

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ХАРЬКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям по курсу
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ»

для студентов дневной формы обучения экономического факультета

Харьков НТУ «ХПИ» 2005

Методичні вказівки до практичних занять з курсу «Стратегічний маркетинг» для студентів денної форми навчання економічного факультету/Уклад.: С.П. Сударкіна, С.О. Васильцова. – Харків: НТУ «ХП», 2005. – 60 с. – Рос. мовою.

Укладачі: С.П. Сударкіна, С.О. Васильцова

Рецензент М.І. Ларка

Кафедра економіки і маркетингу

СОДЕРЖАНИЕ

1. Практическое занятие 1 – Себестоимость продукции	4
2. Практическое занятие 2 – Сегментация рынка и позиционирование товара	8
3. Практическое занятие 3 – Анализ привлекательности целевого рынка	12
4. Практическое занятие 4 – Анализ конкурентных преимуществ (часть 1)	17
5. Практическое занятие 4 – Анализ конкурентных преимуществ (часть 2)	19
6. Практическое занятие 5 – SWOT-анализ.....	23
7. Практическое занятие 6 – Выбор стратегии развития с помощью матрицы BCG	25
8. Практическое занятие 7 – Выбор стратегии развития с помощью матрицы «привлекательность-конкурентоспособность»	29
9. Практическое занятие 8 – Инновации и инновационный процесс (часть 1).....	33
10. Практическое занятие 8 – Инновации и инновационный процесс (часть 2)	36
11. Практическое занятие 9 – Система разработки новых товаров на предприятии.....	38
12. Практическое занятие 10 – Оценка конкурентоспособности товара	40
13. Практическое занятие 11 – Качество продукции и экономическая эффективность ее повышения	46
14. Практическое занятие 12 – Цена и ценообразование в рыночных условиях.....	51
15. Практическое занятие 13 – Выбор хозяйственно-правовой формы организации бизнеса. Разработка организационной структуры управления персоналом	54
Список литературы	59

Стратегический маркетинг – одна из наиболее сложных и интересных частей всей системы маркетингового планирования на предприятии. Сложность заключается в необходимости учета множества разнообразных и разнонаправленных факторов, влияние которых на ситуацию бывает затруднительно оценить с помощью количественных показателей и критериев.

Существует система различных эмпирических и вероятностных методов, позволяющих с допустимой степенью вероятности оценить ситуацию и принять оптимальное в этих условиях решение о стратегии развития предприятия, использования его финансовых ресурсов, направлений инвестиционной политики и проч.

В данных материалах в соответствии с учебным планом курса “Стратегический маркетинг” рассмотрены 15 тем, 38 задач и ситуаций по всем темам, приведено содержание практических занятий, даны некоторые методические рекомендации по решению предлагаемых задач и ситуаций, перечень теоретических вопросов и тестов.

Предлагается список литературы, использование которой поможет лучше понять суть вопроса курса и получить некоторые навыки в решении сложных задач стратегического маркетинга.

Практическое занятие 1 (2 часа)

Тема: Себестоимость продукции

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о себестоимости и ее видах.

Теоретические вопросы:

1. Понятие и виды себестоимости продукции
2. Показатели себестоимости продукции.
3. Группирование затрат, которые формируют себестоимость продукции.
4. Классификация затрат по экономическим элементам
5. Классификация затрат по статьям калькуляции.
6. Пути снижения себестоимости продукции.
7. Планирование себестоимости продукции

8. Понятие и виды прибыли предприятия.
9. Распределение прибыли предприятия.
10. Рентабельность как обобщающий показатель эффективности деятельности предприятия, ее виды и показатели.

Тесты:

1. Чистая прибыль – это часть прибыли, которая остается в распоряжении предприятия до уплаты налогов.
2. Рентабельность продукции характеризует эффективность затрат на ее производство и сбыт.
3. Основным фактором увеличения рентабельности является снижение себестоимости изделия.
4. Основным фактором увеличения рентабельности, при оценке рентабельности отдельных видов продукции является снижение стоимости основных производственных фондов и остатков нормативных оборотных средств.
5. Себестоимость продукции – это денежное выражение затрат предприятия на производство и реализацию продукции.
6. Прямые затраты связаны с изготовлением данного вида продукции и могут быть косвенно отнесены на единицу продукции.
7. Индивидуальная себестоимость характеризует затраты отдельного предприятия на производство продукции.
8. Основной путь снижения себестоимости продукции – это уменьшение тех затрат, которые имеют наибольший удельный вес в структуре себестоимости.
9. Статьи – это затраты, которые отличаются между собой функциональной ролью в производственном процессе и месте возникновения.
10. Калькулирование себестоимости продукции – это процесс ограничения себестоимости продукции.

Себестоимость продукции – это денежное выражение затрат предприятия на производство и реализацию продукции в расчете на одно изделие.

Планирование снижения себестоимости товарной продукции осуществляется путем планирования снижения затрат на 1 грн товарной продукции.

$$B_{1 \text{ грн тп б}} = C_{\text{тп б}} / Q_{\text{тп б}},$$

$B_{1 \text{ грн тп б}}$ – затраты предприятия на 1 грн товарной продукции, грн/грн; $C_{\text{тп б}}$ – себестоимость товарного объема выпускаемой продукции, грн/шт; $Q_{\text{тп б}}$ – плановый объем товарной продукции предприятия, грн.

Индексный метод дает возможность учитывать все факторы укрупненным способом. Снижение себестоимости продукции за счет изменения норм затрат на материалы и изменения цен на них определяется по формуле

$$\Delta C_{\text{м}} = (1 - I_{\text{н}} \cdot I_{\text{ц}}) \cdot \Pi_{\text{мз}},$$

где $\Delta C_{\text{м}}$ – снижение себестоимости продукции за счет изменения норм расхода материалов и цен на них, грн; $I_{\text{н}}$ – индекс изменения норм затрат материалов на одно изделие; $I_{\text{ц}}$ – индекс изменения цен на единицу материальных ресурсов; $\Pi_{\text{мз}}$ – удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, %.

Снижение себестоимости продукции за счет роста производительности труда $\Delta C_{\text{п}}$

$$\Delta C_{\text{п}} = (1 - I_{\text{зп}} / I_{\text{цп}}) \cdot \Pi_{\text{зп}},$$

$I_{\text{зп}}$ – индекс роста средней заработной платы; $I_{\text{цп}}$ – индекс роста производительности труда; $\Pi_{\text{зп}}$ – удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, %.

Задача 1

Рассчитать показатели рентабельности кондитерского цеха по данным, приведенным в табл. 1.

Таблица 1 – Исходные данные

Ассортимент	Показатели									
	Годовой объем реализации, т					Себестоимость изделия, грн				
	Варианты									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Печенье «Белочка»	9	25	35	30	20	5,7	6	4,9	6,5	6,7
Печенье «Союзное»	45	40	27	34	48	3,5	4,0	3,8	4,7	4,8
Булка с корицей	5	4	3	5	3,5	0,30	0,35	0,4	0,4	0,4
Булка с сыром	4	4,5	3,5	5	2,5	0,36	0,38	0,4	0,4	0,3

Ассортимент	Показатели									
	Отпускная цена, грн					Вес изделия, кг				
	Варианты									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Печенье «Белочка»	6,5	5,5	5,3	7,2	7,5	1	1	1	1	1
Печенье «Союзное»	4,2	4,6	4,7	5,5	5,7	1	1	1	1	1
Булка с корицей	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Булка с сыром	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов 100 тыс. грн и нормативных оборотных средств 15 тыс. грн.

Задача 2

Вычислить затраты на 1 грн товарной продукции и процент снижения себестоимости продукции по данным табл. 2.

Таблица 2 – Исходные данные

Вариант	Изделие	Годовой выпуск, шт.		Себестоимость единицы продукции, грн/шт.		Оптовая цена за единицу, грн/шт.
		Отчет	План	Отчет	План	
1	А	5000	5300	50	47	55
	В	9000	8000	18	16	20
2	А	6000	6300	55	44	57

Продолжение табл. 2

	В	10000	9000	21	17	22
3	А	7000	7300	60	64	54
	В	8000	9000	22	16	23
4	А	8000	8300	56	51	29
	В	6000	7500	18	15	19,5
5	А	4000	4300	44	47	48
	В	5000	5600	14	12	15,2

Задача 3

Себестоимость товарной продукции составляет 80 тыс. грн, удельный вес основной заработной платы производственных рабочих в ней составляет 25 %, материальные затраты 50 %. На плановый период предусматривается увеличить производительность труда одного рабочего на 1,5 %, среднюю зарплату на 1 %, снизить материальные затраты на 3 %. Как изменится себестоимость товарной продукции в плановом периоде?

Задача 4

Данные про работу предприятия: в отчетном периоде выпущено продукции на сумму 250 тыс. грн себестоимостью годового выпуска 190 тыс. грн, остатки готовой продукции на складах на начало года составили 20 тыс. грн, а на конец года они уменьшились на 15 %, в течение года было реализовано продукции дочернего предприятия на сумму 25 тыс. грн при себестоимости 15 тыс. грн, имели место убытки за нарушение налоговой дисциплины на сумму 5 тыс. грн, погашены проценты за банковский кредит в сумме 2 тыс. грн, погашена задолженность по коммунальным службам на сумму 7,5 тыс. грн, налог на прибыль 30 %.

Рассчитать величину фонда потребления и фонда накопления предприятия, если они формируются в отношении 3:1.

Практическое занятие 2 (2 часа)

Тема: *Сегментация рынка и позиционирование товара*

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о сегментации, принципах сегментации рынка, позиционировании товара.

Теоретические вопросы:

1. Сегментация и критерии сегментации.
2. Методы рыночной сегментации
3. Целевой сегмент рынка и позиционирование товара.

Тесты:

1. Рыночная сегментация представляет собой метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия.

2. Объектом сегментации являются, прежде всего, изготовители.

3. Главная цель массового маркетинга – минимизировать сбыт.

4. Сегментация проводится с целью минимизировать запросы потребителей в различных товарах.

5. Необходимым условием сегментации является неоднородность ожидания покупателей и покупательских состояний.

6. Целевой сегмент рынка – один сегмент, отобранный для маркетинговой деятельности предприятия.

7. Рыночные сегменты, в которых предприятие обеспечило себе господствующее и стабильное положение, принято называть рыночной нишей.

8. Выпуск нескольких марок товаров, сориентированных на несколько сегментов, позволяет минимизировать сбыт.

9. Задача маркетинга – убедить покупателей приобрести данный товар по цене, соответствующей высокому качеству.

10. Изучив позиции конкурентов, предприятие принимает решение о сегментировании своего товара, т.е. об обеспечении конкурентоспособного положения товара на рынке.

Рекомендации к решению:

На практике социально-демографическая сегментация опирается на 2-3 переменные (в задании такими переменными являются «Количество покупающих марку «X» и «частота покупок»), одновременно используемые для анализа рынка. Для осуществления социально-демографической сегментации уровни этих переменных должны быть

подвергнуты анализу в разрезе исследуемых социально-демографических признаков потребителей. С этой целью выполняется несколько последовательных группировок потребителей.

Вначале выполняется группировка потребителей по первому из анализируемых социально-демографических признаков. Каждая группа формируется из потребителей, обладающих одним и тем же значением анализируемого социально-демографического признака, а число групп будет равно числу уровней. Затем для каждой группы потребителей (обладающих определенным социально-демографическим признаком) должны быть определены средние значения каждой из двух исследуемых переменных. После этого описанная процедура повторяется для второго социально-демографического признака и так далее – до последнего. Кроме этого, рассчитываются средние величины анализируемых переменных в целом по исследуемому рынку. После этого для большей наглядности и аналитичности социально-демографической сегментации целесообразно построить диаграмму, условный пример которой приведен на рис. 1. Оси диаграммы обозначают анализируемые переменные. Шкала каждой оси отражает значения анализируемых переменных.

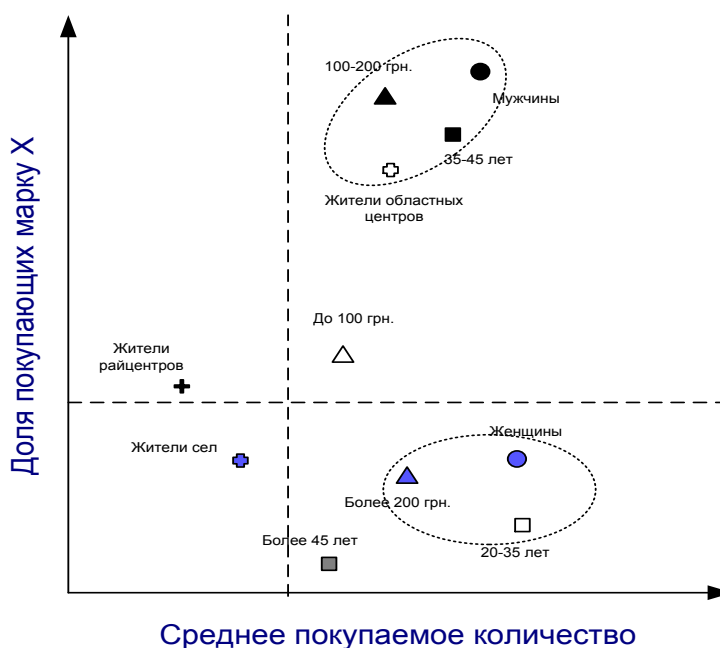


Рисунок 1 – Пример социально-демографической сегментации

В качестве точки пересечения осей выбирают значения, соответствующие средним величинам анализируемых переменных в целом по исследуемому рынку. Средние величины анализируемых переменных в отдельных группах определяют координаты точки, представляющей данную группу на диаграмме.

На следующем этапе делается идентификация и анализ сегментов рынка по анализируемым переменным. Сегмент рынка представляет собой потребителей с близкими средними уровнями анализируемых переменных. О существовании сегментов свидетельствует наличие на диаграмме «сгустков точек», обозначающих средние значения переменных в выделенных ранее группах потребителей. Каждый «сгусток» представляет собой отдельный сегмент рынка.

После того как сегменты идентифицированы, может быть проанализирован социально-демографический профиль выявленных сегментов рынка. Он определяется теми социально-демографическими признаками, которые соответствуют точкам, образующим «сгустки».

В задании следует проанализировать рынок по двум переменным: процент потребителей, покупающих марку «Х»; частоту покупок данного продукта за период времени. Профиль этих групп будут определять сегменты с наиболее высокими значениями исследуемых переменных, т.е. наиболее удаленные от центра диаграммы по соответствующим осям координат.

Задание

В ходе опроса покупателей шампуня марки «Х» были измерены две переменные «Количество покупающих марку «Х»» и «Среднее покупаемое количество шампуня за период», характеризующие особенности покупательского поведения и социально-демографические характеристики покупателей. Результаты опроса представлены в табл. 3, используя которые необходимо определить социально-демографические профили следующих групп потребителей шампуней: предпочитающих шампунь марки «Х»; наиболее часто покупающих шампуня.

Таблица 3 – Результаты опроса

Социально-демографические признаки			Пол		Возраст, лет				
			мужчины	женщины	18-25	26-35	35-50	> 50	
Количество флаконов, покупаемых в среднем в год, шт.	Вариант	1	2	1	10	6	4	4	
		2	10	2	7	8	5	4	
		3	8	3	10	9	5	5	
		4	10	2	9	7	4	3	
		5	7	1	7	6	2	4	
Количество покупающих марку «Х», чел	Вариант	1	80	20	60	150	105	55	
		2	70	10	50	120	135	55	
		3	90	30	55	130	110	50	
		4	120	25	65	120	130	40	
		5	130	35	65	120	130	40	
Количество покупающих другие марки шампуня, чел	Вариант	1	320	380	160	50	95	155	
		2	330	390	170	80	65	145	
		3	310	370	165	70	90	150	
		4	280	375	155	80	70	160	
		5	275	365	168	75	80	165	
Социально-демографические признаки			Место проживания			Уровень доходов на члена семьи, грн			
			Областной центр	Районный центр	Село	< 100	101–200	200–350	> 350
Количество флаконов, покупаемых в среднем в год, шт.	Вариант	1	8	8	3	3	9	7	3
		2	3	9	3	2	11	5	2
		3	7	10	2	3	12	3	3
		4	3	12	1	1	10	2	3
		5	4	9	4	3	11	6	1
Количество покупающих марку «Х», чел	Вариант	1	150	50	15	30	45	105	150
		2	180	55	20	30	55	135	125
		3	170	45	10	35	50	110	130
		4	160	35	12	45	40	130	120
		5	150	25	15	32	35	120	130
Количество покупающих другие марки шампуня, чел	Вариант	1	100	250	235	160	155	95	35
		2	50	220	254	170	145	65	80
		3	70	235	246	165	150	90	70
		4	60	255	228	155	160	70	85
		5	80	175	236	168	165	80	75

Практическое занятие 3 (2 часа)

Тема: Анализ привлекательности целевого рынка

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о потенциале рынка и структуре спроса.

Теоретические вопросы:

1. Виды спроса, потенциальный спрос
2. Потенциал рынка и структура спроса.
3. Возможности и стратегии развития спроса.

Тесты:

1. Общий спрос – это единичный объем продаж, осуществленный на некотором продукт-рынке в данном месте в данный период времени всеми конкурирующими предприятиями.

2. Спрос на продукцию предприятия – это часть общего спроса, соответствующая доле, удерживаемой маркой или предприятием на данном рынке.

3. Существующий потенциал рынка – это предел, к которому стремится общий спрос.

4. Степень расширяемости рынка определяется возможным уменьшением общего объема продаж продукта.

5. Расширяемый общий спрос не эластичен по отношению к маркетинговому воздействию.

6. Нерасширяемый общий спрос эластичен по отношению к маркетинговому воздействию.

7. Абсолютный потенциал рынка – предел роста существующего потенциала рынка во времени.

8. Абсолютный потенциал рынка – это объем спроса на продукт, ожидаемый при условии, что все потенциальные потребители осуществляют покупку в оптимальном количестве.

9. Абсолютный потенциал рынка – это способность рынка «поглощать» определенное количество продукта, когда он абсолютно недоступен.

10. Стратегия интенсивного сбыта обеспечивает настолько широкое наличие продукта на рынке, насколько это возможно.

Рекомендации к решению:

В общем виде объем спроса в натуральном выражении рассчитывается следующим образом:

$$Q = n \cdot q,$$

где Q – общий спрос, шт.; n – число потребительских единиц; q – количество потребляемого товара одной единицей.

В стоимостном выражении объем спроса может быть рассчитан по формуле

$$R = n \cdot q \cdot p,$$

где R – общий объем продаж (денежных единиц); p – средняя цена единицы товара.

Следует помнить, что при определении потенциального спроса на разные категории товаров эти общие формулы следует применять, учитывая особенности использования товара.

Потенциальный спрос на товары, потребление которых связано с использованием какого-либо оборудования, определяется на основе следующих данных:

- число потенциальных потребительских единиц, процент (доля) эффективных потребителей в общем числе потенциальных потребительских единиц (уровень охвата);

- уровень разового потребления товара эффективными потребителями (уровень проникновения).

Когда потребление продукта не связано с использованием какого-либо оборудования (например, стиральный порошок), то единицы оборудования заменяют индивидуумов-потребителей. В этом случае возникает необходимость в дополнительных данных, а именно, в частоте использования оборудования:

- число индивидуумов потребительских единиц;
- уровень оснащения оборудованием потребителя продукта;
- степень использования оборудования;
- объем разового использования оборудования (техническая характеристика оборудования).

Если продукт относится к категории товаров длительного использования, то суммарный спрос на него складывается из спроса потребителей, приобретающих его впервые, и спроса, порожденного

необходимостью замены товара. При изучении первичного спроса необходимо учитывать:

- рост оснащенности существующего количества потребительских единиц;
- количество новых потребительских единиц и уровень их оснащенности.

Спрос, порождаемый необходимостью замены товара, более сложен для оценки. Его количественная оценка требует использования следующих данных:

- размер существующего парка;
- возрастная структура парка;
- длительность жизни (средний срок службы) продукции;
- норма замещаемости устаревшей (изношенной) продукции;
- прогноз возможного замещения данного продукта продуктами новых технологий;
- прогноз возможного сокращения (роста) потребительских единиц.

Спрос на замену товара – прямая функция от размеров парка и долговечности товара. Норма замещения представляет собой долю продукции, использование которой прекращается из-за ее непригодности. К этой категории относится также продукция, использование которой прекращается потому, что ее экономическое совершенство (эффективность) становится недостаточным, или просто потому, что она выходит из моды в оценке ее потребителей. В общем случае норма ежегодного замещения товара длительного пользования (Н) теоретически

$$H = 1 / T_c \cdot 100 \%,$$

где T_c – средний срок службы товара длительного пользования.

Задача 1

Численность жителей страны составила в 2000 году 150 млн чел. Используя данные, приведенные в табл. 4, определите абсолютный потенциальный рынок в пределах этой страны в 2001 году: стирального

порошка в натуральном и стоимостном выражении; стиральных машин в натуральном выражении.

При решении следует учесть, что возможного замещения анализируемых товаров продуктами новых технологий не ожидается.

Таблица 4 – Исходные данные

Показатель	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Средняя оснащенность домашнего хозяйства стиральными машинами, шт./семью	0,9	0,95	1	1,1	1,15	1,2	1,23	1,1	1,15	1
Темпы роста оснащения домашнего хозяйства стиральными машинами, % /год	101	102	98	103	104	102	105	95	103	102
Среднегодовой темп прироста населения, %	102	105	95	103	102	101	102	98	103	104
Средняя численность семьи, чел.	2	2	1	3	2	2	3	4	3	2
Частота использования машины, раз/мес.	2	3	2,5	4	3,5	2,2	3,2	3,6	3,4	2,4
Норма расхода порошка на 10 л, грн	50	55	60	65	60	55	70	75	50	65
Емкость одной коробки порошка, грн	500	550	450	600	700	400	1200	520	580	430
Средняя емкость машины, л	70	40	35	35	35	45	50	30	30	35
Стоимость одной пачки порошка, грн	6,5	6,4	4,75	6,9	5,8	3,6	7,9	5,2	4,4	2,7

Задача 2

Каждый человек в возрасте от 2 лет и старше является потенциальным потребителем шампуня. На основе приведенных данных в табл. 5 определить абсолютный потенциальный рынок шампуня в пределах одной страны (в количестве бутылок и стоимостном выражении) за один раз и за год (при норме мытья головы 1 раз в неделю).

Таблица 5 – Исходные данные

Показатели	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность жителей, млн чел.	40	30	50	20	10	35	45	20	20	30
Процент жителей в возрасте 2 лет и старше, %	80	90	60	70	70	80	90	85	75	70
Нормальная доза потребления за 1 раз, мл	5	10	10	6	8	9	6	12	11	5
Емкость одного тюбика, мл	300	250	150	300	150	250	250	200	150	200
Стоимость одного тюбика, грн	10	8	15	23	17	7	6	8	10	11

Практическое занятие 4 (4 часа). Часть 1

Тема: *Анализ конкурентных преимуществ*

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о понятии «конкурент», видах конкурентов, о видах конкурентных преимуществ.

Теоретические вопросы:

1. Определение цен с учетом конкуренции.
2. Сущность политики цен и ее виды.
3. Сущность закона опыта.

Тесты:

1. Ценовая политика – это совокупность идей и положений, которые используются предприятием в процессе установления цены.
2. Установление цены проникновения сводится к поиску места в «вилке» цен на данную категорию продуктов.
3. При совершенной конкуренции отсутствует рыночная власть у отдельного производителя.
4. При монополистической конкуренции методы конкурентной борьбы в основном не ценовые.
5. Цена проникновения соответствует политике ценообразования, ориентированной на максимизацию прибыли.
6. Цена «снятия сливок» – на товар устанавливается низкая цена для получения высоких прибылей, потом цена постепенно увеличивается и привлекает внимание покупателей.

7. На установление цены проникновения влияет увеличение объемов сбыта, что в свою очередь влияет на снижение затрат на производство и реализацию продукции.

8. Низкие цены не привлекательны для значительной части рынка, так как не дают возможность увеличивать объем продаж товара и вести активную ценовую конкурентную борьбу.

9. Высокие цены ассоциируются у потребителя с высоким качеством товара.

10. При эластичном спросе эффективнее выявляются методы неценовой конкуренции.

Рекомендации к решению:

Фирма совершенствует технологию, осваивает новые производственные процессы, улучшаются навыки работы рабочих. Эта закономерность называется законом опыта. Под опытом понимают количество произведенных единиц. Накопление опыта происходит, поскольку объем производства, посчитанный нарастающим итогом, растет. В математическом виде кривая опыта может быть описана зависимостью

$$C_p = C_b (Q_p / Q_b)^{-\varepsilon},$$

где C_p , C_b – единичные издержки, соответственно плановые и базовые, ден. единиц; Q_p , Q_b – объем продукции, соответственно планируемый и базовый, шт.; ε – эластичность единичных издержек (постоянный коэффициент). Величина $(Q_p / Q_b)^{-\varepsilon}$ называется наклоном кривой опыта.

При внедрении на новые рынки часто используется агрессивная ценовая политика, основанная на том, что фирма предвидит снижение своих издержек на единицу продукции по мере увеличения объема производства. Поэтому цену продаж она с самого начала устанавливает в расчете на будущую себестоимость единицы продукции. Такая цена называется ценой проникновения, а ценовая политика – демпингом. После достижения издержками уровня более низкого, чем первоначальная цена, цены на продукцию постепенно снижаются

пропорционально снижению себестоимости единицы изделия с увеличением «опыта», чтобы преимущество перед конкурентами сохранилось.

Задание

Фирма предполагает выйти на новый сегмент рынка с новой продукцией. Ожидаемая в начале выпуска себестоимость новой продукции превышает цены конкурентов на этом сегменте. Однако фирма предвидит снижение своих издержек на единицу продукции по мере увеличения объема производства. Используя информацию, приведенную в табл. 6; постройте кривую опыта для данной фирмы; определите целесообразную начальную цену на ее новую продукцию; обоснуйте дальнейшую ценовую политику фирмы и дайте конкретные рекомендации по установлению цены в будущем, позволяющие ей оставаться конкурентоспособной на выбранном сегменте рынка.

Таблица 6 – Исходные данные для анализа себестоимости и планирования цен

Показатели	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Планируемый объем производства в первый год выпуска продукции, шт.	800	750	600	650	640	720	810	780	690	730
Ожидаемая себестоимость единицы продукции в начале выпуска, ден. ед.	35	32	34	29	31	28	30	27	28	33
Среднерыночная цена на аналогичную продукцию, ден. ед.	24	22	23	15	19	19	21	17	18	20
Эластичность единичных издержек	0,8	0,75	0,78	0,6	0,64	0,67	0,72	0,74	0,73	0,68

Практическое занятие 4. Часть 2

Тема: *Анализ конкурентных преимуществ*

Теоретические вопросы:

1. Базовые стратегии развития по М. Портеру
2. Суть «Стратегии лидерства в затратах»
3. Суть «Стратегии дифференциации»
4. Суть «Стратегии концентрации»

Тесты:

1. Высокого уровня рентабельности могут достичь как большие, так и малые предприятия при правильном выборе стратегии развития.

2. Крупное предприятие, которое не располагает уникальной продукцией или потенциальными возможностями значительного снижения затрат, может увеличить рентабельность и долю рынка.

3. Небольшое предприятие, отказавшееся от стратегии концентрации и не располагающее возможностями удерживать значительную долю общего рынка, рискует темпами развития, не имея существенных преимуществ перед значительно более сильными конкурентами.

4. Стратегия дифференциации обеспечивает рыночную власть.

5. Стратегия лидерства в затратах позволяет достичь значительной доли рынка в одном сегменте, но ведет к малой доле рынка в целом.

6. Стратегия дифференциации обеспечивает рыночную власть.

7. При стратегии концентрации низкие цены создают барьер для выхода на рынок.

8. Стратегия лидерства в затратах ориентирована на нужды рыночной «ниши» или одного сегмента, в котором предприятие имеет наиболее ощутимые преимущества перед конкурентами.

9. Стратегия дифференциации ориентирована на создание уникальных свойств продукта, отличающих его от предлагаемого конкурентами и ценимых потребителями.

10. При стратегии концентрации преимущество в издержках не является решающим; рентабельность производства определяется готовностью потребителя платить за уникальные свойства продукта.

Рекомендации к решению:

Под конкурентным преимуществом понимают характеристики или атрибуты, удерживаемые продуктом или маркой, которые имеют превосходство над непосредственным конкурентом. Это преимущество, если оно существует, является относительным, то есть установленным по отношению к конкурентам, занимающим на рынке (или в сегменте) наилучшую позицию. Такого конкурента называют *приоритетным*.

Конкурентное преимущество может быть внешним и внутренним. *Внешним* оно может быть, когда основано на отличительных свойствах продукта, которые представляют ценность для покупателя.

Преимущество такого типа дает предприятию некоторую «рыночную власть» и возможность устанавливать более высокую цену, чем на недифференцированную продукцию. Цена на продукцию, максимизирующая прибыль, в зависимости от ценовой эластичности спроса на эту продукцию

$$P = C \cdot \frac{\varepsilon_{q/p}}{\varepsilon_{q/p}},$$

где C – прямые издержки на производство единицы продукта, грн;
 $\varepsilon_{q/p}$ – ценовая эластичность спроса фирмы.

Конкурентное преимущество является *внутренним*, когда в его основе лежит превосходство предприятия в эффективности, обеспечивая ему себестоимость ниже, чем у конкурентов. Это преимущество дает предприятию высокую рентабельность и способность выдерживать падение цен, навязываемое рынком или конкурентами. Оба типа конкурентного преимущества представляют собой «два измерения» пространства (рис. 2), на котором предприятие занимает определенную позицию. На основе анализа этой позиции можно делать выводы о

степени благоприятности для предприятия конкурентной ситуации, создаваемой прямыми конкурентами на целевом сегменте рынка.

По горизонтальной оси графика откладываются максимально приемлемые цены, а по вертикали – себестоимость продукции. Оба эти измерения выражаются в процентах (или долях единицы) по отношению к их значению у приоритетного конкурента. Биссектриса отделяет неблагоприятную для предприятия зону от благоприятной. Positionирование в «северо-западном» и «юго-западном» квадратах говорит о том, что предприятие находится либо в крайне опасном положении, либо в идеальной ситуации соответственно.

Positionирование в «юго-западном» квадрате предполагает использование предприятием стратегии господства в затратах. Positionирование в «северо-восточном» квадрате предполагает стратегию дифференциации.

Цель анализа конкурентоспособности – дать возможность предприятию оценить свою конкурентную позицию на осях «рыночная власть» и «эффективность производства», сделать для себя стратегические выводы и определить приоритетные цели.

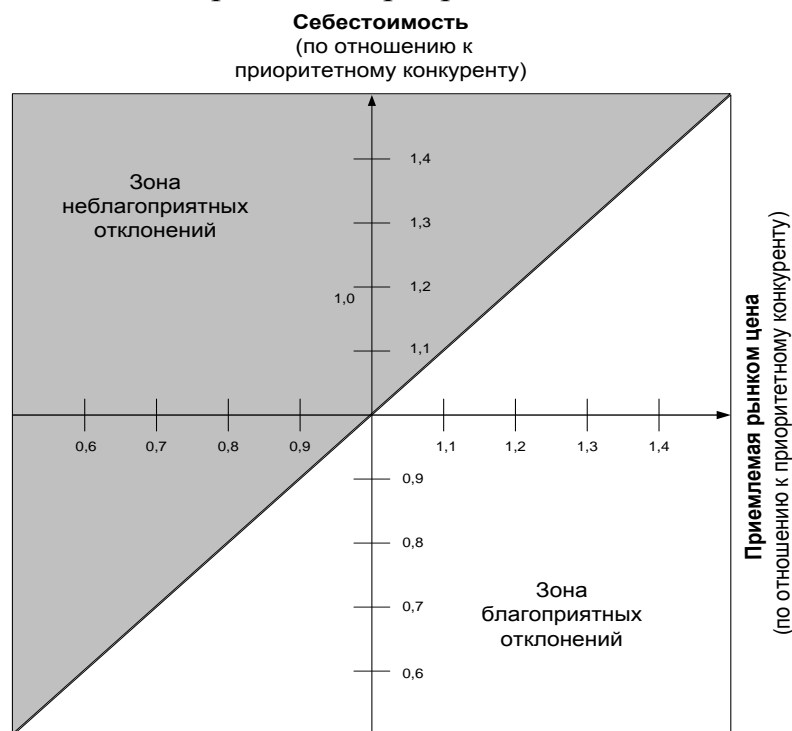


Рисунок 2 – Анализ конкурентной позиции

Задание

В результате исследования имиджей марок, предпринятого независимыми службами маркетингового анализа, была измерена воспринимаемая потребителями ценность разных марок продукции на определенном сегменте рынка и определена ценовая эластичность спроса на них. Эти службы также располагают информацией о себестоимости производства продукции на предприятиях, которые являются прямыми конкурентами на исследуемом сегменте рынка.

Используя собранную о рынке информацию, приведенную в табл. 6, оцените конкурентную позицию каждого предприятия и сделайте вывод о целесообразности для каждого предприятия стратегии конкурентного поведения.

Таблица 7 – Исходные данные для оценки конкурентоспособности предприятия

Фирма	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объемы продаж на целевом сегменте рынка, тыс. шт.										
А	120	130	264	394	276	226	334	125	134	269
В	250	275	144	120	160	175	227	380	340	264
С	380	180	393	175	340	120	276	264	189	380
Д	200	335	120	264	176	340	130	198	276	120
Себестоимость единицы продукции, ден. ед										
А	43	35	45	35	55	50	75	30	35	30
В	41	50	60	30	45	65	32	35	45	40
С	42	39	26	60	49	26	39	21	27	41
Д	20	25	40	34	45	30	40	51	26	18
Прямые затраты на производство единицы продукции, ден. ед										
А	25	25	30	34	41	38	25	27	42	31
В	45	36	24	34	32	23	28	35	46	29
С	32	37	14	44	23	26	24	27	23	17
Д	15	18	25	23	22	16	33	34	14	23
Ценовая эластичность спроса на единицу продукции фирмы										
А	-1,2	-1,69	-1,32	-2,22	-2,1	-1,8	-1,49	-2,22	-1,55	-1,69
В	-1,26	-2,12	-1,03	-2,46	-1,1	-2,0	-1,2	-1,2	-1,26	-1,15
С	-1,23	-1,05	-1,25	-1,59	-1,01	-1,01	-1,3	-2,13	-1,23	-1,27
Д	-1,11	-1,16	-1,14	-1,4	-1,01	-1,02	-1,1	-1,01	-1,03	-1,01

Практическое занятие 5 (2 часа)

Тема: *SWOT-анализ*

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о том, что разработка любой стратегии начинается с тщательного анализа клиентов, конкурентов, самого предприятия и внешней среды. Именно SWOT-анализ помогает оценить место фирмы на рынке по отношению к конкурентам.

SWOT-анализ – это анализ преимуществ (сильных сторон), недостатков (слабых сторон), возможностей, а также угроз для своей фирмы; он помогает оценить место фирмы на рынке по отношению к конкурентам. Такой анализ всегда является специфическим, так как составляется для каждой конкретной фирмы.

SWOT-анализ дает возможность сопоставить и определить влияние различных внутренних факторов, которые разделяются на сильные и слабые стороны, и внешние факторы, которые представлены возможностями и угрозами по отношению к данной фирме.

Задача всякого SWOT-анализа заключается в конкретизации всех этих составляющих для данной конкретной фирмы, а также в определении силы влияния на деятельность фирмы.

В результате проведения SWOT-анализа можно установить стратегическое и тактическое поведение фирмы, а также выработать мероприятия по преодолению угроз и слабых мест самого производства.

Задача 1

В областном центре Западной Украины (600 000 жителей) на протяжении 6 лет работает школа иностранных языков «Модерн» (обучение английскому, немецкому, польскому и французскому языкам). Школа имеет 3 собственные учебные аудитории недалеко от центра города. Преподают в школе украинские преподаватели, работающие не на постоянной основе, и иностранные добровольцы. Школа владеет собственными современными методиками преподавания. Клиенты всегда довольны качеством услуг. Цены сравнительно высокие, поэтому есть проблемы с набором. Аудитории всегда заполнены только вечером и

периодически днем. Недавно школа выиграла грант на обучение студенческой молодежи иностранным языкам. Финансирование должно открыться в следующем квартале. У школы есть конкуренты в виде специализированных учебных заведений и коммерческих организаций, которые также проводят набор на курсы иностранных языков. Необходимо провести SWOT-анализ для школы

Преимущества	Недостатки
Возможности	Угрозы

Задача 2

Сельскохозяйственный кооператив «Харьковская овощная фабрика» (ХОФ) – фирма, известная многим потребителям овощной продукции. В ее ассортименте: капуста – 3 сорта, помидоры – 4 сорта, огурцы – 2 сорта, свекла и перец – 2 сорта. Фабрика имеет собственную лабораторную базу и как следствие, выращивает новые сорта качественной продукции. Она расположена в черте города Харькова, поэтому весьма доступна как для мелкооптовых, так и для солидных посредников («Торчин-продукт», фирма «Бриг» и др.), с которыми «ХОФ» заключила длительные взаимовыгодные контракты на поставку своей продукции, но не всегда качественно их обслуживает. В кооперативе работают высококвалифицированные кадры, которые не покидают своего места работы, не смотря на срывы сроков оплаты заработной платы.

В организационной структуре управления фабрикой отсутствует отдел маркетинга, поэтому переговоры на возможную поставку продукции в Израиль ведут ЛПР. Руководство «ХОФ», несмотря на ограниченность финансовых возможностей, планирует расширить направления своей деятельности. Основными конкурентами фабрики являются Змиевская, Первомайская, Ахтырская овощные фабрики.

Основные рынки сбыта «ХОФ»: г. Харьков, а также Харьковская, Белгородская, Луганская и Донецкая области.

Необходимо провести SWOT-анализ.

Преимущества	Недостатки
Возможности	Угрозы

Практическое занятие 6 (2 часа)

Тема: *Выбор стратегии развития с помощью матрицы BCG*

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о портфельном анализе и матрице «Бостонской консалтинговой группы»

Теоретические вопросы:

1. Понятие портфельного анализа.
2. Суть матрицы БКГ.
3. Сущность практических рекомендаций, которые может получить фирма в результате использования метода БКГ.
4. Взаимосвязь между матрицей БКГ и структурой жизненного цикла изделия
5. Недостатки техники «матрица БКГ»

Тесты:

1. Портфельный анализ – это совокупность подходов и методов, предназначенных для оценивания эффективности отдельных направлений деятельности и формирования стратегических решений, касающихся этих направлений.
2. Портфель предприятия – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических бизнес-единиц), которые принадлежат разным владельцам.
3. В зависимости от состояния, в котором находится анализируемый бизнес, в координатах матрицы БКГ формируется один вариант управленческого решения.
4. Состояние, при котором на бизнес приходится малая доля рынка, но он имеет хорошие перспективы для увеличения оборота, как правило, соответствует стратегии роста и увеличения доли рынка.
5. Если на бизнес приходится высокая доля рынка, однако возможности для увеличения оборота незначительны, выбирают стратегию сохранения этой доли рынка.

6. Если на бизнес приходится большая доля рынка и темпы роста оборотов высокие, то, как правило, придерживаются стратегии роста.

7. В случае если на бизнес приходится малая доля рынка и он имеет низкие темпы роста, то может быть выбрана стратегия ликвидации или отсеечения лишнего бизнеса.

8. Стратегия усовершенствования товара подразумевает выпуск нового товара для удовлетворения потребителей других целевых аудиторий.

Рекомендации к решению:

Предприятие всегда располагает ограниченными ресурсами производства, выпуская разные виды продуктов или стратегических бизнес-единиц. В этой связи в маркетинге выделяется такое понятие, как портфель направлений деятельности.

При разработке стратегии развития производства возникает потребность анализа направления деятельности. Этот анализ необходим, чтобы многопрофильное предприятие, преследующее цель максимизации прибыли, могло бы эффективно распределять свои ресурсы между различными бизнес-единицами и выбирать эффективную стратегию поведения в каждом из направлений деятельности (не исключая и выхода с отдельных рынков).

Существуют разные методы подобного анализа. Одним из них является метод анализа с помощью матрицы БКГ, называемой также «Рост-Доля рынка». Данная матрица строится с использованием двух критериев: темпов роста целевого продукта – рынка (сегмента), которые служат показателем привлекательности рынка; доли рынка относительно самого опасного конкурента, которая служит показателем конкурентоспособности. Возможные сочетания этих критериев дают матрицу, приведенную на рис. 3.

Линии, разделяющие зоны с высокими и низкими темпами роста на целевом рынке, соответствуют темпам роста валового национального продукта, измеренного по натуральным показателям объема или средневзвешенному значению темпов роста на всех целевых для

предприятия рынках. Линию раздела на оси «доля рынка» обычно проводят через точку 1 или 1,5.

При анализе портфеля направлений деятельности с помощью матрицы БКГ на ней отражаются одновременно все виды деятельности с помощью окружностей, занимающих соответствующую позицию в квадратах матрицы; сравнительные масштабы направлений деятельности отражаются размерами окружностей, пропорциональными объемам продаж в каждом виде деятельности. При этом важно отражать на матрице динамику позиций каждого вида деятельности с течением времени. Каждый квадрат матрицы описывает различную ситуацию, требующую специфической маркетинговой стратегии и объемов финансирования.

Избыток продуктов в каком-либо из квадратов создает дисбаланс. Если есть избыток стареющих товаров, то это указывает на ближайшую опасность упадка. Избыток новых товаров может привести к потере финансовой независимости из-за того, что на грани истощения окажутся возможности самофинансирования.

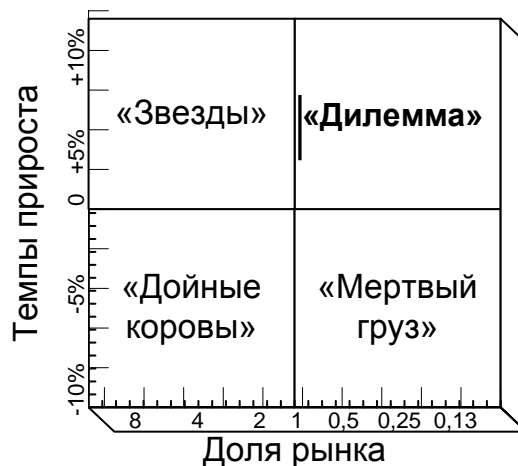


Рисунок 3 – Пример матрицы «Рост–Доля рынок»

Задание

Многопрофильное предприятие выпускает продукцию разного назначения, реализуемую на разных продукт-рынках. Используя данные табл. 8 и 9 о целевых для предприятия рынках и показатели его

деятельности, необходимо: построить матрицу «рост/доля рынка» и позиционировать на ней все бизнес-единицы; определить возможную стратегию развития в отношении каждого продукта фирмы; оценить сбалансированность портфеля направлений деятельности предприятия.

Таблица 8 – Исходные данные о целевых для фирмы рынках

Фирма	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Темпы роста валового национального продукта, %	110	115	109	107	112	106	108	109	108	112
Объем продаж конкурентов на рынке А, тыс. шт.										
1	250	275	144	120	160	175	227	380	340	264
2	380	180	393	175	340	120	276	264	189	380
3	200	335	120	264	176	340	130	198	276	120
Объем продаж конкурентов на рынке В, тыс. шт.										
1	120	130	264	394	276	226	334	125	134	269
2	250	275	144	120	160	175	227	380	340	264
3	380	180	393	175	340	120	276	264	189	380
Объем продаж конкурентов на рынке С, тыс. шт.										
1	200	335	120	364	176	340	130	198	276	120
2	120	130	264	394	276	226	334	125	134	369
3	340	120	276	364	189	380	264	176	340	130
Объем продаж конкурентов на рынке Д, тыс. шт.										
1	144	120	160	175	227	380	340	264	175	340
2	180	393	175	340	120	276	264	198	276	120
3	275	144	120	160	175	227	380	340	264	226

Таблица 9 – Исходные данные о показателях работы фирмы

Рынок	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем продаж продуктов фирмы, тыс. шт.										
А	175	227	380	340	264	175	227	380	340	264
В	144	120	160	175	227	180	393	175	340	120
С	337	380	340	264	226	393	175	340	120	276
Д	380	264	176	340	130	340	120	276	264	189
Темпы роста объемов продаж продуктов фирмы, %										
А	120	114	111	101	109	108	102	115	125	114
В	105	110	115	102	114	104	103	119	117	117
С	107	118	120	114	116	104	107	108	102	110
Д	125	127	118	116	118	120	114	106	111	112

Практическое занятие 7 (2 часа)

Тема: *Выбор стратегии развития с помощью матрицы «привлекательность–конкурентоспособность»*

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о матрице «Привлекательность – конкурентоспособность».

Теоретические вопросы:

1. Сущность анализа ситуации с помощью матрицы «привлекательность – конкурентоспособность».

2. Критерии оценки ситуации при использовании матрицы «привлекательность – конкурентоспособность».

3. Структура матрицы «привлекательность – конкурентоспособность».

4. Содержание отдельных частей матрицы и принципы ее построения.

5. Исходные данные для построения матрицы «привлекательность – конкурентоспособность».

6. Конкретные рекомендации, которые могут быть выработаны с помощью матрицы «привлекательность – конкурентоспособность».

Рекомендации к решению:

Привлекательность рынка и конкурентоспособность может зависеть от целого ряда показателей, которые не учитывает матрица «рост-доля», но могут отражать значительный потенциал конкурентоспособности предприятия, особенно на растущих рынках, находящихся в стадии становления. Поэтому при разработке стратегии развития производства многопрофильного предприятия нередко возникает потребность анализа направлений деятельности с использованием других критериев.

Инструментом, дополняющим результаты анализа портфеля продукции предприятия с помощью матрицы БКГ, является построение матрицы «Привлекательность – конкурентоспособность». Как следует из ее названия, оценка портфеля продукции производится с помощью двух критериев:

- привлекательности целевого рынка для предприятия;
- конкурентоспособности его продуктов на этом рынке.

Возможные сочетания уровней этих критериев дают матрицу, приведенную на рис. 4. На этой матрице, так же, как на матрице БКГ, одновременно отражаются все продукты с помощью окружностей, занимающих в квадратах матрицы определенную позицию. Координаты каждого продукта представляют собой средние оценки продукта по каждому из двух критериев.

Каждый из этих двух критериев характеризуется системой показателей, выбираемых предприятием для оценки с учетом специфики своего целевого рынка, специфики продукта и их важности для принятия стратегических решений. По каждому из показателей эксперты делают оценку определенной количественной шкалы, число категорий может быть различно. Для удобства оценки чаще всего используется шкала из 6 пунктов.

После оценки продукта по показателям, соответствующим каждому из критериев, рассчитываются средние оценки, соответственно продукта – по критерию «Конкурентоспособность» и рынка продукта – по критерию «Привлекательность».

Полученные оценки будут определять координаты позиции оцениваемого продукта на матрице. Эти оценки могут быть предварительно выражены в относительных величинах (в процентном отношении к максимальной оценке). В этом случае пункты обеих матриц будут выражены числами от 0 до 100. Если для позиционирования продуктов используются абсолютные значения оценок, то обе шкалы матрицы будут выражаться числами от 0 до 6. При этом интервал оценок от 0 до 2 будет соответствовать квадрату матрицы «Слабая», интервал оценок от 2 до 4 – квадрату «Средняя», а интервал оценок от 4 до 6 – соответствовать квадрату «Сильная».

Позиция продукта в определенном квадрате матрицы характеризует ситуацию, требующую специфической стратегии и объемов финансирования в отношении данного продукта. Эти стратегии могут

быть определены, исходя из соответствия квадратов матрицы БКГ и матрицы «привлекательность – конкурентоспособность», которые показаны на рис. 4

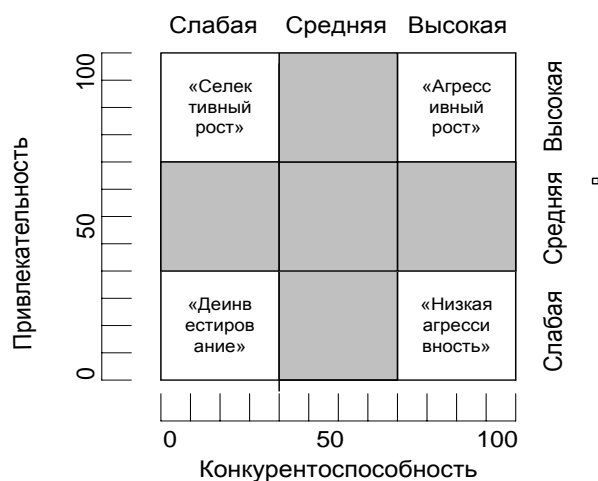


Рисунок 4 – Пример матрицы «привлекательность – конкурентоспособность»

Задание 1

Предприятие выпускает четыре вида продукции, ориентированных на разные продукт–рынки. Данные об оценках экспертами конкурентоспособности продуктов на этих рынках и привлекательности рынков приведены в табл. 9.

Используя данные этих таблиц, необходимо: позиционировать каждый из продуктов на матрице «привлекательность – конкурентоспособность»; определить целесообразную маркетинговую стратегию предприятия по каждому из продуктов.

Таблица 10 – Оценка продуктов по критериям конкурентоспособности, баллы

Критерии оценки	Продукты			
	А	В	С	Д
Относительная доля рынка	2,2	3,6	6,0	2,3
Соотношение затрат с прямыми конкурентами	4,2	5,1	5,8	3,5
Отличимость свойств продукта, ценимого потребителями	6,5	3,2	4,3	6,2
Возможности контроля за сбытом	1,7	2,4	6,4	5,6

Продолжение табл. 10

Известность и положительный имидж	4,3	5,3	2,7	3,7
Оценка рынков по критериям их привлекательности				
Прогнозируемые темпы роста рынка	4,2	5,2	5,1	3,2
Доля рынка лидера	4,7	5,6	2,7	3,5
Стабильность технологий	2,5	3,1	5,9	2,6
Риск появления продуктов-заменителей	4,3	5,4	2,0	3,8
Барьеры для входа новых производителей	1,0	2,8	6,0	5,4
Сезонность спроса	3,0	5,5	2,6	1,7

Задание 2

В составе фирмы «Хост» есть 3 стратегических хозяйственных подразделения А, В, С (табл. 11). Постройте матрицу Мак Кинси; охарактеризуйте рыночные позиции стратегических хозяйственных подразделений А, В, С и фирмы в целом; сформулируйте маркетинговую стратегию для каждого стратегического подразделения.

Таблица 11 – Исходные данные

Показатели	Коэффициент весомости			Ранг		
	А	В	С	А	В	С
1 Привлекательность рынка						
Качество продукции	0,2	0,2	0,3	4	5	4
Темп роста рынка	0,05	0,3	0,3	3	3	5
Уровень конкуренции	0,5	0,3	0,2	2	3	4
Технологическая укомплектованность	0,2	0,1	0,15	3	2	4
Склонность к инфляции	0,05	0,1	0,05	5	2	2
2 Конкурентоспособность						
Рыночная власть	0,2	0,1	0,6	2	4	1
Качество товара	0,05	0,6	0,1	5	3	2
Темп роста рыночной части	0,1	0,1	0,1	3	5	5
Имидж	0,6	0,05	0,1	5	2	2
Общие затраты	0,03	0,05	0,05	3	1	2
Эффективность рекламы	0,02	0,1	0,05	3	2	1

Практическое занятие 8 (4 часа). Часть 1

Тема: *Инновации и инновационный процесс*

Цель занятия: Закрепить теоретические знания об инновациях, инновационном процессе, управлении инновационным процессом.

Теоретические вопросы:

1. Понятие об инновации и инновационном процессе.
2. Субъекты инновационной деятельности и их взаимодействие в рамках инновационного процесса.
3. Формы инновационного процесса и их характеристики
4. Понятие диффузии инноваций, ее значение и факторы, ее определяющие.
5. Задачи и структура инновационного менеджмента.
6. Классификация инноваций, их характеристики.
7. Составляющие инновационного процесса.

Тесты:

1. Инновация как экономическая категория – это:
 - инструмент воздействия на регулирование хозяйственного механизма;
 - объект воздействия со стороны хозяйственного механизма;
 - одновременно и то и другое.
2. Стратегия инновационного менеджмента – это:
 - методы достижения эффективности инновационного менеджмента;
 - приемы функционирования системы управления инновациями в конкретных условиях;
 - набор правил и ограничений по использованию средств в заданном направлении для достижения цели.
3. Одной из функций управляемой подсистемы инновационного менеджмента является:
 - организация продвижения и диффузии инноваций;
 - контроль за эффективностью организации инновационного менеджмента;

- координация во времени и пространстве всех элементов процесса управления.

4. Одним из этапов инновационного менеджмента является:

- эффективность использования приемов инновационного менеджмента;
- разработка программы управления инновацией;
- контроль за вложением венчурного капитала;
- выбор конкретного менеджера по инновации.

5. Типы инноваций:

- результативная;
- восходящая;
- процессная.

6. Продуктовая инновация может быть:

- базисная;
- кризисная;
- улучшающая.

7. Функции инновации:

- эффективная;
- стимулирующая;
- распределительная.

8. Инновационный потенциал – это совокупность различных видов ресурсов, включающих:

- денежные средства;
- компьютерную технику;
- интеллектуальные способности специалистов;
- все вышеназванное вместе.

Тесты (верно или неверно данное выражение):

1. Инновационный менеджмент – это совокупность стратегии приемов управления инновациями.

2. Инновационный менеджмент состоит из субъекта управления, объекта управления, движения информации.

3. Нововведение всегда стимулируется появлением новых идей.
4. Инновация – это новшество, которого раньше не было.
5. Инновационный продукт – это нововведение.
6. Инновация в форме процесса представляет собой результат инновации, направленный на осуществление определенного действия.
7. Инновация в форме продукта – это инновация, результатом которой является создание какой-либо вещи.
8. Диффузия инноваций – это распределение вложений капитала в инновации различных видов.
9. Инновационный проект – это проект вложения инвестиций в ценовую и финансовую политику.
10. Целью инновационной политики государства является оптимизация налогообложения.

Практическое занятие 8. Часть 2

Тема: *Инновации и инновационный процесс*

Задача 1

Фирма, занимающаяся НИОКР, решает вопрос о целесообразности инвестирования средств в новый проект. Предполагаемая стоимость инновационного проекта составляет 300 тыс. грн; прибыль которая может быть получена в случае успешного завершения проекта – 180 тыс. грн. На основании данной и дополнительной информации, представленной в таблице, оценить степень риска и ожидаемые результаты данного проекта.

Предыдущие проекты	Уровень риска, %
А	30
Б	25
С	20
Д	40

Задача 2

При планировании нового товара фирма-изготовитель должна на этапе анализа экономической целесообразности выпуска новой

продукции провести изучение возможной прибыли от ее реализации. Рассчитать ожидаемую прибыль и окупаемость капиталовложений в новый продукт, если вероятная цена реализации единицы продукции – 200 грн; вероятная себестоимость единицы продукции – 140 грн; планируемый объем производства и продаж – 1 млн ед.; капиталовложения в новый продукт составляют 43 млн грн, минимально допустимая для предприятия эффективность капиталовложений установлена 1,2.

Задача 3

Службой НИОКР предприятия разработаны три варианта изобретения на технологию производства определенного изделия. Исходя из данных таблицы и того, что коэффициент экономической эффективности (нормативная величина, отвечающая норме дохода на капитал, которая удовлетворяет инвестора) принять 0,1, рассчитать наиболее эффективный вариант.

Показатель	Варианты изобретения		
	А	Б	В
Инвестиции (млн грн)	22500	27600	19700
Затраты на единицу изделия (тыс. грн)	13600	14700	13700
Годовой объем производства (тыс. ед.)	700	1100	2500

Задача 4

Инновационной фирмой разработаны и предложены к внедрению три изобретения. Исходя из данных таблицы, определить, какое из этих изобретений наиболее рентабельно.

Изобретение	Инвестиции (К), млн грн	Предполагаемый доход (Д), млн грн
А	450,5	642,8
Б	752,8	980,5
В	1256,1	1470,5

Задача 5

Фирма по производству обоев выпустила на рынок новинку – обои с шумопоглощающим покрытием. Определить экономический эффект (прибыль) от производства и реализации новинки, учитывая, что объем реализации за расчетный период составляет 500 тыс. рулонов, выручка от реализации одного рулона равна 8,5 грн; себестоимость единицы продукции – 4 грн.

Задача 6

Обосновать эффективность выбора инвестиционного проекта при следующих условиях: разовые инвестиции 550 тыс. грн; капитал вкладывается в нулевой год; цена реализации изделия 380 грн; уровень рентабельности в цене 25 %; ставка налога на прибыль 30 %; средняя норма амортизации 15 %; доля основного капитала 0,7; годовой объем продаж 1500 шт./год; норма дисконтирования 0,15; инвестиционный цикл 5 лет.

Для этого же проекта изменить некоторые данные и снова рассчитать эффективность проекта; увеличивается объем продаж изделия на 350 шт.; увеличивается средняя норма амортизации на 3 %; увеличивается период эксплуатации на 1 год.

Задача 7

Определить срок возврата капитала и построить профиль проекта во времени, если известен первоначальный капитал 85 тыс. грн, инвестиционный цикл 7 лет, капитал вкладывается в 0 лет, годовой денежный поток равен 30 тыс. грн (с 1 до 7 лет), ставка дисконтирования 20 %.

Практическое занятие 9 (2 часа)

Тема: Система разработки новых товаров на предприятия

Цель занятия: изучить структуру работ по технической подготовке производства, освоить расчеты по определению длительности отдельных этапов, необходимой численности исполнителей работ и

затрат на них, а также построение линейных графиков выполнения всей совокупности работ.

Теоретические вопросы:

1. Суть и значение процессов технической подготовки производства новой техники.
2. Структура процесса технической подготовки производства новой техники.
3. Содержание этапов технической подготовки производства новой техники.
4. Понятие и оценка уровня технологичности изделия.
5. Суть и содержание методов технико-экономического и функционально-стоимостного анализа при проектировании и создании новой техники.
6. Значение и содержание организационно-плановой подготовки производства новой техники.
7. Технико-экономические и стоимостные расчеты на стадии организационно-плановой подготовки производства новых изделий.
8. Методика расчета длительности отдельных этапов технической подготовки производства новой техники.
9. Методика расчета численности персонала и затрат на проведение технической подготовки производства новой техники.
10. Разработка линейного графика проведения работ по технической подготовке производства новых изделий.

Задача 1

Определить длительность технической подготовки производства и построить линейный график исполнения работ при следующих исходных данных:

Наименование этапа ТПП	Длительность этапа ТПП, дней
Маркетинговый поиск	20
Конструкторская подготовка производства	30
Разработка технологических процессов	15
Разработка технологической оснастки	25

Наименование этапа ТПП	Длительность этапа ТПП, дней
Подготовка производства к выпуску новой продукции	15
Изготовление опытной партии изделий	10
Испытание опытных изделий	5
Корректировка документации после испытаний	7

Задача 2

Определить число конструкторов по проектированию оснастки, чтобы закончить работу за 6 месяцев при количестве рабочих дней в месяце 22, продолжительности работы 8 часов в день и среднем уровне переработки норм 25 %. Проектируемое изделие имеет 1800 наименований оригинальных деталей и следующие параметры по проектируемой оснастке (исходные данные приведены ниже).

Наименование	Коэффициент оснащенности	Средняя трудоемкость проектирования, ч.
Приспособления	1,5	30
Штампы для холодной и горячей штамповки	0,5	40
Модельная и линейная оснастка	0,6	35
Специальный инструмент	2,0	12

Задача 3

Определить общую календарную продолжительность (в неделях) трех этапов ТПП: конструкторская разработка чертежей, производственный контроль чертежей, разработка технологических процессов – при таких исходных данных.

Изделие имеет 500 наименований оригинальных деталей; средняя норма времени на разработку чертежа одной детали 12 ч., на его контроль 2,5 ч., на разработку техпроцесса изготовления детали 16 ч. Приведенные нормы перевыполняются в среднем на 14 %. Численность исполнителей по каждому этапу соответственно – 22, 6 и 9 человек. Продолжительность рабочей недели 41 ч.

Построить план-график проведения этих этапов ТПП при последовательной и параллельно-последовательной организации работ. В последнем случае минимальный разрыв во времени между началом и окончанием двух смежных этапов составляет 1 неделю.

Практическое занятие 10 (2 часа)

Тема: Оценка конкурентоспособности товара

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о методах определения конкурентоспособности продукции.

Теоретические вопросы:

1. Понятие конкурентоспособности в отношении к отдельному товару и фирме.
2. Методы определения конкурентоспособности.
3. Различие и общее между качеством и конкурентоспособностью.
4. Понятие «петли качества» и ее использование в практической деятельности предприятия.
5. Системы оценки качества продукции.
6. Методы оценки конкурентоспособности продукции.
7. Методы оценки конкурентоспособности отдельной фирмы.
8. Уровень конкурентоспособности продукции и стратегическое планирование деятельности фирмы.

Задача 1

Составление матрицы конкурентного профиля фирмы для определения конкурентной позиции на рынке.

Житомирское АО «Фоком» основало новое направление предпринимательской деятельности – изготовление полимерной пленки производственного и потребительского назначения. В период подготовки нового производства предприятие тщательно изучило конкурентов и свою возможную конкурентную позицию на рынке. С этой целью была использована матрица конкурентного профиля фирмы, данные для формирования которой представлены в табл. 12.

Таблица 12 – Исходная информация для разработки матрицы конкурентного профиля нескольких производителей полимерной пленки

Ключевой фактор успеха	Коэффициент весомости	Рейтинг, баллы			
		АО «Фоком»	АО «Полимер»	АО «Химзавод»	МП «Поликерамика»
Цена продажи	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Объем продажи продукции	0,3	2,5	2,5	2,0	2,0
Реклама и стимулирование спроса	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Каналы сбыта	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5
Всего	1,0	-	-	-	-

Составить матрицу конкурентного профиля АО «Фоком» и сделать выводы о его конкурентной позиции на рынке.

Задача 2

Расчет уровня конкурентоспособности трех отечественных корпораций на национальном и мировом рынках.

На национальном и мировом рынках с начала образования успешно действуют три отечественных корпорации «Подимпортторг», «Украгроэкспорт» и «Укримпекс». Отдельные показатели их конкурентоспособности на рынке приведены в табл. 13.

Таблица 13 – Исходные показатели для расчетов уровня конкурентоспособности отдельных корпораций на национальном и мировом рынках

Показатель конкурентоспособности	Коэффициент относительной значимости	Рейтинг оценки показателей по 10-балльной шкале		
		«Подимпортторг»	«Украгроэкспорт»	«Укримпекс»
Качество и потребительские преимущества товаров	0,15	5	5	5

Продолжение табл. 13

Ассортимент продукции	0,10	9	6	8
Степень действия каналов сбыта	0,15	7	4	9
Эффективность рекламы и стимулирования сбыта	0,15	9	5	4
Финансовые ресурсы	0,20	7	8	7
Репутация у потребителей	0,15	7	9	6
Возможности в ценовой политике	0,10	4	4	4
Всего	1,00	48	41	43

Рассчитать и сравнить уровень конкурентоспособности корпораций «Продимпортторг», «Украгроэкспорт» и «Укримпекс».

Задача 3

Вычисление общего показателя конкурентоспособности некоторых фирм.

Инициативной группой исследователей разработана специальная матрица конкурентоспособности некоторых зарубежных фирм, которые действуют на отечественном рынке офисно-производственных АТС (табл. 14).

Таблица 14 – Матрица конкурентоспособности зарубежных фирм на сегменте офисно-производственных АТС

Ключевой фактор успеха	Коэффициент значимости источника	Рейтинг факторов успеха фирмы					
		Alcatel	ATTIS Telecom	Kapsch	Zucent Technologies	Panasonic	Siemens
Качество продукции	0,30	4	3	3	3	3	4
Цена продажи	0,20	2	4	3	4	4	3
Техническое обслуживание	0,20	3	1	3	2	2	2
Каналы сбыта	0,10	4	3	3	4	3	2
Портфель товаров*	0,10	4	4	3	3	1	3

Продолжение табл. 14

Наличие сертификатов Министерства Украины**	0,04	2	1	2	1	0	2
Реклама и стимулирование сбыта	0,04	1	2	3	4	4	3
Всего	1,00	-	-	-	-	-	-

* Рейтинг определяется, исходя из наличия в ассортименте продукции фирмы больших и малых АТС и дополнительных услуг

** Рейтинг устанавливается в пределах от 0 до 2 и равен: 0 – продукция не сертифицирована, 1 – сертификат соответствия имеют отдельные продукты фирмы, 2 – вся продукция фирмы сертифицирована в соответствии с действующим законодательством Украины.

Определить: усредненный показатель конкурентоспособности каждой фирмы; самый высокий и самый низкий ее уровни среди конкурирующих на украинском рынке фирм.

Задача 4

Определение конкурентоспособности продукции по индексу удовлетворения потребностей потребителей.

Малое предприятие «Аурика-бизнес» освоило производство трех видов бытовой техники: весов бытовых ДВП-5М, бытовых НПП-2, напольных ДВП-130. Достаточное представление об их конкурентоспособности на отечественном рынке дают расчеты приведенных и интегральных индексов удовлетворения нужд потребителей (табл. 15).

Таблица 15 – Уровень удовлетворения нужд потребителей, баллы

Показатель	Коэффициент весомости	Весы бытовые				Весы наполь- ные ДВП-130	
		ДВП-5М		НПП-2		1	2
		1	2	1	2		
Потребительские							
Надежность (дееспособность шкалы)	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Долговечность (прочность и устойчивость к коррозии металла)	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Удобство пользования (действие механизма, формы, массы)	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантийное обслуживание	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упаковка	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Экономические							
Цена реализации	6	6	8,2	7	9,0	7,	7,1
Затраты на ремонт	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Стоимость обслуживания	2	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непредвиденные затраты	3	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Примечание: 1 – эталон, 2 – произведенные фирмой. Данный уровень рассчитан по отношению к максимально возможному количеству баллов – 10. Коэффициент весомости установлен по отношению к числу 10.

По каждому виду продукции определить уровень ее конкурентоспособности путем расчетов единичных, приведенных и интегральных индексов удовлетворения нужд потребителей. На основе сопоставления расчетных показателей выделить продукцию с наибольшим уровнем конкурентоспособности на рынке.

Задача 5

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия с учетом показателей его финансово-хозяйственной деятельности.

Исходная информация о деятельности отдельных предприятий и результатах опроса группы экспертов приведена в табл. 16 и 17.

Таблица 16 – Степень влияния отдельных аспектов управления деятельностью предприятия на конкурентоспособность

Аспект управления	Оценка уровня влияния, баллы
Маркетинг и коммерческая деятельность	8
Производственный менеджмент	6
Обеспеченность кадрами и управление персоналом	4
Материально-техническая обеспеченность производства	2
Финансовый менеджмент	10

Таблица 17 – Характеристика финансово-хозяйственной деятельности отдельных предприятий в расчетном году, %

Показатель	«Джерело»	«Старт»	«Явор»
Уровень использования производственных мощностей	90	85	95
Часть продукции, изготавливаемой по долгосрочным договорам	30	60	50
Коэффициент обновления ассортимента продукции	20	15	10
Часть продукции, не имеющей постоянного спроса	10	20	20
Уровень производительности труда по сравнению с отраслевым уровнем текучести кадров	120	95	105
Объем продукции, недопроизведенной из-за отсутствия материальных ресурсов	5	0	10
Степень обеспеченности оборотными средствами	80	82	70
Прибыльность реализованной продукции	12	8	10
Прибыльность собственного капитала	15	20	18

Необходимо: аналитически оценить уровень конкурентоспособности отдельных предприятий на основе показателей их финансово-хозяйственной деятельности в расчетном году; для каждого предприятия определить основные недостатки деятельности, которые отрицательно влияют на уровень его конкурентоспособности; предложить организационно-экономические мероприятия, направленные на устранение недостатков деятельности отдельных предприятий.

Практическое занятие 11 (2 часа)

Тема: *Качество продукции и экономическая эффективность ее повышения*

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о качестве продукции, показателях качества и методах оценки качества продукции.

Теоретические вопросы:

1. Понятие качества продукции, необходимость ее улучшения.
2. Показатели качества продукции.
3. Методы оценки качества продукции.
4. Экономический механизм управления качеством продукции
5. Стандартизация и сертификация продукции и их роль в обеспечении качества продукции
6. Экономическая эффективность повышения качества продукции
7. Организация управления качеством продукции на предприятии;
8. Качество продукции и стратегия развития предприятия

Тесты:

1. Качество продукции – это свойство продукции, которое определяет ее пригодность удовлетворять конкретные потребности потребителя по отношению к своему назначению.

2. Абсолютный уровень качества определяют путем вычисления определенных показателей без их сравнения с соответствующими показателями аналогичных изделий.

3. Оптимальный уровень качества отвечает максимальной величине общехозяйственных затрат на производство и эксплуатацию продукции.

4. Одиночный показатель качества характеризует отдельные свойства изделия.

5. Комплексный показатель качества характеризует качество всей совокупности продукции предприятия.

6. Необходимость улучшения качества продукции в современных условиях диктуется развитием внутренней торговли.

7. Необходимость улучшения качества продукции в современных условиях диктуется потребностью научно-технического прогресса.

8. Необходимость улучшения качества продукции в современных условиях диктуется нехваткой или ограничением природных ресурсов.

9. Необходимость улучшения качества продукции в современных условиях диктуется изменением потребительских запросов населения.

Комплексный показатель качества характеризует отдельные свойства изделия.

Под качеством продукции понимают совокупность свойств, которые определяют ее пригодность удовлетворять определенные потребности потребителей в отношении своего назначения.

В ряде отраслей промышленности качество продукции оценивается по сортам с помощью коэффициента сортности K_c

$$K_c = \frac{N_1 \cdot C_1 + N_2 \cdot C_2}{(N_1 + N_2) \cdot C_1},$$

где N_1, N_2 – обновленный выпуск продукции низкого и высокого сортов, ед.; C_1, C_2 – цена единицы изделия соответствующего сорта, грн.

Упрощенно экономическая эффективность улучшения качества продукции характеризуется размером дополнительно полученной прибыли от производства и реализации продукции повышенного качества.

Годовой экономический эффект вычисляется по формуле

$$E_{\text{я}} = (\Delta\Pi - E_{\text{н}} \cdot K) \cdot N_{\text{я}},$$

где $\Delta\Pi$ – прирост прибыли за счет реализации единицы продукции повышенного качества, грн; K – удельные капиталовложения на

проведение мероприятий по улучшению качества продукции, грн/ед.; N_y – объем продукции улучшенного качества в натуральных единицах.

Задача 1

Проанализируйте степень обновления выпуска продукции в отчетном году по данным табл. 18.

Таблица 18 – Исходные данные

Показатели	Варианты									
	План					Факт				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Количество видов продукции; в том числе новых видов	75	55	85	76	84	78	61	89	81	92
	15	17	23	20	25	14	15	20	17	23
Объем производства продукции в оптовых ценах предприятия, тыс. грн	5200	3600	6100	5300	6050	5600	3800	6500	5500	6350
в том числе новых видов, тыс. грн	1500	1250	1760	1560	1650	1400	1150	1680	1480	1580

Задача 2

Вычислите годовой экономический эффект у производителя холодильников новой улучшенной модели и срок окупаемости дополнительных капитальных вложений по данным табл. 19.

Таблица 19 – Исходные данные

Показатели	Варианты									
	Старая модель					Новая модель				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Годовой выпуск, тыс. шт.	40	45	50	55	35	40	45	50	55	35

Продолжение табл. 19

Дополнительные капитальные вложения, связанные с освоением производства новой модели, тыс. грн	-	-	-	-	-	450	200	300	350	400
Себестоимость холодильника, грн	650	680	710	690	720	700	745	798	746	758
Розничная цена холодильника, грн	700	710	740	725	750	755	780	833	786	796

Задача 3

Колбасный цех запланировал изготовление в плановом году 100 тыс. кг сухой колбасы, в том числе высшего сорта – 55 % общего объема. Цена одного килограмма колбасы 1-го сорта 25 грн, а к цене высшего сорта установлена надбавка в размере 18 % цены высшего сорта. Вычислите коэффициент сортности продукции по цеху в плановом году и его изменение по сравнению с отчетом, если в отчетном году коэффициент сортности составлял 0,95.

Задача 4

Вычислите годовой экономический эффект от производства и потребления нового вида дрожжей, которые используются в хлебопекарной промышленности. Исходные данные в табл. 20.

Таблица 20 – Исходные данные

Показатели	Варианты									
	Старый продукт					Новый продукт				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Инвестиции в строительство нового цеха для производства дрожжей улучшенного качества, тыс. грн	-	-	-	-	-	1000	900	950	800	850

Продолжение табл. 20

Годовой объем производимой продукции, т	600	500	550	400	450	600	500	550	400	450
Оптовая цена продукции, грн/т	1500	1400	1450	1300	1350	1700	1600	1650	1500	1550
Себестоимость 1т продукции, грн	1395	1295	1345	1195	1245	1430	1330	1380	1230	1280
Удельные затраты на 1 т хлебобулочных изделий, кг	60	48	46	44	40	30	28	26	24	20
Объем производства хлебобулочных изделий, т/год	1000	900	950	800	850	1000	900	950	800	850

Практическое занятие 12 (2 часа)

Тема: *Цена и ценообразование в рыночных условиях*

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о видах цен, понятиях оптовая и розничная цена, методах ценообразования.

Теоретические вопросы:

1. Экономическое содержание и функции цен
2. Виды цен
3. Оптовая и розничная цена на продукцию, их формирование
4. Методы ценообразования в условиях рынка
5. Модификация цен
6. Государственное регулирование ценообразования
7. Влияние политики ценообразования фирмы на стратегию ее развития
8. Понятие и порядок разработки ценовой стратегии предприятия

Тесты:

1. Цена – это денежное выражение стоимости, количество денег, которое платят или получают за единицу товара или услугу.
2. Цена не выражает потребительские свойства товара.

3. Основные элементы цены – это себестоимости и торговые надбавки или скидки.

4. Производственные цены – это цены, за которые реализуется продукция и предоставляются услуги населению

5. Оптовые цены – это цены, по которым предприятия рассчитываются между собой или с оптовыми посредниками за большие партии товара.

6. Потребительские цены – это цена на товар и услуги, которые реализуются населению

7. Акцизный сбор – это прямой налог, который включается в цену товара.

8. Ценообразование – это процесс обоснования, утверждения и пересмотра цен и тарифов, определения их уровня, соотношения и структуры.

9. Розничные цены – это цены на товары и услуги, которые реализуются предприятиям.

10. Получение целевой нормы прибыли – метод ценообразования, ориентированный на затраты и целевую норму прибыли.

Цена – это денежное выражение стоимости, количество денег, которое платят или получают за единицу товара или услугу. Цены делятся на производственные и потребительские.

Производственные цены – это цены, по которым реализуется продукция и предоставляются услуги другим предприятиям и организациям. К ним относятся: оптовые цены, которые делятся на оптовые цены предприятия и оптовые цены промышленности; закупочные цены; тарифы на перевозки.

Потребительские цены – это цены на товары и услуги, которые реализуются населению. К ним относятся розничные цены. Разновидностью розничных цен являются цены на продукцию общественного питания, тарифы на коммунальные, бытовые, транспортные, туристические и другие услуги, цены на жилье.

Важнейшим направлением деятельности фирмы в направлении разработки стратегии является правильная выработка ее ценовой стратегии. Она определяет уровень цен на перспективу, возможность и границы использования системы «скидок–надбавок» на различные товары в разные периоды жизненного цикла товара, границы регулирования цен со стороны государства и самой фирмы, влияние на цены продукции множества других внешних и внутренних факторов.

Задача 1

За год предприятие реализовало 20 тысяч электрочайников. Производственная себестоимость электрочайника 150 грн. Годовые затраты по реализации составляют 2000 грн. Прибыль составляет 10 % от полной себестоимости реализованной продукции. Вычислите оптовую цену электрочайника.

Задача 2

Структура розничной цены приведена в табл. 21.

Таблица 21 – Исходные данные

Элементы цены, %	Варианты задачи				
	1	2	3	4	5
Себестоимость изделия	55	50	45	40	55
Прибыль	10	10	15	18	12
НДС	20	20	20	20	20
Акцизный сбор	5	8	6	8	6
Затраты и прибыль сбытовых организаций	4	5	6	7	4
Затраты и прибыль торговых организаций	6	7	8	7	3
Всего	100	100	100	100	100

Установить оптовую цену предприятия и промышленности.

Задача 3

Вычислить розничную цену изделия. Исходные данные приведены в табл. 22.

Таблица 22 – Исходные данные

Элементы цены	Варианты				
	1	2	3	4	5
Производственная себестоимость изделия, грн	44	54	48	50	52
Непроизводственные затраты, %	8	7	8	7	8
Плановая рентабельность, %	19	15	17	16	18
НДС, %	20	20	20	20	20
Наценка сбытовых организаций, %	4	5	6	4	6
Наценка торговых организаций, %	4,5	5	3	2,5	3,5

Задача 4

Вычислите прибыль производителя от продажи единицы изделия. Исходные данные в табл. 23.

Таблица 23 – Исходные данные

Исходные данные	Варианты				
	1	2	3	4	5
Полная себестоимость, грн	5,7	5,6	5,8	5,7	5,6
Розничная цена изделия с НДС, грн	11	10	10,5	11,5	11
Торговая скидка, установленная государством, %	5	5	5	5	5
Ставка акцизного сбора, %	16	16	16	16	16

Практическое занятие 13 (2 часа)

Тема: Выбор хозяйственно-правовой формы организации бизнеса. Разработка организационной структуры управления персоналом

Цель занятия: Закрепить теоретические знания о формах организации бизнеса и их отличий. Разработать принципиальные положения управленческой модели предприятия

Теоретические вопросы:

1. Виды хозяйственных обществ и их отличия.

2. Виды организационных структур управления.

Рекомендации к решению:

Сравнительная характеристика правового статуса хозяйственных обществ различных видов

	Акционерное общество	Общество с ограниченной и дополнительной ответственностью	Полное общество	Коммандитное общество
Типовая классификация	Объединение капиталов		Объединение лиц	
Учредительные документы	Учредительный договор и устав		Учредительный договор	
Ответственность участников	Ограниченная в пределах акций	Ограниченная в пределах доли в обществе или в кратном к доле размере	Полная ответственность по долгам общества	Часть участников несут полную ответственность по долгам общества, а часть (вкладчики) – ограниченную в пределах доли в обществе
Размер долей в уставном фонде	Равная номинальная стоимость акций	Размер долей может быть неравным		
Право голоса	Одна акция – один голос	Количество голосов участника пропорционально размеру доли в уставном фонде	В силу принципа единогласия размер доли не влияет на количество голосов участников с полной ответственностью. Вкладчики в коммандитном обществе отвечают по долгам общества в пределах своей доли в обществе	
Ведение дел общества	Специально формируемых исполнительным органом		Согласие всех участников	Согласие всех участников с полной ответственностью
Участие членов в управлении обществом	Необязательно		Свойственно	

Задача 1

Выбор формы организации бизнеса.

Характеристика ситуации.

Инженер-технолог Н. Мусиенко разработал оригинальную технологию изготовления отдельных видов мебели из отходов древесины, образующихся в большом количестве на мебельном комбинате, где он работает. Затем у него возникла предпринимательская идея выделения производства и продажи новой мебели из отходов древесины. Ее практическая реализация нуждается в выборе конкретной формы организации бизнеса. Возможные варианты деятельности сводятся к основанию индивидуального предприятия или созданию небольшой частной фирмы.

Требования к анализу ситуации:

Сформулировать полный и четкий ответ на вопросы:

- Какую форму организации бизнеса целесообразно выбрать?
- Какие преимущества имеет та или иная форма организации бизнеса?
- В каком случае на предприятии может работать наемный персонал?
- Какие обстоятельства могут заставить Мусиенко отказаться от создания (регистрации) индивидуального предприятия или частной фирмы?

Задача 2

Разработка организационной структуры и модели менеджера кадровой службы предприятия.

Характеристика ситуации.

На созданном несколько лет назад акционерном обществе закрытого типа «Цегла Трыпилля» с целью наиболее эффективного хозяйствования было принято решение усовершенствовать организационную структуру управления предприятия, охватывающую не только функционирование новых структурных подразделений, но и систему моделей деятельности ведущих руководителей и менеджеров. На первый план была выдвинута задача разработки и внедрения новой

организационной структуры кадровой службы с выделением четкой управленческой модели ведущего менеджера такого интегрированного функционального подразделения.

В частности, предусмотрено:

✓ ввести руководящую должность первого заместителя директора по вопросам кадров, труда и социального развития;

✓ создать несколько новых подразделений, которые должны осуществлять функционально обособленное управление персоналом предприятия (например: кадров, подготовки кадров, организации труда и заработной платы, социального развития, лаборатории, научной организации труда и управления, автоматизированной системы управления «Кадры», социально-психологических исследований, собственную учебно-курсовую сеть и т.д.);

✓ разработать модель ведущего менеджера (организатора) кадровой работы на предприятии.

Требования к анализу:

Анализ должен включать в себя экономически обоснованные ответы на вопросы:

- Является ли целесообразным с экономической и социальной точек зрения усовершенствование организационной системы управления персоналом на предприятии?

- Имеет ли смысл создавать названные выше структурные подразделения в современной системе управления персоналом? Какой вы себе представляете организационную структуру управления персоналом на предприятии?

- Какой по содержанию (направленности) должна быть разрабатываемая на предприятии управленческая модель ведущего менеджера по кадровым вопросам? Сформулируйте принципиальные положения такой управленческой модели.

Задача 3

Экономический выбор целесообразной организационно-правовой формы хозяйственного общества

Характеристика ситуации

Предприниматель В. Матвиенко имеет собственное небольшое предприятие, предоставляющее услуги по ремонту жилых помещений (квартир) и офисов. На фирме работает 20 рабочих высокой квалификации. Стоимость материальных активов (основного и оборотного капиталов) – 263000 у. е. Текущие обязательства в виде кредиторской задолженности – 90000 у. е. Годовой валовой доход предпринимателя – 480000 у. е. На текущем счете В. Матвиенко накоплено 120000 у. е., а также ценных бумаг (акций и ОВГЗ) на общую сумму 150000 у. е. Предприниматель Матвиенко имеет обязательства некоммерческого характера (недвижимость под залог) на сумму 42000 у. е.

С целью дальнейшего развития бизнеса возникла идея привлечь к участию в предпринимательской деятельности еще одного партнера с определенным стартовым капиталом. Новый партнер согласился вложить в основное дело Матвиенко собственный капитал в размере 70000 у. е.

Требования к анализу ситуации:

Выяснить:

- Какую организационно-правовую форму хозяйственного общества (с полной или ограниченной ответственностью) лучше выбрать двум партнерам по коммерческой деятельности?
- Какова возможная сумма предпринимательского риска каждого из участников в зависимости от выбранной организационно-правовой формы хозяйственного общества?
- Какую максимальную сумму убытков понесет предприниматель Матвиенко в случае возникновения пожара, затопления или выхода из строя коммуникационной системы по вине работников фирмы?

Список литературы

1. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 шагов успеха. – М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995.
2. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ.– М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1996.
4. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996.
5. Современный маркетинг. / Под ред. В.Е. Хруцкого – М.: Финансы и статистика, 1991.
6. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.
7. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах. – СПб.: Наука, 1993.
8. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теория и практика: Учеб. пособие. – К.: Вища школа, 1994.
9. Дайан А., Букерель Ф., Ланкар и др. Академия рынка. Маркетинг. – М.: Экономика, 1993.
10. Кардаш В.Я. Маркетинговая товарная политика. – К.: КНЭУ, 1997.
11. Литл Дж. Основы маркетинга. – М.: Инфра М, 1996.
12. Маркетинг: Учебник / Под ред. Романова. – М.: Банки и биржи, 1996.
13. Прауде В.Р., Белый О.Б. Маркетинг. – К.: Вища школа, 1994.
14. Стоянова Е.С. Финансы маркетинга. – М.: Перспектива, 1994.
15. Третьяк О.А. Маркетинг: взаимосвязи производства, торговли и потребления. – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1992.
16. С.Дибб, Л.Симкин, Дж. Брэдли. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб.: Питер, 2001.

Навчальне видання

Методичні вказівки

до практичних занять з курсу «Стратегічний маркетинг» для
студентів денної форми навчання

Російською мовою

Укладачі: СУДАРКІНА Світлана Петрівна
ВАСИЛЬЦОВА Світлана Олександрівна

Відповідальний за випуск Яковлев А.І.
Роботу до видання рекомендував В.Я. Міщенко

Редактор О.І. Шпильова

План 2005, поз. 71/135-05

Підп. до друку 8.11.05 Формат 60x84 1/16. Папір офсетний № 2. Друк – ризографія.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 2,5. Обл. – вид. арк 3,1. Наклад 500
прим. Зам. . Ціна договірна

Видавничий центр НТУ «ХП». 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 116 від 10. 07. 2000 р.

Друкарня НТУ «ХП», 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21