильних сторін студента.

У методологічному контексті кейс-метод є складною системою, в яку інтегровані більш прості методи пізнання. У нього входять моделювання, системний аналіз, проблемний метод, уявний експеримент, методи опису, класифікації, ігрові методи, які виконують у кейс-методі свої ролі.

### **Методика вирішення кейса**

Процес вирішення кейса включає наступні етапи:

1 етап – етап діагностики. Студенти визначають характеристики проблемної ситуації; систематизують інформацію, необхідну для її розуміння та рішення; виділяють ключові процеси, що характеризують ситуацію.

2 етап – етап вирішення. Відповідно до поставлених питань для обговорення, вказаних у кейсі, групи студентів коаліційно розробляють управлінські рішення. На даному етапі передбачається використання:

методу "мозкової атаки" для формування різноманітного спектру можливих вирішень проблеми;

методу ухвалення групового рішення для вибору найбільш ефективного вирішення проблеми й ілюстрації можливості роботи студентів у команді.

3 етап – етап презентації. Група студентів вибирає представника, який висловлює коаліційну думку щодо результатів вирішення кейса. Метою презентації відповідної групи є переконання інших груп у процесі дискусії в доцільності вибраного підходу до рішення ситуаційної задачі.

4 етап – етап аналізу. Даний етап здійснюється викладачем на основі критичного обговорення представлених групами студентів презентацій шляхом виділення найбільш вдалих і невдалих спроб вирішення ситуаційної задачі.

Запропонований план і розклад роботи над ситуацією:

5 – 15 хвилин – вивчення кейса;

15 – 25 хвилин – обговорення ідеї кейса;

25 – 75 хвилин – обговорення і прийняття рішення з відповідних питань, наведених у кейсі;

75 – 90 хвилин – завершальне обговорення, розробка презентації.

## Структура ситуаційних занять

Перелік тем ситуаційних занять відповідно до модулів та тем дисципліни наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Перелік тем ситуаційних занять

№ п/п	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
<b>Змістовий модуль 1</b> <b>Управління розвитком соціально-економічної системи: загальнотеоретичний аспект</b>			
Тема 1	Ситуаційне завдання "Сильвестр, який хоче стати Сталлоне". Сутність та основи розвитку соціально-економічних систем	4	Основна: [1; 2; 4; 6]. Додаткова: [3; 4; 8; 12]
<b>Змістовий модуль 2</b> <b>Формування стратегій управління розвитком підприємства</b>			
Тема 4	Ситуаційне завдання "Заморожене пиво Carlsberg". Управління конкурентоспроможністю підприємства	2	Основна: [1; 2; 4; 6]. Додаткова [3; 4; 8; 9; 12]
<b>Разом годин за модулями</b>		6	

### Критерії оцінки ситуаційних завдань

**Кейсові завдання** оцінюються в 4 бали, з них:

2 бали – за правильне вирішення завдання;

1 бал – за активність і креативність роботи в команді;

1 бал – за презентацію групового рішення та ведення дискусії.

#### 1.1. Кейс "Сильвестр, який хоче стати Сталлоне"

##### *ТЗОВ "Сильвестр"* (частина 1)

Осінь остаточно вступила в свої права. Місто аж від самих висот Високого Замку до западин Стрийського парку вкрилося її золотими, немов накиданими вправним художником на полотно, багряними та

жовтими бризками. Навіть тут, вже не в самому центрі Львова, проте недалеко від нього, осінь давалася взнаки терпким димом спаленого листя, його шумом під ногами потоку студентів, які поспішали на навчання до Львівського технологічного університету.

"Скільки відтінків золотистого!" – так мабуть думали деякі закохані студентські пари.

"Скільки відтінків золотистого!" – думав Анатолій Сильвестрович Стрельніков, – ще не старий, по-військовому підтягнутий, спортивної статури літній чоловік, з собакою доберманом на повідку.

Генеральське звання та інші пов'язані з цим клопоти, поки що залишилися десь далеко. Для них настане час пізніше, о дев'ятій годині, коли генерал прибуде на службу до будинку Військового округу, а зараз поки час ранкової пробіжки, до якої він привчився за численні роки служби.

"Гарні золотисті відтінки", – подумав ще раз генерал. Не дарма вони нагадують золото. Ось темний, майже червоний полиск, немов у колишніх ще царських червінців, випущених до 1895 р. Ось блідий, блідно-жовтуватий колір, неначе золото привезене з Румунії. Ось повноцінний, яскравий, світло-жовто-гарячий колір – неначе щойно з вітрини ювелірного магазину в Східному Берліні, де колись довелося служити Анатолію Сильвестровичу.

"Ех, Берлін", – подумки зітхнув генерал, – "гарні були часи".

Навіть коли довелося виводити звідти радянські війська та можна було за копійки продавати вже нікому не потрібне, списане, військове майно. Навіть тоді не думалося генералу, що буде так шкодувати за тими часами.

"Проте часи пройшли, а капітал залишився" – подумав генерал. – "Як не як, а 30 000 американських доларів сума не мала. Правда друзі з Києва кажуть, що для столиці це зовсім не багато, проте тут, у Львові, можна розпочати непоганий бізнес".

Анатолій Сильвестрович усміхнувся.

"От і нехай возять німецькі бауери, на перероблених з колишніх локаторних станцій машинах, добрива та робітників на поля у своїх господарках, а я на їхні гроші розпочну тут, у Львові, справжній бізнес. Львів – це місто кафетеріїв, тож мій кафетерій буде найкращий".

Ральф, доберман генерала, відірвав Анатолія Сильвестровича від думок, смикнувши за поводок.



"Пора додому", – подумав Стрельніков і розвернувшись посередині парку підтюпцем побіг до дому, випереджуючи потік студентів, котрі навіть не підозрювали, що лисуватий дядечко, – справжній генерал.

*Запитання:*

1. Що задумав генерал Стрельніков?
2. Якими відомими ресурсами, необхідними для здійснення свого задуму, він володіє?
3. З чого потрібно почати? Складіть послідовність дій, котрі необхідно виконати генералу, для початку власного бізнесу. Яку форму організації бізнесу варто обрати?
4. А чи варто робити кав'ярню? Чи може слід розпочати інший вид бізнесу? Якщо так, то який?
5. Якої інформації Вам бракує для того щоб дати обґрунтовані відповіді?

### *ТзОВ "Сильвестр"*

#### *(частина 2)*

"Отже, вирішено, роблю кав'ярню", – сказав, немов наказ віддав, сам собі генерал Стрельніков, коли студентський потік виніс його майже до порогу будинку на розі Липневої та Архітектурної вулиці.

Будинок був старий, ще австрійської забудови, проте чудово зберігся. Якби не трамвай, який проходив по вул. Липневій і від якого часто бряжчав кришталь у сервантах жильців будинку – ціни б йому не було.

"Звичайно, генералу личить жити у власному окремому будинку", – подумав Стрельніков. – "Проте хто з моїх колег може похвалитися, що живе в тому самому будинку, та що там, у тій самій квартирі де жив і творив великий український письменник, названий народом Каменярем. От і вивіска на будинку вказує на це".

Генерал піднявся сходами на другий поверх у свою квартиру. Присів у кімнаті за письмовим столом і замислився. Може отут писав великий письменник...

Перед генералом наче перед вирішальною битвою лежала ним накреслена карта. Карта місця розташування його кав'ярні (рис. 1.1).

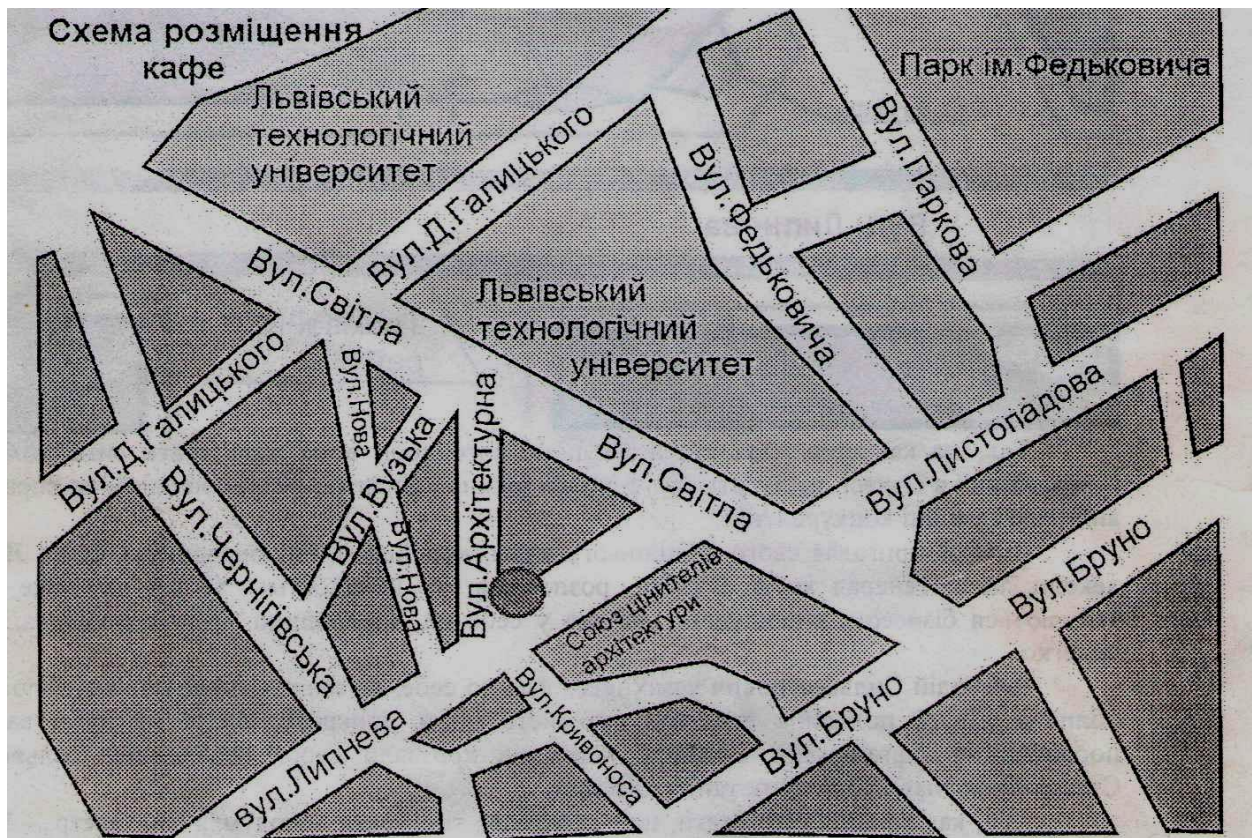


Рис. 1.1. **Схема розміщення майбутньої кав'ярні**

Чітко, неначе на штабній карті, генерал вивів на плані коло і замалював його червоним кольором. Отже його дислокація буде тут.

Ще рік тому, одразу після того як його перевели в це місто, генерал Стрельніков почав замислюватись над можливістю осісти тут на постійне місце проживання. Пощастило з квартирою. Більше того, до квартири належав достатньо великий та сухий проте темний напівпідвал. Генерал зумів приватизувати це приміщення. Звичайно, не обійшлося без проблем... проте...

"Маючи гроші, в цій країні можна вирішити все", – подумав Анатолій Сильвестрович. А гроші у нього були. Та й зароблені відносно легко. Шкода тільки, що приватизуючи напівпідвальне приміщення та викуповуючи ще декілька підвалів у сусідів, сума зменшилася на 10 000 доларів. Отже, залишилося грошей лише двадцять тисяч.

Проте яке приміщення? Там буде затишна, невеличка кав'ярня з окремими кабінетиками. Сильвестер розвісить на стінах старі поживклі військові фотографії, і друзі придуть до нього згадати минулі події в Чехії, Афганістані, Німеччині.

Генерал витягнув ще один план – план приміщення кав'ярні (рис. 1.2).

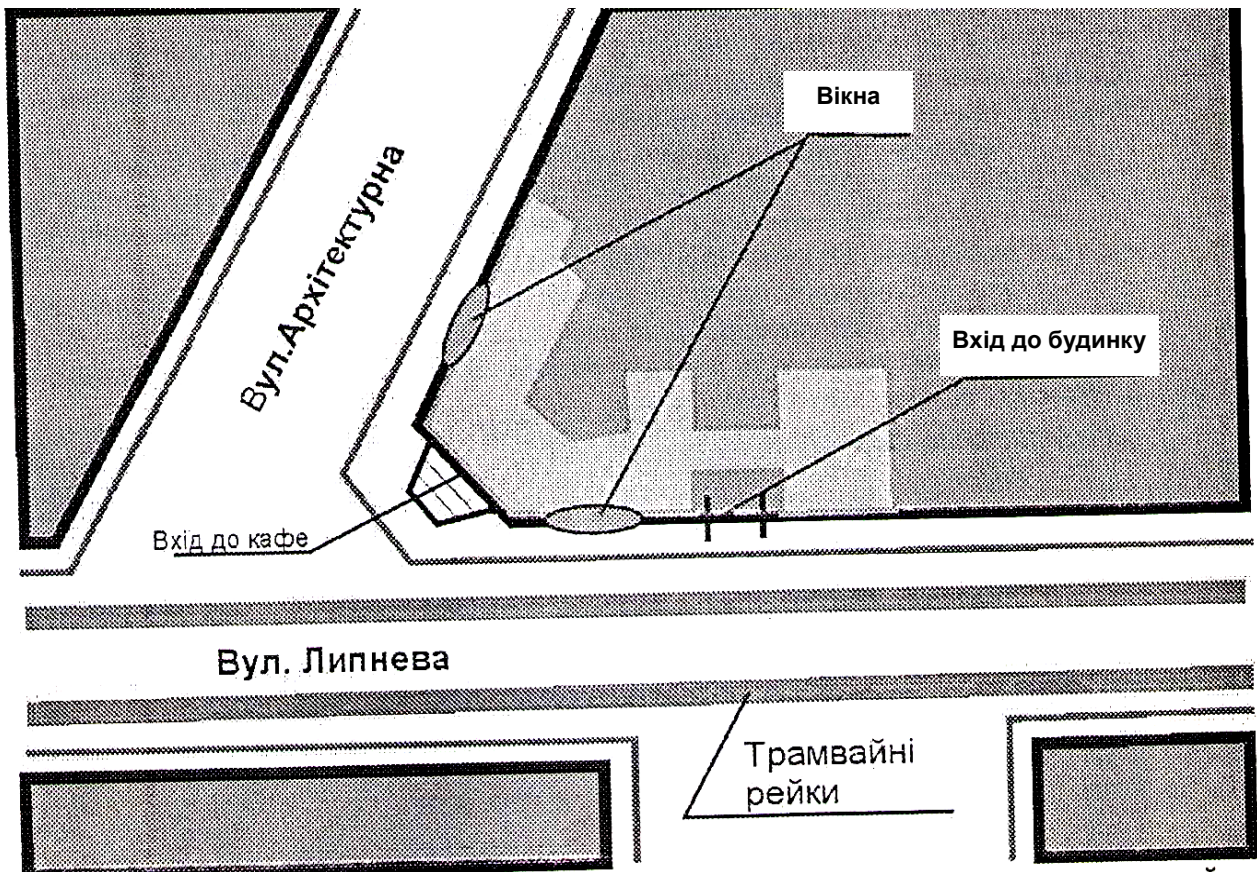


Рис. 1.2. Схематичний план приміщення кав'ярні

Ця кав'ярня мала стати не лише його хобі, але й символом його ствердження в бізнесі, вказувати на те, що він вижив і досягнув успіху не лише на справжній війні, але й у війні конкурентній.

Чомусь пригадав свого колишнього водія, корейця за національністю Ченга Лі Той. Деколи, коли генерал хотів слухати, Ченг Лі Той розповідав, як його батьки та він сам вже давно займаються бізнесом, вирощуючи цибулю на Херсонщині. Ченг розповідав, як це нелегко.

Анатолій Сильвестрович усміхнувся сам до себе, як завжди лише однією половиною обличчя. Друга половина втратила рухомість після прикрого поранення в Афганістані. Солдати через це прозвали свого начальника Сильвестр, і Стрельников знав про це та потайки пишався.

"Кав'ярню організувати, це не цибулею торгувати," – подумав Сильвестр. – "Проте, не святі горшки ліплять. Справлявся з військовими частинами, справлюся і з кав'ярнею. Ніяких премудростей у цьому бізнесі немає".

Генерал взяв ще один чистий аркуш паперу і акуратним почерком бувалою штабіста вивів зверху декілька лінійок.

Ось як став виглядати аркуш (план дій, табл. 1.2).

### ПЛАН ДІЙ

1. Зареєструвати створене дружиною, донькою та племінником ТзОВ "Сильвестр".

2. Відремонтувати підвальне приміщення (зробити вхід, пробити та встановити вікна, зробити ремонт).

3. Встановити опалювальну систему.

4. Встановити систему водопостачання та кухонне обладнання.

5. Закупити меблі та необхідний посуд.

6. Закупити необхідні запаси для кафе.

"От і весь план дій", – подумав генерал і сів складати кошторис робіт.

Таблиця 1.2

### Кошторис робіт по утворенню кав'ярні

№ п/п	Назва робіт	Сума, в у.о.
1	Реєстрація ТЗОВ	200
2	Роботи пов'язані з входом	540
3	Роботи пов'язані з пробиванням вікон	415
4	Пластикові вікна і двері	720
5	Внутрішні вікна та двері	300
6	Внутрішній ремонт та матеріали	7 570
7	Обладнання для опалювальної системи	700
8	Встановлення опалювальної системи	300
9	Обладнання для водопостачання	350
10	Встановлення системи водопостачання	150
11	Покупка та монтаж кухонного устаткування	2 250
12	Меблі та барна стійка	3 555
13	Посуд	205
14	Запаси	450
15	Інші витрати	2 295

"От і вся премудрість", – подумав генерал. – "Здається нічого не забув". Чомусь подумав за власну доньку-студентку. Яких премудростей

їх там можуть навчити на тому економічному факультеті університету. І так все зрозуміло, от поживе, порозумнішає; головне досвід, а не книжні науки.

Зрештою, як закінчить свій інститут, то буде кому передати справи. Тим більше, що бізнесом доведеться займатися серйозно. Щось не подобалися генералу останні зміни у Києві в міністерстві. Дивись і у відставку через декілька місяців їти доведеться. Мабуть хтось з недругів посів якусь посаду у міністерстві.

*Запитання:*

1. Яких помилок, на вашу думку, допустився генерал Стрельников при виборі власного бізнесу?

2. Які помилки допущені ним у плані дій?

3. Які помилки допущені ним у бюджеті?

4. Складіть ваш варіант кошторису робіт для організації даного бізнесу.

5. Якої інформації вам не вистачає для того, щоб дати більш обґрунтовану відповідь?

*ТзОВ "Сильвестр"*

*(частина 3)*

Олександр Васильович Нечипоренко, голова громадської організації Спілка цінителів архітектури, завжди рано приходив на роботу. Архітектор за освітою, він до нестями любив рідний Львів, у якому народився та виріс, де закінчив вищу школу, працював декілька десятиліть архітектором Головного реставраційного управління, викладачем на кафедрі архітектури Львівського технологічного університету.

Сьогодні у Олександра Васильовича було багато справ, проте кожен раз починаючи робочий день Нечипоренко любив спочатку милуватися краєвидом з власного вікна. Так зробив він і зараз. Запалив цигарку, підійшов до вікна і зупинився, як вкопаний, аж попіл з цигарки упав на долоню.

У будинку навпроти, саме там де працював і проживав колись Іван Франко, саме там де Олександр Васильович урочисто розрізав стрічку на невеликому барельєфі з профілем письменника, хтось, немов сам Каменяр, великим молотом руйнував стіну.

Після невеликої прогулянки та розмови з робітниками Олександр Васильович вже знав – тут зроблять кафе-бар.

Повернувшись до свого кабінету він подзвонив до адвоката, який обслуговував Спілку цінителів архітектури...

Прошло шість місяців і у Львів прийшла весна. Все навкруги змінилося, на деревах з'явилися бруньки. Змінився і генерал Стрельников. Все похмуріший та похмуріший ставав його погляд.

Три місяці тому йому, бойовому генералу, прийшлося піти у відставку. Немало посприяв цьому піднятий у пресі шум стосовно руйнування культурної спадщини.

Тепер вже відступати було нікуди. Довелося змінити початкову скерованість проекту. Архітектурне управління дозволило зробити вхід на розі двох вулиць, проте не дозволило руйнувати фундамент та пробивати отвори під вікна. Довелося робити фальшиві вікна з двох сторін і встановлювати внутрішні підсвітлювачі.

На додаток довелося ще платити різноманітні штрафи та стягнення і представити Управлінню по архітектурному нагляду детальний план реставрації фасадної частини будинку.

На даний момент двоє робітників уже другий місяць проводять облицьовування фасадної частини будинку червоним мармуром. Колишній генерал поморщився і вже вкотре подивився в папірець з видатками (табл. 1.3), котрі несподівано виникли у ході організації кафе.

Таблиця 1.3

### Додаткові видатки

№ п/п	Назва робіт	Сума, в у.о.
1	Реєстрація ТЗОВ	300
2	Роботи, пов'язані з входом	600
3	Роботи, пов'язані з пробиванням вікон	440
4	Витрати, пов'язані з судовим процесом (адвокат тощо)	600
5	Розробка архітектурного плану реставрації фасаду	500
6	Матеріали необхідні для реставрації	1 450
7	Робота щодо реставрації фасаду	500

На цьому список не закінчувався. За останні декілька місяців генерал суттєво просунувся у своєму пізнанні економіки. Він ще не

вивчив жодного економічного курсу, а вже знав про існування наступних організацій:

1. Відділ реєстрацій підприємств.
2. Обласне статистичне управління.
3. Антимонопольний комітет.
4. Районна державна податкова адміністрація.
5. Комітет захисту прав споживача.
6. Районна санепідемстанція.
7. Районна пожежна охорона.
8. Комітет з архітектурного контролю.
9. Арбітражний суд.

І цей список не був вичерпний. Кафе ще не приносило доходи, а генерал вже приносив доходи для інших кафе.

Останньою краплею, котра переповнила чашу, стала карта, на якій дочка генерала червоними колами відмітила для батька місце розташування його потенційного ворога – конкурентів (рис. 1.3).

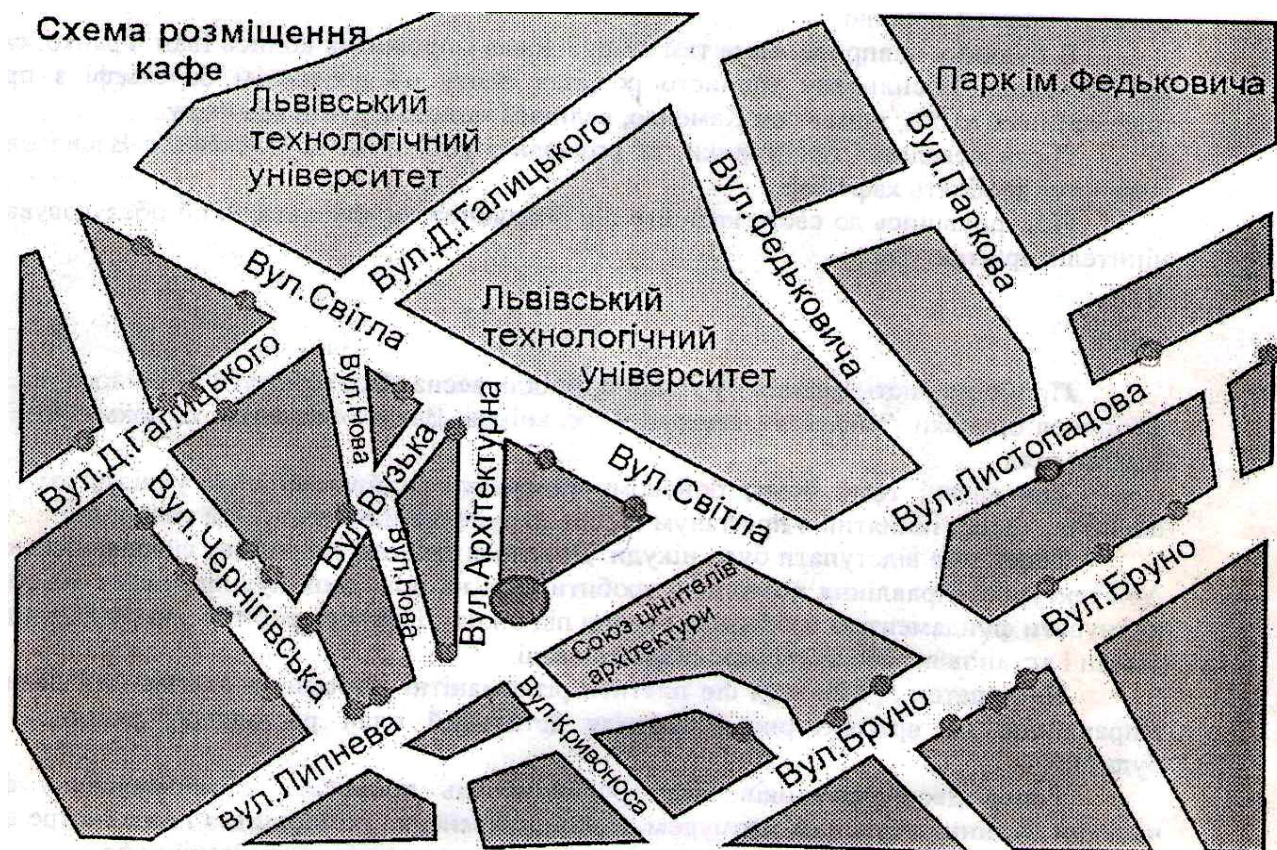


Рис. 1.3. Схема розміщення кав'ярень-конкурентів

І бойовий генерал здався. Він облишив мрію зробити кав'ярню з військовою тематикою. Проте, просто зберігати картоплю зимою у персонально облицьованому червоним мармуром підвалі генерал був не в силі. Тому на сімейній нараді вирішено було зробити на місці кафетерія продовольчий магазин.

*Запитання:*

1. Продовжіть список державних та недержавних організацій, з якими довелося б мати справу початковцю-бізнесмену у ході організації даного бізнесу.

2. Відкоректуйте бюджет організації кафе, розроблений вами у попередній частині з урахуванням непередбачених витрат, що виникли.

3. Складіть новий бюджет витрат, пов'язаний з організацією продовольчого магазину.

4. Які, на вашу думку, труднощі можуть виникнути у генерала Стрельнікова у ході організації продовольчого магазину? Розробіть комплекс рекомендацій для генерала.

5. Якої інформації вам не вистачає для того, щоб дати більш обґрунтовану відповідь?

*ТзОВ "Сильвестр*

*(частина 4)*

Пройшла більша половина літа, коли Ченг Лі, корейський фермер з Херсонщини, прибув до Львова.

"Все таки, тут не так жарко, як у нас на Херсонщині". – подумав Лі. – "А взимку кажуть навіть дуже холодно".

Лі випадково попав до Львова. Просто для того, щоб продати або вигідно обміняти цибулю на картоплю доводилося їздити на далекі відстані. От і до Львова добрався.

Проте справу вже зроблено. Картопля закуплена і можна їхати додому, от тільки б заскочити кудись та купити продуктів. Поряд є невеликий продуктовий магазинчик, біля якого сивий лисуватий чоловік прикріплює клейкою стрічкою аркуш з якимось оголошенням.

Ченг Лі обережно його минув і зайшов у середину магазину, чоловік був зайнятий своєю справою, що навіть не підняв голови.



Для того щоб увійти довелося спуститися десятком досить крутих сходинок. У напівтемряві порожньо блистів нікель каркасів вітрин, все убранство яких складало декілька пакетів з соком, декілька упаковок йогуртів довершували цю більш ніж скромну картину.

Прилавків було два, касових апаратів теж два – в протилежних кінцях підвалу. Вибравши сік Ченг Лі подав одній з двох продавщиць п'ять гривень. У неї не виявилось здачі в касі і вона пішла до своєї колеги, яка швидко знайшла здачу в кишені халату. Ніхто навіть не подумав пробити касовий чек.

"Так, цікавий магазин", - вирішив Ченг Лі і став підніматися східцями до виходу.

Чоловік і далі приклеював оголошення, але тепер Ченг міг роздивився його обличчя. Зі здивуванням Ченг Лі упізнав свого колишнього генерала, шофером якого він був на службі у збройних силах.

Генерал теж впізнав свого водія і намагався закрити плечима щойно наклеєне оголошення, проте Ченг все одно встиг його прочитати.

Там було написано "Приймаємо порожню склотару".

Ченг завжди мав добрі згадки про свого шефа в армії. Крім того фермерство вже достатньо йому набридло. Нехай далі ним займаються батьки та старший брат.

Ченг Лі вже давно думав про можливість відкрити власний бізнес. Ось чому вже через півгодини вони з генералом Стрельниковим сиділи за столиком сусіднього кафетерію та щось жваво обговорювали.

#### *Запитання:*

1. Визначіть, з якими проблемами стикнувся генерал Стрельников у процесі організації магазину?
2. Які шляхи вирішення даних проблем?
3. Які змінні витрати довелося б нести в ході операційної діяльності магазину?
4. Як ви думаєте, про що жваво розмовляли Ченг Лі та генерал Стрельников?
5. Якої інформації вам не вистачає для того, щоб дати більш обґрунтовану відповідь?
6. Придумайте найбільш вірогідний фінал даної історії.

## 1.2. Кейс "Заморожене пиво *Carlsberg*"

### Опис ситуації

Усе почалося в 1991 році з наміру створити спільне підприємство *Carlsberg Tetley Brewing Ltd.* з 50-відсотковою участю данської компанії *Carlsberg A/S* та британською компанією з обмеженою відповідальністю *Allied-Lions*. Вісімдесяті роки взагалі вважаються часом пан'європейських стратегічних альянсів у бізнесі, тому логіка створення названого вище спільного підприємства на британському ринку зрозуміла. Компанія *Allied* мала тверді позиції в галузі виробництва елю (пива), маючи у своєму розпорядженні шість пивоварних підприємств і цілий портфель товарних марок еля як загальнонаціонального, так і регіонального "звучання".

Із географічної точки зору найбільш сильними були позиції компанії *Allied* на півночі Англії і в Мідленді. Компанія також займала сильні позиції в галузі вільних джерел торгівлі, а також поставляла напій для мережі з 4 400 пабів (хоча пізніше це число могло скоротитися внаслідок "пивних замовлень"). Компанія *Carlsberg*, навпаки, базувала в Англії свій бізнес навколо єдиного пивоварного заводу (додаткова кількість пива *Carlsberg* забезпечувалась за контрактами з крупною британською компанією *Courage*), а розповсюдження товару здійснювалося через треті сторони, переважно через інших виробників пива й оптових торговців. Проте слід зазначити, що марка *Carlsberg* має у Великобританії міцну стійку репутацію, а також величезну світову популярність зі своїми 60 пивоварними підприємствами в 40 країнах світу. У Великобританії компанія зосередилася тільки на просуванні товарної марки *Carlsberg*, причому її найбільш істотне проникнення на національний ринок наголошується на півдні Англії.

Взаємодоповнювання в галузі виробництва і розповсюдження товару були не єдиною метою і логікою створення спільного підприємства. Не дивлячись на третє місце компанії *Allied* на національному британському ринку пива, її частка ринку була значно менша, ніж у лідерів. Об'єднавшись, компанії *Carlsberg* і *Tetley* формують могутню третю силу, яка зможе кинути виклик лідерам британського ринку пива, – компаніям *Courage* і *Вазз*.

Ринок роздрібної торгівлі пивом можна розділити на дві основні частини: торгівля з вживанням пива на місці, тобто на розлив (приблизно

80 % усього ринку) і торгівля пивом на винос (або для будинку). Торгова точка, що спеціалізується на продажі пива на розлив, має спеціальний дозвіл на торгівлю алкогольними напоями для споживання на місці і за межами закладу. Основними джерелами торгівлі такого типу є пивні, які продають тільки пиво певних марок, які належать господареві пивоварного заводу, або ж пивні заклади, які належать виробникові пива, але контролюються ними "на відстані витягнутої руки" (це вільна торгівля з негайним споживанням). Інші торгові точки є незалежними (це так звана точка вільної торгівлі). Інші точки продажу пива з негайним споживанням – це ресторани і клуби. Основним типом торгових точок для продажу пива на винос є спеціальні винні (пивні) крамниці (як у складі мереж, так і одиничні), а також мережеві або незалежні одноосібні бакалійні магазини (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Частка ринку основних виробників пива у Великобританії кінцевого обсягу продаж з розбиттям за типом пива і торговими точками в 1991 (у %)**

	За типом пива			За типом торгових точок збуту		
	Усього	<i>Ale</i> (ель)	<i>Lager</i> (легке)	Зв'язані, тобто такі, що прода- ють пиво на розлив	Вільні, тобто, такі, що продають пиво на розлив, включаючи продаж незалежним торговим точками	Вільні, тобто такі, що прода- ють пиво на винос
<i>Allied</i>	13	13	13	15	13	10
<i>Carlsberg</i>	1	0	2	0	2	1
<i>Bass</i>	14	13	15	15	15	
<i>Courage</i>	22	20	24	22	24	18
<i>Grand Met</i>	19	17	21	19	18	22
<i>Whitbread</i>	12	13	11	13	11	11
<i>S&amp;N</i>	11	12	9	7	12	14
Усі національні виробники пива плюс	78	75	76	75	80	76
Усі національні виробники пива	77	75	78	76	78	75

Спочатку компаніям було відмовлено в здійсненні створення спільного підприємства – за результатами проведеного відповідного дослідження Комісією зі злиття і монополій, але в січні 1993 р. *Carlsberg-Tetley* нарешті об'єдналися, і при цьому мали у своєму розпорядженні

портфель товарних марок *Tetley*, які краще від інших зарекомендували себе на ринку Великобританії, а також ряду марок легкого пива сорту *lager* (легке), що належить новій компанії або виробнику по ліцензіях.

Основними марками пива сорту *lager* були:

- *Carlsberg Pilsner* із вмістом алкоголю 3,4 % – найбільший стандарт бочкового пива, що швидко зростає в торгівлі Великобританії, що підтримується також відомою популярною кампанією *Probably*;
- *Carlsberg Export* із вмістом алкоголю 4,7 % – бочкове легке пиво дуже модне на сьогодні (№ 2 у незалежній торгівлі);
- *CastlemaineXXXX* із вмістом *Carlsberg Special Brew* – алкоголь 9 % – провідне суперміцне пиво у Великобританії;
- алкоголь 3,9 % – масовий стандарт бочкового пива, що в основному продається в незалежних пабах та швидко зростає, підтримується рекламною кампанією, що передбачає призи переможцям;
- *Scol* із вмістом алкоголю 3,4 % – № 2 у торгівлі на винос;
- *SwanLight* із вмістом алкоголю 0,9 % – пиво № 2 за об'ємом продажу серед низько алкогольних марок пива *lager* у Великобританії;
- *Lowenblau* із вмістом алкоголю 5,0 % – найпопулярніша у Великобританії марка німецького бочкового пива *lager*.

На сьогодні керівництво нової компанії *Carlsberg-Tetley* відчуло можливість завоювати провідні позиції лідируючої марки пива в кожному секторі ринку. Проте загальна думка була такою, що поки ефективність діяльності компанії знаходиться на стабільному рівні, ця ідея не дуже вдала. Сама по собі марка *Carlsberg* робила це практично навмисно. Компанія *Carlsberg* завжди сторонилася радикальних інновацій на ринку пива (наприклад, випуск сухого пива), щоб не ставити під загрозу свій високий статус прихильника традиційних цінностей високоякісного пива *lager*. Проте, її керівництво розуміло, що після запуску на ринок у 1984 році пиво марки *Castlemaine* компанія не має у своєму розпорядженні нічого особливого, що могло б "перевернути" торгівлю і вразити споживачів.

Крім того, було визнано, що позиції компанії *Carlsberg-Tetley* у ринковому сегменті пива *lager* у оформленні "*premium*" (*PPL*) не такі сильні, як хотілося б. Цей сегмент складає близько 10 % всього ринку пива і зростає щороку із швидкістю приблизно 7 %. Для порівняння: традиційний для компанії сегмент бочкового пива *lager* вищої якості складає всього 5 % ринку пива, а щорічний темп його зростання – 1 %

в рік, сегмент стандартного легкого бочкового пива *lager* складає відповідно 25 %, а щорічний темп зростання – 5 %. Усе більше і більше споживачів пива прагнуть купувати пиво з вмістом алкоголю, що перевищує 5 %, а також з вищою якістю й індивідуальністю смаку, кольору і т. д.

### **Характеристика сектора замороженого пива**

Процес створення замороженого пива був розроблений фахівцями компанії *Labatt* у квітні 1993 р. у Канаді. Технологічний процес передбачає заморожування пива при температурі – 4°C з подальшим обережним видаленням з нього кристалів льоду. У результаті виходить пиво "з унікально збалансованим м'яким ніжним смаком" і вмістом алкоголю 5,6 %.

Але компанія *Labatt* не довго залишалася на ринку єдиним постачальником унікального пива. Канадська компанія *Molson* у 1993 р. запропонувала своє пиво, у виробництві якого використовувався дещо інший процес – сильне охолодження, а рівень вмісту алкоголю становив на рівні 5 %, але у цьому разі його навмисно робили таким, щоб не відтворювати збалансованість і бархатистість смаку пива *Labatt*.

У липні 1993 р. канадські ринкові аналітики припустили, що заморожене пиво може швидко завоювати 8 % всього ринку пива, причому частки розділяться навпіл між компаніями *Labatt* та *Molson*. Проте, судячи по враженню, яке справило заморожене пиво на торгівлю на розлив і на винос, можна було б припустити, що це така ж модна одностенка, як і сухе пиво. У короткостроковій перспективі у компанію *Labatt* були й інші турботи. У серпні компанія добилася судової заборони компанії *Molson* на використання терміна "заморожено з льодом у процесі приготування" (*ice-brewed*). Компанія випустила наступний прес-реліз.

"Ми маємо зобов'язання перед нашими акціонерами, перед нашими співробітниками і перед нашими споживачами, і вони вимагають, щоб ми поклали кінець недостовірним заявам компанії, що вводять в оману *Molson*. Ми також робимо цей крок, щоб захищати інвестиції у розмірі 25 млн дол., вкладені в розробку ексклюзивного технологічного процесу заморожування пива, який і дає нам унікальний за своєю якістю продукт.

Ми створили новий клас пива – заморожене, таке, що має товарну марку *Labattlce Beer* (TM), і це єдина законна назва. Проте в останні тижні компанія *Molson* зробила спробу навмисно ввести в оману споживачів шляхом приписування декільком традиційним маркам пива процесу "заморожування у процесі виготовлення". Але від цього пиво зовсім не стає не тільки ні *Labatt*, але і не *ire-brewed*!

Торгова марка *Labattlce* у процесі виготовлення свого пива використовує спеціальне технологічне устаткування, розроблене в експериментальних дослідницьких лабораторіях компанії *Labatt* Лондон, штат Онтаріо. Компанія має патенти на виробництво і виробничу технологію, в даний час обговорюється можливість підписання ряду ліцензійних угод з виробниками пива.

Одним з цих виробників є компанія *Carlsberg-Tetley*, вона вже встановила стійкі комерційні відносини з компанією *Labatt* у Великобританії і надала їй допомогу в просуванні пива *Labattlce Brew* в торгівлі на розлив, використовуючи свою широку мережу розповсюдження. Таким чином, компанія *Carlsberg-Tetley* із самого початку визнавала майбутнє за новим продуктом на ринку пива, і її припущення отримували підтвердження у міру того, як заморожене пиво показувало блискучі результати на ринках інших країн. Наприклад, в Австралії заморожене пиво виробництва компаній *Carlton United Breweries* завоювало протягом чотирьох місяців 10-відсоткову частку ринку пива. Частка замороженого пива в продажах на ринку пива в Канаді до кінця 1993 р. піднялася до 12 %. У США вона склала 4 %. Ймовірно, найбільш яскравим і відчутним був успіх продукту компанії *Labatt* в Японії, де за шість місяців було продано 2 млн жерстяних банок із замороженим пивом, внаслідок чого воно стало № 1 серед марок пива, що імпортувалися.

Таким чином, компанії *Carlsberg-Tetley* необхідно вирішити наступні питання:

✓ Чи буде заморожене пиво володіти довгостроковою виживаністю на ринку, або це тільки ефектна одноденка?

✓ Чи не поставить введення на ринок замороженого пива під маркою *Carlsberg* під загрозу імідж *Carlsberg-Tetley* як серйозній пивоварній компанії?

✓ Чи є можливість для іншого виробника замороженого пива вийти на ринок?

✓ Якщо компанія *Carlsberg-Tetley* представить на ринку свою власну марку пива, як це вплине на об'єм продажів замороженого пива компанії *Labatt*?

✓ Якщо компанія *Carlsberg-Tetley* ухвалить рішення представити на ринку заморожене пиво, чи повинна вона використовувати технологію компанії *Labatt*?

Останнє питання виявилось найпростішим: відповідь на нього "так". Не дивлячись на те, що компанія *Carlsberg-Tetley* повинна буде виплатити компанії *Labatt* гонорар за використання технології, вона отримає також безперечні переваги. По-перше, вона зможе запропонувати споживачам, як завжди, продукт високої якості і достовірності, тобто справжнє заморожене пиво. А це забезпечить вигідну відмінність продукту компанії від запропонованих конкурентами марок, а також підтвердить високий статус компанії *Carlsberg*. По-друге, це дозволить створити і розвинути добрі відносини з компанією *Labatt*. По-третє, розроблений нею технологічний процес легко можна буде впровадити на пивоварному підприємстві компанії *Carlsberg-Tetley* у Рексхем.

Інша пов'язана із замороженим пивом проблема була складнішою. Не дивлячись на деяку конкуренцію між продуктами компаній *Carlsberg* і *Labatt*, в цілому, як вважалося, це сприятиме підвищенню сектора замороженого пива до загальної вигоди обох сторін. Інший пункт, який вельми влаштовував компанію *Carlsberg-Tetley*, – наявність істотних можливостей додати своєму замороженому пиву межі унікальності і диференціювати його від продукту компанії *Labatt*. Для цього можна використовувати різні рецепти і змінити ряд інгредієнтів, що приведе до отримання продукту, що відрізняється від первинного. Є також значні можливості диференціації товару в сфері упаковки і просування на ринку.

Що ж до третього питання, американський досвід показує, що кількість претендентів на ринку повинне збільшитися. Протягом 12 місяців з моменту уявлення компанією *Labatt* свого продукту на ринку в Північній Америці, з'явилося цілих 30 марок замороженого пива! Компанія *Carlsberg-Tetley* прийшла до висновку, що якщо на два перші питання відповіді позитивні і влаштовують її, то ранній запуск цього продукту на британському ринку надасть компанії засіб захисту від можливих послідовників. "Ранній" насправді означає "другий".

Таким чином, дискусія в компанії *Carlsberg-Tetley* була зосереджена на цих і пов'язаних з ними питаннях. Хоча деякі співробітники продовжували розглядати заморожений продукт як модну одностенку, але існувала і протилежна точка зору, що полягала в тому, що це високоякісне пиво своїми перевагами дозволить перетворити виробництво замороженого пива на основну спеціалізацію компанії. У цьому разі навіть виникає паралельна дихотомія з маркою *Carlsberg*. Із одного боку, протримавшись протягом 20 років без всяких нових марок, компанія отримала серйозну репутацію, таку, що не пускається на новомодні прийоми. Але з іншого боку, не можна існувати на ринку цілих 20 років без яких-небудь інновацій свого товару! У компанії *Carlsberg-Tetley* вирішили розробити декілька напрямів для подальшого дослідження.

Попередній аналіз показав, що компанія *Carlsberg-Tetley* може отримати серйозний потенціал у зв'язку з замороженим пивом, але тільки у разі акуратного і грамотного менеджменту воно зможе ушляхетнити марку *Carlsberg* і підтвердити її переваги в секторі розфасованого пива *lager* вищої якості – *premium (PPL)*, а також поживити товарну марку в цілому, але знову ж таки, тільки за умови дбайливого звернення.

Відповідно подальші дослідження в галузі якості були покликані збільшити розуміння, що виникли в рамках сектора *PPL* нової можливості у вигляді замороженого пива проекту *Rapide*.

У Лондоні і Манчестері було виявлено десять груп для дослідження, які представляли наступні групи людей, що випивають в тиждень більше шести пляшок (або пінт) пива *lager* вищої якості – *premium*.

послідовники замороженого пива *Labatt* – у віці 20 – 25 років;

прихильників пива марки *Carlsberg* – у віці 25 – 40 років;

тих, хто відмовився від марки пива *Carlsberg* – у віці 18 – 25 років;

група *PPL/PDL* (яку можна визначити як прихильників пива таких марок, як *Budweiser*, *Beck'sMolsonDry*, *RollingRock*, *Oranjeboom*, *Grolsch*, *Coors* та ін.) у віці 18 – 25 та 25 – 35 років.

Теми для обговорення включали поведінку споживачів, їх відношення до товару, недавні інновації, уявлення про товарну марку, наявність інформації про заморожене пиво й очікування, пов'язані з цим новим різновидом пива, реакцію на *CarlsbergiceBeer* і альтернативні можливості упаковки.



Ті, хто ризикнув спробувати нове заморожене пиво, були "серійними експериментаторами" і "випадковими покупцями" в межах групи споживачів *PPL*. Дослідження виявили їх схвалення, якщо не сказати ентузіазм, щодо смакових якостей продукту. Виявилось також, що історія створення замороженого пива мало відома і мало зрозуміла, концепція "збалансованості смаку" замороженого пива не до кінця "розкручена" і не завоювала симпатій споживачів. Не дуже сприятливими були також уявлення споживачів про упаковку, що доповнювало проблему невизначеності зорового образу пива й обмеженість його розповсюдження. Мало хто з "експериментаторів" повторив спробу купити заморожене пиво. Одним словом, заморожене пиво ще не завоювало ринкових позицій.

Пивом негайно зацікавилися ті експериментатори, які купували тільки незаморожене, традиційне пиво. Їх зацікавили причини розробки нового продукту. Правда, вони вважали заморожене пиво якимсь трюком, а не новою високоякісною маркою до тих пір, поки самі його не спробували. Проте вони пов'язували інновацію з сектором *PPL*.

Серед респондентів у цілому зареєстровано очікування, що заморожене пиво повинне з'явитися як продукт пивоварного заводу, що володіє всіма перерахованими нижче характеристиками:

є інновації, що цінуються в секторі *PPL*, а також відмінні можливості пивоваріння;

близькість до території з холодним кліматом;

необхідність проникнути в сектор *PPL*.

Реакція ринку на спробу компанії *Carlsberg-Tetley* представити заморожене пиво *Carlsberg* – це помірний інтерес і здивування, але не реальний опір. Правда, серед дійсних безкомпромісних прихильників марки пива *Carlsberg* наголошувалося приголомшення і розгубленість, інші споживачі пива цієї марки, що не таке обмежене, таке, що поєднують пиво *Carlsberg* із широким репертуаром інших марок, виявилось терпимішим і мудрішим. Під час аналізу першої реакції на заморожене пиво виявилось, що компанія *Carlsberg* повинна розглядати заморожене пиво як блискучу інновацію в галузі технології пивоваріння, оскільки вона не ризикує придбати репутацію гонитви за "швидкими грошима".

На рис. 1.4 представлені в порівняльному виді можливості північно-американських, європейських і австралійських пивоварних компаній по запуску на ринок нового пива.

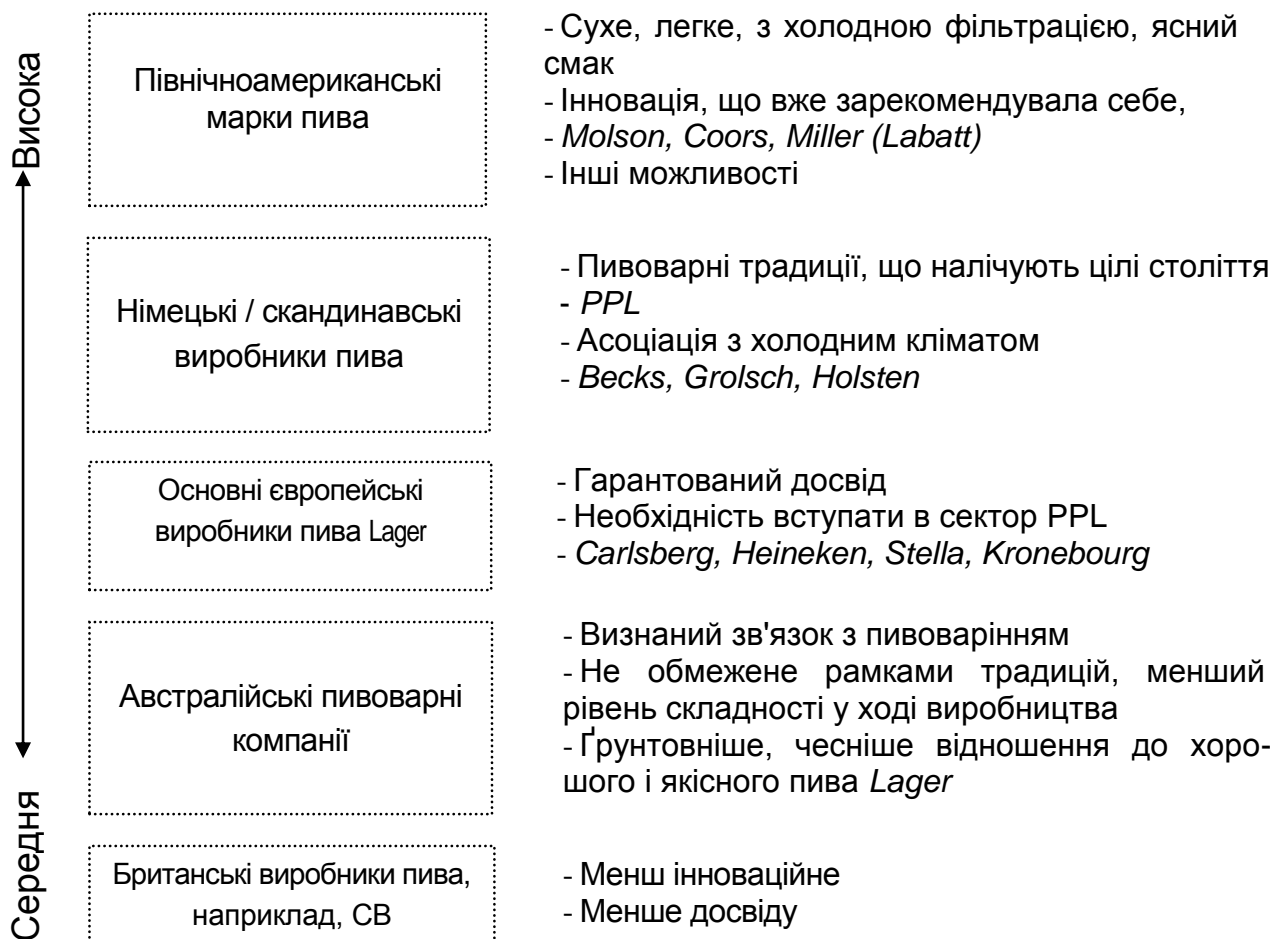


Рис. 1.4. **Можливості запуску на ринок нового пива**

Керівництво компанії *Carlsberg-Tetley* вважає, що дослідження за проектом Кармі достатньо стимулюють, і тому можна продовжувати і їх розробку товару, а також розглянути концепції позиціонування на ринку. Вважається, що заморожене пиво потенційно могло б доповнити існуючий асортимент продуктів *Carlsberg*, що приведе до створення такого портфеля видів продуктів, який буде чітко призначений для певних типів споживачів пива.

Але у цьому разі воно залишиться в руслі загального бажаного напряму позиціонування компанії як "пиво *lager* найвищої якості, найбільш відповідне для зустрічей, зроблене з високою майстерністю".

Керівництво компанії зосередила увагу на наступних аспектах:

пиво *Carlsberg Pilsner* виготовляється для....

пиво *Carlsberg Export* (експортний варіант) виготовляється для....

пиво *Carlsberg SpecialBrew* (спеціального рецепту) виготовляється для....

пиво *Carlsberg Ice Beer* (заморожене) виготовляється для....

Ще одна можливість полягає в тому, що асоціювання марки *Carlsberg* із замороженим пивом додасть йому популярності на ринку, тоді як впровадження на ринок замороженого пива допоможе по-новому відкрити споживачам традиційну марку пива *Carlsberg*. Зрозуміло, що реалізація такого потенційного симбіозу визначається тим, наскільки ефективно компанія *Carlsberg-Tetley* зможе застосувати стратегію позиціонування.

У цьому разі треба буде вирішити наступні ключові питання:

1. Як виявити й описати цільових споживачів пива?
2. Як передати смак і вигоди від споживання саме цього пива, проведеного за допомогою процесу заморожування?
3. Як доповнити функціональні вигоди від врахування емоційної складової, що входить до складу замороженого пива, як просунути нову марку пива?
4. Як використовувати більш впевнений і менш наполегливий тон у рекламі замороженого пива порівняно з іншими виробниками і як передати споживачеві відчуття упевненості, пов'язане з новою маркою?
5. Як управляти процесом створення нового іміджу марки замороженого пива, щоб прив'язати до нього дійсні цінності марки *Carlsberg*, але при цьому зайвий раз не згадувати саме ім'я *Carlsberg*?
6. Яким чином упаковувати і рекламувати продукт, якщо дотримуватися наведених вище міркувань?
7. Яким чином призначати ціну?

8. Де поширювати пиво?

Крім того, потрібно ще ухвалити два загальні рішення:

1. Як сформулювати опис смаку?
2. Який розмір інвестицій буде потрібний для запуску нового продукту?

Із погляду сегментації споживачів керівництво компанії *Carlsberg-Tetley* скоріше прагне вибрати більш відповідну базу для сегментації, ніж брати до уваги демографічний аспект. Проте зусилля в цьому плані були недостатньо цілеспрямованими, оскільки марка пива *Carlsberg* характеризується не тільки тим, що їй віддають перевагу люди з молодшої групи старших віків, а тим, що вона привертає широкий спектр споживачів. За допомогою досліджень встановлено, що пиво марки *Carlsberg* стоїть на другому або третьому місці у багатьох любителів пива.

Поступово ставало зрозуміло, що для досягнення стійкої переваги потрібно жорстко сегментувати і краще розуміти потреби і бажання

споживача. Один з даних підходів, який ґрунтується на даних *TGI*, привів до формування погляду, що "браві мужики" є ринком принципового інтересу для марки *Carlsberg* (рис. 1.5) з можливістю того, що "браві хлоп'ята" (рис. 1.6) можуть бути правильною цільовою групою для замороженого пива *Carlsberg*.

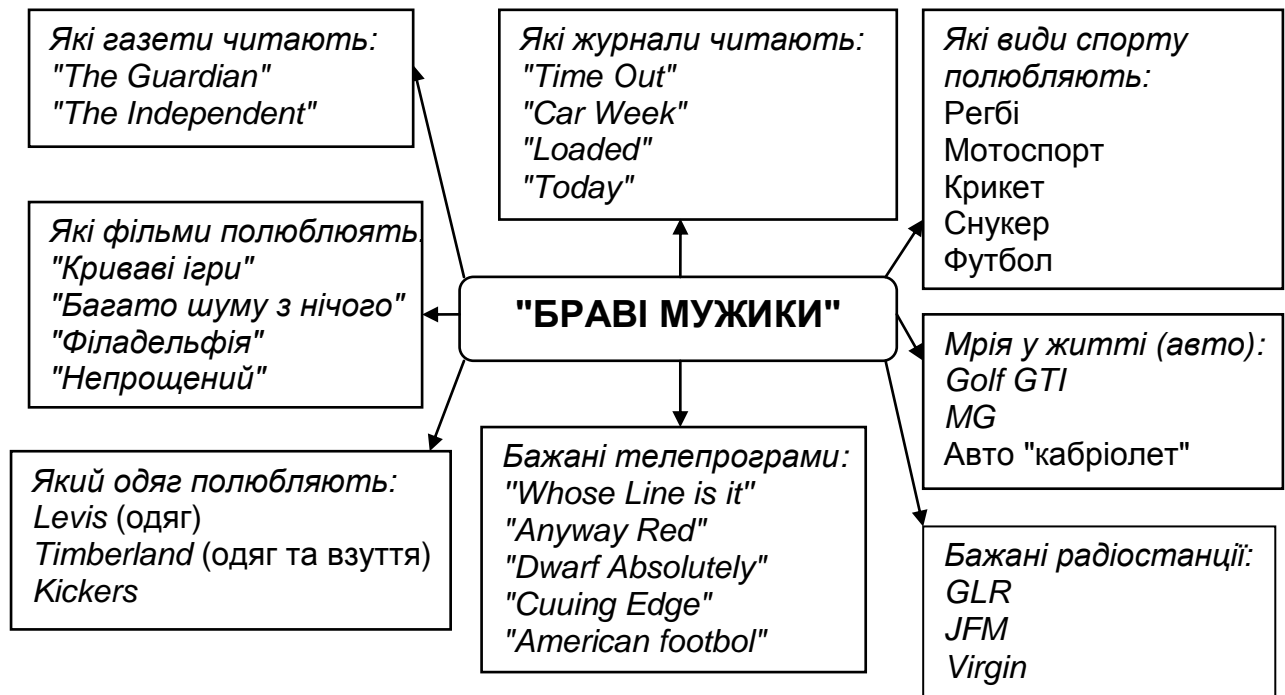


Рис. 1.5. Характеристика купівельної категорії "браві мужики"

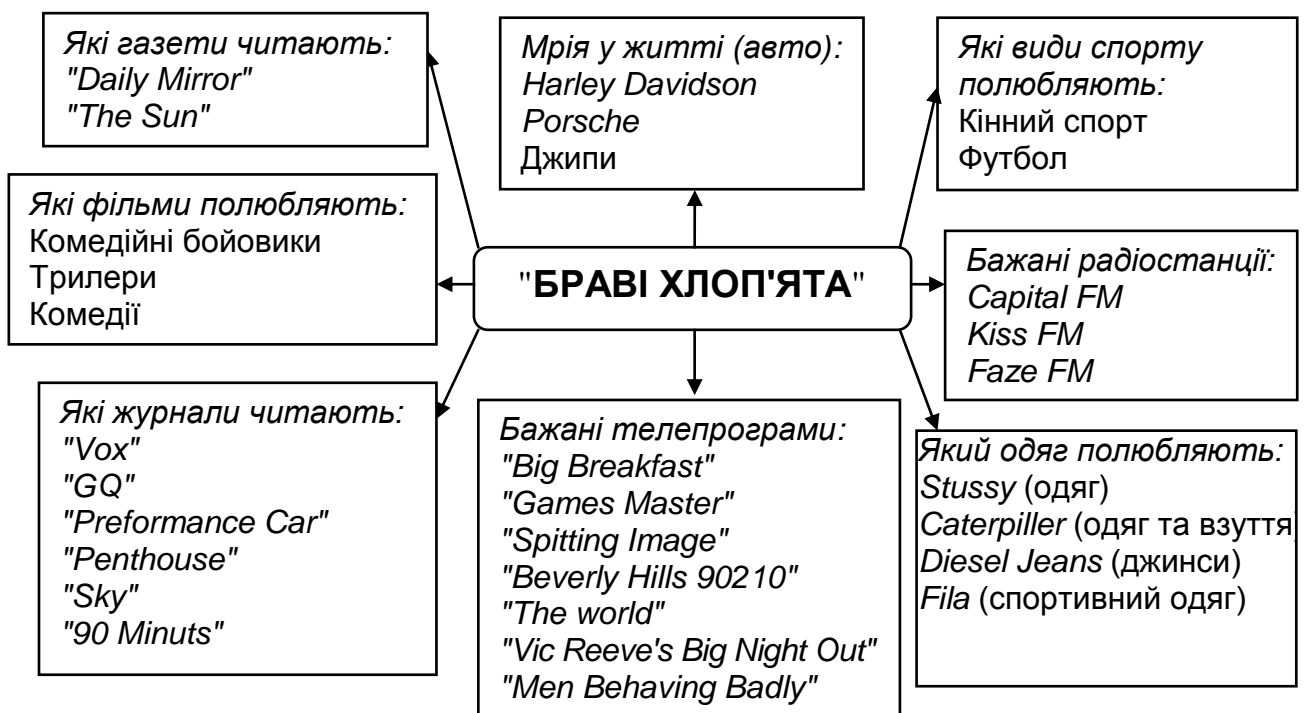


Рис. 1.6. Характеристики купівельної категорії "браві хлоп'ята"

Хоча "браві мужики" можуть вважатися "бравими хлоп'ятами", що підросли і подорослішали, у них все ж таки є щось загальне. Дані TGI показують, що такі характеристики застосовні до всіх споживачів пива *lager* різних віків і різної соціальної приналежності з доходами вище середнього рівня.

Другий підхід ґрунтувався на тому ступені, в якому споживачі проявили залежність від марки пива, що вживалася, як засобу само-вираження (рис. 1.7).

Низька / Висока Емоційна залежність / зацікавленість				
Постійні шанувальники пива <i>Carlsberg</i>	Періодичні споживачі пива <i>Carlsberg</i>	Споживачі баночного пива більш старшого віку (22 – 35 років)	Молодші споживачі пива <i>PPL</i> (у віці 18 –25 років)	Ті, хто спробував пиво <i>Labatt</i> і відмовився від пива <i>Carlsberg</i>
Віддають перевагу пити пиво в пабах	Віддають перевагу пити пиво в пабах	Віддають перевагу пити пиво в пабах	У пабі і в клубі	
Віддають перевагу в основному бочковому пиву	Віддають перевагу в основному бочковому пиву	Бочкове легке пиво і гірке пиво	Хто зосереджений на пиві <i>PPL</i>	
Консервативно настроєні	Відкритіші до змін	Бочкове або баночне пиво	Пиво, що намагається знайти свою марку	
Раціональні споживачі	Ті, хто інколи "здійснюють набіги" п'ють пиво: щоб напитися; щоб потурати своїм бажанням	Ті, хто інколи п'ють пиво <i>Ppl</i> : удома низької якості бочкове пиво	Ті, хто розуміється в стилі	
Прив'язані тільки до пива <i>langer</i>			Послідовники	Випадкові споживачі
				Що порушують свою обіцянку не пити пиво <i>Carlsberg</i>
←————→ Модники				
	←————→ Знавці			
			←————→ Послідовники відповідного стилю	
			←————→ Чудаки	

Рис. 1.7. Градація споживачів пива

Маючи на увазі певний образ споживача пива, команда компанії *Carlsberg-Tetley* приступила до розробки експериментального маркетингового плану для можливого запуску замороженого пива *Carlsberg* на ринок. Основний постулат, з якого виходить характеристика іміджу замороженого пива *Carlsberg*, полягає в наступному: "Тільки пиво *Carlsberg* зуміло досягти бажаного балансу між індивідуальністю марки замороженого пива і спадщиною, привабливістю і довірчістю міжнародно-визнаної репутації відомого виробника пива". Чи сказаного досить, щоб мотивувати споживача і торгівлю?

Дослідження найбільш переважної розфасовки в рамках проекту *Rapide* показали, що такою є пляшка з жовтого скла з подовженою шийкою ємністю 330 мл з надрукованим малюнком у білих і сріблястих тонах. Але чи достатня індивідуальність нового образу і чи правильно розрахований графічний баланс між відомою маркою *Carlsberg* і замороженим пивом, щоб підкреслити його яскраву індивідуальність як безперечного *Carlsberg* і водночас як безперечного замороженого пива?

Спочатку передбачалося призначити ціну вищу, ніж на оригінальне заморожене пиво *LabattIce*. Це могло б посприяти підтримці довгострокової задачі завоювання положення однієї з провідних марок баночного пива, що конкурує з такими відомими марками, як *Beck's* і *Budweiser*, але чи не утруднить це збереження первинної схеми розповсюдження? Можливо, ні, якщо воно навмисно будувалося сповільненими темпами, спочатку націлюючись тільки на наймодніші кафе-бари, винні бари і нічні клуби.

Водночас додаткові дослідження в галузі продукту на основі оновлених даних показали цілком прийнятний результат. Усього було опитано 138 молодих чоловіків, у віці 18 – 30 років, що віддають перевагу пиву *PPL*. 64 % опитаних сказали, що пиво за якістю і смаком перевершило всі очікування, 82 % заявили, що вони безумовно (тобто ймовірно) куплять цю марку пива; 21 % відзначили, що смак нового пива кращий, ніж у їх звичної марки. Проте за два тижні, у червні, на ринок Великобританії була запуснена нова марка замороженого пива – *FostersIceBeer*, а компанія, що проводить його, стала другим у країні претендентом на лідерство на ринку в галузі нової марки пива. Дана обставина змінила відношення компанії *Carlsberg* до концепції просування свого замороженого пива на місцевий ринок. За оцінками, на фінансування діяльності по просуванню на ринку нового продукту –

замороженого пива – компанії *Labatt* і *Fosters* витратили в цілому близько 7,5 млн ф. ст. У зв'язку з цим виникло питання: чи слід компанії *Carlsberg* витратити аналогічні засоби на просування свого продукту, або сукупні зусилля двох перших компаній за просування замороженого пива на ринку достатні, щоб у споживача виник стійкий інтерес до цього нововведення і прагнення відкрити для себе нові марки замороженого пива?

Рішення даного питання не можна відкладати. Початок кампанії в торговій пресі був намічений на 4 липня, а детальний інструктаж співробітників зі збуту компанії *Carlsberg*, присвячений просуванню продукту, повинен був відбутися 1 серпня. Передбачалося, що рекламний матеріал поступить у торгівлю в середині серпня. Партія продукту *CarlsbergIceBeer* вже поступила, але дискусії ще не припинилися. Початкових результатів – успіху або провалу – можна було чекати не раніше жовтня, лише тоді можна буде зробити перші оцінки успішності розповсюдження, рівня продажів, числа повторних покупок і реакції на кампанію з просування. Отже, чи вдалося компанії *Carlsberg* схопити "гарячий" продукт, або її "заморожене" майбутнє так і залишиться слабкою спробою?

### **Питання для обговорення**

1. Наскільки важливо для компанії *Carlsberg* виявитися першим або другим пред'явником нового замороженого пива на ринку Великобританії?

2. Як ви вважаєте, кількість компаній, що поставляють на ринок заморожене пиво, що збільшується, сприяє зростанню всього даного сектора ринку або, навпаки, скорочує перспективи прибуткової реалізації для кожного конкурента?

3. Якщо вважати, що однією з цілей, що переслідуються компанією *Carlsberg*, було стимулювання поживлення марки *Carlsberg* на ринку, то які альтернативні варіанти стратегії, які могла б розглянути компанія *Carlsberg-Tetley*?

4. Який з двох варіантів сегментації ринку, розглянутих компанією *Carlsberg-Tetley*, виявився кориснішим з погляду формулювання і застосування маркетингової стратегії?

5. Чи будуть споживачі сприймати заморожене пиво як окрему категорію товару?

## 2. Семінарські заняття

**Семінарське заняття** – форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. Тематика семінарських занять не відображається в лекційному матеріалі, але відноситься до певної теми дисципліни.

### Структура семінарських занять

Перелік тем семінарських занять відповідно до модулів та тем дисципліни наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<b>Змістовий модуль 1</b>			
<b>Управління розвитком соціально-економічної системи: загальнотеоретичний аспект</b>			
<i>Тема 1.</i> Сутність та основи розвитку соціально-економічних систем	<i>Семінарське заняття 1</i> 1. Зовнішнє середовище фірми як фактор розвитку. Методи оцінки впливу зовнішнього середовища. СТЕП-аналіз. 2. Теорії самоорганізації та саморозвитку. Їх зміст. 3. Теорія хаосу, ключові категорії. Поведінка відкритої СЕС в умовах хвилеподібного розвитку економіки. 4. Флуктуації та періодичні коливання. Класифікація, характерні риси	2	Основна: [6; 9; 11]. Додаткова: [18; 23; 30; 32]
<i>Тема 2.</i> Теоретичні засади економічного розвитку систем: моделі та концепції	<i>Семінарське заняття 2</i> 1. Соціально-історичні типи економічного розвитку соціально-економічних систем. 2. Сутність моделей розвитку: модель лінійних стадій розвитку, теорія структурних перетворень; неокласична модель вільного ринку; теорія ендогенного зростання. 3. Управління розвитком компанії на підставі концепції економічної динаміки. 4. Теорії циклів та основні її концепції	2	Основна: [7]. Додаткова: [3; 12]



1	2	3	4
Тема 3. Стратегічний контур управління розвитком соціально-економічних систем	<b>Семінарське заняття 3</b> 1. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах нелінійності перебігу економічних процесів. П'ять завдань стратегічного менеджменту. Відмінності стратегічного й оперативного менеджменту. 2. Ієрархія стратегій. Активні підприємницькі стратегії. 3. Школи стратегічного планування. Концепції стратегічного управління: Артура Д. Литла, корпорації Шелл, Хофера-Шендела, Маккінзі, Ансоффа. 4. Управління та опір стратегічними змінами	2	Основна: [1; 2; 4; 6]. Додаткова: [3; 4; 8; 9; 12]
Тема 3. Стратегічний контур управління розвитком соціально-економічних систем	<b>Семінарське заняття 4</b> 1. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища – <i>SNW</i> -аналіз. Ситуаційний аналіз компанії: <i>SWOT</i> -аналіз, <i>GAP</i> -аналіз (аналіз розриву). 2. Оцінка конкурентної позиції фірми. Види конкурентних стратегій, їх зміст. 3. Стратегії диверсифікованої компанії. Матриця Томпсона та Стріклєнда. <i>Sрасе</i> -матриця. 4. Стратегії входу та виходу з ринку	2	Основна: [1; 2; 4; 6]. Додаткова: [3; 4; 8; 9; 12]
<b>Змістовий модуль 2</b> <b>Формування стратегій розвитку підприємства</b>			
Тема 4 Управління розвитком конкурентоздатності СЄС	<b>Семінарське заняття 5</b> 1. Конкурентна боротьба та фактори, що на неї впливають. 2. Конкурентна перевага: поняття, методи оцінювання, шляхи підтримки. 3. Оцінка конкурентного статусу фірми	2	Основна: [1; 2; 6]. Додаткова: [1; 3; 4; 10–12]
Тема 5. Товарна стратегія фірми та стратегія ціноутворювання	<b>Семінарське заняття 6</b> 1. Управління розвитком підприємства на підставі формування ефективної цінової стратегії. 2. Класифікація цінових стратегій, їх характерні риси. 3. Концепції ціноутворювання. Поняття цінової політики. Методи ціноутворювання	2	Основна: [1; 2; 6]. Додаткова: [1; 3; 4; 10–12]

1	2	3	4
<i>Тема 6.</i> Стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів	<i>Семінарське заняття 7</i> 1. Максимізація прибутку у короткостроковому та довгостроковому періодах за умов досконалої конкуренції. 2. Основні індикатори кон'юнктури ринку. 3. Сучасні методи кон'юнктурного аналізу. 4. Прогнозування коливань цін на цінні папери	2	Основна: [1; 2; 6]. Додаткова: [1; 3; 4; 10 – 12]
<i>Тема 7.</i> Стратегія зовнішньо-економічної діяльності фірми	<i>Семінарське заняття 8</i> 1. Основні сучасні напрямки розвитку ЗЕД. 2. Організаційні форми підприємств, що здійснюють ЗЕД. 3. Формування стратегії поведінки підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність	2	Основна: [1; 2; 5; 6]. Додаткова: [3; 4; 8; 12]
<i>Тема 8.</i> Антикризове управління розвитком СЕС	<i>Семінарське заняття 9</i> 1. Розробка санаційної стратегії підприємства: основні поняття, принципи побудови, схеми управління санаційним підприємством. 2. Законодавча база проведення санації підприємств. 3. Методики санації підприємств	2	Основна: [1; 2; 5; 6]. Додаткова: [3; 4; 8; 12]
<b>Разом годин за змістовими модулями</b>		<b>18</b>	

### Зміст есе

Есе – це невеликий за обсягом твір, що чітко виражає думку автора з певної теми, його бачення окресленої проблеми та можливі шляхи її подолання.

Визначальними рисами есе, зазвичай, є незначний обсяг, чітке окреслення проблеми, авторський аналіз та висновки, що узагальнюють думку автора в підкреслено вільному, суб'єктивному її тлумаченні.

Зміст есе з вибраної теми семінарського заняття повинен включати наступні рубрики:

- зміст;
- введення;
- глосарій термінів;
- текст матеріалу;

ситуаційне завдання;  
список літератури.

### **Критерії оцінки семінарських занять**

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 5.1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

**Семінарські заняття** оцінюються в 4 бали, з них:

1,5 бала – за повноту викриття змісту доповіді, її структурованість, наявність категоріального апарату;

1 бал – за наявність та вирішення ситуаційного завдання;

1 бал – за наявність презентації;

0,5 бала – за вільність володіння матеріалом і ведення дискусії.

## **2.1. Питання для обговорення на семінарських заняттях**

### **Тема 1. Сутність та основи розвитку соціально-економічних систем**

1. У чому полягають головні відмінності між ліберальною (американською), європейською (шведською), японською моделями ринку та ринковою моделлю нових індустріальних країнах Південно-Східної Азії?

2. Назвіть особливості існуючих концепцій трансформації економічних систем.

3. Проаналізуйте можливість застосування продуктово-експортної моделі в Україні.

4. Порівняйте транзитну і ресурсно-експортну моделі з інноваційною моделлю. Назвіть відмінні та схожі риси.

5. Які серед існуючих концепцій трансформаційних процесів є найбільш поширеними в Україні?

### **Тема 2. Теоретичні засади економічного розвитку систем: моделі та концепції**

1. Назвіть, які типи економічного розвитку соціально-економічних систем вам відомі.

2. У чому полягає відмінність між моделлю лінійних стадій розвитку та неокласичною моделлю вільного ринку?

3. Сутність теорій структурних перетворень та ендogenous зростання.
4. Сутність концепції економічної динаміки з точки зору управління розвитком компанії.
5. Розкрийте зміст основних концепцій теорії циклів.

### **Тема 3. Стратегічний контур управління розвитком соціально-економічних систем**

1. Проаналізуйте основні підходи щодо визначення стратегічного менеджменту. Надайте характеристику процесу стратегічного менеджменту.
2. Надайте порівняльну характеристику оперативного та стратегічного менеджменту.
3. Наведіть приклади активних підприємницьких, конкурентних стратегій та стратегій диверсифікованої компанії.
4. Які основні школи стратегічного планування вам відомі?
5. Розкрийте зміст процесу управління стратегічними змінами.
6. У чому полягають основні відмінності *SWOT*-аналізу та *GAP*-аналізу?
7. Назвіть, коли саме під час аналізу та управління портфелем компанії доцільно застосовувати матриці *BCG*, *McKinsey*, еволюції *C3X*, *ADL* (Артур Д. Литтл) та модель *Shell / DPM*.

### **Тема 4. Управління розвитком конкурентоздатності СЄС**

1. Які фактори впливають на конкурентну боротьбу?
2. Поняття конкурентної переваги та шляхи її підтримки.
3. Назвіть основні методи оцінки конкурентної переваги.
4. Що таке конкурентний статус фірми та як його оцінити?

### **Тема 5. Товарна стратегія фірми та стратегія ціноутворення**

1. Товарна стратегія: інновація, варіація, елімінація і диверсифікація товару або послуги.
2. Назвіть визначальні фактори конкурентоспроможності товару або послуги.
3. Фірмовий стиль і товарний знак.
4. У чому полягають особливості ціноутворення на різних типах ринків та на різних стадіях життєвого циклу продукції?
5. Назвіть ринкові методи ціноутворення. Поняття ціна рівноваги.
6. Сутність стратегії надання знижок і бонусів. У чому полягає ефективність їх використання.

## **Тема 6. Стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів**

1. Як досягти максимізації прибутку у короткостроковому та довгостроковому періодах?
2. Сутність кон'юнктури ринку та її основні індикатори.
3. Які методи кон'юнктурного аналізу вам відомі?
4. Назвіть основні фактори, що враховуються під час прогнозування коливання цін на цінні папери.

## **Тема 7. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми**

1. Охарактеризуйте існуючі організаційні форми підприємств, що здійснюють ЗЕД.
2. Які напрямки розвитку ЗЕД вам відомі?
3. Які фактори слід врахувати під час формування стратегії поведінки підприємства, що здійснює ЗЕД?
4. Вибір стратегічного профілю ЗЕД. Етноцентризм. Поліцентризм. Регіоцентризм і геоцентризм.

## **Тема 8. Антикризове управління розвитком СЕС**

1. Стадії та критерії діагностики банкрутства підприємства.
2. Особливості санаційної стратегії підприємства.
3. Форми, правила та умови фінансування санації підприємств.
4. Приклади санаційних концепцій.
5. Вітчизняна практика фінансового оздоровлення підприємств.

## **3. Питання для закріплення навчального матеріалу**

### **Тема 1. Сутність та основи розвитку соціально-економічних систем**

1. Організації та особи, які беруть участь у процесі матеріально-технічного забезпечення фірми, це:
  - а) споживачі;
  - б) постачальники;
  - в) конкуренти.

2. Метод аналізу агресивності і ступеня впливу макросередовища, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища:

- а) *SWOT*-аналіз;
- б) *SNW*-аналіз;
- в) *PEST*-аналіз.

3. Одночасна наявність властивостей, які надають змін системі, обумовлюють характер розвитку:

- а) закономірність і спрямованість;
- б) необоротність, закономірність і спрямованість;
- в) незворотність, спрямованість і динамічність.

4. Порядок – це:

- а) відсутність умов для стійких спрямованих змін;
- б) наявність умов для стійких спрямованих змін;
- в) стан системи, в якому не відбувається ніякого саморозвитку.

5. Стійка організована у просторі та часі спрямованість матеріально-енергетичних потоків, що забезпечує функціонування системи – це:

- а) інформаційна впорядкованість;
- б) просторова впорядкованість;
- в) тимчасова упорядкованість.

## **Тема 2. Теоретичні засади економічного розвитку систем: моделі та концепції**

1. Основні відмінності економічних систем одна від одної представлені:

- а) формами власності і господарським механізмом;
- б) системою взаємовідносин між виробником і споживачем;
- в) торгівельною і монетарною політикою держави.

2. Різноманіття форм власності і розвинена соціальна сфера є відмінними рисами:

- а) сучасної ринкової економіки;
- б) традиційної економіки;
- в) адміністративно-командної економіки.

3. Відмінною рисою адміністративно-командної економіки є:

- а) первинна обробка природних ресурсів і, як наслідок, примітивна технологія;
- б) тотальний контроль держави над виробництвом і розподілом;
- в) активний вплив держави на розвиток економіки та соціальної сфери.

4. Західноєвропейська модель характеризується:
- а) різкою диференціацією населення на багатих і бідних;
  - б) виділенням державою значних ресурсів на соціальні потреби;
  - в) мінімальною регулюючою роллю держави.
5. Відмінні риси країн з розвинутою економікою:
- а) індустріалізація та галузева диверсифікація економіки;
  - б) становлення інформаційної економіки та розвиток високо-технологічних галузей;
  - в) неоднорідність соціальної структури суспільства і низька якість робочої сили.

### **Тема 3. Стратегічний контур управління розвитком соціально-економічних систем**

1. Розробка, реалізація та оцінка здійснення корпоративної стратегії як програми конкретних дій є завданням:
- а) стратегічного управління;
  - б) стратегічного планування;
  - в) стратегічного контролю.
2. Стратегія, орієнтована на підтримання конкурентної переваги фірми, запобігання її банкрутства та забезпечення тривалого процвітання в динамічній зовнішньому середовищі:
- а) товарна стратегія;
  - б) стратегія ціноутворення;
  - в) економічна стратегія.
3. У 40-50-ті рр. ХХ століття переважав підхід, що розглядає фірму як:
- а) "відкрити" систему;
  - б) "закрити" систему;
  - в) "інтегровану" систему.
4. Концепція, за якої планування звернено всередину фірми і служить інструментом розподілу внутрішньофірмових ресурсів:
- а) "закрита" система;
  - б) "відкрита" система;
  - в) "інтегрована" система.
5. Механізм регулювання планових рішень, оформлених у вигляді стратегій і концепцій, – це:
- а) стратегічне управління;
  - б) стратегічне планування;
  - в) стратегічний контроль.

#### **Тема 4. Управління розвитком конкурентоздатності СЕС**

1. Порівняльна перевага фірми щодо інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами – це:

- а) конкурентоспроможність товару;
- б) конкурентоспроможність фірми;
- в) конкурентоспроможність галузі.

2. Для фази "уповільнення зростання" життєвого циклу конкурентної переваги фірми характерно:

- а) активне старіння ресурсів фірми й агресивна політика фірм-конкурентів;
- б) поява на ринку більшого числа конкурентів більш сильних суперників, що змушує фірму інвестувати в оновлення виробничого процесу;
- в) посилення стратегічного потенціалу за рахунок інтенсифікації інвестиційної діяльності мотивованої параметрами попиту на продукцію.

3. Рівень конкурентної переваги для країни тотожний:

- а) ВВП на душу населення;
- б) середньомісячній заробітній платі працівника;
- в) НД на душу населення.

4. Матриця, аналіз на основі якої проводиться за критеріями конкурентного статусу і стадії життєвого циклу галузі:

- а) матриця *BCG*;
- б) матриця "МАК кінзі";
- в) матриця *ADL*.

5. Перевага порівняно з якимось іншим аналогічним товаром, що виділяється споживачами у ході вирішення своїх проблем:

- а) конкурентоспроможність товару;
- б) конкурентоспроможність фірми;
- в) конкурентоспроможність галузі.

#### **Тема 5. Товарна стратегія фірми та стратегія ціноутворення**

1. Стратегія, основним завданням якої є вироблення правил і прийомів дослідження і формування потенційних ринків товарів і послуг, що відповідають місії фірми:

- а) товарна стратегія;
- б) стратегія ціноутворення;
- в) стратегії взаємодії з ринками виробничих ресурсів.



2. Сукупність постачальників стратегічних ресурсів, здатних забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми:

- а) групи стратегічного впливу;
- б) зони стратегічних ресурсів;
- в) стратегічна зона господарювання

3. Виникнення зв'язків, яке при спільних діях елементів ПС забезпечує збільшення загального ефекту до величини, більшої, ніж сума ефектів цих елементів:

- а) метаболізм;
- б) гомеостаз;
- в) синергізм.

4. Підрозділи фірми, відповідальні за вибір стратегічних напрямків діяльності:

- а) стратегічні господарські центри;
- б) центри поточної комерційної діяльності;
- в) стратегічна зона господарювання.

5. Контактні аудиторії, здатні вплинути на місію виробничої системи:

- а) групи стратегічного впливу;
- б) зона стратегічних ресурсів;
- в) стратегічна зона господарювання.

## **Тема 6. Стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів**

1. Механізм, за допомогою якого встановлюються правові та економічні взаємовідносини між споживачами і продавцями валют:

- а) ринок інструментів власності;
- б) кредитний ринок;
- в) валютний ринок.

2. Фінансовий ринок, що забезпечує повний і швидкий перелив заощаджень та інвестицій за ціною, яка влаштовує одночасно позичальників і кредиторів:

- а) ринок цінних паперів;
- б) ринок грошей;
- в) страховий ринок.

3. Форма управління інвестиційним портфелем, який передбачає ретельний моніторинг ринку, оперативне придбання фінансових інстру-

ментів, що відповідають цілям інвестування, а також швидка зміна структури портфеля:

- а) пасивна;
- б) активна;
- в) збалансована.

4. Здатність інвестиційних цінностей швидко і без втрат у ціні перетворюватися в готівкові гроші:

- а) ліквідність;
- б) ефективність;
- в) беззбитковість.

5. Показник, що розраховується як відношення нетто-результату експлуатації до нетто-активів фірми:

- а) рентабельність власних коштів;
- б) рівень економічної рентабельності фірми;
- в) ступінь платоспроможності фірми.

## **Тема 7. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми**

1. З метою розвитку власних капіталовкладень за кордоном організації слід приділити увагу:

- а) просуванню продукції з високим ступенем переробки на зовнішні ринки і розвитку інфраструктури зарубіжної підтримки експорту;
- б) розширенню масштабів накопичення та проведення випереджаючої реконструкції виробничої бази організації;
- в) створенню системи захисту ринку збуту організації від можливих негативних впливів міжнародної кон'юнктури.

2. Етап розвитку ЗЕД, зміст якого полягає в реконструкції та перепрофілюванні підрозділів і галузей-суб'єктів ЗЕД відповідно до пріоритетів інтеграції організації у світову економіку:

- а) етап стабілізації зовнішньоекономічного комплексу;
- б) етап оптимізації структури зовнішньоекономічного комплексу;
- в) етап уніфікації умов діяльності.

3. Стійка географічна структура ЗЕД формується на етапі:

- а) стабілізації зовнішньоекономічного комплексу;
- б) оптимізації структури зовнішньоекономічного комплексу;
- в) уніфікації умов діяльності.

4. З метою забезпечення економічної безпеки організації слід докласти зусилля в напрямку:

а) збереження виробництва ряду найважливіших товарів стратегічного значення, незважаючи на імпорتنу конкуренцію;

б) формування стійких коопераційних зв'язків для загального зміцнення позицій організації в системі світової економіки;

в) створення передумов для переплетення вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо зміцнення позицій організації на зовнішніх ринках.

5. В умовах конкуренції, що посилюється на світовому ринку, успішна стратегія ЗЕД формується на основі:

а) визначення стратегії поведінки організації на внутрішньому ринку;

б) аналізу стратегії конкурентів на світовому ринку;

в) визначення перспективних напрямків спеціалізації в економічних умовах.

## **Тема 8. Антикризове управління розвитком СЕС**

1. Антикризове управління – це:

а) заходи з прогнозування та запобігання невизначеності в економічному розвитку;

б) діагностика, попередження і подолання кризових явищ;

в) загострення суперечностей соціально-економічної системи.

2. У механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися:

а) глибокому аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

б) пошуку найкращих варіантів розвитку підприємства;

в) максимізації прибутку за рахунок збільшення цін на продукцію;

г) екстенсивному напрямку розвитку виробництва.

3. До зовнішніх чинників виникнення кризи слід віднести:

а) нестабільність валютного ринку, політичну нестабільність, зростання інфляції тощо;

б) низьку конкурентоспроможність продукції;

в) застарілі і зношені основні фонди;

г) низьку продуктивність праці.

4. Одним із найдієвіших засобів запобігання банкрутству підприємства є:

- а) примусова ліквідація підприємства;
- б) отримання кредиту;
- в) фінансова санація;
- г) диверсифікація виробництва.

5. Головною метою стратегії санації підприємства є:

- а) пошук нових ринків збуту продукції;
- б) розробка комплексу заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи;
- в) оновлення кадрового складу підприємства;
- г) мінімізація витрат підприємства.

## **4. Рекомендована література**

### **4.1. Основна**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / под редакцией Л. И. Евенко; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 414 с.

2. Градов А. П. Стратегия экономического управления предприятием : учебное пособие / А. П. Градов. – Спб. : СПбГТУ, 1993. – 284 с.

3. Зайдель Х. Основы учения об экономике / Х. Зайдель, Р. Теммен; пер. с нем. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 304 с.

4. Котлер Ф. Основа маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ.; под ред. В. Д. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1990. – 424 с.

5. Макконелл К. Р. Экономика: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – М. : Республика, 1992. – 528 с.

6. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Суммы : ИТД "Университетская книга", 2003. – 288 с.

7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. І. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

8. Портер М. Д. Международная конкуренция / М. Д. Портер; пер. с англ; под. ред. В. Д. Щетихина. – М. : Международные отношения, 1993. – 624 с.

9. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.

10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

11. Філіпенко А. С. Цивілізаційні виміри економічного розвитку / А. С. Філіпенко. – 2-е вид. – К. : Знання України, 2002. – 190 с.

## **4.2. Додаткова**

12. Алехин В. И. Рынок ценных бумаг: введение в фондовые операции / В. И. Алехин. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 194 с.

13. Василенко В. А. Креативное управление развитием социально-экономических систем : монографія / В. А. Василенко – К. : Освіта України, 2010. – 772 с.

14. Веснин В. Р. Стратегическое управление : ученик / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 328 с.

15. Дмитриенко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : учеб. пособ. / Г. А. Дмитриенко. – К. : МАУП, 1998. – 188 с.

16. Кінах А. К. Український прорив / А. К. Кінах. – К. : ВіРА ІНСАЙТ, 2004. – 320 с.

17. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для ВУЗов / М. И. Круглов – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.

18. Мельник Л. Г. Экономика развития : монографія / Л. Г. Мельник. – Суммы: ИТД "Университетская книга", 2006. – 662 с.

19. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія / Ю. С. Погорелов. – Луганськ : Глобус, 2010. – 512 с.

20. Пономаренко В. С. Моделювання поведінки інвестора на фондовому ринку / В. С. Пономаренко, О. В. Раєвнева, К. А. Стрижиченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с.

21. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер; пер з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

22. Стратегический менеджмент : учебник / пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : ООО "Издательство Проспект", 2003. – 336 с.

23. Цопа Н. В. Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы : монографія / Н. В. Цопа. – Донецк – Симферополь: ИТ "АРИАЛ", 2010. – 320 с.

### **4.3. Інформаційні ресурси**

24. Асоціація Українських Банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aub.org.ua>.

25. Офіційний сайт державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

26. Офіційний сайт департаменту статистики Організації Об'єднаних Націй. – Режим доступу : <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>.

27. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. – Режим доступу : <http://www.imf.org>.

28. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. – Режим доступу : <http://me.kmu.gov.ua>.

29. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.

30. Офіційний сайт Світового банку. – Режим доступу : <http://web.worldbank.org>.

31. Офіційний сайт Світового економічного форуму. – Режим доступу : <http://www.weforum.org>.

32. Офіційний сайт Статкомітета СНД. – Режим доступу : <http://www.cisstat.com>.

33. Офіційний сайт Фонду миру. – Режим доступу : <http://www.fundforpeace.org/global>.

## Зміст

Вступ.....	3
1. Ситуаційні (практичні) завдання.....	4
1.1. Кейс "Сильвестр, який хоче стати Сталлоне".....	7
1.2. Кейс "Заморожене пиво <i>Carlsberg</i> " .....	18
2. Семінарські заняття .....	32
2.1. Питання для обговорення на семінарських заняттях.....	35
3. Питання для закріплення навчального матеріалу.....	37
4. Рекомендована література.....	44
4.1. Основна .....	44
4.2. Додаткова .....	45
4.3. Інформаційні ресурси.....	46

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Практичні завдання  
з навчальної дисципліни  
"УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ"**

**для студентів спеціальності  
8.03050601 "Прикладна статистика"  
денної форми навчання**

Укладачі: **Раєвська** Олена Валентинівна  
**Бровко** Ольга Іванівна  
**Дериховська** Вікторія Ігорівна

Відповідальний за випуск *Раєвська О. В.*

Редактор *Лященко О. Г.*

Коректор *Міхно В. В.*

План 2015 р. Поз. № 92.

Підп. до друку 08.10.2015 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 3,0. Обл.-вид. арк. 3,75. Тираж 40 пр. Зам. № 172.

---

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*