

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Завдання до самостійної роботи  
з навчальної дисципліни**

**"УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ"**

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

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2016**

Затверджено на засіданні кафедри статистики та економічного прогнозування.

Протокол № 9 від 01.03.2016 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Укладачі:** О. В. Раєвнева  
В. І. Дериховська

**Завдання** до самостійної роботи з навчальної дисципліни 3-13 "Управління розвитком соціально-економічних систем" для студентів спеціальності 8.03050601 "Прикладна статистика" денної форми навчання : [Електронне видання] / уклад. О. В. Раєвнева, В. І. Дериховська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 39 с.

Подано завдання до самостійної роботи з навчальної дисципліни, що мають сформулювати й закріпити у студентів уміння та навички обробки й аналізу інформації в галузі управління розвитком соціально-економічною системою різного рівня народногосподарського управління.

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

## Вступ

**Самостійна робота студента (СРС)** – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

**Мета СРС** – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 66,7 % (80 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (120 годин). У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

СРС включає:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни;
- підготовку до ситуаційних занять;
- підготовку до виступу на семінарських заняттях;
- поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань;
- пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни;
- аналітичний розгляд наукових публікацій;
- контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до тестів;
- систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до модульного контролю.

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

Таким чином, СРС посилює набуття компетентностей, що отримують студенти в межах лекційних та практичних занять на основі розвитку у них якостей до перманентного самонавчання, самореалізації та здатності планувати як свій час, так й і своє майбутнє.

**Форми проведення СРС у межах дисципліни такі:**

*аудиторна СРС:* ситуаційні завдання, презентація групових рішень;

*позааудиторна СРС:* підготовка до семінарських занять; вирішення варіативних завдань; підготовка до різноманітних форм контролю, що передбачає дисципліна; вивчення контрольних питань до кожної теми дисципліни.

Усі завдання аудиторної та позааудиторної СРС поділяються на:

- *обов'язкові*, які студенти повинні виконати у повному обсязі під час опанування навчальної дисципліни;

- *за вибором студента*, тобто альтернативні завдання, які студент може вибрати за допомогою викладача для підвищення поточної оцінки або відпрацювання пропущених занять.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

### Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
<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	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 1. Вивчення лекційного матеріалу та підготовка до ситуаційного завдання	9	Оцінка роботи при вирішенні ситуаційного завдання	Основна: [1; 2; 4 – 6]. Додаткова: [13; 19; 23]
<i>Тема 2.</i> Теоретичні засади економічного розвитку систем: моделі та концепції	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 2 та підготовка до семінарського заняття. Підготовка до тестової контрольної роботи	9	Оцінка тестових завдань (ТЗ). Оцінка змістовності підготовленого матеріалу до семінарського заняття (СЗ)	Основна: [2 – 7]. Додаткова: [13 – 15; 17 – 19; 22; 23]

1	2	3	4	5
<i>Тема 3</i> Стратегічний контур управління розвитком СЕС	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 3. Підготовка до семінарського заняття. Підготовка до тестової КР	6	Оцінка ТЗ. Оцінка змістовності підготовленого матеріалу до СЗ	Основна: [1; 2; 5]. Додаткова: [14; 15; 17; 21; 22]
<i>Тема 4.</i> Управління розвитком конкурентоздатності СЕС	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 4. Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темами 1 – 4. Підготовка до модульної КР	11	Оцінка ТЗ. Перевірка модульної КР	Основна: [1; 2; 5]. Додаткова: [13; 16 – 19]
<b>Усього за змістовим модулем 1</b>		<b>35</b>		
<b>Змістовий модуль 2</b> <b>Формування стратегій управління розвитком підприємства</b>				
<i>Тема 5</i> Товарна стратегія фірми та стратегія ціноутворення	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 5. Підготовка до тестової КР. Підготовка до ситуаційного завдання	16	Оцінка роботи при вирішенні ситуаційного завдання. Оцінка ТЗ	Основна: [1; 2; 6]. Додаткова: [16; 18; 19; 23]
<i>Тема 6</i> Стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 6. Підготовка до тестової КР. Підготовка до семінарського заняття	8	Оцінка ТЗ. Оцінка змістовності підготовленого матеріалу до СЗ	Основна: [2; 6]. Додаткова: [12; 20]
<i>Тема 7</i> Стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 7. Підготовка до тестової КР. Підготовка до семінарського заняття	8	Оцінка ТЗ. Оцінка змістовності підготовленого матеріалу до СЗ	Основна: [1; 2; 5; 6]. Додаткова: [14; 15; 17; 21; 22]
<i>Тема 8</i> Антикризове управління розвитком СЕС	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темами 5 – 8. Підготовка до семінарського заняття. Підготовка до тестової КР. Підготовка до контрольної роботи	13	Оцінка змістовності підготовленого матеріалу до СЗ. Оцінка ТЗ. Перевірка модульної КР	Основна [2; 4; 6]. Додаткова: [18; 21; 23]
<b>Усього за змістовим модулем 2</b>		<b>45</b>		
<b>Усього за модулем</b>		<b>80</b>		

# **1. Завдання до позааудиторної самостійної роботи за темами навчальної дисципліни**

## **1.1. Підготовка до семінарських занять**

Підготовка до виступу на семінарських заняттях належить до позааудиторної самостійної роботи студента.

**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 належить до певної теми дисципліни.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань, їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо.

Плани семінарських занять з навчальної дисципліни "Управління розвитком соціально-економічних систем" та рекомендована література для підготовки наведені нижче.

### **Змістовий модуль 1**

#### **Управління розвитком соціально-економічної системи: загальнотеоретичний аспект**

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

###### **Семінарське заняття 1**

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.

**Література:** основна [6; 9; 11]; додаткова [18; 21; 23; 32].

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

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.

**Література:** основна [7]; додаткова [13; 18; 19].

**Тема 3. Стратегічний контур управління розвитком соціально-економічних систем (СЕС)  
Семінарське заняття 3**

1. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах не лінійності перебігу економічних процесів. П'ять завдань стратегічного менеджменту. Відмінності стратегічного та оперативного менеджменту.
2. Ієрархія стратегій. Активні підприємницькі стратегії.
3. Школи стратегічного планування. Концепції стратегічного управління: Артура Д. Літла, корпорації Шелл, Хофера-Шендела, Маккінзі, Ансоффа.
4. Управління стратегічними змінами. Опір змінам.
5. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища – SNW-аналіз. Ситуаційний аналіз компанії: SWOT-аналіз, GAP-аналіз (аналіз розриву).
6. Оцінка конкурентної позиції фірми. Види конкурентних стратегій, їх зміст.
7. Стратегії диверсифікованої компанії. Матриця Томпсона та Стрікленда. Space-матриця.
8. Стратегії входу та виходу з ринку.

**Література:** основна [1; 2; 4; 6]; додаткова [14; 15; 17; 21; 22].

**Тема 4. Управління розвитком конкурентоздатності СЕС  
Семінарське заняття 4**

1. Конкурентна боротьба та фактори, що на неї впливають.
2. Конкурентна перевага: поняття, методи оцінки, шляхи підтримки.

3. Оцінка конкурентного статусу фірми.

**Література:** основна [1; 2; 6] додаткова [13; 16; 17; 23].

## **Змістовий модуль 2**

### **Формування стратегій управління розвитком підприємства**

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

##### **Семінарське заняття 5**

1. Управління розвитком підприємства на підставі формування ефективної цінової стратегії.

2. Класифікація цінових стратегій, їх характерні риси.

3. Концепції ціноутворювання.

4. Поняття цінової політики.

5. Методи ціноутворювання.

**Література:** основна [1; 2; 6]; додаткова [14; 17; 23; 28].

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

##### **Семінарське заняття 6**

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.

**Література:** основна [2; 7; 9]; додаткова [12; 19; 20; 27].

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

##### **Семінарське заняття 7**

1. Основні сучасні напрямки розвитку ЗЕД.

2. Організаційні форми підприємств, що здійснюють ЗЕД.

3. Формування стратегії поведінки підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

**Література:** основна [1; 2; 5; 6]; додаткова [13; 18; 21; 26; 30; 33].



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

### **Семінарське заняття 8**

1. Розробка санаційної стратегії підприємства: основні поняття, принципи побудови, схеми управління санаційним підприємством.
2. Законодавча база проведення санації підприємств.
3. Методики санації підприємств.

**Література:** основна [1; 2; 5; 6]; додаткова [14; 17; 31].

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

1) для студента, що підготував матеріал:

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 вільне володіння матеріалом та ведення дискусії;

2) для студента, що приймав активну участь в роботі на занятті:

1,5 бала – за активне обговорення матеріалу та участь у дискусії.

Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у електронний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

### **1.2. Запитання для самодіагностики**

Однією з форм позааудиторної роботи студента є самодіагностика, тобто контрольна перевірка отриманих студентами теоретичних знань під час лекційних та практичних занять.

Рівень засвоєних студентами знань під час аудиторної роботи перевіряється за допомогою відповідей на запитання для самодіагностики з кожної теми навчальної дисципліни.

### **Змістовий модуль 1**

#### **Управління розвитком соціально-економічної системи: загальнотеоретичний аспект**

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

1. Гносеологічні основи поняття "розвиток". Закономірності розвитку систем.

2. Поняття "метаболізм" і "гомеостаз" системи.

3. Назвіть особливості виробничих систем, що відрізняють їх від технічних та інших систем.
4. Які ресурси формують виробничу систему?
5. Чим відрізняється "виробнича потужність" від "стратегічного потенціалу"?
6. Чим характеризується виробнича система як об'єкт стратегічного планування?
7. Як за допомогою матриць стратегічного потенціалу визначити напрямок його використання?
8. Назвіть основні складові макро- і мікросередовища.
9. Як пов'язані між собою "місія фірми і її "виробничий профіль"?"
10. Як пов'язане оподаткування з проблемою економічного зростання?

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

1. Соціально-історичні типи розвитку соціально-економічних систем.
2. Моделі та форми економічного розвитку.
3. Циклічність у розвитку СЕС. Ресурси економічного зростання.
4. У чому полягає суть моделі лінійних стадій розвитку?
5. Визначте відмінності теорії структурних перетворень та неокласичної моделі вільного ринку.
6. У чому полягають основні концептуальні положення теорії М. Кондратьєва.
7. Надайте класифікацію циклів, визначте їх характерні риси.

## **Тема 3. Стратегічний контур управління розвитком СЕС**

1. Що є основним атрибутом економічної стратегії?
2. Назвіть глобальну мету економічної стратегії.
3. Яким чином можна перетворити імпліцитні цілі в експліцитні?
4. Що таке "портфель ринкових трансакцій"?
5. Що впливає на спрямованість економічної стратегії?
6. Перелічіть вимоги до формування локальних стратегічних цілей.
7. Чим відрізняється довгострокове планування від стратегічного?

8. У чому відмінності керування шляхом вибору стратегічних позицій від стратегічного планування?
9. Перелічіть типи контрзаходів при керуванні по слабких сигналах.
10. Охарактеризуйте ситуацію "стратегічної несподіванки".
11. Які параметри використовуються для виділення стратегічної зони господарювання?
12. Коли краще застосовувати в якості стратегічного рішення концепцію синергізму?

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

1. Назвіть п'ять конкурентних сил. Що їх визначає?
2. Які фактори впливають на конкурентну боротьбу?
3. Що таке "стратегічна група конкурентів"?
4. Чи є число фірм, що конкурують, на ринку найбільш важливим фактором сили конкурентної боротьби?
5. Яким чином постачальники фірм у даній галузі можуть бути силою конкуренції?
6. Що таке конкурентний статус фірми?
7. Як оцінити рівень конкурентного статусу?
8. Як визначити ступінь забезпеченості елементів стратегічного потенціалу фірми необхідними ресурсами?
9. Чи можна оцінити значущість впливу того чи іншого детермінанта "національного ромба" на рівні конкурентної переваги фірм?
10. У чому суть принципу Парето-ефективності? Як використовують цей принцип при оцінці впливу стратегічного потенціалу фірми на її конкурентну перевагу?

### **Змістовий модуль 2**

#### **Формування стратегій управління розвитком підприємства**

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

1. Які параметри використовуються для виділення стратегічної зони господарювання?
2. Назвіть основні категорії товарної стратегії фірми

3. Коли краще застосовувати в якості стратегічного рішення концепцію синергізму?

4. Що є критерієм формування представницького товарного асортименту?

5. Назвіть основні види цінової політики.

6. Принципи формування цінової стратегії в умовах монополістичного ринку.

7. Який метод ціноутворення дозволяє максимізувати прибуток при мінімізації збитків у короткостроковому і довгостроковому періодах?

8. Коротко охарактеризуйте вплив основних ціноутворюючих факторів на рівень продажної ціни.

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

1. Назвіть інструменти ринку грошей і ринку цінних паперів.

2. Як оцінити найбільш доцільний шлях залучення позикових засобів?

3. Що таке овердрафт?

4. У чому відмінності опціону від ф'ючерсу?

5. Що визначає вибір тієї чи іншої стратегії підприємства на ринку грошей?

6. Надайте зміст понять "портфель інвестицій" та "портфель цінних паперів". Визначте їх відмінності

7. Розкрийте зміст теорії Марковиця та Шарпа.

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

1. Що містить процес розробки зовнішньоекономічної стратегії?

2. У чому знаходять висвітлення зовнішньоекономічні відносини?

3. З якою метою фірмам необхідно аналізувати тенденції в розвитку світової економіки?

4. Назвіть конкретні способи досягнення стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності фірми?

5. Проаналізуйте основні організаційні структури на прикладі відомих транснаціональних корпорацій.

6. Розкрийте методи оцінки "продуктової ніши" на закордонних ринках.

7. Формування цінової політики на закордонних ринках
8. Як оцінити ступінь нестабільності зовнішнього середовища за шкалою І. Ансоффа?

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

1. Перелічіть ознаки банкрутства фірми.
2. Розкрийте економічний зміст показника "імовірнісне банкрутство", що розраховується за допомогою Z-рахунка Е. Альтмана.
3. Які відмінності захисної і наступальної реакції фірми на кризовий стан?
4. Назвіть можливі втрати підприємця і джерела їхнього виникнення.
5. Чим відрізняються тимчасово і хронічно неплатоспроможне підприємства?
6. Охарактеризуйте основні шляхи виходу підприємства з кризи.

### **1.3. Підготовка до тестів та виконання домашніх завдань**

Одним із видів позааудиторної роботи студентів є підготовка та проходження тестів з даної навчальної дисципліни.

Слід зазначити, що тестові завдання розроблені до кожної теми навчальної дисципліни та розміщені на сайті Персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця – <http://www.ikt.hneu.edu.ua>.

Кожен тест налічує 15 рівнозначних запитань, правильні відповіді на які дають змогу студенту додатково отримати 3 бали.

На кожне запитання є тільки одна правильна відповідь.

На проходження тесту студенту надається лише одна спроба та є певне обмеження у часі – 16 хвилин. Тобто, для відповіді на кожне запитання тесту студент має 1 хвилину та 1 хвилину на перевірку правильності внесення відповідей на всі запитання тесту.

Для підготовки до поточного тестування студенту необхідно переглянути лекційний матеріал, а також додаткову літературу за відповідною темою. Більш того, студент має можливість відповісти на запитання для самодіагностики та тим самим встановити свій поточний рівень і виявити слабкі місця у розумінні матеріалу та звернути на них додаткову увагу під час подальшої підготовки.

**Тести** оцінюються в 3 бали, з них:

25 % правильних відповідей – 0,75 бала;

50 % правильних відповідей – 1,5 бала;

75 % правильних відповідей – 2,25 бала;

100 % правильних відповідей – 3 бали.

### Типовий приклад тестового завдання

**1. Зовнішнє середовище фірми – це:**

- а) сили, з якими стикається фірма в своїй стратегічній діяльності;
- б) організації, з якими стикається фірма в своїй стратегічній діяльності;
- в) правильні відповіді а) і б).

**2. Найближче оточення фірми складається з:**

- а) конкурентів, споживачів, постачальників;
- б) робочої сили, інвесторів, фінансових інститутів;
- в) правильні відповіді а) і б).

**3. Макросередовище фірми – це:**

- а) сили найближчого оточення;
- б) сили загального оточення;
- в) правильні відповіді а) і б).

**4. Загроза з боку появи нових конкурентів – це:**

- а) одна з сил моделі М. Портера;
- б) одна з властивостей економічної системи;
- в) правильні відповіді а) і б).

**5. Детермінантами "національного ромба" є:**

- а) стратегія фірми, тактика фірми, конкуренти;
- б) параметри попиту, параметри чинників виробництва, родинні галузі, стратегії фірми;
- в) конкуренція, попит, споживачі, держава.

**6. Рівень конкурентної переваги фірми визначається як:**

- а) функція від конкурентного статусу фірми;
- б) рентабельність стратегічних вкладень;
- в) похідна конкурентної переваги фірми.

**7. Економічна стратегія фірми передбачає:**

- а) ефективне досягнення цілей фірми;
- б) ефективне досягнення стратегічних задач фірми;
- в) ефективне досягнення цілей фірми економічними методами.

**8. Стратегія запобігання банкрутству є:**

- а) однією зі складових економічної стратегії фірми;
- б) одним з орієнтирів стратегії фірми;
- в) основним оперативним прийомом фірми.

**9. Формування конкурентного статусу фірми є:**

- а) глобальним завданням економічної стратегії;
- б) локальним завданням економічної стратегії;
- в) правильні відповіді а) і б).

**10. Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища за шкалою І. Ансоффа складає 3,1, то рекомендується застосовувати такі види управління:**

- а) на основі екстраполяції;
- б) на основі гнучких експертних рішень;
- в) на основі передбачення змін.

**11. Під елементами виробничої системи як об'єкта стратегічного управління розуміються:**

- а) можливості системи;
- б) ресурси системи;
- в) властивості системи.

**12. Якщо фірма підтримує стратегію багатомономенклатурної продукції на різних ринках, то найбільш раціональною структурою подібної організації є:**

- а) лінійно-функціональна;
- б) дивізіональна;
- в) матрична.

**13. Фокусом стратегії може виступати:**

- а) сервіс, гарантії, зручності;
- б) зміна організаційної структури фірми;
- в) стратегічні задачі фірми.

**14. Ефективний масштаб виробництва є:**

- а) реакцією галузі на нового конкурента;
- б) бар'єром для входу на новий ринок;
- в) правильні відповіді а) і б).

**15. Постачальники найбільш сильніші, якщо:**

- а) це великі фірми, не зв'язані інтенсивною конкуренцією;
- б) це невеликі фірми, не зв'язані інтенсивною конкуренцією;
- в) це фірми, що конкурують у виробниками товарів-замінників.

Наступним видом позааудиторної самостійної роботи студента є виконання домашніх завдань.

Домашнє завдання становить опис ситуаційного завдання, яке виконується кожним студентом самостійно.

У межах даної навчальної дисципліни передбачено виконання 8 домашніх завдань з кожної теми відповідно.

**Домашнє завдання** оцінюється в 2 бали, з них:

1 бал – за правильне вирішення завдання;

1 бал – за надання аргументованого висновку.

### **Типовий приклад домашнього завдання**

#### **Кейс "Крах філії N-ської області"**

##### *Опис ситуації.*

Компанія з виробництва і продажу через агентську мережу парфумерії та косметики відкрила філію в N-ській області. Перед директором філії було поставлено завдання – організувати роботу філії і через 6 місяців вийти на рівень продажів не менше 200 тис. грн.

У першу чергу новий директор провів дослідження серед агентств з підбору персоналу області й уклав з одним із них, що має найбільшу репутацію в місті, договір на пошук 60 агентів з продажу.

Агентство провело роботу серед претендентів на біржі праці і через місяць подало директорові 70 кандидатів, 55 з яких директор відібрав в якості агентів з продажу.

Для навчання агентів було запрошено 2 фахівця: фахівець з продажів, столична знаменитість, який протягом 5 днів навчав агентів навичкам продажів, та фахівець з центрального офісу, який надав розгорнуті знання щодо продуктів лінійки компанії.

Водночас директор займався пошуком гідного кандидата на посаду заступника директора з продажу та розвитку агентської мережі. Найкращим кандидатом виявився сусід по дачі, давній приятель, колишній директор великого заводу, зі зв'язками в адміністрації області. Саме йому було зроблено пропозицію зайняти дану посаду.

Надії на заступника повністю виправдалися вже через місяць його роботи. Завдяки його старанням магазини міста, які перебувають на



балансі області, закупили продукцію компанії на суму трохи менше 100 тис. грн. Ось тільки агентська мережа за 2 місяці свого існування принесла суму в розмірі 47 000 грн. До того ж з 50 агентів залишилося тільки 9, решта повернулися на біржу праці або перейшли на роботу до конкурентів.

Директор був змушений повторно звернутися в агентство, яке знову підбрало йому 50 агентів, користуючись тим же джерелом. І знову до філії були запрошені знаменитість зі столиці і фахівець з центрального офісу, однак вже через місяць роботи агентів з другого набору залишилося тільки 5.

Магазини більше нічого не купували, оскільки у них залишалися значні запаси парфумів, і директор був змушений звільнити свого заступника, повністю зіпсувавши з ним стосунки, і навіть подумував про продаж дачі.

Через 6 місяців директора викликали в центральний офіс і, вислухавши його пояснення щодо складнощів у роботі, звільнили, а філію закрили як неперспективну, розмірковуючи про те, чому конкуренти досі не пішли з ринку парфумованої продукції N-ської області.

*Завдання.*

1. Як ви думаєте, чому була закрита філія?
2. Чи правильно було вибрано джерело для залучення агентів?
3. Як би ви вчинили на місці директора?
4. Чому директор був змушений звільнити свого заступника?

## **2. Завдання до аудиторної самостійної роботи за темами навчальної дисципліни**

### **2.1 Підготовка для ситуаційних занять**

За допомогою використання в процесі навчання ситуаційних завдань (кейс-метод, "case-study") студенти мають можливість проявити й удосконалити аналітичні навички, отримані в процесі теоретичного вивчення дисципліни "Управління розвитком соціально-економічної системи", навчитися працювати в команді, застосовувати на практиці

теоретичний матеріал, виявляти неоднозначність вирішення проблем в 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 освоєння 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 при вирішенні даної проблеми. При цьому 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 в кейсі приводить до перетворення кейс-методу 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 навиків 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 виконує в кейс-методі свої ролі.

## 2.2. Методика вирішення кейса

Процес вирішення кейса включає такі 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 та 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 поданих 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 за відповідними питаннями, що наведені в кейсі;

75 – 90 хвилин – завершальне обговорення, розробка презентації.

**Ситуаційні завдання** оцінюються в 3,5 бала, з них:

2 бали – за правильне вирішення завдання;

0,5 бала – за активність та креативність роботи в команді;

1 бал – за презентацію групового рішення та ведення дискусії.

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

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

#### *Ситуаційне завдання 1. "Як упіймати рекрутера?"*

Перед рекрутинговим сайтом, що стрімко розвивається, де вакансії закривають професіонали, працюючи за схемою фріланс-співпраці, поставило питання: як використовувати потенціал сотень рекрутерів по всій країні? Створити свій штат або зробити ставку на залучення замовлень на підбір?

#### *Опис проблеми.*

Як і багато інших сфер, ринок підбору персоналу переживає стадію змін, пов'язаних з розвитком технологій. Бурхливо зростає кількість сайтів з пошуку та найму персоналу, активно розвиваються спеціалізовані додатки для соціальних мереж. Також, наприкінці 2011 року на ринку був запущений онлайн-проект Recruitnet.ua. Цей ресурс становить певний майданчик, де компанії розміщують вакансії, а професійні рекрутери можуть їх закривати, працюючи за схемою фріланс-співробітництва (як ті, хто цим заробляє на життя, так і "сумісники").

За чотири місяці існування мережа фрілансерів зростає досить швидко – до середини березня налічувалося 125 чоловік з 20 регіонів (всі з досвідом роботи від двох років). Кількість роботодавців – трохи більше 26 компаній (хоча і не всі з них подають відразу свої вакансії).

Отримавши перший досвід роботи, як публічного сервісу, і осмисливши його, творці ресурсу усвідомили необхідність зміни стратегії розвитку. Власники проекту визначаються на даний момент із тим, який шлях розвитку буде найбільш ефективним в довгостроковій перспективі, але при цьому забезпечить приплив замовлень вже найближчим часом.

Є два альтернативних шляхи розвитку та позиціонування проекту, але який з них краще обрати?

Перший – зробити ставку виключно на розвиток власної мережі фрілансерів, забезпечити її швидке зростання і покриття всієї території країни і ключових країн СНД (Україна, Білорусія, Казахстан) максимально швидко, а потім вже пропонувати компаніям дану мережу (тобто пул рекрутерів) і можливість зручного доступу до неї та реалізації проектів

з підбору в будь-якому регіоні. При цьому кадрові агентства стають клієнтами – нарівні з компаніями вони отримують можливість доступу до цієї мережі для закриття залучених ними замовлень. У даній ситуації компанія буде заробляти на можливостях доступу до цієї мережі, а також на наданні додаткових послуг найбільш активним фрілансерам (шляхом введення преміум аккаунтів). Переваги цієї моделі керівники рекрутингового сайту бачать в тому, що вона масштабується, легко транспортується на інші ринки, але при цьому вимагає залучення нових адаптивних механізмів управління мережею. У цьому форматі ідея досить нова для ринку, вона не вступає в пряму конкуренцію з існуючими проектами, але потрібен час на те, щоб привчити до неї людей.

Другий сценарій розвитку – це більш швидке забезпечення окупності за рахунок ставки на залучення замовлень на підбір (вступаючи у конкуренцію з агентствами і роблячи ставку на свої переваги). Тоді чисельність мережі відходить на другий план, а головним пріоритетом стає залучення туди потрібних профільних фрілансерів. У даному випадку виходить більш сучасний формат великого агентства, що дозволяє працювати за конкурентними цінами і у будь-яких регіонах. Це більш зрозуміло роботодавцям (а значить, швидше будуть надходити замовлення), але тут компанія виявляється в набагато більш щільному конкурентному полі, крім того, буде складніше вийти в поле середнього і малого бізнесу з даною послугою (точніше будуть існувати два альтернативних сценарії – "зроби сам" і "скористайся нашою допомогою").

#### *Завдання.*

Представники Recruitnet.ua просять читачів E-executive.ua висловити свою думку на користь тієї або іншої моделі розвитку, а також запропонувати свої ідеї для вирішення ключових завдань у кожному з двох описаних нижче завдань.

1. Пошук рішень для швидкого зростання мережі. У ситуації мережевого розвитку – перший сценарій – ключові завдання лежать в області пошуку рішень для швидкого зростання мережі. Зараз щомісяця в мережі реєструються від 20 до 50 осіб. Усі вони на даний момент залучаються переважно вручну – через сайти пошуку роботи і соціальні мережі. Відгук від розсилки запрошень становить від 10 до 25 % відсотків (наприклад, кращі показники дають розсилки увечері

в неділю і понеділок). Також планується давати оголошення на сайтах пошуку роботи, плюс загальний ефект PR (оскільки вся активність Recruitnet.ua націлена на кадрову сферу).

Наступне завдання – це забезпечення високого рівня залученості фрілансерів у проекти, щоб гарантувати високий відгук і закриття позицій без участі керуючого центру. Тому Recruitnet.ua думає над програмою рейтингів і бонусів (на які можна буде купувати преміальний аккаунт) і налаштовує щотижневу розсилку.

Також потрібно забезпечити дотримання єдиних стандартів роботи від усіх незалежних фрілансерів, що входять в мережу. На сьогодні компанія працює індивідуально (у рамках проекту роз'яснюючи і привчаючи до стандартів), готує книжку-комікс і відеоролик "Ласкаво просимо в "Рекрутнет", запускає навчальний курс на базі одного з ВНЗ (він буде платним, але зі знижкою для всіх учасників мережі). Крім того, в цій ситуації потрібно в цілому просувати фріланс-рекрутмент як ідею і підхід на ринку, формувати даний сектор ринку, задавати правила гри для компаній і самих рекрутерів. У зв'язку з цим у компанії запустили проект "Портрет рекрутера" – інтерв'ю з фрілансерами, завдяки чому видно, що в цій сфері багато професіоналів. Також у планах проект, який дозволить показати, що багато успішних HR-и мали у своєму житті досвід фріланса, і це ще одна з можливостей розвитку кар'єри. Крім того, представники компанії подумують про вступ у ряди професійних асоціацій, спільно з якими будуть створювати правила гри на ринку.

2. Розвиток як агентства. Другий сценарій – розвиток як агентства – зіштовхує компанію з іншими завданнями: підвищення значущості наявних переваг (у першу чергу, цінові чинники і регіональне покриття) і нівелювання недоліків (більш низький рівень галузевої експертизи та індивідуалізації підходів, менш глибоке проникнення в бізнес клієнта). Тут також виходять на перший план робота по впровадженню стандартів та навчання людей, формування у них почуття причетності до Recruitnet.ua (можливо, за аналогією з MLM компаніями). Крім того, оскільки у проекті активно зростає база професіоналів в області підбору, власники будуть раді будь-яким ідеям про можливості використання даної мережі. Наприклад, можна додатково надавати послуги з проведення інтерв'ю особисто з кандидатами в регіоні, де у компанії-замовника знайдений

кандидат, а свого HR-а ні? Як використовувати потенціал сотень професійних рекрутерів по всій країні?

Recruitnet.ua буде радий дізнатися думку читачів E-executive.ru про те, який шлях розвитку обрати і як вирішити завдання, що стоять перед компанією, найбільш ефективно. Важливо при цьому врахувати, що багато фрілансерів знаходяться в регіонах і немає можливостей бачитися з ними регулярно.

### **Тема 3. Стратегічний контур управління розвитком СЕС**

#### *Ситуаційне завдання 2. "Голота на вигадку хитра"*

В одне відоме відомство запросили HR-менеджера з надією, що він допоможе підвищити ефективність роботи співробітників. Спеціаліст завзято взявся за справу, але в результаті з'ясував, що в компанії працюють виключно трієчники. Які дії HR-менеджера? Що потрібно зробити в цій ситуації?

*Опис проблеми.*

HR-менеджеру запропонували посаду начальника відділу оцінки персоналу в одному відомому державному відомстві. Потрібно було зрозуміти загальний стан справ, розстановку сил всередині організації. Новий співробітник склав собі невеликий план, як швидше "увійти в посаду", але в результаті потрапив у глухий кут.

Перше, з чого почав HR, – провів тестування співробітників, які є фахівцями своєї справи. Мета – допомогти скорегувати виконувану роботу відповідно до здібностей кожного члена команди.

Менеджер з персоналу провів цілий ряд тестів, щоб визначити:

- коефіцієнт розумових здібностей;
- швидкість обробки числової інформації;
- вміння аналізувати письмову й усну мову;
- добру пам'ять та ін.

Результати зовсім не задовільнили HR-менеджера. Виявилось, що більшість фахівців, якщо говорити суто науковою мовою, – 100-відсоткові олігофрени тією чи іншою мірою. Коли менеджер переглянув особові справи співробітників, то з'ясував, що вищу освіту в організації має лише

0,5 % усього персоналу. Основна частина працівників – випускники ПТУ, технікумів (є навіть такі, хто не закінчив 11 класів). Середній бал в атестаті фахівців цієї організації – "задовільно". Заробітна плата в державному відомстві невисока, тому амбітних і цілеспрямованих людей з вищою освітою там немає.

#### *Завдання.*

Від фахівця чекають рекомендацій з приводу підвищення ефективності персоналу, а він як психолог, розуміє, що ніякі навчальні тренінги в такій ситуації не допоможуть. Що ж робити? Звільнити всіх і набрати потрібних фахівців? Проте такий варіант неможливий. Допоможіть HR- менеджеру знайти ефективне рішення проблеми.

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

#### *Ситуаційне завдання 3. "Вовк в овечій шкурі"*

##### *Опис проблеми.*

Іноді в житті бувають такі ситуації, для вирішення яких не було заздалегідь готових рішень. Звичайна комерційна компанія, не маленька і не велика, сфера діяльності, а точніше те, заради чого компанія існує і працює, зазвичай представляється співробітникам чимось віддаленим, майже ефемерним. Набагато ближче сприйняття своїх власних обов'язків на своєму робочому місці. Та й часто загнаний нескінченно терміновими справами співробітник розмірковує про свою роль у "великому організмі" цілої компанії?

Трапляється, що навіть генеральний директор може впасти в стан, коли втрачає цілісне уявлення про загальний стан речей в компанії. Якраз у такий момент генеральний директор М. М. Новіков, зрозумів, що гостро потребує помічника. Через деякий час на посаду директора напрямку був прийнятий кваліфікований фахівець, І. І. Петров, який справив гарне враження на співбесіді, докладно розповівши про свої досягнення на попередній роботі, досвід на керівній посаді. Трудовий стаж показував, що з місця на місце він не переходив, причому останнім місцем роботи була відома на ринку компанія. Загалом, за всіма заздалегідь продуманим формальними ознаками спеціаліст непоганий. Завали справ треба терміново розбирати і сенсу тягнути далі з вибором немає.



У підпорядкування нового директора напрямку Петрова були відведені кілька керівників проектів. Саме пряма взаємодія з керівниками проектів становила трудомістке заняття генерального директора М. М. Новікова, при цьому інші напрями страждали від нестачі уваги з його боку. І. І. Петрову було доручено координувати роботу керівників проектів: виправити слабкі сторони, поліпшити контроль за якістю, тобто, по суті, перекласти на свої плечі частину турбот М. М. Новікова. Керівники проектів вже досить тривалий час працювали в організації і були на хорошому рахунку у генерального директора. Тепер М. М. Новіков працював пліч-о-пліч зі своїм новим топ-менеджером І. І. Петровим і вже не спілкувався з керівниками проектів, як це робив раніше. Новіков кілька місяців ретельно спостерігав за кожним кроком Петрова, детально про все розпитав і був задоволений новим директором напрямку.

Після деякого часу, коли робота, нарешті, увійшла в певний постійний ритм, Петров став нарікати на роботу одного з керівників проектів. Пізніше перейшов до відкритих скарг, а ще згодом і зовсім запропонував взяти на його місце іншу людини, якого Петров знає з попередньої роботи як досвідченого і відповідального фахівця. Новіков був здивований тим, як швидко можуть змінитися люди. Він вирішив поговорити особисто з цим керівником проекту – Сидоровим О. О. Сидоров стверджував, що Петров, нібито, до нього ставиться упереджено, фактично, чіпляється на порожньому місці, ставить йому в провину навіть те, на що він як керівник проекту, не має достатнього впливу. Але після довгих бесід Новікова з Петровим все ж запрошувався висновок, що з його ще колись хорошим керівником проекту Сидоровим відбулися певні зміни і він став працювати гірше. Зрештою, генеральний директор став схилитися до рішення звільнити Сидорова. Але коли Петров задумався, як підійти до звільнення керівника проекту, то опинився у замішанні. Ось так просто покликати і попросити піти за власним бажанням, ні з того ні з сього, нічого доброго це не обіцяло б – підуть чутки в колективі, що, мовляв, директор може взяти і звільнити без будь-якої причини будь-якого співробітника – а це, звичайно, не в кращу сторону позначиться на якості праці та його авторитеті серед колег.

*Завдання.*

Як би ви допомогли генеральному директорові Новікову, якби він звернувся до вас за допомогою у вирішенні ситуації, що склалася?

## Змістовий модуль 2

### Формування стратегій управління розвитком підприємства

#### Тема 5. Товарна стратегія фірми та стратегія ціноутворювання

##### *Ситуаційне завдання 4. "Сором'язливість до добра не доведе"*

Молодий і відповідальний працівник великого банку Л. Яковенко зіткнувся зі зростаючим "завалом" на роботі. До того ж друга співробітниця йде в декрет, і ні хворіти, ні брати відпустку Л. Яковенко не можна. А інфантильної начальниці немає до цього справи. Як Л. Яковенко відставити на другий план сором'язливість і заявити про свої права?

##### *Опис проблеми.*

В одному відомому банку з великим штатом співробітників у маленькому відділі працює сором'язливий фахівець Л. Заробітна плата нормальна, до того ж періодично зростає, банк великий, рутинної роботи вистачає. Співробітник вона досвідчений і фактично незамінний. Однак обсяг роботи постійно зростає і досяг того, що доводиться працювати без обіду і затримуватися за три години понаднормово. Що, зрозуміло, ніхто не цінує і додатково не оплачує, а також не намагається перерозподілити обов'язки, хоча інші працівники завантажені істотно менше.

Звернутися до своєї начальниці заважає сором'язливість, а робити роботу абияк не виходить, бо Л. – людина відповідальна. Та й наслідки можуть бути дуже поганими як для організації, так і для неї особисто, бо все має бути зроблено в строк і без помилок, адже працює Л. з фінансами. Більш того, виникла нова проблема: заміщати її на період відпусток і лікарняних може тільки одна співробітниця, яка на п'ятому місяці вагітності поставила всіх перед фактом, що через півтора місяці йде в декретну відпустку. І на її місце вище керівництво не хоче давати нову штатну одиницю. Це означає, що якщо Л. піде на лікарняний, то роботу буде просто паралізовано, що призведе до серйозного збитку.

Начальниця Л., у свою чергу, сама не намагається вникати в проблеми свого відділу, поки не прийде чергова перевірка чи не трапиться якась надзвичайна подія.

Від такої роботи у сором'язливого фахівця Л. стало псуватися здоров'я, чоловік нарікає, дитиною займатися ніколи. Але звільнитися

не хочеться, бо є бажання народити ще одну дитину і отримати непогані соціальні виплати, оскільки заробітна плата нормальна, та ще й "біла". Непогано було б перейти в інший відділ з меншою завантаженням. Але начальниця цьому анітрохи не сприяє, а самотійно це зробити практично нереально.

Далі терпіти безглуздо, і настав момент переступити через свою сором'язливість і рішуче діяти.

*Завдання.*

Як фахівцю Л. вирішити свою проблему?

Як зменшити обсяг своєї роботи і мати можливість нормально брати відпустку?

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

### *Ситуаційне завдання 5. "Загадка з алюмінію"*

"Колтек Інтернешнл" розробила інноваційну технологію промислового виробництва піноалюмінію. І тепер перед компанією стоїть нове завдання – маркетингове: як "зняти пінку" з цього ринку?

*Опис ситуації.*

Леонід Колеров хоче знайти ринки, де його інноваційний матеріал будуть купувати багато і швидко. Російська компанія "Колтек Інтернешнл" виробляє хімічні реагенти для нафтовидобувної та нафтопереробної галузей. У штаті близько 400 чоловік, річна виручка складає в середньому 3 млрд грн, а прибуток дозволяє вкладати кошти у створення нових матеріалів на основі інноваційних технологій.

Один з проектів компанії – розробка способу промислового виробництва піноалюмінію – композитного матеріалу, що володіє унікальним набором властивостей. Він легкий, але, водночас, дуже міцний і жорсткий, здатний ефективно поглинати шум і енергію удару, має низьку тепло – і електропровідність.

"Інші композити можуть перевершувати піноалюміній за окремо взятими характеристиками, але подібного комплексу властивостей жоден з них не має", – розповідає директор з маркетингу "Колтек Інтернешнл" Леонід Колеров. Крім того, матеріал екологічний і може бути виготовленим із вторинної сировини.

Піноалюміній був винайдений досить давно, активний інтерес до нього проявляють виробники військової техніки, суднобудівники і залізничники. Матеріал можна використовувати в машинобудуванні, енергетиці, системах безпеки. Декоративні властивості піноалюмінію використовують дизайнери для оформлення промислових виставок та створення мобільних об'єктів. Підприємства готові його купувати, але їм потрібен продукт гарантованої якості, при цьому його вартість не повинна перевищувати вартість альтернативних матеріалів "у рази".

Над технологією виробництва якісного і недорогого піноалюмінію працюють кілька лабораторій в Північній Америці і Європі, в тому числі один з департаментів "Колтек Інтернешнл". У цей проект компанія вже вклала близько 6 млн дол. і вважає, що вона найближче до успіху, ніж конкуренти.

При збільшенні обсягів виробництва вони цілком можуть випускати продукт з прийнятною собівартістю. Стадія випробувань повинна закінчитися навесні 2017 року, після чого компанія планує будувати завод і виходити на ринки Росії, Європи, США і Канади. Але до цих пір керівники "Колтек Інтернешнл" приділяли основну увагу створенню продукту, тепер виникла необхідність вирішувати маркетингові завдання. Своєї збутової структури (департаменту, відділу) компанія поки що немає, але шукати покупців треба швидко, адже у багатьох галузях використання нових матеріалів вимагає тривалого періоду тестування.

"Світовий досвід свідчить, що період розробки інноваційних продуктів становить від 15 до 25 років. Потім продукт або технологія "вистрілюють", і той, хто зуміє вийти на ринок з готовою комерційною пропозицією, опиняється у вигаши", – міркує Колеров.

Наука і гроші. Для виробництва піноалюмінію "Колтек Інтернешнл" залучає до роботи кращі наукові кадри, замовляє дослідження і розробки в відомих інститутах і закордонних лабораторіях.

"Печі для нагрівання сировини ми змогли створити за допомогою фахівців Санкт-Петербурзького НДІ струмів високої частоти, правильно підготувати сировину допомогли вчені Московського інституту сталі і сплавів", – розповідає Леонід.

Всі розробки компанія захищає патентами.

Саме виробництво – це складний процес, що складається з декількох етапів, в ньому використовуються навіть нанопроцеси. В техноло-

гічному ланцюжку є безліч підводних каменів, і потрібно знайти ефективні рішення, які дозволяють швидко і якісно їх обходити.

"Зараз багато розробників навчилися отримувати більш або менш однорідну комірчасту структуру матеріалу. Але набагато складніше – домогтися однорідності для виробів великої площі. Найбільш затребуваний ринком продукт – прямокутні панелі розміром 1,2x2,5 м. Ми довго шукали спосіб рівномірно розподіляти порошок на великій площі поверхні, вивчали різні технології, зверталися до різних спеціалістів. Врешті-решт знайшли рішення в однієї фармацевтичної компанії", – розповідає Леонід.

Інша задача, яку успішно вирішили "Колтек Інтернешнл", а також ряд інших виробників, – створення шаруватих матеріалів, тобто впровадження в піноалюміній цільних металевих пластин з алюмінію, титану, нержавіючої сталі. Цей процес називається плакована. Але основна мета розробників – не тільки зробити якісний продукт. Важливо ще і випускати його з конкурентною вартістю.

Піна з алюмінію. У світі на сьогодні випускають не більше 1 тис. тонн піноалюмінію на рік. Досвід застосування матеріалу є на багатьох ринках, але масово закуповувати його компанії поки не готові.

"Пінопанелі можуть бути використані при будівництві мостів замість бетонних панелей, вони краще підійдуть для створення стін і стель у транспортних засобах, ніж матеріали, що використовуються зараз. У багатьох галузях цей композит має безумовні переваги, але якщо альтернативні матеріали продаються за ціною від \$80 до \$200 за 1 кв. м, то до недавнього часу собівартість квадратного метра піноалюмінію аналогічної товщини без плакіровки становила \$200", – розповідає Колеров.

За розрахунками Колерова, конкурентна ціна на плакований піноалюміній знаходиться на рівні \$150 за 1 кв. м. Досягти ж низької собівартості можна тільки випускаючи не менше 500 – 800 тонн на рік. На своєму дослідному заводі, побудованому спільно з партнерами в Канаді, "Колтек Інтернешнл" може виробляти 1 кв. м матеріалу за хвилину.

"Для порівняння: конкурентам на це потрібно не менше півгодини", – говорить Леонід.

Крім того, автоматизована лінія, розроблена фахівцями "Колтек Інтернешнл", що може випускати вже 10 кв. м за хвилину. При такій продуктивності потрібні обсяги, що цілком досяжні.

"Поки ми серйозно випереджаємо конкурентів у технології, але вони також активізувалися. Якщо все піде, як плануємо, то нам треба відразу активно виходити на ринок, починати будівництво першого заводу, розрахованого на 10 тис. тонн продукції на рік", – говорить директор з маркетингу.

Технології "навинос". Вартість кілограму піноалюмінію, виробленого за технологією "Колтек Інтернешнл", за розрахунками Колерова, повинна скласти близько \$10. Якщо виробити і продати 10 тис. тонн матеріалу, проект окупиться вже протягом року.

Найзручніше було б організувати виробництво в Росії, але будівництво підприємства обійдеться тут в \$35 – 60 млн, тоді як, наприклад, у Канаді дешевше як мінімум на \$10 млн. До того ж там у компанії вже є партнер, а в Україні треба шукати інвестора.

"Вершки при впровадженні інноваційних технологій завжди знімає перший, тому нам доведеться активно і швидко освоювати ринки у США та Канаді, Росії і Європі і, можливо, треба буде одразу будувати і другий завод", – говорить Леонід.

При цьому північноамериканський ринок компанії в принципі зрозумілий (партнери "Колтек Інтернешнл" провели дослідження), однак російський поки що ні, відомо лише основні області застосування.

"Ми можемо виробляти панелі товщиною до 9 см, і вони можуть успішно використовуватися в будь-яких пересувних конструкціях. Наприклад, якщо плита з бетону і арматури важить близько 1,5 тонни, то плита з піноалюмінію не більше 30 кг, і підняти її можуть двоє робітників. З піноалюмінію можна робити двері і бетонні перегородки, ліфти і контейнери, контактні кріплення в енергетиці, шумозахисні екрани, які ставлять уздовж трас і відкритих ділянок метрополітену. Існуючі панелі, як правило, відображають звук, піноалюміній – його поглинає. Композит може бути використаний при виготовленні посуду, адже властивості матеріалу дозволяють досягти рівномірного нагрівання всіх поверхонь каструль і сковорідок", – перераховує Колеров.

"Колтек Інтернешнл" демонструє свою продукцію на професійних виставках і відчуває великий інтерес з боку транспортників, військових,

будівельників. Проте в цих галузях термін тестування нового матеріалу (крім тестів, які проводить сам "Колтек Інтернешнл") становить кілька років. Колеров хотів би знайти "швидкі" і ємні ринки, на яких можна було б продавати продукт відразу. В якості прикладу він наводить світового лідера хімічної промисловості – компанію DuPont. Вона отримала надприбутки за винахід лайкри, яка використовується при виготовленні жіночих колготок і одягу.

"Мабуть, і ми зуміємо знайти цікаву і нову сферу застосування піноалюмінію", – сподівається Леонід.

Наступного року власники компанії планують витратити на маркетинг і просування продукту близько \$100 тис.

*Завдання.*

Як отримати максимальну віддачу?

Яку стратегію просування інноваційного матеріалу обрати?

Які галузі застосування піноалюмінію варто розглядати передусім, адже рух у багатьох напрямках потребує значних витрат часу і коштів?

Чи варто компанії шукати інвестора у Росії або, може краще подумати про продаж технології?

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

### *Ситуаційне завдання 6. "Налаштувати зв'язок"*

Очевидно, що у бізнесі зв'язки вирішують все. Ділова соціальна мережа ConnectUp вирішила додати відповідну функцію у свій інтерфейс. Як порахувати особисті ділові зв'язки? Чи можуть вони підказати, які завдання успішно вирішить ділова людина.

Кожна ділова людина є джерелом цінних знань або зв'язків.

*Опис проблеми.*

Яка саме дрібниця так часто заважає влаштуватися на роботу, отримати велике замовлення, знайти інвесторів або партнерів? Відсутність потрібних знайомств. Очевидно, що у бізнесі зв'язки вирішують все. Вони дозволяють досягати конкретних бізнес-цілей, які легко виміряти у грошах. Звідси виникає закономірне питання – скільки коштують особисті ділові зв'язки?

Пошук відповідей призвів до ідеї додання функції business-networking'a до ділової соціальної мережі ConnectUp, що об'єднує всю

ділову мережу користувачів, де до дрібниць продуманий інтерфейс для зручної роботи та побудови зв'язків.

У процесі реалізації проекту виникла необхідність оцінки зв'язків, що дозволило б учасникам краще орієнтуватися при формуванні команди. Очевидно, що кожна ділова людина є джерелом цінних знань або зв'язків, і запрошення її в той чи інший проект дає впевненість в успішності його завершення.

Як ми вирішували дану задачу і до чого прийшли?

Спроби вирішити задачу самостійно розвивалися за двома напрямками:

Напрямок 1: Як міряти ділові зв'язки?

Вихідним пунктом було припущення, що оптимальні параметри – це кількість зв'язків і вага кожного зв'язку.

На вагу конкретного зв'язку впливають:

- кількість зв'язків;
- сфера діяльності;
- компанія та посада і т. д.

Напрямок 2: Чи можуть зв'язки підказати, які завдання успішно вирішить ділова людина?

Вихідним пунктом стало припущення, що зв'язки можуть показати той чи інший статус-ризик людини. Наприклад, у людини 100 зв'язків, а сам він дизайнер. Якщо у нього в зв'язках більше 50 дизайнерів, то легко здогадатися, що він професіонал своєї справи.

Дана метрика дозволить краще зрозуміти, що становить собою та чи інша людина.

*Завдання.*

Що думають з приводу поставлених завдань учасники Спільноти?

Як порахувати особисті ділові зв'язки, і чи можуть вони підказати, які саме завдання успішно вирішить ділова людина?

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

### *Ситуаційне завдання 7. "У погоні за двома зайцями"*

Модель "пасивних" продажів, яка успішно застосовувалась до кризи, перестала працювати. Для компанії настав час переходити на



"активні продажі", але для переважної частини менеджерів відділу продажів важлива стабільність, у тому числі і в заробітній платі. Як примножити кількість клієнтів і не втратити "ключових" співробітників?

*Опис проблеми.*

Комп'ютерна компанія одного з невеликих міст України з чисельністю населення близько півмільйона осіб на ринку вже більше 20 років. Має власний офіс, торговий зал. Основним напрямком діяльності фірми є продаж комп'ютерів та комплектуючих корпоративним та роздрібним клієнтам. Крім цього в компанії існують такі напрями діяльності як:

- ІТ-аутсорсинг;
- сервісне обслуговування техніки;
- проектування і монтаж інформаційних мереж.

До кризи 2008 року компанія показувала стабільні темпи зростання. Прибуток від роздрібних і корпоративних продажів був приблизно рівним.

На сьогодні штат співробітників складає близько 40 осіб. Варто відзначити не зовсім стандартну організацію компанії. У компанії немає відособлених відділів продажів для корпоративних клієнтів, для роздрібу та відділу закупівель. Замість цього виділено єдиний напрямок продажів комп'ютерної техніки, співробітники якого взаємозамінні. Тобто кожен співробітник за необхідності може працювати як із корпоративними, так із роздрібними клієнтами, а також займатися закупівлею певної групи товарів.

Висока компетентність продавців підтримується участю в закупівлях, тим самим вони добре орієнтуються у новинках, володіють інформацією щодо наявності товарів у постачальників, логістичних схемах доставки.

Наголос завжди робився на командну роботу, що давало добрі результати. В основному у компанії підібралися співробітники, яким комфортно працювати разом у таких умовах. Активними продажами компанія ніколи не займалася, клієнти приходили самі, що є зрозумілим, оскільки компанія мала гарну рекламу і значна частина постійних корпоративних клієнтів пройшла через роздріб.

Після кризи 2008 року ситуація змінилася. По-перше, люди стали купувати значно менше техніки, по-друге, в місто прийшли великі мережеві продавці комп'ютерної техніки. В результаті роздрібні продажі

впали у кілька разів (корпоративні залишилися приблизно на тому ж рівні).

На сьогодні компанія існує в основному за рахунок постійних корпоративних клієнтів. Функціонують й інші напрямки діяльності, але основний прибуток приносять продажі. Цілком розуміло, що конкурувати у сегменті роздрібних продажів з великими мережевими гравцями компанія не може, тому основний наголос слід зробити на розвиток корпоративного сегмента.

Система оплати праці співробітників відділу продажів є окладно-преміальною. Розмір окладу визначається залежно від кваліфікації, досвіду, стажу та призначається керівником компанії. Преміальна частина – відсоток від надпланового обсягу продажів за визначений період, що розподіляється пропорційно окладу. Однак починаючи з 2008 року з падінням обсягів продажів премія не виплачується.

Модель "пасивних" продажів, яка з успіхом застосовувалася до кризи, зараз не працює. Очевидно, що варто переходити на "активні" продажі. При цьому, складність полягає в нестандартній структурі компанії і мотивації співробітників.

Психологічне тестування менеджерів напряму продажів показало, що переважна частина працівників у пріоритетах роботи в компанії на перше місце ставить стабільність, у тому числі і в заробітній платі. Тому спроба переходу на модель "активних" продажів може призвести до таких проблем:

1. Далеко не всі менеджери через індивідуальні особливості, виховані у сформованому корпоративному середовищі, зможуть займатися активними продажами. При цьому на багатьох з них "зав'язані" ключові клієнти.

2. Упровадження мотиваційних стимулів від особистих об'ємів продажу призведе до виникнення конкуренції серед продавців, що йде в розріз з існуючою корпоративною етикою і діючими виробничими процесами.

3. Постійних ключових клієнтів цілком влаштовує існуюча система роботи та перебудова може привести до їх втрати.

*Завдання.*

Який шлях розвитку компанії слід обрати? Відповідь аргументуйте.

## 3. Рекомендована література

### 3.1. Основна

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под. редакцией Л. И. Евенко ; пер. с англ. – Москва : Экономика, 1989. – 414 с.
2. Градов А. П. Стратегия экономического управления предприятием : учеб. пособ. / А. П. Градов. – СПб. : СПбГТУ, 1993. – 284 с.
3. Зайдель Х. Основы учения об экономике / Х. Зайдель, Р. Теммен; пер. с нем. – Москва : Дело ЛТД, 1994. – 304 с.
4. Котлер Ф. Основа маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; под ред. В. Д. Пеньковой. – Москва : Прогресс, 1990. – 424 с.
5. Макконелл К. Р. Экономика: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – Москва : Республика, 1992. – 528 с.
6. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД "Университетская книга", 2003. – 288 с.
7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, А. І. Пушкар, О. І. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
8. Портер М. Д. Международная конкуренция / М. Д. Портер; под. ред. В. Д. Щетихина; пер. с англ. – Москва : Международные отношения, 1993. – 624 с.
9. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнєва. – Харків : 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. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Філіпенко А. С. Цивілізаційні виміри економічного розвитку / А. С. Філіпенко. – 2-ге вид. – Київ : Знання України, 2002. – 190 с.

### 3.2. Додаткова

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

13. Василенко В. А. Креативное управление развитием социально-экономических систем : монография / В. А. Василенко. – Київ : Освіта України, 2010. – 772 с.
14. Веснин В. Р. Стратегическое управление : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 328 с.
15. Дмитриенко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : учеб. пособ. / Г. А. Дмитриенко. – Киев : МАУП, 1998. – 188 с.
16. Кінах А. К. Український прорив / А. К. Кінах. – Київ : ВіРА ІНСАЙТ, 2004. – 320 с.
17. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для ВУЗов / М. И. Круглов. – Москва : Русская Деловая Література, 1998. – 768 с.
18. Мельник Л. Г. Экономика развития : монография / Л. Г. Мельник. – Сумы : 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. Раєвнєва, К. А. Стрижиченко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с.
21. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; А. Олійник, Р. Сільський; пер з англ. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
22. Стратегический менеджмент : учебник / пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – Москва : ООО "Издательство Проспект", 2003. – 336 с.
23. Цопа Н. В. Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы : монография / Н. В. Цопа. – Донецк-Симферополь : ИТ "АРИАЛ", 2010. – 320 с.

### **3.3. 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. Завдання до позааудиторної самостійної роботи за темами навчальної дисципліни .....	6
1.1. Підготовка до семінарських занять .....	6
1.2. Запитання для самодіагностики .....	9
1.3. Підготовка до тестів та виконання домашніх завдань .....	13
2. Завдання до аудиторної самостійної роботи за темами навчальної дисципліни .....	17
2.1 Підготовка для ситуаційних занять .....	17
2.2. Методика вирішення кейса .....	19
3. Рекомендована література.....	35
3.1. Основна .....	35
3.2. Додаткова .....	35
3.3. Інформаційні ресурси.....	36

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Завдання до самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
"УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ"  
для студентів спеціальності  
8.03050601 "Прикладна статистика"  
денної форми навчання**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Раєвська** Олена Валентинівна  
**Дериховська** Вікторія Ігорівна

Відповідальний за видання *О. В. Раєвська*

Редактор *О. Г. Лященко*

Коректор *О. Г. Лященко*

План 2016 р. Поз. № 171 ЕВ. Обсяг 39 с.

---

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

---

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру*

**ДК № 4853 від 20.02.2015 р.**