

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсової роботи  
з дисципліни «Стратегічне управління підприємством»  
для студентів заочної форми навчання  
галузі знань 0305 – «Економіка та підприємництво»  
напряму підготовки 6.030503 – «Міжнародна економіка»

Затверджено  
на засіданні кафедри  
міжнародної економіки  
протокол № 8/123  
від 25.11.2010 р.

Харків ХНАДУ 2010

Укладач: А.П. Бабич

Кафедра міжнародної економіки

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління підприємством» відноситься до циклу професійно-орієнтованих дисциплін підготовки бакалаврів у галузі знань 0305 – «Економіка та підприємництво» напряму підготовки 6.030503 – «Міжнародна економіка».

Мета викладання дисципліни – засвоєння знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних планів, проектів і програм; створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Предметом навчальної дисципліни закономірності, концептуальні основи і принципи побудови систем стратегічного управління організаціями.

Об'єктом вивчення дисципліни є всі аспекти діяльності організацій, які функціонують у складному, динамічному, невизначеному середовищі.

Однією з важливих форм активізації самостійної роботи студентів є виконання курсових робіт, які є формою контролю знань і засобом вироблення вмінь і придбання навичок практичної роботи з економічного аналізу.

Виконання курсових робіт дозволяє студентам поступово набувати навичок щодо осмислення та узагальнення навчального матеріалу. Оформлення теоретичних знань у письмовому вигляді дає змогу виявити міру засвоєння студентами навчальних дисциплін як цілісного комплексу. Крім того, процес написання курсових робіт формує у студентів спроможність ефективно та плідно працювати з різноманітною науковою літературою, законодавчими та статистичними матеріалами. Студенти повинні зібрати потрібну інформацію, провести її глибокий аналіз та вилучити з цієї інформаційної бази необхідну для написання.

Викладення набутих теоретичних знань в курсових роботах передбачає також їх коректне та зрозуміле оформлення. Це означає, що при написанні цих робіт, студентам необхідно дотримуватись певних правил і стилю виконання письмової або друкованої інформації.

## I. ЗМІСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Відповідно до навчального плану курсова робота з даного курсу виконується студентами заочної форми навчання у 10-му семестрі.

Мета курсової роботи – закріплення студентами теоретичних основ та закріплення навичок теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних планів, проектів і програм; створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Виконання даної курсової роботи ґрунтується на вивченні спеціальної літератури, наукових досліджень та узагальненні ефективного досвіду управлінської та комерційної діяльності.

Варіант курсової роботи студент вибирає відповідно до варіанта, що відповідає останнім двом цифрам залікової книжки згідно таблиці 1.

Таблиця 1 – Варіанти курсової роботи

Передостання цифра шифру (номера залікової книжки)	Остання цифра шифру (номера залікової книжки)									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	15	22	5	6	16	20	27	28	8	7
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	16	23	4	7	17	21	26	29	12	6
3	17	24	3	8	18	22	6	30	13	5
4	18	25	2	9	19	23	5	1	14	4
5	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
6	19	26	1	10	15	24	4	2	11	3
7	20	27	30	11	14	25	3	30	10	2
8	21	28	29	12	13	2	1	29	9	1
9	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

## **II. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ПОБУДОВИ, ВИКЛАДУ ТА ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ**

Структура курсової роботи та перелік питань, які в типових темах є загальними: загальними є вимоги, пропоновані до розробки окремих частин роботи. Курсова робота, незалежно від теми, повинна бути обсягом 30-35 сторінок рукописного тексту та мати таку послідовність:

- титульну сторінку;
- зміст;
- теоретично-розрахункову та аналітичну частину;
- висновок;
- перелік джерел;
- додатки.

Курсова робота виконується в такій послідовності:

- вибір теми та розробка плану;
- вивчення літератури за темою;
- написання й оформлення роботи;
- підготовка до захисту, захист роботи.

Титульна сторінка є першою сторінкою робіт і служить джерелом бібліографічної інформації, необхідної для обробки та пошуку документа.

Зміст курсових робіт розташовують безпосередньо після титульного аркуша, починаючи з нової сторінки. Оформлення змісту. Перед початком виконання курсової роботи студент повинен скласти її план у відповідності зі змістом та узгодити найменування питань з керівником роботи.

До складу роботи включені:

- теоретичні питання, що охоплюють широку тематику розділів курсу;
- практичні питання.

Навчальну і спеціальну літературу по темі курсової роботи студент підбирає самостійно, використовуючи для цього бібліотечний каталог. Особлива увага повинна бути приділена першоджерелам, періодичним виданням, науковим статтям, передовому виробничому досвіду, нормативним актам (закони України, декрети, по-

станови й ін.). Користуватися необхідно тільки новими виданнями і наступними редакціями нормативних актів.

Висновок (тобто загальний висновок усієї роботи) розташовують з нової сторінки безпосередньо після викладу основної частини роботи. Загальні висновки повинні містити оцінку результатів виконаної роботи.

Перелік джерел, які були використанні при написанні основної частини курсової роботи, повинен бути наведений після висновку з нової сторінки. Перелік джерел розташовують на окремій сторінці.

Додатки містять матеріал, що:

- є необхідним для повноти студентської курсової роботи, але включення якого в основну частину роботи може змінити упорядковане та логічне уявлення про неї;

- через великий обсяг не може бути послідовно розміщений в основній частині роботи.

У додатки можуть бути включені:

- бухгалтерська та фінансова звітність підприємств;
- схеми;
- рисунки;
- графіки;
- додаткові ілюстрації або таблиці;
- матеріали, що через великий обсяг, специфіку викладу або форми представлення не можуть бути внесені в основну частину студентських курсових робіт (первинні документи).

Текст курсової роботи варто писати, дотримуючись наступних полів: верхнє та нижнє – не менше 20 мм, праве – не менше 10 мм, ліве – не менше 20 мм.

При виконанні робіт необхідно дотримувати рівномірну щільність, контрастність і чіткість зображення по всій роботі.

Помилки, описи та графічні неточності можна виправляти підчищенням або зафарбуванням білою фарбою та нанесенням на тому ж місці або рядками виправленого зображення від руки.

Структурні елементи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВОК», «ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ», «ДОДАТКИ» не нумерують, а їхні найменування служать заголовками структурних елементів.

Заголовки параграфів робіт варто починати з абзацного відступу, писати їх малими літерами, крім першої великої, не підкреслюючи, без крапки наприкінці.

Абзацний відступ повинен бути однаковим і рівним 1,25 см (або 5 символам) по всьому тексту роботи.

Найменування наступного питання та початок його тексту розташовують на тій же самій сторінці, що й попередній параграф.

Не допускається розміщення найменування параграфа в нижній частині сторінки, якщо після нього розташований тільки один рядок тексту.

Нумерація сторінок робиться арабськими цифрами, з дотриманням наскрізної нумерації по всьому тексту. Номер сторінки проставляють у правому верхньому кутку сторінки без крапки наприкінці. Титульну сторінку включають до загальної нумерацію сторінок робіт. Номер на титульній сторінці не проставляють (див. додаток А).

На всі ілюстрації повинні бути посилання в роботі. Якщо ілюстрації створені не автором роботи, необхідно давати посилання на джерело, з якого запозичена ілюстрація.

Назви схем, рисунків, графіків розташовують під ілюстрацією. При необхідності під ілюстрацією розташовують також роз'яснювальні дані.

Ілюстрації варто нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією.

Оформлення ілюстрацій необхідно виконувати з розрахунком на те, що, з одного боку, вони повинні бути достатньо простими для сприйняття, а з іншого – нести максимум інформації.

Таблиці варто розташовувати безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються вперше. Якщо таблиця завелика для її вбудовування в структуру тексту на тій же самій сторінці, її розташовують на наступні сторінці/сторінках.

На всі таблиці повинні бути посилання в тексті.

Таблиці нумерують арабськими цифрами порядковою нумерацією, за винятком таблиць, що приводяться в додатках.

Посилання на джерела у тексті курсової роботи допускається робити в квадратних дужках із вказівкою порядкового номера джерела в переліку джерел та номера сторінки, звідки взяті дані, вказуючи при цьому їхні номери.

### III. ВАРІАНТИ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

#### *Варіант №1*

##### *Теоретичні завдання*

1. Управління на базі фінансового й адміністративного контролю.
2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях.

##### *Практичне завдання*

Забезпечити реалізацію товару на території України за рахунок коштів покупця, вказуючи, які саме документи слід оформляти для забезпечення процесу реалізації (рис. 3.1).

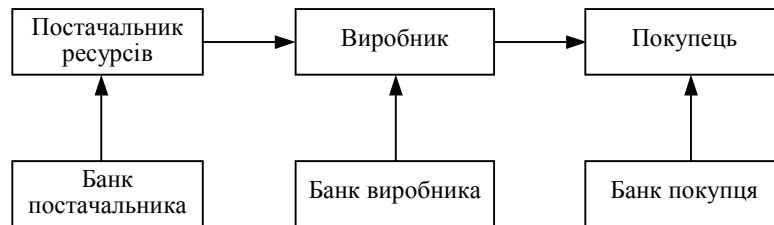


Рисунок 3.1 – Принципова схема зовнішньоторговельної угоди

##### *Умови завдання:*

1. Всі учасники торговельних угод – організації України.
2. Укладається первинна разова угода на виробництво та постачання товару.
3. Купівля товару здійснюється на умовах передплати.

#### *Варіант №2*

##### *Теоретичні завдання*

1. Види інформаційних потреб, їх виявлення та задоволення в системі стратегічного управління.
2. Сутність «стратегічної поведінки» як типу організаційної поведінки. Роль мотивації у формуванні «стратегічної поведінки».

##### *Практичне завдання*

На ринку є ряд фірм, які розробляють автомобілі (див. таблицю 3.1).



Таблиця 3.1 – Вихідні дані

Модель автомобіля	Параметри				
	максимальна швидкість, км/год	престижність, умов. од.	безпека, умов. од.	вантажопідйомність, кг	ціна, тис. євро
БМВ 320	214	25	45	470	45
Ауді 80	190	20	35	460	35
Фольксваген «Венто»	198	15	30	505	31
Значущість показників на 100 євро	25	15	20	10	30

На основі зазначених характеристик моделей одного класу побудуйте радаграму потреб і визначте конкурентний статус фірми з позиції споживачів продукції.

Які заходи необхідно вжити фірмам, щоб поліпшити свою конкурентну позицію

### ***Варіант №3***

#### *Теоретичні завдання*

1. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління (поняття, структура, варіанти побудови).

2. Сутність, роль та функціонування підсистеми фінансово-економічного забезпечення як інструменту досягнення стратегічних цілей організації, реалізації інвестиційної, кредитної, дивідендної та іншої політики

#### *Практичне завдання*

Наведіть графічно і обґрунтуйте письмово можливу організаційну структуру фірми по виробництву і реалізації на зовнішньому ринку ділової деревини.

Визначить місію такої організації

### ***Варіант №4***

#### *Теоретичні завдання*

1. Визначення організаційної структури управління. Взаємозв'язок категорій «стратегія – структура», організаційна структура управління як інструмент виконання стратегій.

2. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегій різного типу

### *Практичне завдання*

Портфель видів діяльності міжнародної фірми, яка випускає електронну апаратуру, включає 5 стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Дані про продаж цих СОБ та їх конкурентів наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – **Обсяги продажів СОБ фірми та їх конкурентів**

СОБ	Продажі, млн. дол.	Продажі 3-х головних конкурентів, млн. дол.	Темп зростання ринку, %
А	1,0	1,4; 1,4; 1,0	15%
В	3,2	2,0; 1,7; 1,2	20%
С	3,8	3,0; 2,5; 2,3	7%
Д	6,5	4,0; 1,6; 1,4	4%
Е	0,7	3,0; 2,5; 2,0	3%
Усього	15,2		

1. Розробіть стратегію для кожної СОБ.
2. Сформууйте портфель видів діяльності фірми.
3. Обґрунтуйте оптимальний варіант вибору стратегії.

### ***Варіант №5***

#### *Теоретичні завдання*

1. Методи розробки стратегій підприємства (підходи Ск. Сінка, Г. Мінцберга, А. Томпсона).
2. Сутність функціонального потенціалу управління (визначення та класифікація функцій управління, взаємозв'язок функцій управління як елементів системи).

#### *Практичне завдання*

Міжнародна фірма виділила 6 потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ). Характеристика кожної СЗГ наведена в таблиці 3.3.

1. Зіставте і оцініть кожну СЗГ, використовуючи матрицю БКГ.
2. Зробіть вибір перспективних СЗГ і дайте стратегічні рекомендації керівництву фірми.

Таблиця 3.3 – Економічна характеристика СЗГ міжнародної фірми

Показник	Стратегічні зони господарювання					
	№1	№2	№3	№4	№5	№6
1. Темпи зростання ринку	12	20	2	15	7	5
2. Відносна частка ринку	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
3. Обсяг продажу, млн. дол.	20	8	50	30	45	5
4. Покриття витрат, млн. дол.	10	4	20	3	15	1
5. Прибуток, млн. дол.	5	2	10	2	10	1

### **Варіант №6**

#### *Теоретичні завдання*

1. Моделі та методи розробки стратегій відносно основних елементів ресурсного забезпечення підприємства.

2. Комплексні стратегії як варіант «стратегічного набору» певного типу.

#### *Практичне завдання*

Компанія Microsoft, ринкова капіталізація якої досягла 60 мільярдів доларів, у 2000 р. була самою дорогою компанією у світі. Її успіх був зумовлений лідерством на ринку комп'ютерного програмного забезпечення. Однак вже у 2009 р. у Microsoft виникла проблема: темпи зростання попиту на персональні комп'ютери, а отже, і на програмне забезпечення, різко скоротилися.

Білл Гейтс прийняв рішення про вихід на нові ринки. Одним із найбільш привабливих був ринок комп'ютерних ігор. Але лідерство у цій галузі утримував японський тріумвірат: Sony, Nintendo і Sega. Менеджери Microsoft залучили відомих розробників програмного продукту. Крім того, було значно поліпшено конструкцію ігрового пристрою. Microsoft також відрегулювала ланцюг поставок. Ця компанія знайшла способи задовольнити потреби розробників ігор, гравців (споживачів), виробників та дистриб'юторів.

Оцініть ситуацію і обґрунтуйте, чи є раціональним рішення, яке прийняли менеджери Microsoft з позиції довгострокової перспективи? Поясніть, які саме фактори визначають зростання конкурентоспроможності за реалізації стратегії, яку обрала ця компанія?

## **Варіант №7**

### *Теоретичні завдання*

1. Продуктово-товарні стратегії. Ринкові характеристики продуктово-товарних стратегій.

2. Характеристика моделей стратегічного планування: на основі «стратегічної прогалини»;

### *Практичне завдання*

Портфель видів діяльності міжнародної фірми, яка випускає електронну апаратуру, включає 5 стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Дані про продаж цих СОБ та їх конкурентів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – **Обсяги продажів СОБ фірми та їх конкурентів**

СОБ	Продажі, млн. дол.	Продажі 3-х головних конкурентів, млн. дол.	Темп зростання ринку, %
А	1,0	1,4; 1,4; 1,0	15%
В	3,2	2,0; 1,7; 1,2	20%
С	3,8	3,0; 2,5; 2,3	7%
Д	6,5	4,0; 1,6; 1,4	4%
Е	0,7	3,0; 2,5; 2,0	3%
Усього:	15,2		

1. Розробіть стратегію для кожної СОБ.
2. Сформуйте портфель видів діяльності фірми.
3. Обґрунтуйте оптимальний варіант вибору стратегії.

## **Варіант №8**

### *Теоретичні завдання*

1. Особливості побудови системи стратегічного планування на підприємствах з різними формами власності, галузевої належності, різних за масштабами та рівнем спеціалізації виробництва

2. Існування, причини та сутність бар'єрів стратегічного планування.

### *Практичне завдання*

Є три фірми, параметри яких подано на рис. 3.2.

1. Попит на продукцію не зростає, а для окремих сегментів ринку характерним є зменшення попиту через падіння платоспроможності споживачів. Визначте конкурентні позиції фірм на ринку.

2. Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції?

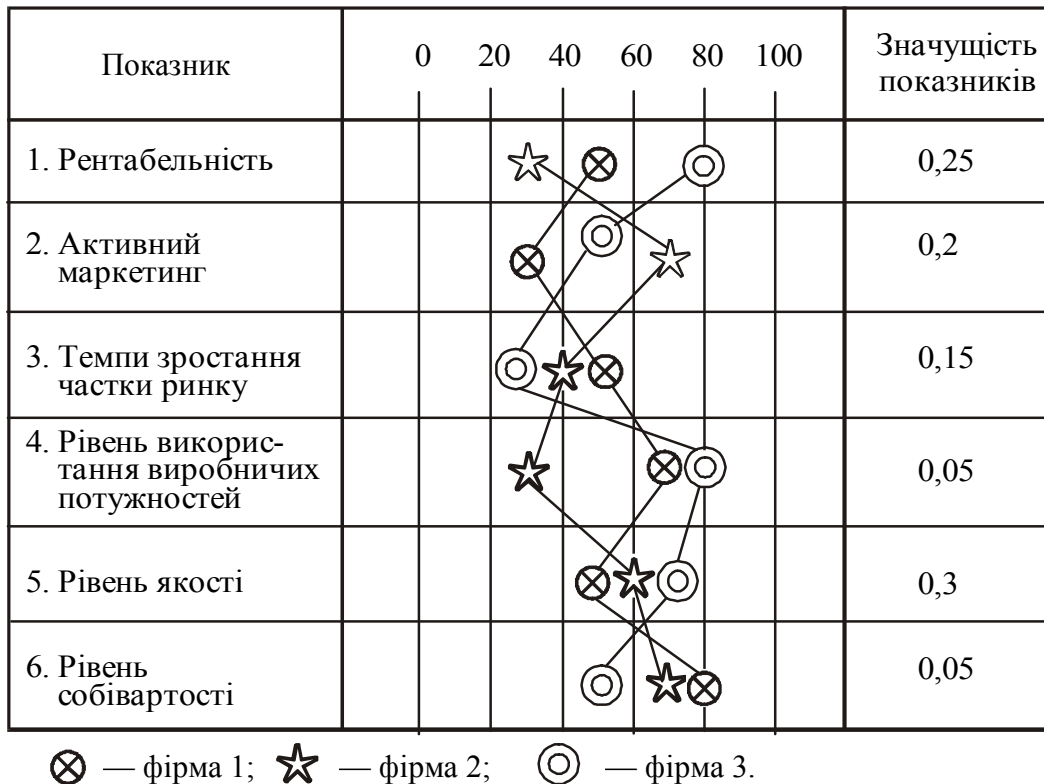


Рисунок 3.2 – Характеристики фірм

### Варіант №9

#### Теоретичні завдання

1. Поняття «дерева цілей» і методи його побудови. «Дерево цілей» та політика досягнення цілей

2. Сутність місії фірми та її роль в управлінському процесі.

#### Практичне завдання

Відділу аналітичної обробки інформації необхідно виконати аналіз двох видів цінних паперів, щодо яких отримано інформацію показників розподілу щотижневої прибутковості.

Побудуйте дві криві розподілу для наведеної таблиці 3.5 на одному графіку.

2. Розрахуйте середнє значення, середнє квадратичне відхилення та дисперсію цих двох розподілів.

3. Визначте, який розподіл має більше середньоквадратичне відхилення відносно середнього значення.

Визначте поняття ризику та невизначеності й опишіть, як використовувати ймовірнісні показники для їх оцінки

Таблиця 3.5 – Вихідні дані

Цінні папери А		Цінні папери Б	
Імовірність прибутку	Відсоток прибутковості	Імовірність прибутку	Відсоток прибутковості
0,015	0,011	0,001	0,020
0,018	0,015	0,008	0,025
0,045	0,019	0,025	0,030
0,085	0,023	0,082	0,035
0,110	0,027	0,260	0,040
0,189	0,031	0,300	0,045
0,190	0,035	0,189	0,050
0,124	0,039	0,081	0,055
0,080	0,043	0,045	0,060
0,065	0,047	0,007	0,065
0,049	0,051	0,002	0,070
0,020	0,055		
0,010	0,059		

### **Варіант №10**

#### *Теоретичні завдання*

1. Основні етапи застосування SWOT-аналізу.
2. Необхідність та особливості використання основних методів прогнозування на підприємствах України

#### *Практичне завдання*

Фірма А виробляє 40 тис. умов. од. продукції за ціною 300 грн. за штуку, фірма Б – 50 тис. по 280 грн. за штуку.

Фірма Б давно існує у галузі й добре закріпилася на ринку. Вона має потужну розподільну мережу, її дилерські центри розташовані по всій країні. Покупцям добре відомий її товар. Фірма А тільки намагається налагодити збутову мережу, проводить потужну рекламну кампанію. Умовний розподіл мереж двох фірм 3:1.

Відомо, що значущість показників «виробництво» і «розподіл» – 0,35 та 0,65 або 0,65 та 0,35.

Галузь стара, важко налагодити канали розподілу, попит не зростає. Визначте прийнятну значущість показників та частку ринку з урахуванням додаткової вартості обох компаній.

Сформулюйте пропозиції щодо поліпшення конкурентних позицій по кожній з фірм.

### ***Варіант №11***

#### *Теоретичні завдання*

1. Техніко-технологічні та соціокультурні моделі внутрішнього середовища організації.

2. Основи теорії «конкурентних переваг».

#### *Практичне завдання*

У межах системи стратегічного моніторингу підприємства гірничо-збагачувального комплексу ведеться моніторинг середньої продуктивності для визначеного виду робочої сили. Для цього виду робочої сили також збираються дані про оподаткування за одну годину робочого часу. Під час останніх переговорів профспілка підіймає питання про невідповідність заробітної плати продуктивності праці. Керівництво комбінату так не вважає. Статистичні показники наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – **Вихідні дані**

Рік до 31 грудня	Чистий прибуток, умов. од.	Середня продуктивність праці на одну робочу годину, т
1995	800500	16,2
1996	910100	16,4
1997	922000	17,3
1998	977000	17,4
1999	1050000	17,7
2000	1100000	17,7

Умови:

1) заробітна плата зростає відповідно до щорічного темпу зростання індексу роздрібних цін, що становить у середньому 5% за рік на даний період;

2) мало місце додаткове збільшення на 5% понад індекс роздрібних цін з січня 1998 року.

1. Яку залежність між щорічним чистим прибутком та середньою продуктивністю робочого часу ви порадите використовувати учасникам переговорів? Обґрунтуйте вашу відповідь за допомогою статистичних методів, які вважаєте за необхідне використати.

2. Яким чином повинні змінюватися витрати на робочу силу залежно від рівня випуску продукції

### ***Варіант №12***

#### *Теоретичні завдання*

1. Методи визначення, фактори та показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства.

2. Функції прогнозування в системі стратегічного управління.

#### *Практичне завдання*

Наведіть графічну модель організації як соціально-економічної системи. Визначить основні складові внутрішнього середовища організації обґрунтуйте взаємозв'язок цих складових

### ***Варіант №13***

#### *Теоретичні завдання*

1. Розробка сценаріїв розвитку подій (основні етапи). Методи розробки сценаріїв.

2. Методи визначення, фактори та показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства.

#### *Практичне завдання*

Визначить місію і стратегічну ціль для наступних типів організацій:

- підприємство по виробництву безалкогольних напоїв;
- міжнародна туристична фірма;
- дитяча лікарня.

### ***Варіант №14***

#### *Теоретичні завдання*

1. Загальні зовнішні можливості та загрози, що використовуються в SWOT-аналізі.

2. Визначення критеріїв конкурентоспроможності товару.



### *Практичне завдання*

Наведіть графічно та обґрунтуйте переваги та недоліки таких організаційних структур управління як:

- функціональна структура управління;
- матрична структура управління

### **Варіант №15**

#### *Теоретичні завдання*

1. Роль стратегічного мислення у формуванні стратегічного рівня підприємства.

2. Сутність та основні характеристики середовища організації (зовнішнє, проміжне і внутрішнє).

#### *Практичне завдання*

Досвід виробничої кооперації з іноземними фірмами, отриманий угорським підприємством «ФЕКОН», свідчив про необхідність проведення стратегії диверсифікації виробництва. Дослідження ринку показували, що перед випуском в обіг нового виробу необхідно проводити вивчення пробного ринку, і на підставі його результатів проводити вибір каналів реалізації та цінової політики.

При реалізації товарів виникали численні труднощі. Традиційно вироби підприємства надходили на ринок чоловічого одягу. Дослідження показали, що в Угорщині марка «ФЕКОН» загальновідома. 43% опитаних добре знали її, 48% – що-небудь чули, тобто для 91% ця марка знайома.

Особливістю ринку є те, що 60-70% чоловічих сорочок купують жінки. Тому розраховувати на успіх можна тільки в тому випадку, якщо вдасться зібрати інформацію щодо розуміння чоловічої моди у жінок. Незвично швидкі зміни моди на ринку чоловічих сорочок за останні 5-8 років пояснюються не тільки загострилася конкуренцією виробників основних матеріалів, але і посиленням впливу жінок на манеру одягатися у чоловіків.

У молодіжному одязі найбільш модною стала уніформізація, перевага джинсового одягу, і це, по відношенню до обох статей, вважають кон'юнктурним проявом, наслідком черезмірного захоплення молоді Інтернетом.

Беручи до уваги це, «ФЕКОН» вирішив провести стратегії диверсифікації в двох напрямках. Перше – вторгнення на ринок жіно-

чого верхнього одягу з пропозицією сучасної, модної, дрібносерійної продукції з широким вибором кольорів та моделей. Зокрема, «ФЕКОН» розпочав виробництво кольорових, візерункових, одноколірних моделей одягу, моделей з довгим і коротким рукавом з використанням різних тканин. Друге – ринок джинсового молодіжного одягу, де також можна розраховувати і на покупки людей середнього віку.

В обох випадках доводилося рахуватися з сильною конкуренцією. Проблема полягала в тому, що марка «ФЕКОН» асоціювалася з чоловічими сорочками, що могло погіршити позиції нової групи товарів в конкурентній боротьбі. Ситуацію треба було оцінити з точки зору модності, матеріалу, фасону, кольору, ціни, збуту та реклами. Належало ґрунтовно підготуватися до виходу на ринок і зібрати велику інформацію про потенційних покупців. У розробці пропозицій взяли участь технічні фахівці підприємства, фахівці підприємства з маркетингу, модельєри підприємства, представники можливих каналів збуту, фахівці рекламного агентства, експерти, що здійснюють дослідження ринку.

Думка фахівців була єдиною – необхідно провести вивчення пробного ринку. Для цього потрібно було врахувати думки багатьох фахівців і відібрати придатні моделі.

Для дослідження відібрали по 5000 випадкових сімей. Для категорії жіночого одягу групу опитуваних відібрали по адресному списку будапештських телевізійних абонентів. Для молодіжного одягу намітили такі: заводи, установи, школи, де переважає молодь, а також «матері сімейств» у віці близько 40 років.

Результати дослідження повинні були дати відповіді на наступні питання:

- 1) Які ринкові можливості нового виробу (асортимент, стиль, ціна, збут)?
- 2) Як змінити уявлення про підприємство, яке випускає тільки чоловічий одяг?
- 3) Якими засобами впливати на ринок жіночого одягу?
- 4) Які потенційні сегменти ринку нових товарів?
- 5) Як оцінити безпосередній і похідний вплив рекламної акції?
- 6) Як підтримати думку покупців про «ФЕКОН», що це є солідне розвинуте підприємство?

При дослідженні пробного ринку жіночого одягу отримані такі дані (таблиці 3.7 – 3.9).

**Таблиця 3.7 – Привабливість восьми моделей одягу для жінок різного віку та комплекції**

Номер моделі (у порядку убутання привабливості)	
Молоді і стрункі жінки	3; 1; 4; 6; 2; 7; 8; 5
Літні й повні жінки	8; 3; 2; 5; 7; 6; 4; 1
Жінки середнього віку	2; 3; 7; 5; 6; 4; 8; 1
Повні жінки середнього віку та літні	2; 8; 7; 3; 5; 4; 1; 6
Жінки усіх вікових категорій й комплекції	8; 2; 4; 5; 6; 1; 7; 3

**Таблиця 3.8 – Пов'язування покупцями придатності моделі з певною ситуацією**

Ситуація	Номер моделі
Домашня робота	4; 7
Прийом гостей	8; 4
Робота в установі	1; 2; 3; 4
Відпочинок в будинку	6; 8; 4
Поїздки	8; 6
Подорожі, літній відпочинок	6; 8

**Таблиця 3.9 – Кваліфікація опитаними цін виробів відповідно до очікувань**

Номер моделі	Рівень
2	Дуже високий
1;3;4	Відносно високий
5	Відносно низький
6; 7; 8	Низький

#### Завдання

1. Дайте відповіді на питання, поставлені підприємством «ФЕКОН» перед дослідниками.

2. На підставі результатів маркетингових дослідження пробного ринку, сформулюйте основні напрямки ринкової стратегії підприємства.

## **Варіант №16**

### *Теоретичні завдання*

1. Підприємство як соціально-економічна система.

2. Загальні риси і відмінності довгострокового і стратегічного планування.

### *Практичне завдання*

Фірми А і Б виробляють аналогічну продукцію, мають однакові умови виробництва, рівень технології та обсяги випуску. Витрати на якість з метою їх оптимізації та усунення причин невикористаних витрат фірми аналізують щокварталу. За минулий квартал роботи були отримані наступні результати.

Фірма А. на усунення несправностей у процесі виробництва було витрачено 4410 гр. од. Витрати на гарантійний ремонт склали 2706 гр. од, на післягарантійний – 2506 гр. од, на навчання персоналу методам забезпечення якості – 1500 гр. од. Витрати на вхідний контроль склали 4568 дол, а на заводські випробування готової продукції – 16717 гр. од .

На усунення несправностей в процесі виробництва і необхідні у зв'язку з цим коригувальні заходи було витрачено 3369 гр. од. Випадки повернення виробів, що мали місце в кварталі, обійшлися фірмі 52765 гр. од. Фірмі було пред'явлено кілька судових позовів від користувачів, що мотивують свої претензії низьким ступенем безпеки виробів, що викликали за собою виплату штрафів в сумі 68000 гр. од. Витрати з управління системою забезпечення якості практично стабільні і складають 1000 гр. од щоквартально.

Фірма Б. За той же період фірма Б витратила на якість: 50000 гр. од – на вдосконалення методик з розробки вимог до якості виробу в процесі проектування, оцінку якості проекту, інструкцій по системі якості та контролю технологічного процесу. Щомісяця фірма витрачає близько 20 тис. гр. од на навчання персоналу питань контролю і забезпечення якості, а також планує 10 тис. гр. од. на вдосконалення роботи з операційного контролю якості. На перевірку та обслуговування інструментів і вимірювальних приладів витрати розподіляються по місяцях приблизно рівномірно і рівні у середньому 18755 гр. од. На усунення несправностей постачальником було витрачено 7450 гр. од, а на коректування виявленого браку – 725 гр. од

На дослідження в галузі надійності виробів витрачено 10562 гр. од, що приблизно дорівнює кількості щомісячних витрат на цей захід. Щомісячні заводські випробування готових виробів вимагають 15000 гр. од

Післягарантійний ремонт обійшовся фірмі 752 гр. од, а витрати на розробку програми з визначенням витрат користувача на якість склали 3928 гр. од.

Наведена інформація типова для діяльності тієї та іншої фірми в кожному кварталі. Поквартальна структура витрат зазвичай зберігається, відрізняючись лише незначною різницею в їх сумі.

1. Складіть порівняльну таблицю структури витрат на якість продукції фірм А і Б.

2. На підставі аналізу даних таблиці:

– дайте оцінку концептуального підходу кожної фірми до стратегії забезпечення якості продукції;

– порівняйте ефективність програм по витратах на якість обох фірм;

– оцініть наслідки, що відбиваються на різних аспектах діяльності фірми, пов'язані з відмінностями як у концептуальному підході до проблеми якості, так і в плануванні витрат на якість.

### ***Варіант №17***

#### *Теоретичні завдання*

1. Контрольовані та неконтрольовані фактори середовища організації, їх класифікація і характеристика.

2. Модель конкурентоспроможного підприємства.

#### *Практичне завдання*

Фірма «Славія+», яка діє на ринку будівельних товарів та інструменту, реалізуючи стратегію планує відкрити нову торговельну філію в регіоні з населенням 100000 чоловік. Якщо виходити з консервативних поглядів, невідомо, скільки людей буде відвідувати цей магазин на день. В таких випадках для прогнозування застосовують, так звану, суб'єктивну (апріорну) ймовірність.

Суб'єктивна ймовірність певної кількості можливих відвідувачів магазину в день може бути такою (таблиця 3.10):

Таблиця 3.10 – Вихідні дані

Кількість відвідувачів на день, чол.	Суб'єктивна ймовірність цієї кількості відвідувачів
N1 = 1000	0,2
N2 = 2000	0,5
N3 = 3000	0,3

За оцінкою фірми, дохід від відвідування філії одним відвідувачем становить 10000 грн. (одна покупка – 1000 грн.). Витрати торгового філії плануються на рівні 2,2 млн. грн.. на день.

**Завдання**

1. Беручи апріорну ймовірність за факт, визначите очікувану величину прибутку в разі відкриття філії.
2. Проаналізуйте вихідну інформацію і дайте висновок про доцільність чи недоцільність відкриття торгової філії в даному регіоні, беручи за основу показник рентабельності комерційної діяльності.

**Варіант №18**

*Теоретичні завдання*

1. Основні принципи та форми стратегічного управління
2. Стратегічні цілі, їх кількісна і якісна характеристика.

*Практичне завдання*

Одним з головних принципів діяльності «Інтер-нешнел Бізнес Машінз» (IBM) є комплексне обслуговування клієнтів ( «Full service to the customer»). Цей принцип неухильно втілюється в житті. Навіть якщо покупець приходить у відділення концерну з твердим наміром купити щось визначене, то у відповідь на свій запит він чує: «А для чого Вам це потрібно?» Це питання задається тільки для того, щоб клієнт придбав саме те, що максимально відповідає його потребам.

Фахівці концерну з маркетингу мають кваліфікації, якої цілком достатньо для надання консалтингових послуг, що вони успішно і роблять. Але на відміну від працівників спеціалізованих компаній, що надають послуги в цій галузі, у співробітників корпорації є ще досконале знання інформаційно-обробної технології та досвід її застосування для поліпшення ефективності роботи тієї чи іншої компанії.

Як правило, візит покупця, який прийшов до філії ІВМ з не цілком сформованими потребами, закінчується домовленістю про візити співробітників концерну в його офіс для детального вивчення діяльності компанії покупця і вироблення рекомендацій. Якщо розміри компанії великі (відповідно великі і розміри можливого в майбутньому замовлення), то у відділенні ІВМ створюється тимчасова група з фахівців з маркетингу, яка аналізує роботу фірми-покупця, виявляє проблеми та пропонує шляхи їх усунення.

При необхідності концерн бере на себе завдання знайти і надати покупцеві необхідні товар і послуги, які відсутні у самої фірми. Перш за все це складне і спеціалізоване програмне забезпечення (наприклад, для комп'ютерів, встановлених на промислових підприємствах і контролюючих виробничі процеси).

Крім власних розробок ІВМ також продає багато програмної продукції інших фірм разом зі своїм обладнанням (наприклад, пакет програм SATIA). Результатом такого злиття є одна з найбільш досконалих інженерно-конструкторських систем автоматизованого проектування, що дозволяє заощадити до 50% часу конструкторів-проектувальників, звільнити їх час для творчої роботи, повністю автоматизувати розрахунки і створення креслень.

При продажу своєї продукції ІВМ гарантує термін її ефективною роботи, що дозволяє задовольнити всі потреби клієнта (з урахуванням можливого зростання компанії), зазвичай близько трьох років. Але і після закінчення цього терміну, як правило, існує можливість вирішення проблем покупця за допомогою тієї ж системи при мінімальних витратах на нарощування її потужності, додавання нових необхідних пристроїв, зміна конфігурації.

При покупці клієнтом продукції концерну дуже велику роль грає і те, що будь-який комп'ютер ІВМ (від персонального до великого) має закладену при його виготовленні можливість для поліпшення характеристик.

Таким чином, покупець ІВМ може бути впевнений у збереженні і високої віддачі коштів, вкладених у придбання комп'ютерної техніки.

Корпорація, у свою чергу, забезпечує собі подальші відносини з покупцем, оскільки у нього з'явилися нові вимоги набагато вигідніше задовольнити, поліпшивши показники купленого раніше у

ІВМ комп'ютера. Фахівці фірми постійно підтримують контакт зі своїми покупцями, проводячи сервісне обслуговування проданої техніки і роблячи іншу підтримку: рекомендації, поради з новим програмним засобам, консультації та навчання персоналу покупця.

Спектр послуг, що надаються корпорацією ІВМ, дуже широкий і гнучкий. Це і навчання (не лише роботі з комп'ютером, але і бухгалтерії, мистецтва маркетингу, менеджменту), і обладнання приміщень для встановлення комп'ютерної техніки. У відношенні запитів клієнтів діє принцип, який на внутрішньому жаргоні концерну називається «flower-watering» (тобто готовність виконати будь-які послуги на замовлення покупця )

У стратегії маркетингу будь-якої філії ІВМ значне місце відводиться роботі з так званими бізнес-партнерами. Незважаючи на свої величезні розміри і можливості, корпорація не може самотійно задовольнити всі запити клієнтів і часто вдається до допомоги інших фірм. Для виконання замовлень клієнтів, які мають специфічні потреби, ІВМ може залучити іншу компанію в ролі субпідрядника.

В Україні вже протягом декількох років концерн здійснює програму оснащення шкіл та вищих навчальних закладів спеціалізованими дисплейними класами, поставляючи техніку за цінами значно нижчими від ринкових.

Питання та завдання

1. Якої концепції маркетингу дотримується ІВМ? Підтвердить відповідь прикладами.
2. Яким чином ІВМ створює сприятливе мікросередовище маркетингу?
3. Визначити складові комплексу маркетингу, які застосовує фірма ІВМ. Надати пропозиції щодо вдосконалення комплексу маркетингу фірми

### ***Варіант №19***

*Теоретичні завдання*

1. Застосування «дерева цілей» підприємства на різних етапах стратегічного управління.
2. Класифікація загальних стратегій (зростання, стабілізація, скорочення) та способів їх реалізації



### *Практичне завдання*

На даному сегменті ринку конкурують три фірми – А, В, С. Фірма А в останній день травня провела обстеження думки покупців по товарах, які продають всі три фірми А, В, С. В результаті опитування було визначено, що престиж товарної марки товарів фірми А дорівнює 40%, В-40%, С-20%. Проведене наприкінці липня повторне обстеження думки споживачів дало відповідно наступні показники: 42, 30, 28%. Така динаміка викликала почуття задоволення у керівника маркетингового підрозділу фірми А. Однак у даній ситуації фірмі А слід звернути увагу на зростання престижу товарів фірми С і врахувати цей факт у своїй діяльності. Тобто слід визначити, як відіб'ється на ринковій частці фірми А збереження такої тенденції у майбутньому.

При аналізі даній ситуації важливо визначити рух споживчих симпатій від фірми до фірми. В результаті проведеного дослідження були отримані наступні дані. На кінець червня у фірми А було 400 покупців, у фірми В – 400, у фірми С – 200. Фірма А забрала у фірми В 120 покупців і у фірми С – 20 покупців. У той же час фірма А віддала фірмі В 80 своїх покупців і фірмі С – 40. Фірма В забрала у фірми С 20 покупців і віддала їй 80 своїх покупців.

#### *Питання та завдання*

1. Розрахуйте показники лояльності (відданості) покупців торгових марок фірм А, В, С, відсотки відтоку і притоку їх покупців.
2. Розрахуйте частки ринку даних компаній А, В, С на кінець липня, серпень, вересень, припускаючи збереження показників лояльності, відтоку та притоку покупців в майбутньому і за умови розподілу ринку між цими трьома фірмами. Проаналізуйте динаміку тенденції, що склалася.

### ***Варіант №20***

#### *Теоретичні завдання*

1. Модель «галузевої конкуренції» М. Портера.
2. Поняття «потенціалу підприємства».

#### *Практичне завдання*

Автотранспортне підприємство планує вихід на міжнародний ринок вантажних перевезень. З цією метою керівництво вирішило розширити рухомий склад. Для придбання автомобілів планується

взяти банківський кредит. Підприємство не має вільних коштів для придбання автомобілю. Важливим моментом є те, що підприємство має велику кількість нерухомого майна, що забезпечує майновий зalog та впливає на термін кредиту. Сума кредиту не перевищує 15000 дол. США, на які розраховується придбати новий автомобіль IVESO не старше за 4 роки. Банк дає кредит на 5 років під 17 % річних, за умов щомісячного погашення тіла кредиту та відсотків. Приймаємо умовно курс 5,3 грн. за 1 дол. США. Для проекту за розрахунковий період приймаємо квартал.

Визначити виплати по позиковому капіталу.

Обсяг виплат по кредиту для періоду  $t$  визначається за формулою:

$$C_t = TK_t + PR_t, \quad (1)$$

де  $C_t$  – сума виплат по кредиту в період  $t$ , грн.;

$TK_t$  – сума тіла кредиту в період  $t$ , грн.;

$PR_t$  – відсоток по кредиту в період  $t$ , грн.

Сума погашення тіла кредиту визначається за формулою:

$$TK_t = \frac{K \cdot K_{\text{дол}}}{K_{\text{кв}}}, \quad (2)$$

де  $K$  – сума кредиту, дол. США;

$K_{\text{дол}}$  – курс долара США, ( $K_{\text{дол}} = 8$  грн. за 1 дол. США);

$K_{\text{кв}}$  – кількість кварталів кредиту, ( $K_{\text{кв}} = 20$ ).

Сума відсотків по кредиту розраховуємо за формулою:

$$PR_t = \frac{TK_{t-1} \cdot P_{\text{кр}}}{100 \cdot 4}, \quad (3)$$

де  $P_{\text{кр}}$  – відсотки виплат по кредиту, %.

Розрахунки виплат по кредиту покажіть у вигляді таблиці 3.11, приклад якої наведено нижче.

Таблиця 3.11 – Виплати по позиковому капіталу

Період	Тіло кредиту, грн.	Сума відсотків, грн.	Загальна сума виплат по кредиту, грн.
<b>1 квартал</b>			
2 квартал			
3 квартал			
4 квартал			
Всього за 1 рік	-	-	
<b>1 квартал</b>			
2 квартал			
3 квартал			
4 квартал			
Всього за 2 рік	-	-	
<b>1 квартал</b>			
2 квартал			
3 квартал			
4 квартал			
Всього за 3 рік	-	-	
<b>1 квартал</b>			
2 квартал			
3 квартал			
4 квартал			
Всього за 4 рік	-	-	
<b>1 квартал</b>			
2 квартал			
3 квартал			
4 квартал			
Всього за 5 рік	-	-	

**Варіант №21***Теоретичні завдання*

1. Контрольовані та неконтрольовані фактори середовища організації, їх класифікація і характеристика.

2. Конкуренція та конкурентоспроможність.

*Практичне завдання*

Підприємство «Світлана» шиє легкі жіночі сукні і продає їх за ціною 75 грн. кожне. Змінні витрати на виготовлення сукні складають 60 грн. Підприємство орендує приміщення і платить на це 1500 грн. щомісяця.

Визначити:

1) скільки виробів треба виготовити підприємству для досягнення порогу рентабельності?

2) як зміниться поріг рентабельності, якщо ціна виробу виросте до 85 грн.?

3) як зміниться поріг рентабельності, якщо витрати на виготовлення виробу знизяться до 55 грн.?

4) скільки виробів повинно виготовити підприємство, щоб отримати прибуток у 1000 грн.?

5) який запас фінансової міцності має підприємство за умов отримання 1000 грн. прибутку на місяць?

### **Варіант №22**

#### *Теоретичні завдання*

1. Прогнозування в системі стратегічного управління.

2. Характеристика особливостей та правові основи стратегічного управління.

#### *Практичне завдання*

Підприємство виготовляє вироби А, реалізуючи 400 виробів у місяць за ціною 250 грн. Змінні витрати складають 150 грн./шт., постійні витрати підприємства 35000 грн. у місяць. Дайте відповідь на такі запитання:

а) начальник відділу маркетингу вважає, що збільшення витрат на рекламу на 10000 грн. у місяць здатне дати приріст щомісячної виручки від реалізації на 30000 грн.

Чи слід схвалити підвищення витрат на рекламу?

б) заступник генерального директора з виробництва хотів би використати більш дешеві матеріали, які дозволять дати економію на змінних витратах по 25 грн. на кожну одиницю продукції. Але начальник відділу збуту вважає, що зниження якості виробів може призвести до зниження обсягу реалізації до 350 штук у місяць. Чи слід переходити на більш дешеві матеріали?

в) начальник відділу маркетингу пропонує знизити ціну реалізації на 20 грн. і одночасно довести витрати на рекламу до 15000 грн. у місяць. Відділ маркетингу прогнозує у цьому випадку збільшення обсягу реалізації на 50%. Чи слід схвалити цю пропозицію?

г) начальник відділу збуту прогнозує перевести своїх співробітників з окладів (сумарний місячний фонд оплати 600 грн.) на комісійну винагороду 15 грн. з кожного проданого виробу. Він упевнений, що обсяг продажу зросте на 15%. Чи слід схвалити таку пропозицію?

## Варіант №23

### Теоретичні завдання

1. Загальні риси стратегічного управління.
2. Етапи визначення мети в управлінні.

### Практичне завдання

Підприємство має два альтернативних варіанти інвестиційних проектів – проект А і проект Б. Для оцінки ефективності цих проектів необхідно визначити очікувану суму чистої приведеної вартості. Дані, які характеризують ці проекти, наведені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Вихідні дані

Показник, тис. грн.	Проект	
	А	Б
Обсяг інвестиційних коштів	3500	3300
Період експлуатації інвестиційного проекту, роки	2	4
Сума грошового потоку, всього	5000	6000
в тому числі:		
1-й рік	3000	1500
2-й рік	2000	1500
3-й рік	–	1500
4-й рік	–	1500

Примітка: Дисконтна ставка для проекту А – 10%, для проекту Б – 12%.

## Варіант №24

### Теоретичні завдання

1. Стратегічні цілі, їх кількісна і якісна характеристика.
2. Характеристика складових «стратегічного набору» на різних етапах «життєвого циклу» підприємства.

### Практичне завдання

Комерційна організація розглядає доцільність придбання нової технологічної лінії. Вартість лінії 10 млн. грн., строк експлуатації – 5 років, знос на устаткування 20% річних, ліквідаційна вартість устаткування буде достатня для покриття витрат, пов'язаних з демонтажем лінії. Виручка від реалізації продукції прогнозується за роками у таких обсягах (тис. грн.): 6800, 7400, 8200, 8000, 6000. Поточні витрати за роками оцінюються таким чином: 3400 тис. грн. у перший рік експлуатації лінії з наступним щорічним зростом їх на

3%. Ставка податку на прибуток складає 30%. Вартість авансованого капіталу (WACC) складає 19%. Керівництво організації не вважає доцільним брати участь у проектах зі строком окупності більше 4-х років. Чи доцільний даний проект до реалізації?

### ***Варіант №25***

#### *Теоретичні завдання*

1. Ресурсний потенціал підприємства як структура та взаємозв'язок ресурсів підприємства.

2. Визначення «стратегічної зони господарювання» (СЗГ). Кількісні та якісні характеристики СЗГ

#### *Практичне завдання*

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про банкрутство якого розглядається у суді, оцінена у 5,3 млрд. грн. У випадку реорганізації прогнозується одержання 0,5 млрд. грн. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу складає 10%. Суд збирається прийняти рішення про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення правильним у фінансовому відношенні?

### ***Варіант №26***

#### *Теоретичні завдання*

1. Моделі та методи розробки стратегій відносно основних елементів ресурсного забезпечення підприємства.

2. Характеристика моделей стратегічного планування: на основі «стратегічної прогалини»;

#### *Практичне завдання*

Досвід виробничої кооперації з іноземними фірмами, отриманий угорським підприємством «ФЕКОН», свідчив про необхідність проведення стратегії диверсифікації виробництва. Дослідження ринку показували, що перед випуском в обіг нового виробу необхідно проводити вивчення пробного ринку, і на підставі його результатів проводити вибір каналів реалізації та цінової політики.

При реалізації товарів виникали численні труднощі. Традиційно вироби підприємства надходили на ринок чоловічого одягу. Дослідження показали, що в Угорщині марка «ФЕКОН» загальновідома. 43% опитаних добре знали її, 48% – що-небудь чули, тобто для 91% ця марка знайома.

Особливістю ринку є те, що 60-70% чоловічих сорочок купують жінки. Тому розраховувати на успіх можна тільки в тому випадку, якщо вдасться зібрати інформацію щодо розуміння чоловічої моди у жінок. Незвично швидкі зміни моди на ринку чоловічих сорочок за останні 5-8 років пояснюються не тільки загострилася конкуренцією виробників основних матеріалів, але і посиленням впливу жінок на манеру одягатися у чоловіків.

У молодіжному одязі найбільш модною стала уніформізація, перевага джинсового одягу, і це, по відношенню до обох статей, вважають кон'юнктурним проявом, наслідком черезмірного захоплення молоді Інтернетом.

Беручи до уваги це, «ФЕКОН» вирішив провести стратегії диверсифікації в двох напрямках. Перше – вторгнення на ринок жіночого верхнього одягу з пропозицією сучасної, модної, дрібносерійної продукції з широким вибором кольорів та моделей. Зокрема, «ФЕКОН» розпочав виробництво кольорових, візерункових, одноколірних моделей одягу, моделей з довгим і коротким рукавом з використанням різних тканин. Друге – ринок джинсового молодіжного одягу, де також можна розраховувати і на покупки людей середнього віку.

В обох випадках доводилося рахуватися з сильною конкуренцією. Проблема полягала в тому, що марка «ФЕКОН» асоціювалася з чоловічими сорочками, що могло погіршити позиції нової групи товарів в конкурентній боротьбі. Ситуацію треба було оцінити з точки зору модності, матеріалу, фасону, кольору, ціни, збуту та реклами. Належало ґрунтовно підготуватися до виходу на ринок і зібрати велику інформацію про потенційних покупців. У розробці пропозицій взяли участь технічні фахівці підприємства, фахівці підприємства з маркетингу, модельєри підприємства, представники можливих каналів збуту, фахівці рекламного агентства, експерти, що здійснюють дослідження ринку.

Думка фахівців була єдиною – необхідно провести вивчення пробного ринку. Для цього потрібно було врахувати думки багатьох фахівців і відібрати придатні моделі.

Для дослідження відібрали по 5000 випадкових сімей. Для категорії жіночого одягу групу опитуваних відібрали по адресному списку будапештських телевізійних абонентів. Для молодіжного одягу намітили такі: заводи, установи, школи, де переважає молодь, а також «матері сімейств» у віці близько 40 років.

Результати дослідження повинні були дати відповіді на наступні питання:

1) Які ринкові можливості нового виробу (асортимент, стиль, ціна, збут)?

2) Як змінити уявлення про підприємство, яке випускає тільки чоловічий одяг?

3) Якими засобами впливати на ринок жіночого одягу?

4) Які потенційні сегменти ринку нових товарів?

5) Як оцінити безпосередній і похідний вплив рекламної акції?

6) Як підтримати думку покупців про «ФЕКОН», що це є со- лідне розвинуте підприємство?

При дослідженні пробного ринку жіночого одягу отримані такі дані (таблиці 3.13 – 3.15).

**Таблиця 3.13 – Привабливість восьми моделей одягу для жінок різного віку та комплекції**

Номер моделі (у порядку убутання привабливості)	
Молоді і стрункі жінки	3; 1; 4; 6; 2; 7; 8; 5
Літні й повні жінки	8; 3; 2; 5; 7; 6; 4; 1
Жінки середнього віку	2; 3; 7; 5; 6; 4; 8; 1
Повні жінки середнього віку та літні	2; 8; 7; 3; 5; 4; 1; 6
Жінки усіх вікових категорій й комплекції	8; 2; 4; 5; 6; 1; 7; 3

**Таблиця 3.14 – Пов'язування покупцями придатності моделі з певною ситуацією**

Ситуація	Номер моделі
Домашня робота	4; 7
Прийом гостей	8; 4
Робота в установі	1; 2; 3; 4
Відпочинок в будинку	6; 8; 4
Поїздки	8; 6
Подорожі, літній відпочинок	6; 8



Таблиця 3.15 – Кваліфікація опитаними цін виробів відповідно до очікувань

Номер моделі	Рівень
2	Дуже високий
1;3;4	Відносно високий
5	Відносно низький
6; 7; 8	Низький

#### Завдання

1. Дайте відповіді на питання, поставлені підприємством «ФЕ-КОН» перед дослідниками.
2. На підставі результатів маркетингових дослідження пробного ринку, сформулюйте основні напрямки ринкової стратегії підприємства.

#### *Варіант №27*

##### *Теоретичні завдання*

1. Формальні та неформальні аспекти стратегічного планування.
2. Одноразові, постійно діючі організаційні плани, технологічні схеми прийняття рішень.

##### *Практичне завдання*

На даному сегменті ринку конкурують три фірми – А, В, С. Фірма А в останній день травня провела обстеження думки покупців по товарах, які продають всі три фірми А, В, С. В результаті опитування було визначено, що престиж товарної марки товарів фірми А дорівнює 40%, В-40%, С-20%. Проведене наприкінці липня повторне обстеження думки споживачів дало відповідно наступні показники: 42, 30, 28%. Така динаміка викликала почуття задоволення у керівника маркетингового підрозділу фірми А. Однак у даній ситуації фірмі А слід звернути увагу на зростання престижу товарів фірми С і врахувати цей факт у своїй діяльності. Тобто слід визначити, як відіб'ється на ринковій частці фірми А збереження такої тенденції у майбутньому.

При аналізі даній ситуації важливо визначити рух споживчих симпатій від фірми до фірми. В результаті проведеного дослідження були отримані наступні дані. На кінець червня у фірми А було 400

покупців, у фірми В – 400, у фірми С – 200. Фірма А забрала у фірми В 120 покупців і у фірми С – 20 покупців. У той же час фірма А віддала фірмі В 80 своїх покупців і фірмі С – 40. Фірма В забрала у фірми С 20 покупців і віддала їй 80 своїх покупців.

*Питання та завдання*

1. Розрахуйте показники лояльності (відданості) покупців торгових марок фірм А, В, С, відсотки відтоку і притоку їх покупців.

2. Розрахуйте частки ринку даних компаній А, В, С на кінець липня, серпень, вересень, припускаючи збереження показників лояльності, відтоку та притоку покупців в майбутньому і за умови розподілу ринку між цими трьома фірмами. Проаналізуйте динаміку тенденції, що склалася.

### ***Варіант №28***

*Теоретичні завдання*

1. Критерії та цільові оцінки стратегічних проектів.

2. Диференціація та інтеграція в організаційних систем управління при переході до стратегічного управління.

*Практичне завдання*

Одним з головних принципів діяльності «Інтер-нешнел Бізнес Машінз» (IBM) є комплексне обслуговування клієнтів («Full service to the customer»). Цей принцип неухильно втілюється в життя. Навіть якщо покупець приходить у відділення концерну з твердим наміром купити щось визначене, то у відповідь на свій запит він чує: «А для чого Вам це потрібно?» Це питання задається тільки для того, щоб клієнт придбав саме те, що максимально відповідає його потребам.

Фахівці концерну з маркетингу мають кваліфікації, якої цілком достатньо для надання консалтингових послуг, що вони успішно і роблять. Але на відміну від працівників спеціалізованих компаній, що надають послуги в цій галузі, у співробітників корпорації є ще досконале знання інформаційно-обробної технології та досвід її застосування для поліпшення ефективності роботи тієї чи іншої компанії.

Як правило, візит покупця, який прийшов до філії IBM з не цілком сформованими потребами, закінчується домовленістю про візити співробітників концерну в його офіс для детального вивчення

діяльності компанії покупця і вироблення рекомендацій. Якщо розміри компанії великі (відповідно великі і розміри можливого в майбутньому замовлення), то у відділенні ІВМ створюється тимчасова група з фахівців з маркетингу, яка аналізує роботу фірми-покупця, виявляє проблеми та пропонує шляхи їх усунення.

При необхідності концерн бере на себе завдання знайти і надати покупцеві необхідні товар і послуги, які відсутні у самої фірми. Перш за все це складне і спеціалізоване програмне забезпечення (наприклад, для комп'ютерів, встановлених на промислових підприємствах і контролюючих виробничі процеси).

Крім власних розробок ІВМ також продає багато програмної продукції інших фірм разом зі своїм обладнанням (наприклад, пакет програм SATIA). Результатом такого злиття є одна з найбільш досконалих інженерно-конструкторських систем автоматизованого проектування, що дозволяє заощадити до 50% часу конструкторів-проектувальників, звільнити їх час для творчої роботи, повністю автоматизувати розрахунки і створення креслень.

При продажу своєї продукції ІВМ гарантує термін її ефективної роботи, що дозволяє задовольнити всі потреби клієнта (з урахуванням можливого зростання компанії), зазвичай близько трьох років. Але і після закінчення цього терміну, як правило, існує можливість вирішення проблем покупця за допомогою тієї ж системи при мінімальних витратах на нарощування її потужності, додавання нових необхідних пристроїв, зміна конфігурації.

При покупці клієнтом продукції концерну дуже велику роль грає і те, що будь-який комп'ютер ІВМ (від персонального до великого) має закладену при його виготовленні можливість для поліпшення характеристик.

Таким чином, покупець ІВМ може бути впевнений у збереженні і високої віддачі коштів, вкладених у придбання комп'ютерної техніки.

Корпорація, у свою чергу, забезпечує собі подальші відносини з покупцем, оскільки у нього з'явилися нові вимоги набагато вигідніше задовольнити, поліпшивши показники купленого раніше у ІВМ комп'ютера. Фахівці фірми постійно підтримують контакт зі своїми покупцями, проводячи сервісне обслуговування проданої техніки і роблячи іншу підтримку: рекомендації, поради з новим програмним засобам, консультації та навчання персоналу покупця.

Спектр послуг, що надаються корпорацією IBM, дуже широкий і гнучкий. Це і навчання (не лише роботі з комп'ютером, але і бухгалтерії, мистецтва маркетингу, менеджменту), і обладнання приміщень для встановлення комп'ютерної техніки. У відношенні запитів клієнтів діє принцип, який на внутрішньому жаргоні концерну називається «flower-watering» (тобто готовність виконати будь-які послуги на замовлення покупця )

У стратегії маркетингу будь-якої філії IBM значне місце відводиться роботі з так званими бізнес-партнерами. Незважаючи на свої величезні розміри і можливості, корпорація не може самотійно задовольнити всі запити клієнтів і часто вдається до допомоги інших фірм. Для виконання замовлень клієнтів, які мають специфічні потреби, IBM може залучити іншу компанію в ролі субпідрядника.

В Україні вже протягом декількох років концерн здійснює програму оснащення шкіл та вищих навчальних закладів спеціалізованими дисплейними класами, поставляючи техніку за цінами значно нижчими від ринкових.

Питання та завдання

1. Якої концепції маркетингу дотримується IBM? Підтвердить відповідь прикладами.
2. Яким чином IBM створює сприятливе мікросередовище маркетингу?
3. Визначити складові комплексу маркетингу, які застосовує фірма IBM. Надати пропозиції щодо вдосконалення комплексу маркетингу фірми

### ***Варіант №29***

*Теоретичні завдання*

1. Характеристика організаційних структур залежно від етапів «життєвого циклу» підприємства.
2. Економічні інтереси та економічні відносини в діяльності комерційних організацій.

*Практичне завдання*

Фірма А і Б виробляють аналогічну продукцію, мають однакові умови виробництва, рівень технології та обсяги випуску. Аналіз витрат на якість з метою їх оптимізації та усунення причин невинуватих витрат фірми аналізують щокварталу. За минулий квартал роботи були отримані наступні результати.

Фірма А. на усунення несправностей у процесі виробництва було витрачено 4410 гр. од. Витрати на гарантійний ремонт склали 2706 гр. од, на післягарантійний – 2506 гр. од, на навчання персоналу методам забезпечення якості – 1500 гр. од. Витрати на вхідний контроль склали 4568 дол., а на заводські випробування готової продукції – 16717 гр. од .

На усунення несправностей в процесі виробництва і необхідні у зв'язку з цим коригувальні заходи було витрачено 3369 гр. од. Випадки повернення виробів, що мали місце в кварталі, обійшлися фірмі 52765 гр. од. Фірмі було пред'явлено кілька судових позовів від користувачів, що мотивують свої претензії низьким ступенем безпеки виробів, що викликали за собою виплату штрафів в сумі 68000 гр. од. Витрати з управління системою забезпечення якості практично стабільні і складають 1000 гр. од щоквартально.

Фірма Б. За той же період фірма Б витратила на якість: 50000 гр. од – на вдосконалення методик з розробки вимог до якості виробу в процесі проектування, оцінку якості проекту, інструкцій по системі якості та контролю технологічного процесу. Щомісяця фірма витрачає близько 20 тис. гр. од на навчання персоналу питань контролю і забезпечення якості, а також планує 10 тис. гр. од. на вдосконалення роботи з операційного контролю якості. На перевірку та обслуговування інструментів і вимірювальних приладів витрати розподіляються по місяцях приблизно рівномірно і рівні у середньому 18755 гр. од. На усунення несправностей постачальником було витрачено 7450 гр. од, а на коректування виявленого браку – 725 гр. од.

На дослідження в галузі надійності виробів витрачено 10562 гр. од, що приблизно дорівнює кількості щомісячних витрат на цей захід. Щомісячні заводські випробування готових виробів вимагають 15000 гр. од

Післягарантійний ремонт обійшовся фірмі 752 гр. од, а витрати на розробку програми з визначенням витрат користувача на якість склали 3928 гр. од.

Наведена інформація типова для діяльності тієї та іншої фірми в кожному кварталі. Поквартальна структура витрат зазвичай зберігається, відрізняючись лише незначною різницею в їх сумі.

1. Складіть порівняльну таблицю структури витрат на якість продукції фірм А і Б.

2. На підставі аналізу даних таблиці:

– дайте оцінку концептуального підходу кожної фірми до стратегії забезпечення якості продукції;

– порівняйте ефективність програм по витратах на якість обох фірм;

– оцініть наслідки, що відбиваються на різних аспектах діяльності фірми, пов'язані з відмінностями як у концептуальному підході до проблеми якості, так і в плануванні витрат на якість.

### **Варіант №30**

#### *Теоретичні завдання*

1. Характеристика угруповань на підприємстві та критерії виділення неформальних груп.

2. Стратегічна програма як інструмент реалізації стратегії.

#### *Практичне завдання*

Портфель видів діяльності міжнародної фірми, яка випускає електронну апаратуру, включає 5 стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Дані про продаж цих СОБ та їх конкурентів наведено в таблиці.

Таблиця – Обсяги продажів СОБ фірми та їх конкурентів

СОБ	Продажі, млн. дол.	Продажі 3-х головних конкурентів, млн. дол.	Темп зростання ринку, %
А	1,0	1,4; 1,4; 1,0	15%
В	3,2	2,0; 1,7; 1,2	20%
С	3,8	3,0; 2,5; 2,3	7%
Д	6,5	4,0; 1,6; 1,4	4%
Е	0,7	3,0; 2,5; 2,0	3%
Усього	15,2		

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алимов А. Н., Гончарова Н. П., Дражан М. Г., Черванёв Д. Н. Управление инновационным циклом. – К.: Наук. думка, 2003.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2009. – 519 с.
3. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
4. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 175 с.
5. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: Учеб. пособие. – Мн.: Техналогия, изд-во БГЭУ, 1997. – 199 с.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для студ. вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
8. Демб Ф., Найбауер Ф. Корпоративне управління: Віч на віч з парадоксами / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
9. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
11. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. – Мн.: Минсанта, 2008. – Ч. 1. – 294 с.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
13. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий. – М.: Современная экономика и право, 2009. – 144 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
15. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
16. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник.- 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 392 с.
17. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993.

18. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М.: Сов. радио, 1979.
19. Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика. – М.: Город, 1999. – 208 с.
20. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.



Приклад оформлення титульного листа курсової роботи

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет  
Факультет заочного навчання  
Кафедра міжнародної економіки

**КУРСОВА РОБОТА**  
з дисципліни  
**«Стратегічне управління підприємством»**

Варіант № \_\_\_\_\_

**Виконав: ст. гр. – \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_  
(ПІБ)

**Номер залікової книжки:**

\_\_\_\_\_  
**Перевірив:**

\_\_\_\_\_  
(посада, ПІБ)

Харків 20\_\_

## ДЛЯ НОТАТОК

## ДЛЯ ПОДАТОК

Навчальне видання

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсової роботи  
з дисципліни «Стратегічне управління підприємством»  
для студентів заочної форми навчання  
галузі знань 0305 – «Економіка та підприємництво»  
напряму підготовки 6.030503 – «Міжнародна економіка»

Укладач: БАБИЧ Анатолій Петрович

Відповідальний за випуск: *Бабич Д.В.*

Авторська редакція

План 2010, поз. .  
Підписано до друку . Формат 60x84 1/16. Папір газетний.  
Гарнітура Times New Roman Суг. Віддруковано на різнографі.  
Умовн .друк. арк. . Обл.-вид. арк. .  
Зам. № . Тираж 50 прим. Ціна договірна.

**Видавництво  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету**

**Видавництво ХНАДУ, 61200, Харків-МСП, вул. Петровського, 25  
Тел./факс: (057) 700-38-72; 707-37-03, e-mail: roi@khadi.kharov.ua**

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції, серія ДК № 897 від 17.04.2002 р.