МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
статистики і економічного прогнозування
Протокол № 2 від 01.09.2025 р.

ПОГОДЖЕНО
Проректор з навчально-методичної роботи



Карина НЕМАШКАЛО

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ:

методичні рекомендації до виконання практичних завдань

для здобувачів вищої освіти спеціальності - С1 "Економіка та міжнародні відносини" (за спеціалізацією С1.01.Економіка), освітньої програми "Аналітика даних в економіці" другого (магістерського) рівня

Укладачі:
д.е.н., професор підписано КЕП Олена РАЄВНЄВА
к.е.н., доцент підписано КЕП Ольга БРОВКО

Відповідальний за видання підписано КЕП Олена РАЄВНЄВА

Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025

УДК 330.3(072.034)
У67

Укладачі: Раєвнєва О. В.
Бровко О.І.

Затверджено на засіданні кафедри статистики і економічного прогнозування.
Протокол № 2 від 01.09.2025 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

У67 **Управління розвитком соціально-економічних систем :** методичні рекомендації до виконання практичних завдань для здобувачів вищої освіти спеціальності - С1 "Економіка та міжнародні відносини" (за спеціалізацією С1.01.Економіка), освітньої програми "Аналітика даних в економіці" другого (магістерського) рівня: [Електронне видання] / уклад. О. В. Раєвнєва, О. І. Бровко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. – 47 с.

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань, метою яких є закріплення й поглиблення знань теоретичного та практичного матеріалу, набуття навичок щодо використання різноманітних методів та підходів в управлінні соціально-економічними системами.

Рекомендовано для студентів спеціальності - С1 "Економіка та міжнародні відносини" (за спеціалізацією С1.01.Економіка), освітньої програми "Аналітика даних в економіці" другого (магістерського) рівня.

УДК 330.3(072.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2025

Вступ

В сучасних умовах розвитку економіки України, що трансформується, процес управління будь-якою відкритою соціально-економічною системою (СЕС) можна віднести до категорії слабкоструктурованих процесів через: високий ступінь динамічності та мінливості зовнішнього середовища, в якому існує підприємство, що обумовлює виникнення нових законів розвитку нелінійних дисипативних середовищ; виникнення і посилення процесу глобалізації світової економіки; наявність коеволюційних ефектів, що зв'язують різноманітні складні соціально-економічні системи (зокрема, підприємства) як в межах держави, так і за його кордонами у єдине світове господарство. Тобто, з одного боку, на підставі перерахованих вище причин процес розвитку СЕС стає слабкопрогнозованим та випадковим, з іншого боку – виникає необхідність (у силу цих же причин) у керуванні даним процесом з метою виживання підприємства в агресивному ринковому середовищі. Все це обумовлює актуальність та необхідність вивчення здобувачами теоретико-методологічних та практичних засад управління розвитком підприємства з метою визначення найбільш доцільного вектору його розвитку у майбутньому.

Навчальна дисципліна «Управління розвитком соціально-економічних систем» є обов’язковою дисципліною другого (магістерського) рівня та її освоєння дозволить здобувачам оволодіти теоретичною базою та методологією управління розвитком СЕС різного рівня ієрархії народногосподарського управління; розширити і поглибити знання про розробку раціональної стратегії поведінки економічної системи в просторі та часі; набути навичок формування стратегій розвитку СЕС у зовнішнім середовищі, що змінюється; вивчити різноманітні засоби управління системою в умовах стратегічних несподіванок.

Об'єктом навчальної дисципліни є соціально-економічні системи різного рівня ієрархії народногосподарського управління.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні та практичні питання формування стратегії управління розвитком соціально-економічних систем як в цілому, так і в окремих її складових.

Метою навчальної дисципліни є придбання майбутніми фахівцями в сфері економіки знань в галузі управління розвитком соціально-економічною системою різного рівня народногосподарського управління, що передбачає, з одного боку, розробку управлінських рішень щодо підтримки стійкого позитивного розвитку системи, з другого, —

забезпечення можливості гнучкої зміни вектора її розвитку з метою адаптації до умов конкурентного середовища, що змінюється.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління розвитком соціально-економічних систем» є:

отримати цілісне уявлення про процес розвитку складної відкритої системи, його характерні риси та ознаки;

навчитися розуміти природу процесів саморозвитку та самоорганізації соціально-економічної системи;

вміти визначати джерела розвитку системи у вигляді протиріч, що виникають у процесі її функціонування та класифікувати флуктуації з метою управління ними;

отримати практичні навички щодо оцінки потенційних можливостей та загроз зовнішнього середовища за допомогою методу СТЕП-аналізу;

визначати найбільш привабливі зони стратегічних інтересів підприємства та розробляти комплекс управлінських рішень щодо управління розвитком як підприємства в цілому, так і окремих його сфер життєдіяльності.

Під час виконання практичних завдань здобувачі виконуються есе у вигляді презентації, кейсові завдання, кейсові завдання з елементами ігрової дискусії та роботи в групах. Кейсові завдання на практичних заняттях розв’язуються за допомогою програмних застосунків. Використання спеціалізованого програмного забезпечення (ПЗ) під час вирішення практичних кейсів є важливою складовою формування фахових компетентностей здобувачів вищої освіти.

Змістовий модуль 1. Управління розвитком соціально-економічної системи: загальнотеоретичний аспект

Практичне завдання за темою 1« Сутність та основи розвитку соціально-економічних систем»

Мета роботи – опанувати понятійно-категоріальний апарат теорії систем, з'ясувати специфіку розвитку соціально-економічних систем (СЕС) та набути навичок стратегічного аналізу траєкторій їхнього реформування.

Завдання роботи – вивчити основні прийоми діагностики стану систем: виявлення внутрішніх протиріч, оцінювання потенціалу зростання, проектування етапів трансформації організації чи особистості як системи в умовах мінливого середовища.

Методичні рекомендації
Семінарське заняття (есе) «Сутність та основи розвитку соціально-економічних систем»

Написання есе є самостійною творчою та аналітичною роботою студента. Метою семінарського заняття є теоретичне осмислення сутності соціально-економічних систем (СЕС), критичний аналіз закономірностей їхнього функціонування, розвиток навичок структурування інформації, візуального моделювання та захисту власних тез перед аудиторією.

Здобувачам пропонується обрати одну з наукових проблем для дослідження та викладу власної позиції:

1. Зовнішнє середовище фірми як фактор розвитку. Методи оцінки впливу зовнішнього середовища. СТЕП-аналіз.
2. Теорії самоорганізаціїї 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.

Вимоги до есе у вигляді презентації.

Презентація повинна замінити класичний текст есе, зберігаючи його логіку та складатися обсягом не менше 8 сторінок. Формат презентації у вигляді PPTX (MS PowerPoint) або PDF. Здобувач публічно на семінарському занятті презентує своє есе.

Практичне заняття - кейс з ігровою компонентою
"Сильвестр, який бажає стати Сталлоне"

Кейс базується на реалістичній моделі трансформації суб'єкта господарювання та особистості як складної соціально-економічної системи (СЕС). Робота над кейсом відбувається в ігровому командному форматі.

Умова кейсу «Сильвестр, який бажає стати Сталлоне».

ТзОВ "Сильвестр"

(частина 1)

Осінь остаточно вступила в свої права. Місто аж від самих висот Високого Замку до западин Стрийського парку вкрилося її золотими, немов накиданими вправним художником на полотно, багряними та жовтими бризками. Навіть тут, вже не в самому центрі Львова, проте недалеко від нього, осінь давалася взнаки терпким димом спаленого листя, його шумом під ногами потоку студентів, які поспішали на навчання до Львівського технологічного університету.

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

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

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

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

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

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

"Проте часи пройшли, а капітал залишився" – подумав генерал. – "Як не як, а 30 000 американських доларів сума не мала. Правда друзі з Києва

кажуть, що для столиці це зовсім не багато, проте тут, у Львові, можна розпочати непоганий бізнес".

Анатолій Сильвестрович усміхнувся.

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

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

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

ТзОВ "Сильвестр"

(частина 2)

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

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

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

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

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

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

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



Рис. 1.1. Схема розміщення майбутньої кав'ярні

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

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

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

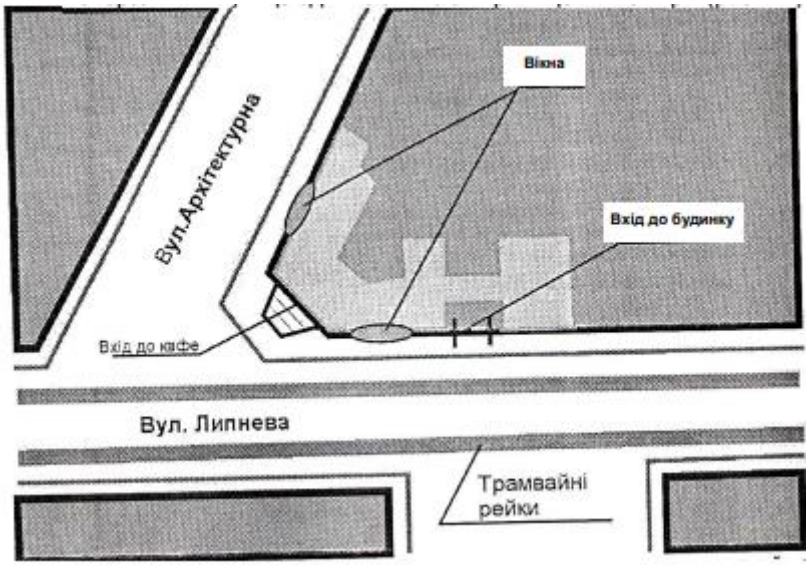


Рис. 1.2. Схематичний план приміщення кав'ярні

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

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

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

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

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

Ось як став виглядати аркуш (план дій, табл. 1.1).

ПЛАН ДІЇ

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

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

3. Встановити опалювальну систему.

4. Встановити систему водопостачання та кухонне обладнання.

5. Закупити меблі та необхідний посуд.

6. Закупити необхідні запаси для кафе.

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

Таблиця 1.1

Кошторис робіт по утворенню кав'ярні

№	Назва робіт	Сума, в у.о
1	Реєстрація ТЗОВ	200
2	Роботи пов'язані з входом	540
3	Роботи пов'язані з пробиванням вікон	415
4	Пластикові вікна і двері	720
5	Внутрішні вікна та двері	300
6	Внутрішній ремонт та матеріали	7570
7	Обладнання для опалювальної системи	700
8	Встановлення опалювальної системи	300
9	Обладнання для водопостачання	350
10	Встановлення системи водопостачання	150

11	Покупка та монтаж кухонного устаткування	2250
12	Меблі та барна стійка	3555
13	Посуд	205
14	Запаси	450
15	Інші витрати	2295

"От і вся премудрість", – подумав генерал. – "Здається нічого не забув". Чомусь подумав за власну доньку-студентку. Яких премудростей їх там можуть навчити на тому економічному факультеті університету. І так все зрозуміло, от поживе, порозумнішає; головне досвід, а не книжні науки.

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

ТзОВ "Сильвестр"

(частина 3)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На даний момент двоє робітників уже другий місяць проводять облицьовування фасадної частини будинку червоним мармуром. Колишній генерал поморщився і вже вкотре подивився в папірець з видатками (табл. 1.2), котрі несподівано виникли у ході організації кафе.

Таблиця 1.2

Додаткові видатки

№	Назва робіт	Сума, в у.о
1	Реєстрація ТЗОВ	300
2	Роботи, пов'язані з входом	600
3	Роботи, пов'язані з пробиванням вікон	440
4	Витрати, пов'язані з судовим процесом (адвокат тощо)	600
5	Розробка архітектурного плану реставрації фасаду	500
6	Матеріали необхідні для реставрації	1450
7	Робота щодо реставрації фасаду	500

На цьому список не закінчувався. За останні декілька місяців генерал суттєво просунувся у своєму пізнанні економіки. Він ще не вивчив жодного економічного курсу, а вже знав про існування наступних організацій:

1. Відділ реєстрацій підприємств.
2. Обласне статистичне управління.
3. Антимонопольний комітет.
4. Районна державна податкова адміністрація.
5. Комітет захисту прав споживача.

6. Районна санепідемстанція.

7. Районна пожежна охорона.

8. Комітет з архітектурного контролю.

9. Арбітражний суд.

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

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



Рис. 1.3. Схема розміщення кав'ярень-конкурентів

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

ТзОВ "Сильвест

(частина 4)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Там було написано "Приймаємо порожню склотару".

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

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

Виконання кейсу з ігровою компонентною відбувається в три етапи. Перед початком виконання здобувачі вищої освіти діляться на групи (по 3–5 осіб), кожна з яких буде виконувати всі необхідні завдання в межах кожного етапу.

Етап 1. Стратегічне позиціонування та аудит ресурсів. На даному етапі відбувається оцінювання стартових умов розвитку системи та відповідають на запитання: 1. Що задумав генерал Стрельніков? 2. Якими відомими ресурсами, необхідними для здійснення свого задуму, він володіє? 3. З чого потрібно почати? Складіть послідовність дій, котрі необхідно виконати генералу, для початку власного бізнесу. Яку форму організації бізнесу варто обрати? 4. А чи варто робити кав'ярню? Чи може слід розпочати інший вид бізнесу? Якщо так, то який? 5. Якої інформації Вам бракує для того щоб дати обґрунтовані відповіді?

Здобувачі аналізують наявні ресурси генерала (фінансові, репутаційні, управлінські), його минулий досвід військової служби та специфіку середовища міста Львова.

Ігрове завдання: Обґрунтувати доцільність вибору сфери громадського харчування (кав'ярні). Запропонувати альтернативні траєкторії розвитку бізнес-системи на основі наявного капіталу.

Етап 2. Взаємодія СЕС із зовнішнім середовищем. На даному етапі проводиться дослідження впливу локації (перехрестя вулиць Липневої та Архітектурної) та інфраструктури (рух трамвая) на стабільність системи та формуються відповіді на запитання: 1. Яких помилок, на вашу думку, допустився генерал Стрельніков при виборі власного бізнесу? 2. Які помилки допущені ним у плані дій? 3. Які помилки допущені ним у бюджеті? 4. Складіть ваш варіант кошторису робіт для організації даного бізнесу.

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

Ігрове завдання: Сформулювати перелік ризиків, пов'язаних із розміщенням бізнесу в історичній австрійській будівлі. Розробити першочерговий покроковий план дій для законного та безпечного запуску об'єкта.

Етап 3. Симуляція форс-мажорів та адаптація системи (Введення випадкових подій). На даному етапі викладач вводить у гру випадкові управлінські виклики (наприклад: *протести місцевих жителів через шум, штрафи за порушення архітектурних норм, дефіцит бюджету через непередбачені витрати*).

Ігрове завдання: Команди мають за 10–15 хвилин скоригувати свою стратегію та запропонувати антикризове рішення для збереження життєздатності ТзОВ «Сильвестр».

Практичне завдання за темою 2 «Теоретичні засади економічного розвитку систем: моделі та концепції»

Мета роботи – сформувати цілісне розуміння глобальних векторів трансформації світової економіки та розвинути навички стратегічного дискусу щодо оцінювання їхнього впливу на національні економічні системи.

Завдання роботи – вивчити ключові мегатренди сучасності (цифровізація, деглобалізація, «зелений» перехід, геополітична

нестабільність); навчитися ідентифікувати канали проникнення зовнішніх шоків у внутрішнє середовище держав; опанувати прийоми ведення наукової полеміки та експертного оцінювання вразливостей і потенціалу розвитку країн в умовах глобальних змін.

Методичні рекомендації
Семінарське заняття (есе) «Теоретичні засади економічного розвитку систем: моделі та концепції»

Семінарське заняття направлено на систематизацію фундаментальних класичних і новітніх підходів, моделей та концепцій, що пояснюють економічну динаміку та розвиток складних соціально-економічних систем; розвиток навичок критичного аналізу теоретичного матеріалу з позицій його практичної придатності для реалізації антикризових реформ та управління трансформаціями в сучасних системах.

Здобувачам пропонується обрати одну з наукових проблем для дослідження та викладу власної позиції:

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 кампанії на підставі концепції економічної динаміки.
4. Теорії циклів та основні її концепції.

Вимоги до виконання есе у вигляді презентації наведено в методичних рекомендаціях за темою 1.

Круглий стіл «Сучасні тренди світового господарства та їх вплив на економіку окремих країн»

Питання, що винесені на дискусію:

1. Економічна конвергенція
2. Подальший розвиток глобалізації.
3. Протекціонізм у торгівлі та фінансах
4. Швидкий розвиток ІКТ
5. Збільшення обсягів операцій з криптовалютою
6. Подальше зростання обсягів заборгованості країн світу
7. Швидке зростання економіки країн Азії

8. Прискорення науково-технічного прогресу

9. Збільшення частки відновлювальних енергоносіїв у загальному обсязі використання енергоресурсів

10.Зміни демографічної ситуації, зайнятості та доходів населення.

Методичні поради до проведення заняття-круглого столу «Сучасні тренди світового господарства та їх вплив на економіку окремих країн».

При підготовці до виступів треба приділити увагу трендам подальшої глобалізації, економічної конвергенції та сучасного протекціонізму. Слід визначити перспективи економічного розвитку окремих груп країн. Особливу увагу слід приділити перспективам зростання економіки країн Азії та Африки.

Обов'язковим є розгляд світової проблеми заборгованості та її значення для України.

Невід'ємним є розгляд ролі науково-технічного прогресу у сучасному економічному розвитку: ІКТ, диджиталізації, криптовалют та ін. Слід дослідити питання зростання обсягів використання відновлювальних енергоресурсів, пливу демографічних змін на світову економіку При презентації доповідей здобувачі мають акцентувати увагу на особливостях економічного розвитку окремих країн, візуалізувати висновки із застосуванням статистичної інформації, яка доводить вплив на розвиток країн тенденцій світової економіки, а також внеску цих країн до формування цих трендів.

При підготовці до Круглого столу студенти мають оперувати актуальною інформацією, використовувати бази даних національних та світових інституцій.

Практичне завдання за темою 3 «Стратегічний контур управління розвитком соціально-економічних систем»

Мета роботи – опанувати інструментарій комп'ютерного моделювання бізнес-процесів у середовищі Bizagi для оптимізації та управління розвитком виробничих соціально-економічних систем.

Завдання роботи –проаналізувати поточну управлінську та виробничу ситуацію на моторному заводі, ідентифікувавши «вузькі місця», логістичні розриви або організаційні конфлікти всередині системи; вивчити базові елементи нотації BPMN у застосунку Bizagi (пули, доріжки,

події, шлюзи, завдання) для графічного відображення бізнес-процесів підприємства; проектувати цифрову модель процесу «як є» (As-Is) на основі умов кейсу та розробити оптимізовану модель «як має бути» (To-Be) для забезпечення сталого розвитку заводу; набути навичок командної розробки та презентації антикризових рішень щодо реінжинірингу процесів промислового об'єкта в умовах мінливого ринкового середовища.

Методичні рекомендації

Кейсове завдання «Ситуація на моторному заводі»

Моторний завод розглядається як складна виробнича соціально-економічна система (СЕС). Поточний стан системи характеризується внутрішньою кризою керованості у процесі «Поставка комплектуючих та запуск у виробництво». Проблема полягає у тому, що відділ закупівель замовляє деталі без погодження з Головним інженером. Через це на склад часто надходять браковані або невідповідні деталі. Організаційний конфлікт між Складом, Відділом закупівель та Головним інженером призводить до простою виробничих цехів, що гальмує розвиток підприємства.

Використовуючи інструментарій комп'ютерного моделювання Bizagi Modeler, локалізувати цей конфлікт і спроектувати оптимізовану модель процесу в нотації BPMN.

Вирішення завдання відбувається у декілька кроків:

Крок 1. Проектування архітектури процесу (BPMN-моделювання). Для локалізації організаційного конфлікту необхідно чітко розмежувати зони відповідальності (доріжки) та впровадити шлюз верифікації, а саме

1) створити один пул *«Процес постачання»* та розділіть його на три доріжки для учасників конфлікту: «Відділ закупівель», «Головний інженер» та «Склад заводу».

2) моделювати процес «Як має бути» (To-Be) шляхом розміщення на доріжці Відділу закупівель через подію *«Потреба в деталях»*

3) перша дія: Завдання *«Формування замовлення та специфікації»*.

4) етап верифікації (Локалізація кризи): доцільно спрямувати потік до доріжки Головного інженера на завдання *«Контроль та затвердження специфікації»*.

5) впровадження логічного шлюзу (Gateway). Після перевірки необхідно встановити ексклюзивний шлюз «Затверджено?».

6) Гілка так формується як потік йде на доріжку Складу — завдання *«Прийом та видача деталей у цех»*.

7) гілка «Ні»- потік повертається у Відділ закупівель на

доопрацювання (це унеможливлює надходження браку на склад).

8) Фінал процесу: Подія *«Деталі успішно запущені у виробництво»*.

Крок 2. Параметризація та запуск динамічної симуляції

Щоб отримати аналітичні графіки, необхідно перейти у вкладку **Simulation View** на верхній панелі Bizagi та послідовно налаштуйте 3 рівні симуляції:

Рівень 1. Валідація потоку (Process Validation): Клацніть на *Стартову подію* та задайте кількість заявок — **1000 замовлень**. На *Логічному шлюзі* виставте ймовірність: «Так» — **80%**, «Ні (Помилка/Брак)» — **20%**.

Рівень 2. Аналіз часу (Time Analysis): Клацніть на кожне завдання (*Task*) та введіть тривалість виконання:

Формування замовлення — **30 хв**.

Контроль інженера — **15 хв**.

Прийом та видача складом — **20 хв**.

Рівень 3. Аналіз ресурсів (Resource Analysis): Створіть три ресурси та вкажіть їхню кількість на заводі: працівники закупівель — **2**, Головний інженер — **1**, працівники складу — **3**.

Натисніть кнопку **Run** →**Start**. Після завершення розрахунків натисніть кнопку **Results** для генерації графіків.

Крок 3. Аналіз та представлення результатів у вигляді графіків.

За результатами симуляції Bizagi Modeler формує аналітичні звіти, які здобувачі мають внести до фінального звіту у вигляді двох обов'язкових графіків.

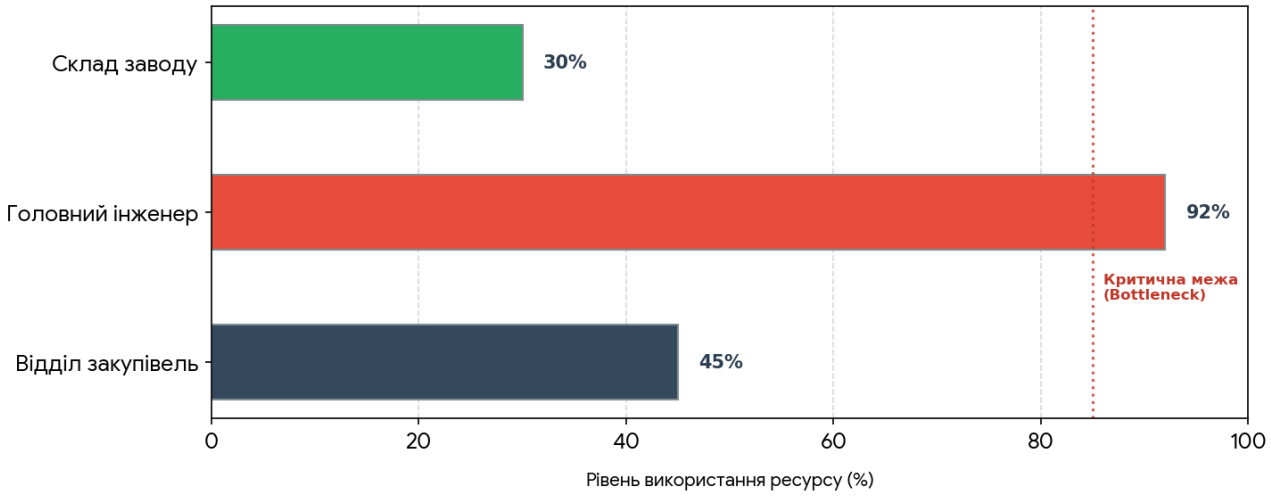


Рис. 3.1. Рівень завантаженості персоналу заводу (Resource Utilization)

Рис. 3.1 демонструє ефективність використання людських ресурсів

після реструктуризації процесу та виявляє потенційні «вузькі місця» (Bottlenecks).

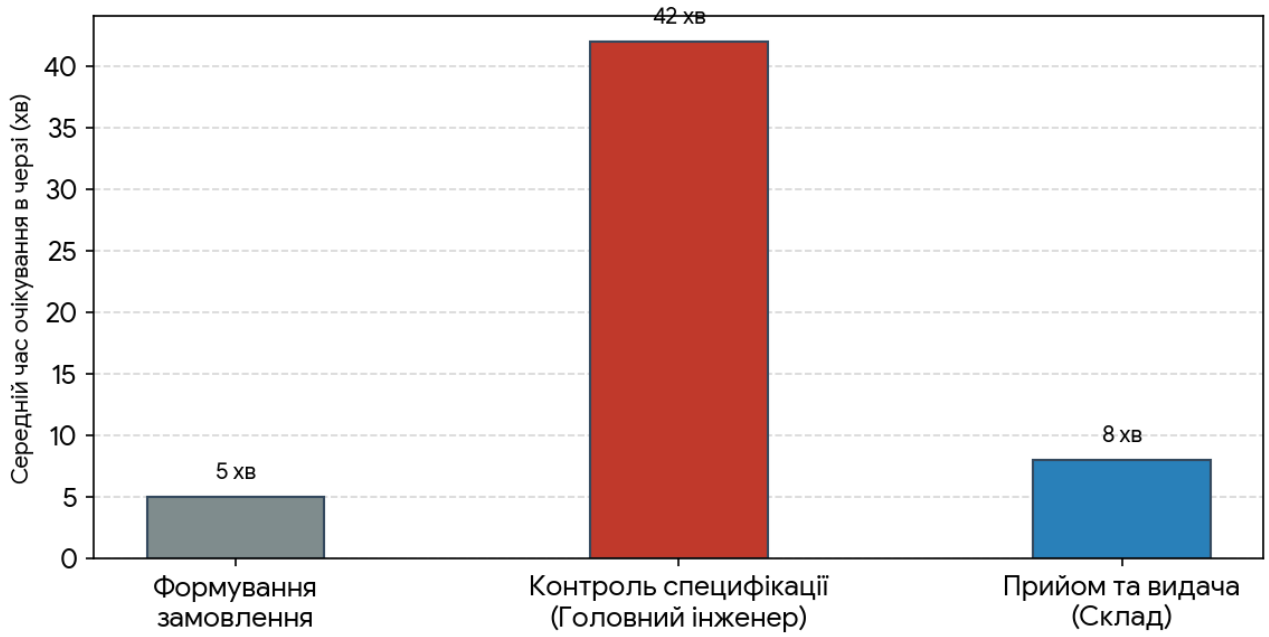


Рис. 3.2. Динаміка накопичення черг та простою (Time & Queue Analysis)

На рис. 3.2 наведено середній час, який замовлення витрачає на очікування в черзі перед виконанням кожної операції. Наявність високих стовпчиків сигналізує про гальмування системи.

Аналітика в Bizagi показує, що впровадження точки контролю Головного інженера усунуло постачання браку, проте створило чергу очікування в 42 хвилини, що потребує автоматизації або введення посади помічника інженера для подальшого розвитку СЕС.

Практичне завдання за темою 4 «Управління розвитком конкурентоздатності СЄС»

Мета роботи – формування стратегічного маркетингового мислення, навичок аналізу конкурентного середовища та оцінки ризиків і перспектив виведення інноваційного продукту (субпродукту) на ринок на прикладі виведення категорії «замороженого пива» (Carlsberg Ice Beer) спільною компанією Carlsberg-Tetley.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати передумови створення альянсу Carlsberg-Tetley на ринку Великобританії та оцінити його позиції в преміальному сегменті (*Premium Packaged Lager*).

2. Дослідити специфіку та потенціал нового ринкового сектору «замороженого пива» (*Ice Beer*), спираючись на світовий досвід (Канада, США, Японія, Австралія), та визначити, чи є цей продукт довгостроковим трендом чи короткочасною модою.

3. Оцінити репутаційні ризики для бренду Carlsberg, який традиційно асоціюється з консервативними цінностями високої якості, у разі запуску радикальної продуктової інновації.

4. Проаналізувати результати маркетингових досліджень (проєкт *Rapide*), оцінити сприйняття продукту цільовою аудиторією (молодь 18–30 років) та обґрунтувати оптимальні параметри упаковки та позиціонування товару.

5. Розробити стратегічні альтернативи щодо ціноутворення (преміальна ціна вище за Labatt Ice) та дистриб'юції (поступове виведення через модні кафе-бари та нічні клуби) в умовах раптової появи прямого конкурента — *Fosters Ice Beer*.

6. Сформулювати обґрунтовані відповіді на ключові дискусійні питання кейсу щодо доцільності інвестицій у масштабне просування продукту чи використання сукупного маркетингового ефекту конкурентів.

Методичні рекомендації

До завдання 1. Аналіз передумов створення альянсу Carlsberg-Tetley. Здобувачам необхідно проаналізувати географічне та продуктове «взаємодоповнення» (синергію) партнерів. Компанія *Allied* мала сильні позиції у виробництві елю та мережу пабів на півночі Англії і в Мідленді. Компанія *Carlsberg* мала потужний світовий бренд преміального лагеру (пива) та логістику на півдні Англії.

До завдання 2. Дослідження потенціалу категорії «Ice Beer». Технологія передбачає заморожування пива до утворення кристалів льоду, які потім видаляються, що робить напій міцнішим та м'якшим на смак. Здобувачі мають з'ясувати: це довгостроковий тренд чи короткочасна мода. Слід проаналізувати життєвий цикл товару (ЖЦТ). Потрібно порівняти ринок Великобританії з ринками Канади та США, де Ice Beer швидко завоювало понад 10% ринку.

До завдання 3. Оцінка репутаційних ризиків для бренду Carlsberg. Бренд Carlsberg десятиліттями будував імідж традиційного, класичного лагеру високої якості. Запуск субпродукту Ice Beer (який є радикальним та молодіжним) може розмити цінності основного бренду. Студенти мають обґрунтувати: варто випускати продукт як Carlsberg Ice чи створити абсолютно нове ім'я, щоб захистити материнський бренд?

До завдання 4. Аналіз маркетингових досліджень (проєкт Rapide). Результати 10 фокус-груп показали, що концепція «льоду» інтригує молодь (18–30 років). Проте виникли суперечності щодо дизайну: прозора пляшка виглядає сучасно, але асоціюється з жіночими напоями або слабоалкоголками. Здобувачі повинні запропонувати компромісне рішення для маркетингового комплексу (4P): яка форма, колір та об'єм упаковки чітко просигналізують цільовій аудиторії, що це «чоловічий, але модний і прогресивний преміум-напій».

До завдання 5. Розробка стратегії протидії конкуренту Foster's Ice. Ситуація ускладнилася: поки Carlsberg проводив дослідження, конкурент Foster's Ice уже вийшов на ринок і масово рекламується.

Умова кейсу "Заморожене пиво Carlsberg"

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

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

Взаємодоповнювання в галузі виробництва і розповсюдження товару були не єдиною метою і логікою створення спільного підприємства. Не дивлячись на третє місце компанії Allied на національному

британському ринку пива, її частка ринку була значно менша, ніж у лідерів. Об'єднавшись, компанії Carlsberg і Tetley формують могутню третю силу, яка зможе кинути виклик лідерам британського ринку пива, компаніям Courage і Bass.

Ринок роздрібної торгівлі пивом можна розділити на дві основні частини: торгівля з вживанням пива на місці, тобто на розлив (приблизно 80% усього ринку) і торгівля пивом на винос (або для будинку). Торгова точка, що спеціалізується на продажі пива на розлив, має спеціальний дозвіл на торгівлю алкогольними напоями для споживання на місці і за межами закладу. Основними джерелами торгівлі такого типу є пивні, які продають тільки пиво певних марок, які належать господареві пивоварного заводу, або ж пивні заклади, які належать виробникові пива, але контролюються ними "на відстані витягнутої руки" (це вільна торгівля з негайним споживанням). Інші торгові точки є незалежними (це так звана точка вільної торгівлі). Інші точки продажу пива з негайним споживанням це ресторани і клуби. Основними типом торгових точок для продажу пива на винос є спеціальні винні (пивні) крамниці (як у складі мереж, так і одиничні), а також мережеві або незалежні одноосібні бакалійні магазини (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

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

За типом пива				За типом торгових точок збуту		
Виробник	Усього	Ale (ель)	Lager (легке)	Зв'язані, тобто такі, що продають пиво на розлив	Вільні, тобто такі, що продають пиво на розлив, включаючи продаж незалежним	Вільні, тобто такі, що продають пиво на винос
Allied	13	13	13	15	13	10
Carlsberg	1	0	2	0	2	1
Bass	14	13	15	15	15	—
Courage	22	20	24	22	24	18
Grand Met	19	17	21	19	18	22
Whitbread	12	13	11	13	11	11
S&N	11	12	9	7	12	14

Усі національні виробники пива плюс	78	75	76	75	80	76
Усі національні виробники пива	77	75	78	76	78	75

Спочатку компаніям було відмовлено в здійсненні створення спільного підприємства за результатами проведеного відповідного дослідження Комісією зі злиття і монополій, але в січні 1993 р. Carlsberg-Tetley нарешті об'єдналися, і при цьому мали у своєму розпорядженні портфель товарних марок Tetley, які краще від інших зарекомендували себе на ринку Великобританії, а також ряду марок легкого пива сорту lager (легке), що належить новій компанії або виробнику по ліцензіях.

Основними марками пива сорту lager були:

Carlsberg Pilsner із вмістом алкоголю 3,4 % — найбільший стандарт бочкового пива, що швидко зростає в торгівлі Великобританії, що підтримується також відомою популярною кампанією Probably;

Carlsberg Export із вмістом алкоголю 4,7% — бочкове легке пиво дуже модне на сьогодні (№ 2 у незалежній торгівлі);

Castlemaine XXXX із вмістом алкоголю 3,9% — масовий стандарт бочкового пива, що в основному продається в незалежних пабах та швидко зростає, підтримується рекламною кампанією, що передбачає призи переможцям;

Carlsberg Special Brew із вмістом алкоголю 9% — провідне суперміцне пиво у Великобританії;

Sco/ із вмістом алкоголю 3,4% – № 2 у торгівлі на винос;

SwanLight із змістом алкоголю 0,9% — пиво № 2 за об'ємом продажу серед низько алкогольних марок пива lager у Великобританії;

Lowenblau із вмістом алкоголю 5,0% — найпопулярніша у Великобританії марка німецького бочкового пива lager.

На сьогодні керівництво нової компанії Carlsberg-Tetley відчуло можливість завоювати провідні позиції лідируючої марки пива в кожному секторі ринку. Проте загальна думка була такою, що поки ефективність діяльності компанії знаходиться на стабільному рівні, ця ідея не дуже вдала. Сама по собі марка Carlsberg робила це практично навмисно. Компанія Carlsberg завжди сторонилася радикальних інновацій на ринку пива (наприклад, випуск сухого пива), щоб не ставити під загрозу свій

високий статус прихильника традиційних цінностей високоякісного пива lager. Проте, її керівництво розуміло, що після запуску на ринок у 1984 році пиво марки Castlemaine компанія не має у своєму розпорядженні нічого особливого, що могло б "перевернути" торгівлю і вразити споживачів.

Крім того, було визнано, що позиції компанії Carlsberg-Tetley у ринковому сегменті пива lager у оформленні "premium" (PPL) не такі сильні, як хотілося б. Цей сегмент складає близько 10% всього ринку пива і зростає щороку із швидкістю приблизно 7%. Для порівняння: традиційний для компанії сегмент бочкового пива lager вищої якості складає всього 5% ринку пива, а щорічний темп його зростання 1% в рік, сегмент стандартного легкого бочкового пива lager складає відповідно 25%, а щорічний темп зростання 5%. Усе більше і більше споживачів пива прагнуть купувати пиво з вмістом алкоголю, що перевищує 5%, а також з вищою якістю й індивідуальністю смаку, кольору і т. д.

Характеристика сектора замороженого пива

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

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

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

"Ми маємо зобов'язання перед нашими акціонерами, перед нашими співробітниками і перед нашими споживачами, і вони вимагають, щоб ми поклали кінець недостовірним заявам компанії, що вводять в оману Molson. Ми також робимо цей крок, щоб захищати інвестиції у розмірі

25 млн дол., вкладені в розробку ексклюзивного технологічного процесу заморожування пива, який і дає нам унікальний за своєю якістю продукт. Ми створили новий клас пива — заморожене, таке, що має товарну марку Labatt Ice Beer (TM), і це єдина законна назва. Проте в останні тижні компанія Molson зробила спробу навмисно ввести в оману споживачів шляхом приписування декільком традиційним маркам пива процесу "заморожування у процесі виготовлення". Але від цього пиво зовсім не стає не тільки ні Labatt, але і не ice-brewed!"

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

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

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

- ✓ Чи буде заморожене пиво володіти довгостроковою виживаністю на ринку, або це тільки ефектна одноденка?
- ✓ Чи не поставить введення на ринок замороженого пива під маркою Carlsberg під загрозу імідж Carlsberg-Tetley як серйозній пивоварній компанії?
- ✓ Чи є можливість для іншого виробника замороженого пива вийти на ринок?
- ✓ Якщо компанія Carlsberg-Tetley представить на ринку свою власну марку пива, як це вплине на об'єм продажів замороженого пива компанії Labatt?
- ✓ Якщо компанія Carlsberg-Tetley ухвалить рішення представити на ринку заморожене пиво, чи повинна вона використовувати технологію компанії Labatt?

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

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

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

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

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

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

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

- послідовники замороженого пива Labatt - у віці 20–25 років;
- прихильників пива марки Carlsberg - у віці 25–40 років;
- тих, хто відмовився від марки пива Carlsberg - у віці 18–25 років;
- група PPL/PDL (прихильники Budweiser, Beck's, Molson Dry, Rolling Rock, Oranjeboom, Grolsch, Coors та ін.) - у віці 18–25 та 25–35 років.

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

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

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

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

- є інновації, що цінуються в секторі PPL, а також відмінні можливості пивоваріння;
- близькість до території з холодним кліматом;
- необхідність проникнути в сектор PPL.

Реакція ринку на спробу компанії Carlsberg-Tetley представити заморожене пиво Carlsberg — це помірний інтерес і здивування, але не реальний опір. Правда, серед дійсних безкомпромісних прихильників марки пива Carlsberg наголошувалося приголомшення і розгубленість, інші споживачі пива цієї марки, що не таке обмежене, таке, що поєднують

пиво Carlsberg із широким репертуаром інших марок, виявилося терпимішим і мудрішим. Під час аналізу першої реакції на заморожене пиво виявилося, що компанія Carlsberg повинна розглядати заморожене пиво як блискучу інновацію в галузі технології пивоваріння, оскільки вона не ризикує придбати репутацію гонитви за "швидкими грошима".

Висока ↕ Середня	**Північноамериканські марки пива**	• Сухе, легке, з холодною фільтрацією, ясний смак • Інновація, що вже зарекомендувала себе • Molson, Coors, Miller (Labatt) • Інші можливості
	Німецькі / скандинавські виробники пива	• Пивоварні традиції, що налічують цілі століття • PPL • Асоціація з холодним кліматом • Becks, Grolsch, Holsten
	Основні європейські виробники пива Lager	• Гарантований досвід • Необхідність вступати в сектор PPL • Carlsberg, Heineken, Stella, Kronebourg
	Австралійські пивоварні компанії	• Визнаний зв'язок з пивоварінням • Не обмежене рамками традицій, менший рівень складності у ході виробництва • Ґрунтовніше, чесніше відношення до хорошого і якісного пива Lager
	Британські виробники пива, наприклад, СВ	• Менш інноваційне • Менше досвіду

Рис. 3.3. Можливості запуску на ринок нового пива (Структурована таблиця за оригінальною схемою)

Керівництво компанії Carlsberg-Tetley вважає, що дослідження за проектом Кармі достатньо стимулюють, і тому можна продовжувати і їх розробку товару, а також розглянути концепції позиціонування на ринку.

Вважається, що заморожене пиво потенційно могло б доповнити існуючий асортимент продуктів Carlsberg, що приведе до створення такого портфеля видів продуктів, який буде чітко призначений для певних типів споживачів пива.

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

Керівництво компанії зосередила увагу на наступних аспектах:

- пиво Carlsberg Pilsner виготовляється для....
- пиво Carlsberg Export (експортний варіант) виготовляється для....
- пиво Carlsberg SpecialBrew (спеціального рецепту) виготовляється для....
- пиво Carlsberg Ice Beer (заморожене) виготовляється для....

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

У цьому разі треба буде вирішити наступні ключові питання:

1. Як виявити й описати цільових споживачів пива?

2. Як передати смак і вигоди від споживання саме цього пива, проведеного за допомогою процесу заморожування?

3. Як доповнити функціональні вигоди від врахування емоційної складової, що входить до складу замороженого пива, як просунути нову марку пива?

4. Як використовувати більш впевнений і менш наполегливий тон у рекламі замороженого пива порівняно з іншими виробниками і як передати споживачеві відчуття упевненості, пов'язане з новою маркою?

5. Як управляти процесом створення нового іміджу марки замороженого пива, щоб прив'язати до нього дійсні цінності марки Carlsberg, але при цьому зайвий раз не згадувати саме ім'я Carlsberg?

6. Яким чином упаковувати і рекламувати продукт, якщо дотримуватися наведених вище міркувань?

7. Яким чином призначати ціну?

8. Де поширювати пиво?

Крім того, потрібно ще ухвалити два загальні рішення:

1. Як сформулювати опис смаку?

2. Який розмір інвестицій буде потрібний для запуску нового продукту?

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

Поступово ставало зрозуміло, що для досягнення стійкої переваги потрібно жорстко сегментувати і краще розуміти потреби і бажання споживача. Один з даних підходів, який ґрунтується на даних TGI, привів до формування погляду, що "браві мужики" є ринком принципового інтересу для марки Carlsberg (рис. 3.4) з можливістю того, що "браві хлоп'ята" (рис. 3.5) можуть бути правильною цільовою групою для замороженого пива Carlsberg.

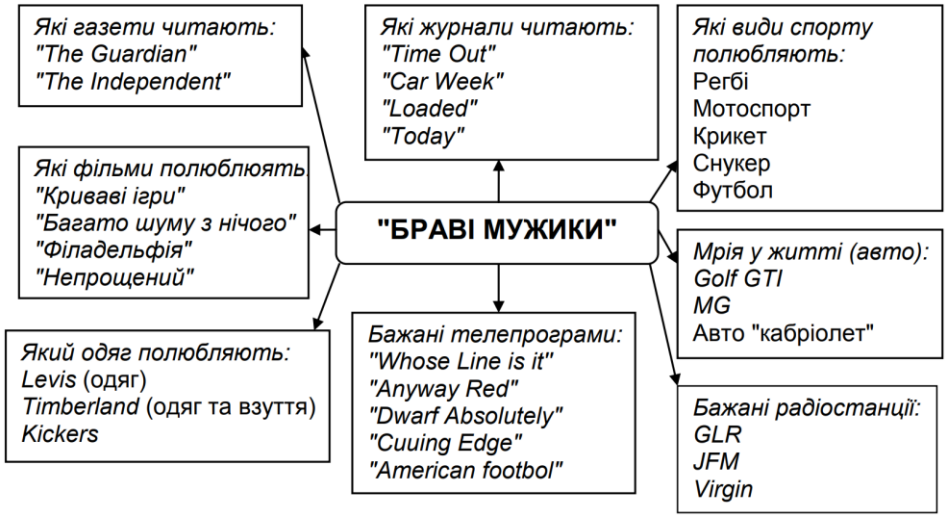


Рис. 3.4. Характеристика купівельної категорії "браві мужики"

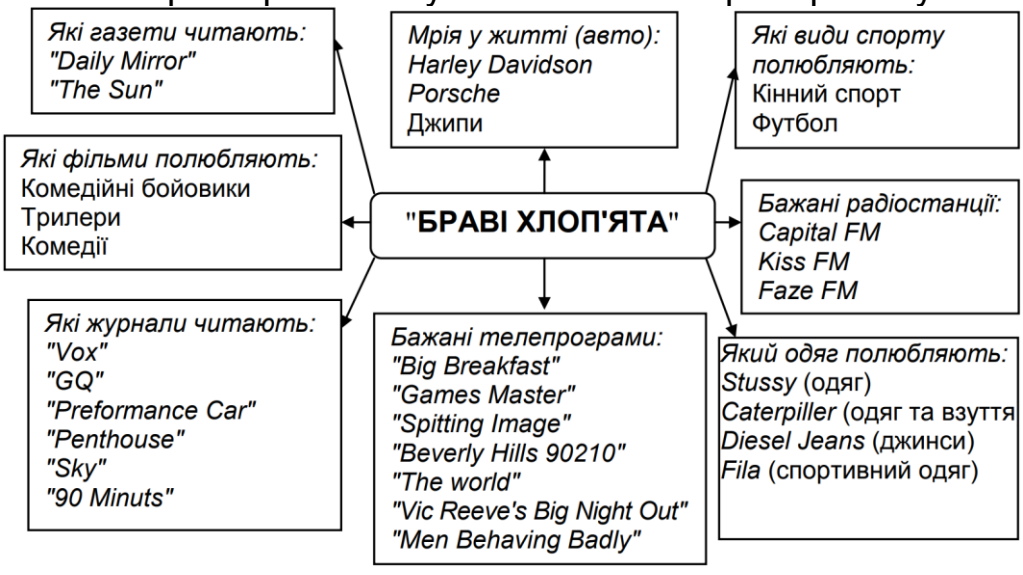


Рис. 3.5. Характеристики купівельної категорії "браві хлоп'ята"

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

Другий підхід ґрунтувався на тому ступені, в якому споживачі проявили залежність від марки пива, що вживалася, як засобу самовираження (рис. 3.6).

<table>
<tr><td colspan="5">Низька / Висока Емоційна залежність / зацікавленість</td></tr>
<tr><td>Постійні шанувальники пива Carlsberg</td><td>Періодичні споживачі пива Carlsberg</td><td>Споживачі баночного пива більш старшого віку (22 – 35 років)</td><td>Молодші споживачі пива PPL (у віці 18 –25 років)</td><td>Ті, хто спробував пиво Labatt і відмовився від пива Carlsberg</td></tr>
<tr><td>Віддають перевагу пити пиво в пабах</td><td>Віддають перевагу пити пиво в пабах</td><td>Віддають перевагу пити пиво в пабах</td><td colspan="2">У пабі і в клубі</td></tr>
<tr><td>Віддають перевагу в основному бочковому пиву</td><td>Віддають перевагу в основному бочковому пиву</td><td>Бочкове легке пиво і гірке пиво</td><td colspan="2">Хто зосереджений на пиві PPL</td></tr>
<tr><td>Консервативно настроєні</td><td>Відкритіші до змін</td><td>Бочкове або баночне пиво</td><td colspan="2">Пиво, що намагається знайти свою марку</td></tr>
<tr><td>Раціональні споживачі</td><td rowspan="3">Ті, хто інколи "здійснюють набіги" п'ють пиво: щоб напитися; щоб потурати своїм бажанням</td><td rowspan="3">Ті, хто інколи п'ють пиво Ppl: удома низької якості бочкове пиво</td><td colspan="2">Ті, хто розуміється в стил</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Прив'язані тільки до пива langer</td><td>Послідовники</td><td>Випадкові споживачі</td></tr>
<tr><td>Що порушують свою обіцянку не пити пиво Carlsberg</td></tr>
<tr><td colspan="2">Модники</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Знавці</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2">Послідовники відповідного стилю</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2">Чудаки</td></tr>
</table>

Рис. 3.6. Градація споживачів пива (За рівнем емоційної зацікавленості та типом споживання)

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

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

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

Водночас додаткові дослідження в галузі продукту на основі оновлених даних показали цілком прийнятний результат. Усього було опитано 138 молодих чоловіків, у віці 18 30 років, що віддають перевагу пиву PPL. 64 % опитаних сказали, що пиво за якістю і смаком перевершило всі очікування, 82% заявили, що вони безумовно (тобто ймовірно) куплять цю марку пива; 21% відзначили, що смак нового пива кращий, ніж у їх звичної марки. Проте за два тижні, у червні, на ринок Великобританії була запущена нова марка замороженого пива FostersIceBeer, а компанія, що проводить його, стала другим у країні претендентом на лідерство на ринку в галузі нової марки пива. Дана обставина змінила відношення компанії Carlsberg до концепції просування свого замороженого пива на місцевий ринок. За оцінками, на фінансування діяльності по просуванню на ринку нового продукту замороженого пива компанії Labatt і Fosters витратили в цілому близько 7,5 млн ф. ст. У зв'язку з цим виникло питання: чи слід компанії Carlsberg

витрачати аналогічні засоби на просування свого продукту, або сукупні зусилля двох перших компаній за просування замороженого пива на ринку достатні, щоб у споживача виник стійкий інтерес до цього нововведення і прагнення відкрити для себе нові марки замороженого пива?

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

Змістовий модуль 2. Формування стратегій управління розвитком підприємства

Практичне завдання за темою 5 «Товарна стратегія фірми та стратегія ціноутворювання»

Мета роботи – обґрунтувати теоретико-методичні засади формування товарної політики та механізмів ціноутворення підприємства в сучасних ринкових умовах, а також розвинути навички самостійного критичного аналізу та аргументованого викладу думок у формі наукового есе, а також набуття практичних навичок моделювання та графічного відображення складних стратегічних економічних процесів і систем за допомогою сучасних програмних інструментів візуалізації (Lucidchart або Microsoft Visio) для оптимізації управлінських рішень.

Завдання роботи:

дослідити сутність товарної стратегії фірми та її роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності;

проаналізувати основні класичні та сучасні стратегії ціноутворення (зокрема, стратегії «зняття вершків», «проникнення на ринок», диференційованого та динамічного ціноутворення);

виявити характер взаємозв'язку між етапами життєвого циклу товару та трансформацією цінової політики фірми;

сформулювати власні висновки та рекомендації щодо оптимізації товарно-цінового міксу підприємства на прикладі конкретного ринкового кейсу чи галузі;

ознайомитися з інтерфейсом, функціональними можливостями та інструментарієм обраної програмної оболонки (Lucidchart / MS Visio);

опанувати методологію побудови стратегічних карт, блок-схем бізнес-процесів (наприклад, алгоритму розробки нового товару або процесу встановлення ціни);

побудувати графічну модель матриці стратегічного аналізу (наприклад, BCG, McKinsey або SWOT-аналізу) з використанням функцій групування, зв'язків та кодування елементів;

провести порівняльний аналіз ефективності візуальних моделей для представлення стратегічних рішень топ-менеджменту підприємства.

Методичні рекомендації

Семінарське заняття. Здобувач вищої освіти обирає тему за бажанням і готує за обраною темою есе з презентацією:

1. Управління розвитком підприємства на підставі формування ефективної цінової стратегії.
2. Класифікація цінових стратегій, їх характерні риси.
3. Концепції ціноутворювання. Поняття цінової політики. Методи ціноутворювання.

Результати презентує публічно під час семінарського заняття. Вимоги до оформлення есе у вигляді презентації зазначено в темі 1.

Практичне заняття з вирішенням кейсового завдання «Запуск нового продукту та оптимізація цінової стратегії для мережі кав'ярень "КаваЛаб"»

Опис бізнес-ситуації. Мережа кав'ярень «КаваЛаб» виводить на ринок новий продукт — преміальну лінійку крафтової кави холодного заварювання (Cold Brew) з адаптогенами. Перед менеджментом стоять два завдання:

1. Чітко описати кроки виведення цього товару на ринок (Товарна стратегія).
2. Визначити оптимальний метод розрахунку ціни, враховуючи високу собівартість компонентів та преміальне позиціонування (Стратегія ціноутворення).

Здобувач вищої освіти має візуалізувати два взаємопов'язані процеси за допомогою інструментів Lucidchart:

Схема 1: Алгоритм управління життєвим циклом нового товару (від ідеї до випуску).

Схема 2: Модель ціннісного ціноутворення (Value-Based Pricing) порівняно з витратним методом.

При викоанні практичного завдання в Lucidchart необхідно виконати наступні дії:

1. Зайти на сайт Lucidchart та створити безкоштовний акаунт.
2. Обрати шаблон Blank Document (Чистий аркуш).
3. З лівої панелі інструментів перетягнути фігури: Process (прямокутник) та Decision (ромб) для першої схеми.
4. З'єднати їх динамічними стрілками, підписавши розгалуження («Так» / «Ні»).
5. Використати кольорове кодування (наприклад, зелений колір — для успішних етапів розвитку, червоний — для ризиків/елімінації).
6. Експортувати готові схеми у форматі PNG або PDF для вставки у звіт з практичної роботи або презентацію.

Розберемо більш детально кожний етап вирішення кейсового завдання.

Будуємо блок-схему для процесу «Товарна стратегія: Виведення Cold Brew на ринок»

В інтерфейсі Lucidchart будуємо послідовну блок-схему (Flowchart) з використанням стандартних фігур (овали для початку/кінця, прямокутники для дій, ромби для прийняття рішень):

[Початок] →Генерація ідеї (Крафтовий Cold Brew).

[Дія] →Маркетингове дослідження ринку та тестування рецептури.

[Рішення (Ромб)] →*Чи подобається смак фокус-групі?*

Ні →Повернення на етап коригування рецептури.

Так →Перехід до виробництва першої партії.

[Дія] → Етап «Впровадження» на ринок (активна реклама, дегустації).

[Рішення (Ромб)] →*Чи досягнуто цільовий обсяг продажів за 3 місяці?*

Ні →Розробка стратегії елімінації (виведення з ринку) або репозиціонування.

Так →Перехід до етапу «Зростання» та масштабування на всю

мережу кав'ярень.

Результат побудови блок схеми наведено на рис. 5.1.

На основі побудованої у програмному середовищі Lucidchart графічної моделі алгоритму товарної стратегії мережі кав'ярень "КаваЛаб" (Рис. 5.1), було наочно деталізовано всі етапи управління життєвим циклом нового продукту — від генерації ідеї до його фіксації в асортиментній матриці підприємства. Кольорове кодування дозволяє ефективно розділяти стандартні бізнес-процеси, контрольні точки прийняття рішень ("Так / Ні") та зони стратегічного ризику, що значно підвищує швидкість та якість ухвалення управлінських рішень».

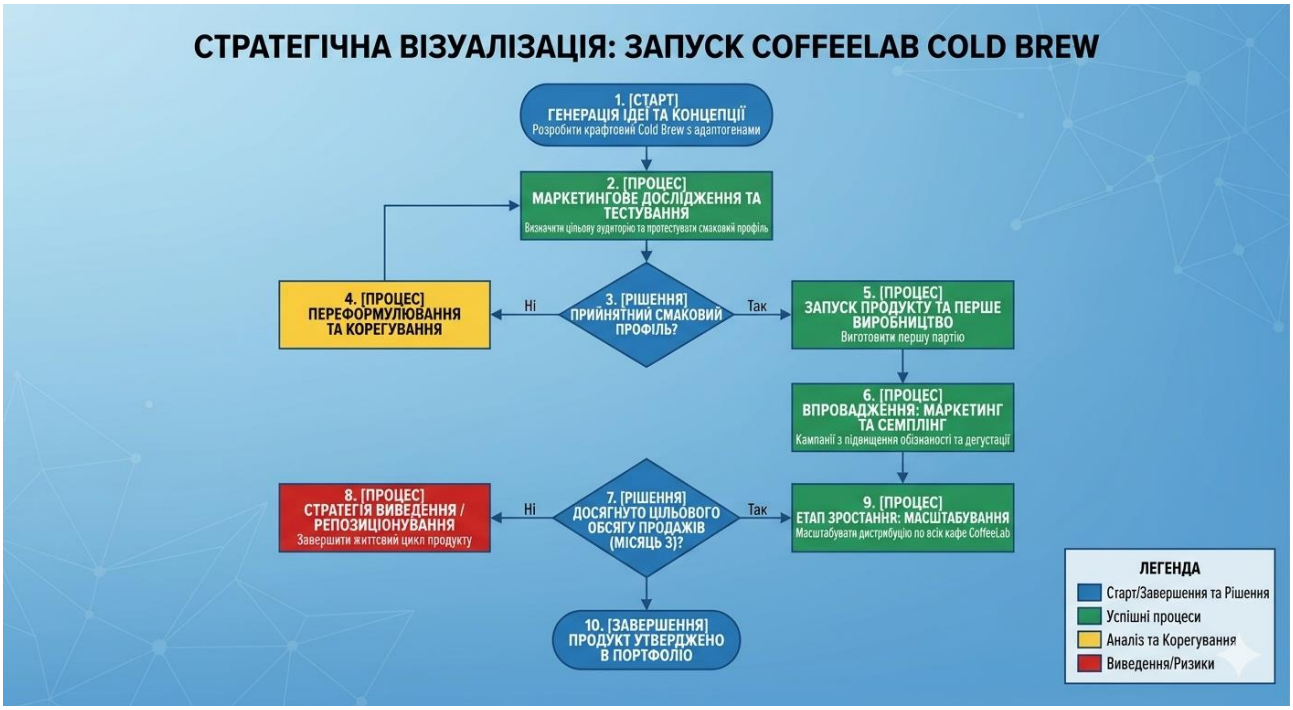


Рис. 5.1. Візуалізація алгоритму товарної стратегії «КаваЛаб» у середовищі Lucidchart

Наступним кроком будуємо діаграму «Концепція ціноутворення: Витрати vs Цінність»

Для демонстрації стратегії ціноутворення в Lucidchart створюється порівняльна схема у вигляді двох паралельних ланцюжків (Value Chain), яка показує, чому компанія відмовляється від витратного методу на користь ціннісного.

Ланцюжок А (Неефективний — Витратний метод):

Продукт (Кава) →Розрахунок собівартості ($1.20) →Націнка \(100\%\) →Роздрібна ціна ($2.40) →Нав'язування цінності покупцеві. *(Результат: низька маржа, клієнт не розуміє, чому це дорожче за звичайну каву).*

Ланцюжок Б (Ефективний — Ціннісний метод / Value-Based):

Покупець (Цільова аудиторія) →Визначення очікуваної цінності (Енергія + Здоров'я) → Встановлення цільової ціни ($4.50) →Визначення допустимих витрат на виробництво →Створення продукту під задані параметри. *(Результат: висока маржинальність, успішне застосування стратегії «зняття вершків»).*

Результат побудови діаграми наведено на рис. 5.2.

На основі побудованих у програмному середовищі Lucidchart графічних моделей (Рис. 5.1) та проведеного фінансового аналізу (Рис. 5.2), було доведено високу ефективність суміщення інноваційної товарної стратегії та ціннісного ціноутворення.

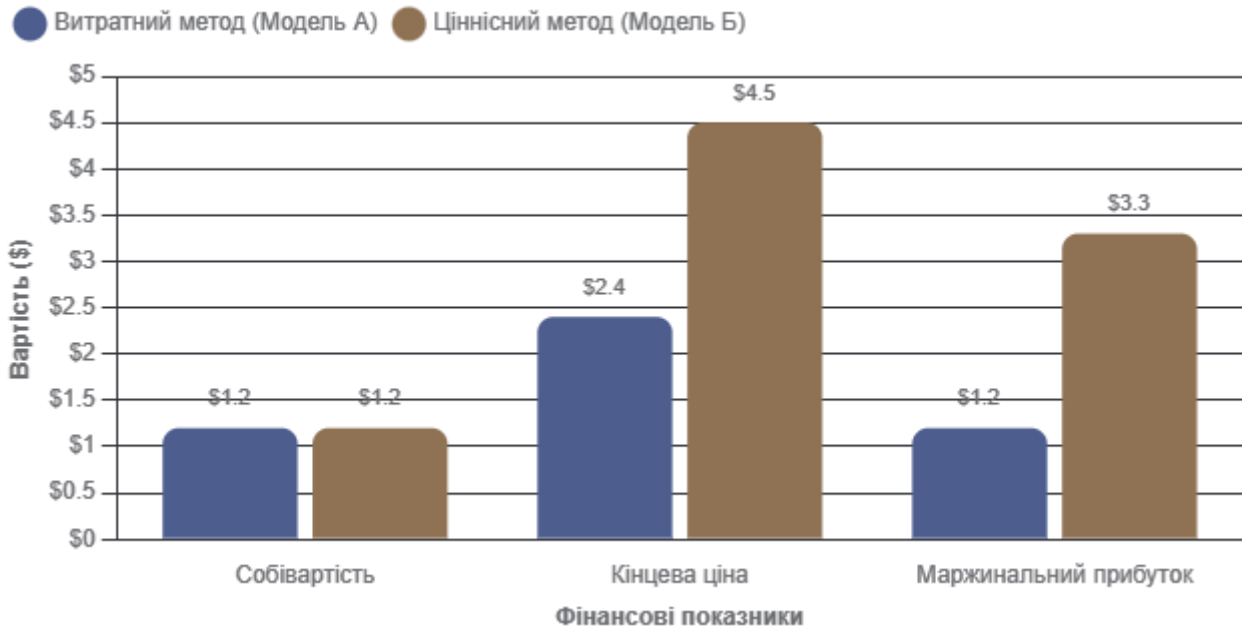


Рис. 5.2. Порівняння витратного (Модель А) та ціннісного (Модель Б) методів ціноутворення, $

Перехід кав'ярні "КаваЛаб" від витратного методу до моделі Value-Based Pricing дозволяє підвищити чистий маржинальний прибуток з однієї одиниці продукції на 175% (з $1.20 до $3.30) без збільшення технологічної собівартості виробництва».

Практичне завдання за темою 6 «Стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів»

Мета – формування цілісного розуміння механізмів функціонування грошового та фондового ринків, а також розробка стратегічних рішень підприємства щодо ефективного залучення капіталу, управління ліквідністю та інвестування вільних фінансових ресурсів у цінні папери.

Завдання:

оцінити рівень взаємодії та «близькості» фірми з різними фінансовими посередниками (банками, брокерами, інвестиційними фондами);

налаштувати ефективні канали зв'язку та комунікації між фінансовим департаментом підприємства та професійними учасниками ринку цінних паперів;

розробити алгоритм вибору оптимальних фінансових інструментів (короткострокових депозитів, облігацій, векселів) для покриття касових розривів;

проаналізувати сучасні стратегії поведінки вітчизняних та міжнародних компаній на ринках грошей і цінних паперів;

дослідити баланс між ризиком, ліквідністю та доходністю при формуванні портфеля цінних паперів фірми;

визначити вплив макроекономічних чинників (процентних ставок, інфляції, регуляторної політики) на стратегічні фінансові рішення підприємства;

сформулювати власні висновки та рекомендації щодо підвищення ефективності управління грошовим капіталом фірми в умовах ринкової нестабільності.

Методичні рекомендації

1. Вирішення кейсового завдання Сходинки «близькості». «Налаштувати зв'язку»

Опис бізнес-ситуації. Компанія ПАТ «Магнат-Трейд» займається оптовою торгівлею та стикається з високою сезонністю продажів. Це призводить до двох протилежних проблем протягом року:

Періодичні касові розриви (дефіцит грошей) терміном від 3 до 10 днів для розрахунків із постачальниками.

Надлишок ліквідності (вільні грошові кошти) терміном від 2 тижнів до 3 місяців, які акумулюються на поточному рахунку компанії в банку й знецінюються через інфляцію.

Традиційно фінансовий директор вирішував проблему дефіциту за рахунок стандартного банківського овердрафту за ставкою 22% річних, а вільні гроші просто тримав на поточному рахунку під 0%.

Генеральний директор поставив завдання оптимізувати стратегію поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів. Компанія вирішила впровадити модель «Сходинки близькості» та «Налаштувати зв'язку» з професійними учасниками ринку.

Після аналізу фінансового ринку казначейство компанії отримало такі альтернативні інструменти:

Депозити «Овернайт» (на одну ніч): ставка 8% річних.

Військові ОВДП (державні облігації) на ринку цінних паперів: доходність 16% річних, висока ліквідність (можна продати за 1 день).

Операції РЕПО (короткострокова позика під заставу цінних паперів): ставка 11% річних.

Завдання до кейсу:

1. Побудувати «Сходинки близькості» для ПАТ «Магнат-Трейд», розподіливши фінансові інструменти та партнерів від найближчих (внутрішніх) до найбільш віддалених (зовнішній фондовий ринок).

2. «Налаштувати зв'язку» для дефіциту: запропонувати вигідний алгоритм покриття 7-денного касового розриву в розмірі 2 000 000 грн, порівнявши витрати на старий овердрафт та операцію РЕПО (за умови, що компанія вже володіє пакетом ОВДП).

3. «Налаштувати зв'язку» для профіциту: розробити регламент дій для казначейства, куди спрямовувати вільні 5 000 000 грн, якщо вони з'явилися на 3 дні, на 14 днів та на 3 місяці.

Вирішення кейсового завдання:

1. **Побудова «Сходинок близькості»**

«Сходинки близькості» визначають, наскільки швидко та з якими посередниками фірма взаємодіє на ринку грошей.

Сходинка 1: Внутрішня (Операційна ліквідність). Поточний рахунок компанії, залишок каси. Максимальна швидкість, але нульова доходність.

Сходинка 2: Банківська близькість (Короткостроковий ринок грошей). Взаємодія з обслуговуючим банком. Інструмент: депозити *«Овернайт»*. Гроші працюють вночі, а вранці знову доступні.

Сходинка 3: Посередницька близькість (Фондовий ринок через брокера). Взаємодія з ліцензованими інвестиційними фірмами (брокерами). Інструмент: *Військові ОВДП*. Ризик мінімальний (гарантовано державою), доходність вища за банківську.

Сходинка 4: Партнерська близькість (Ринок РЕПО). Зв'язка з банком або іншим інвестором для отримання швидких грошей під заставу наявних ОВДП.

2. Налаштування зв'язку для дефіциту (Розрахунок)

Порівняємо два варіанти фінансування касового розриву (2 000 000 грн на 7 днів):

Варіант А (Старий овердрафт під 22%):

$$\text{Витрати} = 2000000 * 22\% * \frac{7}{365} = 8438{,}36 \text{ грн}$$

Варіант Б (Операція РЕПО під 11% під заставу ОВДП):

$$\text{Витрати} = 2000000 * 11\% * \frac{7}{365} = 4219{,}18 \text{ грн}$$

Таким чином, налаштування зв'язку з ринком РЕПО дозволяє компанії зменшити витрати на фінансування касового розриву вдвічі (економія 4 219,18 грн лише на одній операції), не продаючи при цьому свої активи (ОВДП).

3. Налаштування зв'язку для профіциту (Регламент)

Стратегія поведінки фірми залежно від терміну функціонування вільних грошей:

1. Термін 3 дні (Надкороткий):

Інструмент — Депозит «Овернайт». Гроші щовечора автоматично переводяться на депозит і щоранку повертаються. Брокерські операції тут неефективні через трансакційні витрати.

2. Термін 14 днів (Середній): Інструмент — Короткострокові ОВДП на вторинному ринку або сертифікати банку. Вони забезпечують вищу доходність (16%), ніж простий депозит.

3. Термін 3 місяці (Стратегічний): Інструмент — Купівля Військових ОВДП через первинних дилерів або брокерів. Отриманий дохід повністю звільнений від податків (в Україні дохід з ОВДП не оподатковується ПДФО та військовим збором), що робить цю зв'язку максимально вигідною для фірми.

Семінарське заняття (есе) «Стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів»

Здобувач вищої освіти обирає тему за бажанням і готує за обраною темою есе з презентацією:

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.

Результати презентує публічно під час семінарського заняття. Вимоги до оформлення есе у вигляді презентації зазначено в темі 1.

Практичне завдання за темою 7 «Стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми»

Мета роботи – дослідити теоретичні та практичні засади формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) сучасного підприємства, визначити ключові вектори його розвитку в умовах глобалізації, а також проаналізувати організаційні форми та стратегічні моделі поведінки фірм на міжнародних ринках

Завдання роботи:

проаналізувати основні сучасні напрямки та тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у контексті цифровізації та глобальних економічних змін;

дослідити та систематизувати організаційні форми підприємств, які здійснюють ЗЕД, визначивши їхні переваги, недоліки та специфіку функціонування;

обґрунтувати етапи та особливості формування стратегії поведінки вітчизняних підприємств на міжнародній арені з урахуванням ризиків та конкурентного середовища;

надати рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю сучасних компаній

Методичні рекомендації

Семінарське заняття (есе) «Стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми».

Здобувач вищої освіти обирає тему за бажанням і готує за обраною темою есе з презентацією:

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.

Результати презентує публічно під час семінарського заняття. Вимоги до оформлення есе у вигляді презентації зазначено в темі 1.

Практичне завдання за темою 8 «Антикризове управління розвитком СЕС»

Мета роботи – обґрунтувати стратегічні рішення щодо реструктуризації системи продажів та мотивації персоналу для успішного переходу компанії від моделі пасивного збуту до активного освоєння

корпоративного сегмента ринку в умовах кризових змін та посилення конкуренції.

Завдання роботи:

проаналізувати передумови кризи у роздрібному сегменті компанії та оцінити потенціал розвитку її корпоративного напрямку;

виявити ключові внутрішні деструктивні чинники, пов'язані з поточною організаційною структурою та психологічним профілем менеджерів компанії;

оцінити ризики та загрози, які можуть виникнути при впровадженні інструментів активних продажів (ризик втрати ключових клієнтів, внутрішні конфлікти, руйнування командної етики);

розробити альтернативні моделі реорганізації комерційної служби (наприклад, виділення окремого підрозділу телемаркетингу чи «хантерів» із впровадженням грейдингової системи) без втрати лояльності наявних працівників;

запропонувати збалансовану систему матеріальної мотивації, що поєднуватиме базову стабільність заробітку (важливу для колективу) із гнучкими бонусами за залучення нових корпоративних клієнтів.

Методичні рекомендації

Практичне заняття(кейс) - «В гонитві за двома зайцями».

Опис проблеми. Комп'ютерна компанія одного з невеликих міст країни з чисельністю населення близько півмільйона людей на ринку вже понад 20 років. Має власний офіс, торговельний зал. Основним напрямком діяльності фірми є продаж комп'ютерів та комплектуючих корпоративним і роздрібним клієнтам. Крім цього, в компанії існують такі напрямки діяльності, як IT-аутсорсинг і сервісне обслуговування техніки, проєктування і монтаж інформаційних мереж.

Аж до кризи 2008 року компанія демонструвала стабільні темпи зростання. Прибуток від роздрібних і корпоративних продажів був приблизно однаковим.

На сьогоднішній день штат співробітників становить близько 40 осіб. Варто відзначити не зовсім стандартну організацію компанії. У компанії немає відокремлених відділів продажів для корпоративних клієнтів, для роздрібної торгівлі та відділу закупівель. Замість цього виділено єдиний напрямок продажів комп'ютерної техніки, співробітники якого взаємозамінні. Тобто кожен співробітник за необхідності може працювати і з корпоративними, і з роздрібними клієнтами, а також займатися закупівлею певної групи товарів. Висока компетенція продавців

підтримується участю в закупівлі, тим самим вони добре орієнтуються в новинках, наявності товарів у постачальників, логістичних схемах поставки.

Ставка завжди робилася на командну роботу, що давало хороші результати. В основному в компанії підібралися співробітники, яким комфортно працювати разом в таких умовах. Активними продажами компанія ніколи не займалася, клієнти приходили самі (природно, компанія багато рекламувалася) і значна частина постійних корпоративних клієнтів пройшла через роздріб.

Після кризи 2008 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 в кілька разів (корпоративні залишилися приблизно на тому ж рівні). Сьогодні компанія здебільшого живе за рахунок постійних корпоративних клієнтів. Функціонують і інші напрямки діяльності, але основний прибуток приносять продажі. Абсолютно ясно, що конкурувати в сегменті роздрібних продажів з великими мережевими гравцями компанія не може, тому основний упор слід зробити на розвиток корпоративного сегмента.

Система оплати праці співробітників відділу продажів - преміальна. Розмір окладу визначається залежно від кваліфікації, досвіду і стажу і призначається керівником компанії. Преміальна частина - відсоток від надпланового обсягу продажів за період - розподіляється пропорційно окладів. 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 перейти на активні продажі. Складність полягає в нестандартній структурі компанії і мотивації співробітників. Психологічне тестування менеджерів напрямку продажів показало, що переважна частина співробітників в пріоритетах роботи в компанії на перше місце ставить стабільність, в тому числі і в заробітній платі.

Тому спроба переходу на модель активних продажів може призвести до наступних проблем:

1. Далеко не всі менеджери в силу індивідуальних особливостей, вихованих в сформованій корпоративному середовищі, зможуть зайнятися активними продажами. При цьому на багатьох з них «зав'язані» ключові клієнти.

2. Впровадження мотиваційних стимулів за особистими обсягами продажів призведе до виникнення конкуренції серед продавців, що суперечить існуючій корпоративній етиці та чинним виробничим

процесам.

3. Постійних ключових клієнтів цілком влаштовує існуюча система роботи і перебудова може призвести до їх втрати.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко, В. Я. Голюк. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 55 с.

2. Статистичні методи та моделі оцінювання й прогнозування поведінки соціально-економічних систем в умовах інформаційної економіки : звіт кафедри статистики і економічного прогнозування за 2019-2020 навч. рік / викон. Раєвнєва О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. та ін. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. - 107 с. Режим доступу: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23792

3. Управління організаційним розвитком підприємств : Навчальний наочний посібник для студ. Спеціальності 073 «Менеджмент» / А.Р. Дунська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 6,3 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.- 187 с.

4. Управління розвитком підприємства: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. -70 с.

5. Прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко, В. Я. Голюк. – Електронні текстові дані (1 файл: 120 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 55 с.

Додаткова

6. Герасименко В. Г., Горбаченко С. А. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2020. – 216 с.

7. Пасько М. І. Концептуальна модель прийняття управлінських рішень на основі фрактального управління і теорії хаосу / М. І. Пасько // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. : тези допов. - Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. - С. 357-361. https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38165

8. Раєвнєва О. В. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій : монографія / Раєвнєва О.В., Тоузані Т. – Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. – 290 с.

9. Су Руї. Система підтримки прийняття рішень економічної поведінки підприємства: теоретичне підґрунтя формування / Су Руї // Technologies in education in schools and universities : The 3rd International scientific and practical conference, January 23 - 26, 2024. - Athens, Greece. International Science Group. - 2024. http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32981

10. Adaptive Strategies for Water Heritage Past, Present and Future / Ed. Carola Hein. Open Access, 2020 https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-00268-8

11. Managing Socio-ecological Production Landscapes and Seascapes for Sustainable Communities in Asia. Mapping and Navigating Stakeholders, Policy and Action / Ed: Osamu Saito, Suneetha M Subramanian, Shizuka Hashimoto, Kazuhiko Takeuchi. Open Access, 2020 https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-15-1133-2

Інформаційні ресурси в Інтернеті

12. Сторінка курсу на платформі Moodle (персональна навчальна система) . – Режим доступу : https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=11281

13. Ухвалення управлінських рішень. Режим доступу: https://www.bdo.ua/uk-ua/blog-2/consulting/june-2020/managerial-decisionmaking

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ:

методичні рекомендації до виконання практичних завдань

для здобувачів вищої освіти спеціальності - С1 "Економіка та міжнародні відносини" (за спеціалізацією С1.01.Економіка), освітньої програми "Аналітика даних в економіці" другого (магістерського) рівня

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Раєвнєва** Олена Валентинівна
Бровко Ольга Іванівна

Відповідальний за випуск *О. В. Раєвнєва*

Редактор

Коректор

План 2025 р. Поз. № 16 ЕВ Обсяг 47 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.***