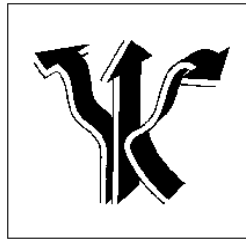


МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
“МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ”  
(для бакалаврів)

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2018

Підготовлено к. е. н., доцентом кафедри менеджменту *Сомовим Дмитром Олександровичем*.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол № 2 від 26 вересня 2018 р)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол № 9 від 22 жовтня 2018 року).

**Сомов Д.О.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів денної та заочної форм навчання з дисципліни “Менеджмент і маркетинг” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2018. — 62 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, матеріал до вивчення дисципліни “Менеджмент і маркетинг”, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, методичні вказівки до виконання контрольної роботи, список питань до заліку, список питань для самостійної підготовки а також список літератури.

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Рекомендації для самостійної роботи розроблені для студентів денної форми навчання та поєднують в собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання завдань за кожною темою навчальної дисципліни.

*Метою вивчення дисципліни є формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузях менеджменту й маркетингу, формування системи знань про сутність і зміст маркетингу як філософії підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки і конкуренції; формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.*

*Завдання дисципліни спрямовані на вивчення загальних закономірностей, принципів формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінських відносин, а також системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.*

*Основними завданнями курсу “Менеджмент і маркетинг” є:*

- усвідомлення сутності основних понять і категорій науки управління та загальних закономірностей формування, функціонування і розвитку систем управління;
- отримання фундаментальних знань про зміст та процеси реалізації функцій управління;
- розвиток та закріплення навичок використання прийомів, способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці;
- створення бази для вивчення в майбутньому спеціальних управлінських дисциплін;
- засвоєння концепції маркетингової діяльності підприємств;
- дослідження методів проведення товарної, збутової, цінової і комунікаційної політик;
- вивчення мети збутової політики і визначення раціональних методів збуту;
- висвітлення комплексу просування товарів, ефективних форм стимулювання збуту товарів та послуг;
- визначення сучасних тенденцій розвитку маркетингу та їх роль в діяльності підприємства.

Значення та місце курсу “Менеджмент і маркетинг” у навчальному процесі визначається тим, що він є одним з профілюючих і у комплексі з іншими дисциплінами формує необхідний обсяг економічних знань фахівців. Тому студенти повинні сформувати в себе цілісну сукупність навичок: вміти будувати стосунки з людьми, долати конфліктні ситуації, приймати раціональні управлінські рішення, розробляти комплекс маркетингу тощо. Все це обумовлює особливості методики викладання курсу, яка передбачає поєднання лекцій з активними формами навчання. Разом з тим в процесі вивчення курсу “Менеджмент і маркетинг” наголос робиться на самостійну індивідуальну роботу слухачів.

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Провідна мета організації самостійної роботи полягає у необхідності більш широкого огляду тематики курсу з використанням матеріалів періодичних видань, спеціальних джерел, монографій по окремим питанням дисципліни. Для повноцінного засвоєння курсу “Менеджмент і маркетинг” необхідно стежити за поточною інформацією по різним напрямкам сучасного економічного життя сучасної світової спільноти та України, набувати навички дослідницької обробки фактичної інформації і аналітичного осмислення статистичного матеріалу, вміння робити узагальнюючі висновки на основі отриманих теоретичних знань.

Головна мета проведення самостійної роботи полягає у необхідності більш широкого огляду тематики курсу з використанням матеріалів періодичних видань, наукових праць, монографій з окремих питань дисципліни.

Важливою складовою самостійної роботи студентів денної форми навчання є виконання індивідуальної роботи.

*Виконання індивідуальної роботи має на меті:*

- закріплення знань теоретичного курсу “Менеджмент і маркетинг”;
- поглиблене вивчення методів здійснення основних функцій управління в організаціях;
- придбання практичних навичок розробки програми організаційного розвитку підприємств;
- відпрацювання навичок оформлення виконаної роботи у відповідності до вимог стандартів.

### **Обсяг та зміст самостійної роботи**

#### **Зміст самостійної роботи**

Самостійна робота передбачає:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- роботу з матеріалами практичних занять;
- опрацювання навчальної та методичної літератури, періодичних видань;
- виконання практичних завдань;
- підготовку практичних занять;
- підготовку до колоквиумів і контрольних робіт;
- виконання творчої роботи;
- індивідуальні консультації з викладачем.

Методичне забезпечення самостійної роботи студентів по вивченню курсу “Менеджмент і маркетинг” розроблено з урахуванням заходів, які передбачають:

- виділення по кожній темі навчальних цілей. Вони спрямовують процес навчання та чітко визначають, про що саме студенти мають дізнатися, вивчаючи тему. Вони ніби-то встановлюють “планку рівня знань” по кожній темі;

· формулювання контрольних запитань. Вони концентрують увагу студентів на найбільш суттєвих питаннях, вказують на важливі аспекти теми, допомагають засвоїти матеріал;

· формулювання питань для обговорення. Вони сприяють активізації творчої роботи, критичному оцінюванню здобутих знань, вивченню не лише теоретичних, але і практичних проблем управлінської діяльності;

· виконання студентам завдань по кожній темі. Вони формують навички роботи зі спеціальною літературою, спрямовують на розуміння практики управління організацією;

· використання різноманітних засобів активізації творчої діяльності студентів.

Вивчення дисципліни “Менеджмент і маркетинг” базується на фундаментальній підготовці студентів з таких дисциплін: “Економічна теорія”, “Мікроекономіка”, “Макроекономіка”, “Економетрія”, “Правознавство”, “Основи психології і педагогіки”.

Опановуючи курс, студент усвідомлює сучасну методологію та інструментарій менеджменту й маркетингу. Студент може ефективно використовувати знання і навички, набуті під час вивчення курсу, у практиці управління національними компаніями.

## **ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ “Менеджмент і маркетинг”**

№ з/п	Назва змістового модуля та теми
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ. ФУНКЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	
1.	Тема 1. Сутність менеджменту, його становлення та розвиток.
2.	Тема 2. Середовище організацій і його дослідження.
3.	Тема 3. Планування і стратегічний менеджмент.
4.	Тема 4. Організація діяльності та проектування структури бізнес-організацій.
5.	Тема 5. Контроль і звітність в бізнес-організаціях.
6.	Тема 6. Лідерство та вплив.
7.	Тема 7. Прийняття управлінських рішень.
8.	Тема 8. Комунікації в організаціях
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ</b>	
9.	Тема 9. Сутність маркетингу та його сучасна концепція.
10.	Тема 10. Маркетингова товарна політика.
11.	Тема 11. Маркетингова цінова політика.
12.	Тема 12. Комплекс маркетингових комунікацій
13.	Тема 13. Маркетингова політика розподілу.

Разом годин: 120

Форма підсумкового контролю – залік.

## ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **Тема 1. Сутність менеджменту, його становлення та розвиток**

Поняття «менеджмент» і необхідність управління організаціями. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Організація, цілі її діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління. Характеристика різних поглядів на сутність менеджменту. Поняття «менеджмент» у широкому та вузькому розумінні. Менеджмент як наука і мистецтво. Функції менеджменту, цикл менеджменту.

Менеджмент як вид професійної діяльності. Ознаки діяльності менеджера. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, маркетинг. Рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий. Ролі менеджера в організації: міжособові; інформаційні; пов'язані з прийняттям рішень. Якості менеджера: технічні здібності; аналітичні здібності; здібності взаємодіяти з людьми; діагностичні здібності; концептуальні здібності. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру на різних рівнях управління.

Еволюція управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління; адміністративна школа управління. Неокласична теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських стосунків. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління. Інтегровані підходи до управління: процесний підхід до управління; системний підхід до управління; ситуаційний підхід до управління. Сучасні напрямки розвитку науки управління: тенденція підсилення технократичного аспекту менеджменту; орієнтація на технічні та технологічні нововведення; гуманізація управління; поєднання інтересів бізнесу, суспільства та людини; інтернаціоналізація менеджменту.

#### **Навчальні цілі:**

1. З'ясувати причини, що обумовлюють необхідність управління організацією.
2. Ідентифікувати функції менеджменту та їх взаємозв'язки в межах циклу менеджменту.
3. Виділити ознаки діяльності менеджера, з'ясувати ролі, які виконують менеджери в організації та ідентифікувати якості, що необхідні менеджеру.
4. З'ясувати логіку розвитку науки управління та формування її сучасних перспектив.
5. Підвести студентів до сучасного розуміння сутності менеджменту.

#### **Контрольні запитання:**

1. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації? Чому організацією необхідно управляти?

2. Як Ви розумієте категорії “результативність” та “ефективність”? Чим вони відрізняються?

3. Поясніть сутність менеджменту як процесу здійснення функцій управління. Як Ви розумієте погляд на менеджмент як на мистецтво управління?

4. Які ознаки діяльності менеджера? Назвіть основні сфери менеджменту та охарактеризуйте рівні менеджменту.

5. Які ролі виконують менеджери в організації? Як Ви їх розумієте? Наведіть приклади. Які якості необхідні менеджеру?

6. У чому сутність ідей представників школи наукового управління?

7. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?

8. Як Ви оцінюєте внесок в теорію та практику менеджменту школи поведінки та школи людських відносин?

9. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.

10. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. Поясніть сутність процесного підходу до управління.

11. Розкрийте основні положення системного підходу до управління.

12. Які визначні риси ситуаційного підходу до управління?

13. Охарактеризуйте сучасні напрямки розвитку науки управління.

#### **Питання для обговорення:**

1. Чи погоджуєтеся Ви з визначенням менеджменту, яке обговорювалося на лекції? Як би Ви особисто визначили поняття “менеджмент”?

2. Які переваги та у чому обмеженість визначення менеджменту як процесу здійснення функцій управління?

3. Як Ви гадаєте: менеджмент — це більше наука або мистецтво?

4. Як співвідносяться поняття “менеджер” та “бізнесмен”?

5. Що є спільного між різними підходами до управління?

6. Чи мають “управлінські заходи старих часів” яку-небудь вартість сьогодні? Поясніть свою точку зору.

7. Яка з теорій менеджменту, на Вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?

**Ситуаційно-аналітична вправа 1.** Дослідження переваг американської та японської моделей менеджменту й визначення ключових аспектів успіху цих моделей з метою адаптації їх до умов українського бізнес-середовища.

На основі інформації, поданої у книгах Ф.Дж. (Бак) Роджерс “Шлях успіху: як працює корпорація ІВМ”, частина І. Бізнес та його заповіді ([ek-lit.narod.ru/ibmsod.htm](http://ek-lit.narod.ru/ibmsod.htm)) та Акіо Моріта “Зроблено в Японії” ([ek-lit.narod.ru/sonysod.htm](http://ek-lit.narod.ru/sonysod.htm)) чи будь-яких інших літературних джерел, в яких дано характеристику відповідних моделей менеджменту, сформулюйте переваги кожної моделі, оформіть їх у вигляді таблиці й зазначте, які з виділених вами переваг слід використати в моделі вітчизняного менеджменту та чому.

**Ситуаційно-аналітична вправа 2.** Управлінська діяльність на підприємстві ПАТ “Сумський завод “Насосенергомаш”.

1. Зробіть порівняльний аналіз характеру діяльності та вимог до керівника ВАТ “Сумський завод “Насосенергомаш”.

2. Зробіть порівняльний аналіз діяльності та вимог до завідувача відділу кадрів даного підприємства.

Рекомендації щодо виконання завдання

1. Дані аналізу доцільно занести в таблицю, зразок якої подано нижче.

2. При аналізі характеру діяльності слід звернути увагу, що в конкретній посаді менеджера можуть бути відсутні деякі види діяльності.

3 іншого боку, для повної характеристики діяльності керівника за деякими пунктами діяльності доцільно навести кілька прикладів (табл. 1).

Таблиця 1

Зразок виконання завдання

Посада	Категорія	Роль	Приклад діяльності	Вимоги
<i>Директор</i>	<i>Міжособистісні стосунки</i>	<i>Головний керівник</i>	<i>Участь у відкритті філіалу фірми</i>	<i>Комунікативні навички</i>
...	...	...	...	...

**Ситуаційно-аналітична вправа 3.** Порівняння концептуальних підходів до управління на різних етапах розвитку суспільства.

Розуміння сутності системи сучасного менеджменту неможливе без аналізу еволюційних етапів, які її сформували. Так, сучасні принципи управління беруть свій початок у далекі часи первісного суспільства й досі застосовуються в сучасних організаціях, тому корисним є виявлення особливих характерних рис, притаманних управлінню на різних етапах розвитку суспільства, й простежування їх трансформації. Отже, в даній вправі пропонується здійснити ретроспективний аналіз формування концептуальних підходів до менеджменту з оформленням результатів у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

Приклад оформлення результатів ретроспективного аналізу концептуальних підходів до менеджменту

Характерні риси періоду	Етапи розвитку суспільства			
	Первісне суспільство	...	...	Сучасне суспільство
Основні ознаки організаційного укладу				
Основні мотиваційні складові				
Ієрархія управління				
Інші				

Література: [11, 12, 15, 19, 24]



## **Тема 2. Середовище організацій і його дослідження**

Поняття організації. Сутність і основні риси формальної організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Фактори макро- та мікро- маркетингового середовища. Політико-правове середовище, економічне середовище, соціально-культурне середовище, екологічне середовище, науково-технологічне середовище. Споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, фінансово-банківські установи, органи та установи державного управління, інфраструктура, ЗМІ.

Структура та процес маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження навколишнього середовища як головна передумова успішного маркетингу (дослідження кон'юнктури й місткості ринку, конкурентного середовища, поведінки споживачів, мікросередовища фірми). Дослідження ринку, дослідження суб'єктів ринку, дослідження результатів діяльності підприємства та його іміджу.

Культурний контекст менеджменту. Сучасні виміри ділової культури в менеджменті. Поняття організаційної (корпоративної) культури. Основні типи організаційних культур корпорацій: модель сім'ї, модель Ейфелевої вежі, модель ракети з автоматичним наведенням, модель інкубатора.

### **Навчальні цілі:**

1. Визначити загальне та бізнес-середовище організації.
2. З'ясувати зміст мікросередовища організації.
3. Дослідити споживачів і конкурентів на цільовому ринку.
4. Визначте механізм впливу мікросередовища на формування конкурентних позицій організації.
5. Охарактеризувати етичне та соціальне середовище менеджменту.
6. Визначити складові міжнародного середовища менеджменту.
7. Дослідити поняття "Культура організації": значення культури, її чинники. Управління культурою організації.

### **Контрольні запитання:**

1. За якими критеріями розмежовують внутрішнє і зовнішнє середовище організації?
2. За якою ознакою організації поділяють на комерційні і некомерційні?
3. Які законодавчі акти регламентують діяльність підприємств в Україні?
4. В чому полягає стратегія діяльності організації щодо зовнішнього середовища?

### **Аналітична вправа "Життєвий цикл компанії «Кернер».**

*Завдання до ситуації:*

1. Визначте етапи життєвого циклу групи компаній "Кернер".
2. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії "Кернер"?
3. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній "Кернер".

4. Які чинники зовнішнього середовища надають можливості для розвитку бізнесу компанії "Кернер"?

5. Які чинники зовнішнього середовища становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії "Кернер"?

*Постановка завдання:*

Перед керівництвом компанії «Кернер» постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку.

Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було недоцільно: усі українські компанії з переробки олійних були в такому ж стані.

Проблема в усіх одна - високі ціни на насіння соняшнику. Що робити? Доки не пізно звернути бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згортання бізнесу.

Наприкінці 2002 р. компанія прийняла рішення про будівництво в Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції.

Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що місце розташування майбутнього терміналу вибрано невдало - біля причалу недостатня глибина. Незволікаючи, проект було продано компанії "Агроекспорт".

Одна справа згортання проекту, який тільки було розпочато і зовсім інше усього бізнесу.

Для більшості з керівництва компанії компанія «Кернер» - це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя.

Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу.

Це сьогодні до складу групи компаній входять ТОВ "Кернер – Трейд" - торговець сільгосппродукції, ТОВ "Кернер - Капітал" - торговець цінними паперами; ТОВ "Українська аграрна компанія", Полтавський олійноекстракційний завод, Меловський завод рафінованої олії "Стрілецький степ", 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га. А в 1994 р. компанія «Кернер» починала свою діяльність із бартеру: постачали селянам паливо, а за це отримували насіння соняшнику.

Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення "портфелю" зерно культур.

В 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, а й на зовнішньому ринку.

Справа виявилася прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому - його готові були купувати за світовими цінами.

Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури.

Проте компанія почала відчувати певні проблеми а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зривів термінів відвантажень, втрати частини об'ємів зерна тощо.

Враховуючи що компанія «Кернер» працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів.

Наступним етапом розвитку компанії «Кернер» стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик був у тому, що не було відомо, скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки.

До того ж об'єкти знаходилися не в кращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури.

Вже потім стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 1990- х роках вартість послуг елеваторів коштувала близько \$3 за збереження 1 т. зерна, а в 2005 р. - вже \$25-30 за 1 т.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштовувала керівництво компанії, і воно звернуло увагу на новий бізнес, який був поруч.

Працюючи насамперед з насінням соняшнику і знаючи вартість його перероблення й ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в олійножировій галузі можна заробити непогані гроші.

Так, на початку 2000-х років на експортних операціях можна було отримати близько \$50 за 1 т соняшнику, а якщо його переробити - \$80.

У 2001 р. компанія «Кернер» прийняла рішення придбати Полтавський олійноекстраційний завод.

На цей час компанія вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупочну структуру.

Полтавський МЕЗ мав один недолік - застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу - нерафіновану олію відвантажували наливом, ліній рафінації та розливу в пляшки не було. На момент покупки заводу це не мало вирішального значення. Компанію влаштовував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія «Кернер» здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство - Меловський завод рафінованої олії "Стрілецький степ" у Луганській області.

Цей завод - не тільки переробляє соняшникову олії, а й розливає її в пляшки з уже відомою торговою маркою "Щедрий дар".

На вересень 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7%.

Торгова марка вже мала широку дистриб'юторську мережу, компанія «Кернер» провела селекцію дистриб'юторів і відібрала кращих. За півроку частка торгової марки "Щедрий дар" на ринку зросла більше ніж у 2 рази до 14,3%.

На Полтавському МЕЗ було запущено новий екстрактор, проводиться будівництво комплексу рафінації олії та розливу її в пляшки потужністю 350 т на добу. Розпочато роботу щодо удосконалення самої продукції.

Компанія зацікавлена у ринках країн СНГ і, можливо, у ринках західноєвропейських країн.

*Література:* [25, 30, 31, 32, 33, 34, 35]

### **Тема 3. Планування і стратегічний менеджмент**

Сутність планування як функції управління. Поняття “планування”. Місце планування з-поміж функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління; життєвий цикл організації; ступінь невизначеності середовища.

Цілі управлінського планування. Поняття “мета” в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до слушно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО). Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги та недоліки управління за цілями.

Стратегічне планування. Поняття “стратегія”. Значення та необхідність розробки стратегії. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія. Піраміда стратегій. Процес формулювання стратегії. Визначення місії фірми. Зовнішній аналіз: сприятливі можливості та загрози. Внутрішній аналіз: сильні та слабкі сторони організації. SWOT-аналіз. Визначення конкретних цілей діяльності організації. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М.Портера). Функціональні стратегії. Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Правила.

#### **Навчальні цілі:**

1. З'ясувати сутність планування як функції управління.
2. Виділити основні етапи процесу планування та типи планів в організації.
3. Класифікувати цілі управлінського планування.
4. З'ясувати механізм управління за цілями та визначити його сильні та слабкі сторони.
5. З'ясувати сутність поняття “стратегія” і визначити основні елементи та рівні стратегії.
6. Розкрити зміст етапів процесу формування стратегії.
7. Засвоїти методологію використання найбільш поширених інструментів вибору загальнокорпоративної стратегії та стратегії бізнесу.
8. Класифікувати типи планів впровадження стратегії та ідентифікувати їх особливості.

#### **Контрольні запитання:**

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. У якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Які типи планів в організації Ви знаєте?

4. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.

5. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?

6. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.

7. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?

8. Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями.

9. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.

10. Що Ви розумієте під терміном “стратегія”?

11. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?

12. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.

13. В якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?

14. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.

15. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?

16. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?

17. У чому полягає сутність: методу “пакетного менеджменту”; моделі життєвого циклу; нової матриці BCG, як методів вибору загальнокорпоративної стратегії?

18. Як Ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?

19. За яких умов організація обирає стратегію диференціації?

20. Чим обумовлений вибір організацією стратегії фокусування?

21. У чому Ви бачите різницю між програмами та проектами?

22. Чим відрізняються політика, стандартні операційні процедури і правила?

#### **Питання для обговорення:**

1. Чи може організація мати більш ніж одну місію?

2. Що Ви розумієте під процесом “оптимізація мети”?

3. Чи погоджуєтеся Ви з твердженням, що планування та визначення мети — це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.

4. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?

5. З якими ризиками пов’язаний вибір стратегії диференціації?

#### **Завдання:**

1. Сформулюйте ключові фактори успіху для організації по ремонту телевізійної техніки для населення (4–5 факторів).

2. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:

а) місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: “Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв”;

б) місія невеликого рекламного агентства: “Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами”.

3. Наведіть приклади вітчизняних підприємств (організацій), які вибрали: або стратегію контролю над витратами, або стратегію диференціації, або стратегію фокусування.

*Література:* [37, 41, 42, 43, 45, 47]

#### **Тема 4. Організація діяльності та проектування структури бізнес-організацій**

Сутність функції організації. Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття “організаційна діяльність”. Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації, ступінь централізації.

Основи теорії організації. Класична теорія організації: принципи організації А.Файоля; модель бюрократичної організації М.Вебера. Характеристики “ідеальної бюрократії”. Сильні та слабкі сторони бюрократичної моделі організації. Поведінковий підхід в теорії організації: організаційна теорія Р.Лайкерта. Переваги та недоліки поведінкового підходу в теорії організації. Ситуаційний підхід в теорії організації: ситуаційні фактори формування організаційної структури (технологія розміри організації; середовище; стратегія). Результати досліджень взаємозв’язків технологія – структура Дж.Вудворд і Ч.Перроу. Вплив розмірів організації на її структуру. Механістична і органічна структура Т.Барнса і Дж.Сталкера. Характер впливу середовища на структуру організації в концепції Лоуренса-Лорша. Взаємозв’язок стратегії і структури. Форми організаційних рішень за Г.Мінцбергом (проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізіональна форма, адхократія).

Основи організаційного проектування. Проектування робіт в організації: аналіз виробничих операцій; проектування робіт. Методи перепроjektування робіт: ротація робіт; формування робочих модулів; розширення роботи; збагачення роботи; використання альтернативних графіків; створення інтегрованих робочих команд; створення автономних робочих команд; «гуртки якості». Модель характеристик роботи Р.Хекмана. Департаменталізація. Базові схеми департаменталізації: функціональна; продуктова; географічна; за групами споживачів. Делегування повноважень. Елементи процесу делегування. Типи повноважень: лінійні; штабні; функціональні. Діапазон контролю. Типи посадових зв’язків підлеглий–керівник за В.А.Грайкунасом. Фактори, що впливають на частоту та кількість посадових зв’язків. Висока та плоска структури управління. Механізми координації. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації; тимчасові робочі групи; комісії. Нетрадиційні засоби координації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Фактори формування організаційної структури управління. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Процес організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К.Левіна. Етапи процесу організаційних змін: визначення необхідності змін; визначення цілей організаційних змін; діагноз; планування змін і вибір техніки змін; здійснення змін; оцінка змін. Причини опору організаційним змінам і методи подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

#### **Навчальні цілі:**

1. З'ясувати сутність та зміст функції організації.
2. Розкрити основні положення класичної теорії організації, поведінкового та ситуаційного підходів в теорії організації.
3. Дати характеристику складових процесу організаційної діяльності.
4. Визначити базисні типи організаційних структур управління.
5. З'ясувати, як впливають різні ситуаційні фактори на параметри організаційної структури.
6. З'ясувати сутність організаційних змін.
7. Ідентифікувати фактори, які заважають організаційним змінам.
8. Визначити стратегії подолання опору організаційним змінам.

#### **Контрольні запитання:**

1. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов'язані між собою?
2. У чому сутність функції організації та яка її роль у системі управління?
3. Розкрийте основні положення класичного, поведінкового та ситуаційного підходів у теорії організації.
4. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації?
5. Які методи перепроєктування робіт Ви знаєте?
6. Розкрийте зміст моделі характеристики роботи Р. Хекмена.
7. У який спосіб може здійснюватися групування організаційних одиниць?
8. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Які типи повноважень Ви знаєте? Дайте їх загальну характеристику.
9. Що таке діапазон контролю? Які фактори визначають розміри діапазону контролю?
10. Що Ви розумієте під високою та плоскою структурами?
11. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?
12. Дайте загальну характеристику базисних типів організаційних структур управління (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, матричної).

13. Які фактори впливають на параметри організаційної структури управління? Поясніть механізми цього впливу.

14. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?

15. У чому сутність моделі організаційних змін К. Левіна?

16. Назвіть основні причини опору організаційним змінам.

17. Які Ви знаєте стратегії подолання опору організаційним змінам?

**Питання для обговорення:**

1. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?

2. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури на вітчизняних підприємствах?

3. Як Ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість робітників в організації? Чому?

4. Чому у моделі організаційних змін К. Левіна виділені як самостійні стадії “разморозування” та “заморожування”?

5. Які з етапів процесу організаційних змін зустрічають найбільший опір? Чому?

**Завдання:**

1. На основі відомих Вам параметрів зовнішнього середовища класифікуйте його характерні типи. Які типи організаційних структур їм найбільш відповідають?

2. Заповніть таблицю вибору організаційних рішень:

Таблиця 3

Вибір типу організаційної структури управління

Тип організаційної структури управління	Сильні сторони	Галузь застосування
1. Лінійна		
2. Лінійно-штабна		
3. Функціональна		
4. Лінійно-функціональна		
5. Дивізійна		
6. Матрична		

3. Побудова організаційних структур підприємства.

Уявіть себе в ролі керівника організації, що є виробником кисломолочної продукції. До складу входять п'ять цехів. Цех № 1 виробляє тверді сири; цех № 2 – масло; цех № 3 – саме молочну продукцію; цех № 4 – кисломолочну продукцію; цех № 5 – продукти дитячого харчування. Загальна кількість персоналу – 1 150 чол. Частка виробництва кожного з цехів у загальному обсязі виробництва становить: цех № 1 – 18 %; цех № 2 – 20 %; цех № 3 – 32 %; цех № 4 – 25 %; цех № 5 – 5 %.

Побудуйте організаційну структуру даного підприємства. Розподіліть персонал. Обґрунтуйте ваші висновки стосовно вибору вами саме такого типу



та форми організаційної структури. Опишіть функції, які виконує керівник такої організації.

*Література:* [2, 3, 4, 11, 12, 15, 19, 24, 35, 47]

### **Тема 5. Контроль і звітність в бізнес-організаціях**

Поняття та процес контролю. Поняття “контроль” та його місце в системі управління організацією. Модель процесу контролю. Етапи процесу контролю. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації (основні методи вимірювання, їх переваги і недоліки; об’єкти управлінського контролю). Порівняння результатів реального виконання з встановленими стандартами. Реакція на порівняння (можливі варіанти дій керівника). Види управлінського контролю: упереджувальний; поточний; заключний. Характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю.

Інструменти управлінського контролю. Основні складові фінансового контролю. Фінансовий аналіз. Аналіз фінансової звітності (баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух готівки). Аналіз фінансових коефіцієнтів (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, прибутковості). Аналіз беззбитковості. Визначення точки беззбитковості. Поняття «бюджет» і його сутність як інструменту контролю. Цілі складання бюджетів. Типологія бюджетів. Процедура складання бюджетів (бюджетування). Переваги та недоліки бюджетного контролю. Зовнішній та внутрішній аудит. Інструменти операційного контролю. Механізм складання графіку Гантта. Сутнісна характеристика сітьового графіку. Метод оцінки та перегляду планів (метод PERT). Метод критичного шляху (CPN). Загальна характеристика систем управління запасами та методів статистичного контролю якості.

Контроль поведінки робітників в організації. Модель процесу контролю поведінки робітників. Змістовна характеристика основних етапів контролю поведінки робітників. Підходи до оцінки діяльності виконавців в організації (за абсолютними стандартами; за відносними стандартами; за критерієм ступеня досягнення цілей організації). Складові прямого управлінського контролю поведінки робітників (винагородження; підвищення кваліфікації; підсилення мотивації; дисциплінарний вплив). Непрямий управлінський контроль поведінки робітників (селекція кадрів; організаційна культура; формалізація; тренінг).

#### **Навчальні цілі:**

1. З’ясувати сутність та місце контролю в системі управління організацією.
2. Обговорити модель процесу контролю.
3. Охарактеризувати види управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони.
4. Ідентифікувати вимоги до побудови ефективної системи контролю.
5. З’ясувати причини опору контролю та визначити методи їх подолання.
6. Ідентифікувати типи управлінського контролю.

7. З'ясувати сутність основних інструментів фінансового контролю діяльності організації.
8. Охарактеризувати процес розробки бюджетів.
9. Визначити основні інструменти операційного контролю в організації.
10. Обговорити модель, проблеми та засоби контролю поведінки робітників в організації.

**Контрольні запитання:**

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється упереджувальний, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому робітники організації чинять опір контролю?
9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Як Ви розумієте категорію “дисфункціональний ефект системи контролю”?
11. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
12. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?
13. Що таке бюджет? Які типи бюджетів існують?
14. Як здійснюється процес складання бюджету?
15. У чому переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового контролю?
16. Які основні документи фінансової звітності Ви знаєте? З якою метою вони використовуються в процесі фінансового контролю?
17. Які цілі переслідують розрахунки стандартних фінансових коефіцієнтів?
18. У чому Ви бачите практичну цінність побудови графіку беззбитковості?
19. Для чого здійснюється операційний контроль?
20. У яких сферах застосовується операційний контроль?
21. Які методи операційного контролю Ви знаєте? У чому їх сутність?
22. Що Ви розумієте під контролем поведінки робітників в організації? З яких етапів складається модель контролю поведінки робітників?
23. Чому менеджери мають використовувати як абсолютні, так і відносні стандарти у процесі контролю поведінки робітників?
24. Які існують інструменти прямого управлінського контролю поведінки робітників?
25. Чим та як можна замінити прямий управлінський контроль поведінки робітників?

### **Питання для обговорення:**

1. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки? Чому?
2. Реалізація якого з етапів процесу контролю найчастіше викликає опір робітників?
3. Чи можете Ви ідентифікувати ситуацію, за якої об'єктивний контроль небажаний?
4. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов'язкових об'єктів контролю?
5. "Контроль — це необхідна складова щоденної діяльності менеджера". Чи погоджуєтесь Ви з цим твердженням? Поясніть.
6. Чому сфера контролю поведінки робітників розроблена в теорії управління не так глибоко як сфери фінансового та операційного контролю?
7. Чи може організація функціонувати не складаючи бюджету? Що дає розробка бюджетів керівникам організації?
8. Чому менеджери часто чинять опір розробці бюджетів на нульовій основі?
9. Чи є розробка бюджетів одночасно методом планування та мотивації? Поясніть.
10. Чи існує взаємозв'язок між фінансовим контролем, операційним контролем та контролем поведінки робітників?

### **Завдання:**

Корпорація «Картер» має ряд проблем в керівництві. Одна з них – постійне зростання вартості товарів. Протягом кожного з десяти останніх місяців вартість відходів виробництва збільшувалась на 3-4 відсотки. Це негативно впливало на прибуток корпорації. Дехто з майстрів виробництва нарікає на неефективне обладнання, інші звинувачують робітників, які не бажають співпрацювати над зниженням відходів.

Друга проблема стосується комп'ютера, який був встановлений 9 місяців тому. Після цього більшість звітів автоматизовано, але не зважаючи на подібне покращення інформаційної системи, багато хто з керівників середнього рівня скаржився, що щотижневі комп'ютерні звіти не допомагають їм краще управляти виробництвом.

Третя проблема – це план реорганізації корпорації, над яким працює вище керівництво останні шість місяців. Здається, коли вдасться влучно реорганізувати виробництво, то його ефективність повинна відчутно зрости. Тільки ось у поточний момент існує дуже багато пропозицій, тому комітет з реорганізації не знає, на якому варіанті зупинитися.

Для вирішення цих проблем президент корпорації розмірковував над використанням команди управлінських консультантів. Ця ідея подобалася всім, з ким говорив президент. Проте були й такі, хто вважав, що для цього необхідно використати власних спеціалістів.

### **Запитання:**

1. У чому переваги аналізу та перевірки управлінської діяльності?

2. Порівняйте цінність використання внутрішніх та зовнішніх консультантів для корпорації.

3. Кого ви б порадили залучити президенту?

*Література:* [19, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 45]

### **Тема 6. Лідерство та вплив**

Поняття і сутність лідерування. Вертикальний поділ праці в організації та необхідність керування. Поняття “повноваження”, “вплив” та “влада”. Форми влади та впливу, їх переваги та недоліки. Ілюзія влади. Поняття “лідерування”.

Поведінкові теорії лідерування. Класифікація підходів до вивчення процесів лідерування в організації. Підхід до лідерування з позиції особистих якостей керівника. Поведінковий підхід до лідерування. Поняття “стиль керування” та “континуум стилів керування”. “Теорія Х” і “Теорія Y” Д.МакГрегора. Автократично - демократичний континуум стилів керування Танненбаума-Шмідта. Ліберальний стиль керування. Континуум стилів керування Р.Лайкерта. Двомірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р.Блейка та Дж.Моутон. Основні та додаткові стилі керування за Р.Блейком та Дж.Моутон.

Ситуаційний підхід до лідерування. Ситуаційна модель керування Ф.Фідлера. Модель “шлях - мета” Т.Мітчела та Р.Хауса. Теорія життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара.

#### **Навчальні цілі:**

1. З’ясувати природу лідерства та пояснити відмінності між категоріями “повноваження”, “вплив”, “влада” та “лідерство”.
2. Пояснити причини виникнення різних підходів до вивчення лідерства.
3. Охарактеризувати сутність різних підходів до вивчення лідерства.
4. З’ясувати зміст основних теорій лідерства.
5. Ідентифікувати фактори, що впливають на вибір стилю керування.
6. Обговорити практичне значення теорій лідерства.

#### **Контрольні запитання:**

1. Що таке “повноваження”, “вплив”, “влада” та “лідерство”? Як ці категорії співвідносяться між собою?
2. Які Ви знаєте форми влади та впливу?
3. У чому сутність підходу до вивчення лідерства з точки зору особистості керівника?
4. У чому полягає сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства?
5. Що таке стиль керування та континуум стилів керування?
6. У чому сутність “теорії Х” та “теорії Y” Д. МакГрегора?
7. Як Ви розумієте автократично-демократичний континуум стилів керування?
8. У чому особливості ліберального стилю керування?

9. Що розуміється під системами 1, 2, 3 та 4 у континуумі стилів керування Р. Лайнерта?

10. Чим відрізняються двофакторні моделі лідерства від однофакторних? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?

11. Як виглядає таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон? Які параметри лідерства вона виміряє та які стилі керування вона виділяє?

12. Як Ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму та фасадизму, як стилів керування?

13. У чому полягає ідея ситуаційної моделі керування Ф. Фідлера? Як змінюється стиль ефективного керування залежно від ситуації в моделі Ф. Фідлера?

14. У чому сутність теорії “життєвого циклу” П. Херсі та К. Бланшара? Які практичні висновки дозволяє зробити ця теорія?

15. Як Ви розумієте ідею моделі “шлях-мета” Т. Мітчела та Р. Хауса?

#### **Питання для обговорення:**

1. Чому в сучасній теорії управління домінує ситуаційний підхід до вивчення лідерства?

2. Чи може менеджер самостійно обирати свій стиль керування?

3. Чи можете Ви визначити найкращий стиль керування? Поясніть свою відповідь.

4. Які з ситуаційних теорій лідерства знаходять найбільше практичне застосування? Чому?

#### **Завдання:**

*Визначення стилю керівництва.*

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника (наприклад, голови студентського комітету самоврядування або старости групи).

Щоб визначити стиль керівництва, необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями, наведеними нижче.

Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не робить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.

2. Вислуховує думки інших людей.

3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.

4. Дає можливість студентам діяти самостійно.

5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь виконувати.

6. Навчає студентів працювати.

7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.

8. Не заважає іншим працювати.

9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.

10. Враховує успіхи інших.

11. Підтримує ініціативу.

12. Не втручається у виховний процес.

13. Показує, як потрібно робити.

14. Іноді надає студентам можливість брати участь у вирішенні проблем факультету.

15. Уважно вислуховує співрозмовників.

16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.

17. Думки інших не поділяє.

18. Докладає чимало зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).

19. Намагається враховувати різні думки.

20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

*ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”*

### **Визначення результатів аналізу**

**А. Визначте загальну кількість балів.**

Показник у 70-50 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник у 30-40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

**Б. Визначте схильність до певного стилю керівництва.** Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про *адміністративний* стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11, 15, 19 свідчить про *демократичний* стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про *ліберальний* стиль керівництва.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку ви аналізуєте, набрала 20 балів і більше, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12-14 балів, то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

### **Питання до завдання:**

1. Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.

2. Визначте стиль керівництва.

3. Обговоріть у групі, чи доцільно в усіх випадках дотримуватися одного стилю керівництва.

*Література:* [11, 12, 25, 37, 41, 42, 43, 45, 47]

## **Тема 7. Прийняття управлінських рішень**

Основи теорії прийняття рішень. Розширене та вузьке поняття “прийняття рішень”. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Місце прийняття рішень в процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішення. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та

групове прийняття рішень. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

Методи обґрунтування управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Сутність та цілі використання платіжної матриці. Побудова “дерева рішень” та вибір оптимального варіанту. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Переваги та недоліки використання кількісних методів. Експертні методи прийняття рішень.

**Навчальні цілі:**

1. Визначити поняття “прийняття рішення” та з’ясувати місце цього процесу у системі управління.
2. З’ясувати сутність класичної, поведінкової та ірраціональної моделей прийняття рішень.
3. Ідентифікувати етапи раціональної технології прийняття рішень та визначити їх зміст.
4. Класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень.
5. Ідентифікувати сфери та можливості використання різних методів обґрунтування управлінських рішень.
6. З’ясувати сутність методу “платіжна матриця”.
7. Розкрити механізм використання методу “дерево рішень”.
8. Засвоїти методику обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності (теоретико — ігрові методи).

**Контрольні запитання:**

1. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
2. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
3. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
4. Як Ви розумієте категорії “обмежена раціональність” та “досягнення задоволення”?
5. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
6. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
7. У якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?
8. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів Ви знаєте?
9. Як можна класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень?
10. За яких умов доцільно використовувати:
  - аналітичні методи;
  - статистичні методи;
  - методи математичного програмування;
  - теоретико — ігрові методи;

- експертні методи.
- 11. У чому сутність методу “платіжна матриця”?
- 12. Поясніть механізм використання методу “дерево рішень”.
- 13. Які критерії використовуються для рішення задач в теорії статистичних рішень?
- 14. Як формується основна задача теорії ігор?
- 15. Що таке ціна гри та сідлова точка?
- 16. Як Ви розумієте категорії “чиста стратегія” та “змішана стратегія”?
- 17. Які експертні методи використовуються для обґрунтування управлінських рішень?

**Питання для обговорення:**

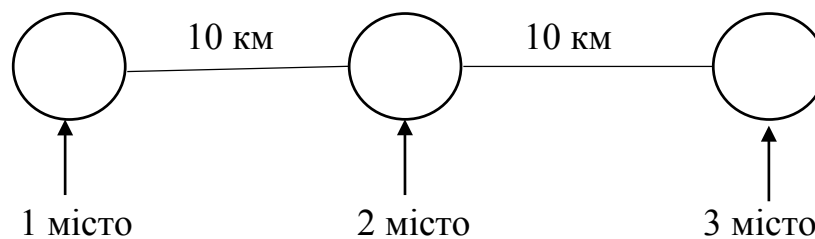
1. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?
2. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких — індивідуальне?

**Завдання:**

1. Сформулюйте фактори, що визначають якість прийнятого рішення, спираючись на знання змісту етапів раціональної технології прийняття рішення.
2. Складіть задачу на використання одного з критеріїв теорії статистичних рішень.
3. Розв’яжіть задачу з теорії ігор:

**Задача.**

Компанії А і В конкурують у галузі збуту однакових товарів у трьох містах, які розташовані за такою схемою:



Відстань між сусідніми містами дорівнює 10 км. Якщо чисельність населення всіх трьох міст прийняти за 1, то в першому та третьому містах мешкає по  $1/4$ , а в другому —  $1/2$ . Кожна з компаній, бажаючи захопити якомога більший ринок збуту товарів, вирішила побудувати магазин в одному з цих міст. При цьому місцева влада заборонила компанії А будівництво магазину в 3-ому місті.

Стратегія кожної з компаній полягає у виборі міста для будівництва магазину. Виграш компанії А вимірюється її обігом у відсотках (якщо компанія А отримає  $N\%$  обігу, то компанія В втрачає  $N\%$  обігу). Обіг кожної компанії залежить від відстані між покупцями і магазинами таким чином — компанії А належить:

- $80\%$  обігу в кожному місті, до якого ближче її магазин;



- 60 % обігу в кожному місті, однаково віддаленому від обох магазинів;
- 40 % обігу в кожному місті, до якого ближче магазин компанії В.

Потрібно побудувати платіжну матрицю гри і відповісти на такі запитання:

1. Чи має ця матриця сідлову точку? Якщо да, то яку стратегію Ви би порекомендували компанії А?

2. Якщо компанія В дізнається про зміст цієї матриці і вважатиме її такою, що правильно відображає дійсність, то якими будуть її дії?

*Література:* [11, 12, 15, 18, 19, 21, 22, 24, 35, 47]

## **Тема 8. Комунікації в організаціях**

Процес комунікації. Поняття “комунікація” та її роль в системі управління. Модель процесу комунікації. Основні етапи процесу комунікації (формування концепції обміну інформацією; кодування та вибір каналу; передавання повідомлення; декодування; усвідомлення змісту ідеї відправника; зворотній зв’язок). Змістовна характеристика етапів процесу комунікації.

Міжособові та організаційні комунікації. Основні методи міжособових комунікацій: усна; письмова; невербальна. Переваги і недоліки кожного з методів міжособових комунікацій. Поняття «організаційні комунікації». Формальні і неформальні комунікації в організації. Міжрівневі, горизонтальні та діагональні комунікації. Комунікаційні мережі. Базові типи комунікаційних мереж і критерії ефективності їх застосування. Мережа неформальних комунікацій.

Управління комунікаційними процесами. Перешкоди на шляху до ефективної комунікації: фільтрація; вибіркоче сприйняття; семантичні перешкоди; поганий зворотній зв’язок; соціокультурні відмінності між відправником та одержувачем повідомлення; інформаційні перевантаження. Методи подолання перешкод до ефективної комунікації. “Вікно Джохарі”. Стиль міжособових комунікацій. Стратегії підвищення ефективності комунікацій.

### **Навчальні цілі:**

1. З’ясувати сутність комунікації та її роль в управлінні.
2. Охарактеризувати модель процесу комунікації в організації.
3. Ідентифікувати методи міжособових та організаційних комунікацій, визначити їх переваги та недоліки.
4. Обговорити основні проблеми управління комунікаційними процесами в організації.
5. З’ясувати можливості удосконалення комунікаційних процесів в організації.

### **Контрольні запитання:**

1. Що Ви розумієте під терміном “процес комунікації”?
2. За яких умов здійснюється процес комунікації?
3. З яких етапів складається процес комунікації? Як ці етапи пов’язані між собою в моделі процесу комунікації?

4. Від чого залежить ефективність реалізації кожного етапу процесу комунікації?

5. Чим відрізняються поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації”?

6. Які Ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?

7. За яких умов письмова комунікація має перевагу над усною?

8. Що таке неформальні комунікації та яку роль вони відіграють в організації?

9. У чому особливості міжрівневих, горизонтальних та діагональних комунікацій?

10. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в організації?

11. У чому переваги та недоліки різних типів комунікаційних мереж в організації?

12. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації?

13. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?

14. Які стратегії підвищення ефективності комунікації ідентифіковані “Вікном Джохарі”?

#### **Питання для обговорення:**

1. Чому часто плутають ефективну комунікацію з досягненням угоди?

2. Погана комунікація — це результат несправних дій відправника. Чи погоджуєтесь Ви з цим твердженням? Поясніть.

3. На якому з етапів процесу комунікації найчастіше виникають проблеми? Чому?

4. Як Ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?

5. Якому методу комунікації надають перевагу менеджери з метою обміну інформацією зі своїми підлеглими, зі своїми начальниками? Чому?

6. Яку з перешкод до ефективної комунікації найважче долати на практиці?

7. Що може зробити менеджер, аби розвинути у своїх підлеглих здібності ефективно слухати?

#### **Завдання:**

1. Підберіть для кожної перешкоди на шляху до ефективної комунікації найбільш вдалий метод її подолання. Випишіть їх попарно.

2. Аналіз інформаційних потоків МП “Альфа”.

Мале підприємство “Альфа” спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів.

Однак поступово почала даватися взнаки відсутність ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП прийняло на роботу з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп’ютерного набору за сумісництвом.

Уповільнення зростання не забезпечувало отримання запланованих прибутків та викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими списками в руках і були невпевнені, що було в них.

Нереалізований товар валявся в тюках. У цілому річний товарооборот зменшився у 1,5-2 рази. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП “Альфа” вирішило звернутися до комп’ютерної фірми із замовленням на розробку комп’ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП “Альфа” закупило необхідне комп’ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи з комп’ютером, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські операції стали в результаті більш ефективними. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8 до 19 год., то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9 до 17 год. Річний товарообіг зріс у 5 разів.

*Запитання до завдання:*

1. Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).

2. Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п’ять характеристик високоякісної інформації.

3. Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП “Альфа”.

4. Опишіть на прикладі МП “Альфа” основні кроки в системі обробки даних.

*Література:* [11, 12, 15, 19, 24, 35, 36, 47, 57]

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ.**

### **КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ**

#### **Тема 9. Сутність маркетингу та його сучасна концепція**

Суть маркетингу та його походження. Маркетинг як практика та як наука. Пенсільванський університет. Американська Асоціація маркетингу. Українська Асоціація маркетингу.

Еволюційні концепції маркетингу. Концепція маркетингу – менеджменту та маркетингу – відносин. Концепція удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації маркетингових зусиль, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу.

Маркетингова тріада (потреби, цінності, запити).

Види маркетингу. Види маркетингу залежно від орієнтації маркетингової діяльності (орієнтований на продукт, споживача, змішаний), сфери маркетингової діяльності (маркетинг товарів споживчого попиту, виробничо-технічного призначення, торговельний), періоду, на який розробляється маркетингова політика підприємства (стратегічний, тактичний, оперативний), попиту (конверсійний, стимулюючий, ремаркетинг, синхромаркетинг, розвивальний, демаркетинг, тактичний, з метою протидії, індивідуальний), основних об'єктів уваги, кінцевої мети та способів її досягнення (виробничий, товарний, збутовий, ринковий, сучасний, комерційний, некомерційний), міри координації виконуваних на підприємстві маркетингових функцій (інтегрований та неінтегрований), видів продукції (маркетинг товарів і маркетинг послуг), рівня вирішення маркетингових завдань (макро- та мікрмаркетинг), міри диференціації маркетингових функцій (глобальний, диференційований) тощо. Сутність та характеристики внутрішньофірмового міжнародного та соціально-етичного маркетингу.

Система засобів маркетингу та їхня структура (концепція «4P»). Поняття «маркетингова суміш» (marketing-mix).

#### **Навчальні цілі:**

1. Визначити сутність маркетингу та його походження.
2. Розглянути еволюційні концепції маркетингу.
3. Визначити основні поняття маркетингу.
4. Визначити суб'єктів маркетингу.
5. Ідентифікувати види маркетингу.
6. З'ясувати принципи маркетингу.
7. З'ясувати завдання та функції маркетингу.
8. Виділити систему засобів маркетингу.
9. Підвести студентів до сучасного розуміння навколишнього середовища маркетингу.

#### **Контрольні запитання:**

1. Охарактеризуйте сутність поняття “Маркетинг”
2. В чому полягає головне призначення маркетингу?
3. Основні стратегічні та тактичні завдання маркетингу.
4. Дайте визначення та наведіть приклади потреб. Розгляньте їх види згідно з теорією А. Маслоу.
5. Дайте визначення поняття “бажання”, в чому різниця між бажаннями та попитом, бажаннями та потребами?
6. Охарактеризуйте сутність виробничої концепції відносно головної ідеї, основного інструментарію маркетингу та головної мети.
7. Охарактеризуйте сутність товарної концепції з точки зору головної ідеї, мети та маркетингового інструментарію.
8. Охарактеризуйте сутність збутової концепції з точки зору головної мети, ідеї та основного інструментарію маркетингу.
9. Охарактеризуйте сутність концепції класичного маркетингу з точки зору головної ідеї, мети та основного інструментарію маркетингу.
10. Поясніть логіку еволюції концепції традиційного маркетингу.

### **Питання для обговорення:**

1. Назвіть та прокоментуйте базові принципи побудови маркетингової діяльності.
2. Охарактеризуйте сутність процесу маркетингу.
3. Дайте визначення поняття “попит” та охарактеризуйте основні його види.
4. Назвіть та поясніть сутність основних функцій маркетингу.

### **Завдання:**

1. Використовуючи ієрархію потреб А.Маслоу, проаналізуйте, які потреби намагаються задовольнити виробники такої продукції:

- Наручний годинник «Rolex»;
- шоколадні цукерки «Rafaello»;
- йогурт «Actimel»;
- пральна машина «Ariston»;
- мобільний телефон Samsung Galaxy;
- червоне вино «ШАБО»;
- парфуми «Шанель №5»;
- автоматична каво-машина «Simens»;
- відпочинок на гірськолижному курорті «Буковель».

Зверніть увагу, що кожен із товарів може бути орієнтований одночасно на декілька рівнів піраміди.

2. Проведіть порівняльний аналіз (спільні риси і відмінності) вказаних видів маркетингу:

- споживчий і промисловий маркетинг;
- внутрішній і міжнародний маркетинг;
- маркетинг матеріальних продуктів і маркетинг послуг.

Порівняння необхідно провести окремо для кожної із маркетингових функцій: аналіз маркетингового середовища, розробка товарної політики, розробка цінової політики, розробка політики розподілу, розробка комунікативної політики.

*Література:* [13, 14, 17, 26, 27, 28, 29, 50, 54]

### **Тема 10. Маркетингова товарна політика**

Товар в маркетинговій діяльності. Класифікація товарів та послуг. За призначенням, терміном використання, способом виготовлення, функціональною ознакою.

Маркетингова концепція товару. Товар за задумом, у реальному виконанні, з підсиленням.

Поняття “товарна номенклатура” та “товарний асортимент”. Ширина, глибина, насиченість, гармонійність товарної номенклатури.

Визначення життєвого циклу товару та його різновиди. Розробка, впровадження товару на ринок, зростання, зрілість (насичення), занепад. Методи елімінування продукції. Традиційна, класична, крива, крива захоплення, довгострокове захоплення, сезонна крива, крива поновлення, провалу.

Конкурентоспроможність товару. Рейтинг товару і порядок його визначення. Питомий корисний ефект. Корисний ефект від використання товару, витрати на придбання і використання.

Рейтинг товару і порядок його визначення. Оцінювання конкурентоспроможності товару “жорсткі” та “м’які” параметри. Груповий параметричний індекс, груповий індекс конкурентоспроможності з економічними параметрами, інтегральний показник. Міжнародні аспекти конкурентоспроможності товару. Імідж товару.

Сутність і структура маркетингової товарної політики. Розробка товару, управління товаром та його елімінування. Стратегії маркетингової товарної політики. Стратегії орієнтовані на товар та на ринок.

Інноваційна політика підприємства. Види інновацій. Товарна та технологічна інновація. Значення розробки нової продукції.

Види “нових” товарів. Принципово новий товар, товар принципової новизни, оновлені товари, новий товар для конкретного ринку, товар нової сфери використання.

Етапи планування нової продукції. Генерація ідей, добір ідей, розробка концепції, перевірка концепції, економічний аналіз, розробка товару, пробний маркетинг, комерційна реалізація.

Організаційні форми управління товаром. Система керуючого маркетингом. Система керуючого товаром, система керуючого новим товаром, комітет планування нової продукції, венчурна (ризикова) група.

### **Навчальні цілі:**

1. Дати визначення поняття “комплекс маркетингу” та охарактеризуйте основні його складові.
2. Охарактеризувати основні рівні комплексу маркетингу.
3. Визначити сутність та структура маркетингової товарної політики.
4. Розглянути маркетингову концепцію товару.
5. Ідентифікувати конкурентоспроможність продукції та методи її визначення.
6. З’ясувати сутність поняття “новий товар”.
7. З’ясувати способи та рівні створення нового товару.
8. Підвести студентів до розуміння алгоритму розробки нових товарів.
9. Ідентифікувати концепцію життєвого циклу товару.
10. З’ясувати маркетингові дії на різних етапах життєвого циклу товарів.
11. Підвести студентів до розуміння товарного асортименту та товарної номенклатури, їх диференціація та диверсифікація.
12. Ідентифікувати критерії та методи елімінування продукції.
13. З’ясувати організаційні форми управління продукцією підприємства.

### **II. Контрольні запитання:**

1. Надайте визначення сутності маркетингової товарної політики та охарактеризуйте її структуру.
2. Маркетингове тлумачення сутності поняття “товар”, характеристика багаторівневої інтегральної моделі товару.
3. Класифікація товарів за цільовим призначенням.

4. Основні цілі та задачі маркетингової товарної політики.
5. Сутність концепції життєвого циклу товарів. Маркетингові дії на етапі впровадження.
6. Сутність концепції життєвого циклу товару, маркетингові дії на етапі зростання.
7. Сутність концепції життєвого циклу товару, маркетингові дії на етапі зрілості.
8. Сутність концепції життєвого циклу товару, маркетингові дії на етапі спаду.
9. Дайте визначення та поясніть маркетингову концепцію конкурентоспроможності товару.
10. Поясніть сутність поняття “новий товар”
11. Поясніть логіку алгоритму розробки нової продукції.

**Питання для обговорення:**

1. Назвіть та прокоментуйте основну мету розробки підприємством нової продукції
2. Назвіть та прокоментуйте основні причини, які можуть завадити успіху нової продукції.
3. Надайте тлумачення терміну “маркетингова товарна стратегія”, охарактеризуйте можливі напрямки розвитку товарної стратегії.
4. Сутність та основні характеристики товарного асортименту.
5. Поясніть сутність та охарактеризуйте основні методи елімінування товарів.

**Завдання:**

1. Фірма “Побуттехніка” виходить на ринок з новим товаром — пилососом “Торнадо”.

Інформація, зібрана фахівцями відділу маркетингу свідчить про те, що на цьому регіональному ринку “Факір” конкуруватиме з двома моделями — конкурентами: Самсунг та Сіменс. Основні характеристики моделей: номінальна потужність, маса, ємність, ціна, а також результати оцінювання моделей за такими “м’якими” параметрами, як “очищення покриття”, “зручність у користуванні”, до якого були залучені фахівці — розробники товару, представники роздрібної торгівлі, а також споживачі, наведено в табл. 5

Таблиця 5

**Характеристика моделей пилососів**

Параметри	Од. виміру	Самсунг	Сіменс	Торнадо
1. Очищення покриття	бали	4	4	3
2. Зручність у користуванні	бали	4	4	5
3. Номінальна потужність	Вт	1100	750	1100
4. Економічність	бали	4	3	4
5. Маса	кг	8,5	8	8,5
6. Ємність	л	4	3,6	3,4
7. Ціна	грн.	3500	4000	4400

Визначити конкурентоспроможність товару-новинки Торнадо.

2. Менеджери фірми-виробника відео та аудіотехніки згідно з обраною концепцією товару вважають, що новий товар –автоматичний голосовий перекладач Polyvoicer зацікавить два цільові сегменти –бізнесменів і туристів.

Очікується, що за перший рік фірма реалізує 5000 од. автоперекладачів. Як свідчать критерії ЖЦТ на другий рік можна очікувати зростання обсягу продажу на 60 %, а на третій рік — на 70 % порівняно з першим роком.

Отже, прогноз продажу становить:

1 рік — 5000 од., 2 рік — 8000 од., 3 рік — 8500 од.

Змінні витрати становлять 840 у. о. за один виріб в перший і другий рік і 630 у. о. — в третій рік. Витрати на розробку товару (НДР) становили 400 000 у. о. і щорічні витрати на маркетинг становлять 250 000 у. о., а інші постійні витрати — 80 000 у. о.

Таким чином, загальні фінансові витрати плануються в розмірі 330 000 у. о. (250 000+80 000). Оскільки товари-аналоги поки що на ринку відсутні, а потреба в них існує, фірма планує вдатися до стратегії “зняття вершків”, встановивши ціну на рівні 1200 у. о. Торгова націнка становить в перші два роки 360 у. о., третій рік — 270 у. о.

Визначити, чи є привабливим з фінансового погляду виведення на ринок автоматичного голосового перекладу Polyvoicer?

3. Основною сферою діяльності фірми “Галактика” є оптова торгівля взуттям 160 % від загального товарообороту. 2017 рік видався для фірми дуже вдалим. Цьому сприяло і те, що закуплена на зимовий сезон у основних італійських постачальників партія взуття на підкладці з натурального хутра була продана з дивовижною швидкістю. Керівництво фірми уклало угоду про поставку наступного року взуття аналогічного рівня якості і ціни, трохи розширивши модельний ряд.

Очікуючи на початок сезону, керівництво було переконане, що вже в грудні склади звільняться, і партію буде повністю розпродано. Але у перебіг подій втрутилася негода. Наступна зміна виявилася напрочуд теплою, і продаж зимового асортименту “зависнув” на позначці 30 % від показника минулого року. Залишки “лягли” на фірму тяжким тягарем, зв’язавши значні кошти. А наступний після цього сезон хоч і виявився сприятливим за погодними умовами, але моделі морально застаріли, що цілком зрозуміло, адже з моменту їхньої розробки минуло два роки.

Щоб уникнути повторення ситуації у майбутньому під час обговорення планів щодо формування асортименту обговорювалася навіть пропозиція про співпрацю з синоптиками.

Дані про збут свідчать про те, що в разі холодної зими в період з кінця жовтня до середини лютого середній продаж зимових чобіт становитиме 32 000 пар, а осінніх 17 000 пар.

Якщо ж зима видається теплою, продаж становитиме 10500 пар зимових і 17 000 пар осінніх чобіт. Ціни (середньовиважені) за одиницю продукції: зимові чоботи 2750 грн., осінні чоботи — 2500 грн., а витрати фірми “Галактика” з урахуваннями витрат на зберігання продукції за цей період відповідно 1450 грн. і 1365 грн.



Завдання: визначити оптимальну структуру весняно-зимового асортименту на наступний рік.

*Література:* [6, 8, 10, 13, 36, 38-40, 44, 52, 56]

### **Тема 11. Маркетингова цінова політика**

Сутність та роль маркетингової цінової політики. Інструмент конкурентної боротьби, передумова купівлі-продажу товарів, передумова досягнення стратегічних цілей, зрівнювач попиту та пропозиції.

Класифікація цін. За галузевою належністю, за рівнем регулювання з боку держави, у зовнішньоекономічній діяльності (за правилами Інкотермз), за географічною ознакою.

Алгоритм маркетингового розрахунку цін і характеристика його основних етапів. Постановка мети та визначення завдань ціноутворення, визначення величини попиту, розрахунок витрат, вибір орієнтовного рівня цін, вибір методу ціноутворення, безпосередній розрахунок ціни.

Маркетингові політики управління цінами. Стратегії і тактики управління цінами. Стратегії орієнтовані на виробництво, на попит, на конкурентів. Маркетингова політика використання знижок, “страхування” ціни, гнучкого ціноутворення відповідно до дій конкурентів.

#### **Навчальні цілі:**

1. Визначити сутність та роль маркетингової цінової політики.
2. Розглянути алгоритм маркетингового розрахунку цін.
3. Розглянути методи розрахунку цін на підставі витрат.
4. З'ясувати механізм розрахунку цін на підставі їх сприйняття споживачами.
5. Підвести студентів до розуміння процедури встановлення цін на підставі конкурентних умов.
6. З'ясувати цінові політики високих цін та цін проникнення.
7. Ідентифікувати політику диференціювання цін.
8. Ідентифікувати політику еластичних та стабільних цін.
9. Розглянути політику престижних цін та цін на товари, які знято з виробництва.

#### **Контрольні запитання:**

1. Роль та місце ціни в комплексі маркетингу.
2. Охарактеризуйте сутність маркетингової цінової політики.
3. Поясніть логіку та назвіть основні етапи маркетингового розрахунку цін.
4. Назвіть можливі цілі цінової політики та розкрийте їх сутність.
5. Поясніть сутність методів розрахунку цін на підставі витрат, розкрийте їхні переваги та недоліки.
6. Поясніть сутність методів ціноутворення, орієнтованих на попит.
7. Поясніть сутність методів ціноутворення з урахуванням умов конкуренції.
8. Сутність та умови застосування стратегії “зняття вершків”.
9. Сутність та умови застосування стратегії “проникнення”.

10. Сутність та основні методи ринкового регулювання цін.

**Питання для обговорення:**

1. Охарактеризуйте основні фактори, під впливом яких відбувається формування цінової політики.
2. Поясніть сутність дії закону попиту.
3. Охарактеризуйте сутність поняття “цінова еластичність попиту” та фактори, що на неї впливають.

**Практичні завдання**

1. Компанія виробник товарів побутової хімії “Юнона” розробила новий ефективний засіб Presto для чищення. Планується позиціонувати його так: “виведе будь яку пляму за 30 секунд”. Керівництву комерційної служби необхідно вирішити рівень ціни, при цьому слід орієнтуватися на домогосподарок, які в змозі сплачувати досить такі недешеві аналогічні продукти компанії ANWAY. Або навпаки обрати стратегію широкого проникнення на ринок, орієнтуючись на споживачів, для яких є переконливим аргумент “Навіщо платити більше” або “Якість за помірну ціну”.

Постійні витрати дорівнюють 4500 тис. грн., змінні витрати на одиницю продукції — 3,5 грн. За прогнозами, в разі встановлення ціни за одиницю товару 20 грн. очікуваний обсяг продажу становитиме 600 тис. од. цінова еластичність на цю категорію товарів на етапі впровадження товару на ринок — 3,03.

Ринкова ціна на засоби чищення коливається від 3 до 20 грн.

Визначити ціну на новий засіб для чищення на етапі впровадження (варіанти ціни 20 грн., 15 грн., 10 грн., 7 грн., 5 грн.), зрілості (варіанти ціни 8 грн., 7 грн., 6 грн., 5 грн.) та етапі спаду (варіанти ціни 5 грн., 4 грн., 3 грн.).

2. Видавництво “Компас” планує видати товарів живопису при цьому: змінні витрати — 25 грн., постійні витрати — 20 000 грн., інвестований капітал — 40 000 грн.

Прогноз продажу: песимістичний — 2000 примірників, найбільш ймовірний — 5000 примірників, оптимістичний — 10 000 примірників.

Визначити:

Яку найнижчу граничну ціну може встановити видавництво?

Чому дорівнює ціна беззбитковості?

Яка ціна забезпечує рентабельність на рівні 15 %?

Чому дорівнює ціна з надбавкою 20 %?

Чому дорівнює прибуток, граничний прибуток і валовий прибуток за песимістичним прогнозом?

3. За прогнозами влітку очікується підвищення попиту на кондиціонери. Службі маркетингу фірми “Тека” (конкуренту фірми “Побуттехніка”) на ринку побутової техніки та електроприладів з метою привертання уваги покупців необхідно розробити заходи щодо стимулювання збуту.

Враховуючи потреби великих фірм, вирішено було зорієнтуватися саме на них і запропонувати вигідні умови в разі, якщо фірма купує два або більше кондиціонерів.

За даними минулого року, переважали угоди з купівлі одного кондиціонера. Це було обумовлено зависокою для більшості клієнтів ціною. Передбачається, що дискомфорт у приміщеннях спонукатиме відповідні служби фірми “під тиском” самих службовців придбати додаткові кондиціонери. А пільгові пропозиції змогли б зацікавити цю категорію споживачів.

Розрахунки показали, що постійні витрати на одиницю продукції становлять 1050 грн., змінні витрати — 1500 грн. Ціна одного кондиціонера — 4500 грн. Якщо угода передбачає продаж двох і більше кондиціонерів, прямі витрати трохи зменшуються за рахунок економії на торговельних і транспортних витратах) і становлять:

Кількість одиниць продукції в замовленні	Зменшення змінних витрат, грн.
2-4	90
5-9	120
10 і більше	170

З огляду на ціни конкурентів і очікувану реакцію споживачів рекомендується впровадити таку шкалу знижок:

Величина партії, од.	Знижка, %	Ціна одиниці продукції, грн.
1	-	4500
2-4	5	4275
5-9	10	4050
10 і більше	15	3825

Оцінити ефективність запропонованої системи знижок.

**4.** Фірма “Юнона” — виробник засобу для чищення Presto конкурує в цьому сегменті ринку засобів побутової хімії з 5-ма торговими марками (А, В, С, Д, Е). За ціни 28 грн. за упаковку попит на засіб Presto оцінюється в 2 млн. грн. на рік.

Як засвідчили результати маркетингових досліджень, показники цінової еластичності для кожної марки різні. Якщо, на думку покупців, певна марка має більшу цінність, він погодиться платити за неї вищу ціну.

Таблиця 6

Цінова еластичність на різні марки засобу для чищення

Марка	Цінова еластичність
Марка А	4,48
Марка В	1,82
Марка С	4,73
Марка D	1,34
Марка Е	3,49
Марка Presto	1.33

Змінні витрати на одиницю продукції становлять 10,4 грн., а постійні — 1,5 грн. Діапазон ринкових цін 12–80 грн. Визначити оптимальну ціну однієї упаковки засобу для чищення Presto, враховуючи показник цінової еластичності.

*Література:* [5, 7, 9, 14, 17, 21, 26, 39, 40, 52]

## **Тема 12. Комплекс маркетингових комунікацій**

Формування стимулюючого комплексу просування товару. Виявлення цільової аудиторії, визначення відповідної бажаної реакції, вибір методу звернення (змісту, структури та форми звернення), вибір засобів та каналів поширення інформації, вибір виду просування.

Реклама. Платність, багатофункціональність, відсутність чіткої кінцевої визначеності. Інформативна, переконуюча, нагадувальна. Визначення мети рекламування, встановлення відповідальності, визначення бюджету, вибір об'єкту реклами, визначення змісту реклами та структури звернення, вибір каналів та засобів поширення реклами, створення рекламних оголошень, розробка плану рекламних заходів, контроль за виконанням плану та за ефективністю реклами.

“Паблік рілейшнз” та пропаганда (“паблісіті”). Поняття “PR”, завдання, функції та сфери застосування, методи, реклама і “PR”.

Стимулювання збуту, стимулювання покупця, посередників, торгівельного персоналу фірми. Визначення мети стимулювання збуту. Вибір виду стимулювання збуту. Встановлення відповідального за організацію стимулювання збуту. Координація плану стимулювання збуту. Оцінка результатів.

Персональний продаж. Пошук і аналіз потенційних покупців. Попередня підготовка до візиту. Підхід до клієнта і встановлення контактів. Виявлення проблем клієнта і висування торгових пропозицій. Демонстрація товару. Подолання заперечень. Завершення переговорів. Аналіз і контроль.

Сутність маркетингової політики комунікацій.

Основні елементи комплексу маркетингових комунікацій. Реклама, PR, стимулювання збуту, персональний продаж.

Алгоритм планування комплексу маркетингових комунікацій та характеристика його основних етапів. Визначення мети комплексу маркетингових комунікацій; виявлення цільової аудиторії та бажаної зворотної реакції; вибір звернення; вибір засобів поширення маркетингової інформації (канали, носії, звернення); вибір засобів впливу; формування каналів зворотного зв'язку; розрахунок бюджету комунікацій (методи).

### **Навчальні цілі:**

1. Визначити сутність та основні елементи комплексу маркетингових комунікацій.
2. Розглянути алгоритм формування комплексу маркетингових комунікацій.
3. Підвести студентів до сучасного розуміння реклами (сутність, види).
4. Розглянути алгоритм прийняття рішень щодо рекламування.
5. Підвести студентів до сучасного розуміння пропаганди (сутність, види).
6. Підвести студентів до сучасного розуміння стимулювання збуту (сутність, напрямки та методи).
7. Визначити сутність та процес персонального продажу.

### **Контрольні запитання:**

1. Сутність та складові комплексу маркетингових комунікацій.
2. Логіка побудови та основні етапи формування комплексу маркетингових комунікацій.
3. У чому полягає мета комплексу маркетингових комунікацій.
4. Основні стратегічні та оперативні цілі маркетингових комунікацій.
5. Особисті та неособисті канали маркетингових комунікацій, їх характеристика.
6. Назвіть основні методи розрахунку бюджету комплексу комунікацій.
7. Дайте визначення поняття “реклама” та охарактеризуйте її види в залежності від етапу життєвого циклу товару.
8. Логіка та основні етапи процесу прийняття рішень щодо реклами.
9. Охарактеризуйте основні засоби стимулювання споживачів.
10. Охарактеризуйте основні засоби стимулювання посередників.
11. Охарактеризуйте основні засоби стимулювання торговельного персоналу фірми.
12. Охарактеризуйте сутність поняття PR та основні напрямки даної діяльності.
13. Охарактеризуйте основні принципи, які відрізняють рекламу від паблік рілейшнз.
14. В чому полягає різниця між пропагандою та паблік рілейшнз як складових комплексу маркетингових комунікацій.

### **Питання для обговорення:**

1. Назвіть види носіїв реклами, охарактеризуйте їхні переваги та недоліки.
2. Характеристика етапів прийняття рішень про вид засобу розповсюдження реклами.
3. Основні методи тестування рекламного звернення.
4. Методологічні підходи щодо визначення економічної ефективності реклами.
5. Охарактеризуйте особливості стимулювання збуту як складової комплексу маркетингових комунікацій.

### **Практичні завдання**

1. Уявіть, що Ви проводите рекламну кампанію. Складіть перелік конкретних запитань. Як цей перелік допоможе творчій групі створювати рекламу?
2. Уявіть, що Вам необхідно розробити рекламне звернення. Відправником виступає наш інститут. Проілюструйте основні етапи творчого процесу розробки рекламного звернення.
3. Розробіть рекламну кампанію підприємства, що реалізує копіювальні апарати XEROX, спрямовану на володарів малих підприємств.
4. Зробіть рекламу продукції міського молокозаводу.
5. Розробіть рекламну кампанію для підприємства виробника дитячих іграшок. Рекламна компанія повинна бути спрямована на матерів. Які зміни

Ви внесете до цілей рекламування, якщо у програмі передбачено використання телеролика, який побачать діти?

6. Оберіть дві реклами, орієнтовані на конкурентні цільові аудиторії. Поясніть, на які сегменти покупців вони націлені і чому це націлення є успішним? Тепер переробіть обидві реклами, щоб показати, як можна орієнтувати товар на іншу цільову аудиторію. Поясніть Вашу нову стратегію.

7. Перед керівництвом фірми Colorit виникла проблема: яку суму слід витратити на рекламу? Кінцева мета — отримання протягом планового періоду прибутку в розмірі 6000 тис. дол.?

Фірма Colorit має наступні фінансові показники.

Показники	Звітний період	Плановий період
Прибуток до оподаткування	3290 тис. дол.	6000 тис. дол.
Обсяг продажу	747 тис. шт.	850 тис. шт.
Ціна однієї штуки	30 дол.	31 дол.
Змінні витрати на одиницю продукції	18,08 дол.	17,68 дол.
Постійні витрати		
Амортизація	2129 тис. дол.	2153 тис. дол.
НДР	2000 тис. дол.	1500 тис. дол.
Ціна складування	-	153 тис. дол.
Банківські послуги	185 тис. дол.	139 тис. дол.
Всього	4314 тис. дол.	3945 тис. дол.

Визначити бюджет реклами та інших заходів щодо просування товару фірми Colorit.

*Література:* [1, 5, 22, 26, 27, 46, 48, 55]

### **Тема 13. Маркетингова політика розподілу**

Мета збутової політики і засоби її реалізації. Вибір та конструювання каналів розподілу. Організація збутової мережі.

Функції каналів збуту. Функції пов'язані з угодами. Логістичні функції, функції обслуговування.

Види та методи каналів розподілу товарів. Прямі, непрямі та змішані канали розподілу. Прямі та непрямі (опосередковані) методи організації каналів розподілу. Рівень каналів розподілу. Ширина каналів розподілу. Організація діяльності в каналах розподілу. Визначення інтенсивності каналу товароруку. Визначення системи керівництва каналами збуту.

Динаміка розвитку каналів розподілу товарів. Типовий традиційний, вертикальні маркетингові системи, горизонтальні маркетингові системи, багатоканальні маркетингові системи.

Методика вибору каналів розподілу товарів. Визначення потреби у виборі каналу. Постановка й координація цілей розподілу. Специфікація завдань розподілу. Розробка можливих альтернатив. Вибір структури каналу. Вибір оптимального каналу. Вибір суб'єктів каналу й способів управління

ними.

Управління каналами розподілу товарів. Прогнозування збуту. Вибір стратегії товароруху. Вибір та мотивація посередників. Співробітництво. Партнерство. Програма планування розподілу.

Проблеми товароруху. Адекватна взаємодія з елементами зовнішнього середовища. Мінімізація витрат. Створення й підвищення попиту.

#### **Навчальні цілі:**

1. Визначити сутність, завдання та функції маркетингової політики розподілу.
2. Визначити сутність, види та характеристики каналів розподілу.
3. Визначити функції каналів розподілу.
4. Розглянути алгоритм формування каналів розподілу.
5. Ідентифікувати фактори, що впливають на вибір оптимальної структури каналу розподілу.
6. Визначити сутність та принципи посередницької діяльності в каналах розподілу.
7. Розглянути основні види посередницьких підприємств та організацій.
8. Ідентифікувати основні аспекти управління каналами розподілу.
9. Ідентифікувати конфлікти в каналах розподілу та методи їх ліквідації.
10. З'ясувати методи оцінки каналів розподілу.

#### **Контрольні запитання:**

1. Дайте визначення та поясніть сутність маркетингової політики розподілу.
2. Основні тактичні та стратегічні задачі системи розподілення товарів.
3. Дайте визначення маркетингових каналів розподілу та охарактеризуйте їх базисні типи.
4. Наведіть та розкрийте сутність основних функцій каналів розподілу.
5. Охарактеризуйте основні елементи маркетингової політики розподілу.
6. Основні типи щільності розподілу та їх характеристика.
7. Поясніть логіку та назвіть етапи процесу формування каналу розподілу.
8. Основні характеристики каналу розподілу.
9. Охарактеризуйте підходи, які використовуються при виборі каналу розподілу.

#### **Питання для обговорення:**

1. Основні критерії вибору посередника.
2. Основні підходи до оцінки ефективності діяльності посередників.
3. Загальна характеристика підходів щодо оцінювання каналів розподілу.
4. Напрямки та методи оптимізації каналів розподілу.

#### **Практичні завдання**

1. Торгова фірма спеціалізується на продажу побутової техніки. Основний конкурент, що володіє значною часткою ринку, знизив ціну на 30%.

Маркетингова служба фірми пропонує реалізувати стратегію зміни стимулювання збуту. Тактичний прийом, який пропонується використати при

цьому, передбачає знизити у відповідь ціни на пилососи на 40 % (з 320 до 192 дол.), комплектуючи знижки кількістю проданих товарів за зниженими цінами.

При цьому розглядаються дві альтернативні пропозиції.

Перша — реклама про зниження цін на пилососи у популярній газеті, тираж якої становить 200 тис. примірників.

Друга пропозиція — купони на право придбати товар за зниженими цінами для покупців, які зробили купівлю у магазині протягом року (фірма має базу даних, до якої за згодою покупців внесено 2500 адресатів).

Досвід працівників маркетингової служби дає змогу зробити припущення, що 6 % покупців позитивно реагують на пропозицію.

Витрати на пряму поштову рекламу становлять 5000 дол., а на рекламу в пресі — 2040 дол.

Необхідно визначити доцільність впровадження альтернативних пропозицій щодо просування товарів в межах реалізації стратегії зміни стимулювання збуту.

Прийняттю рішення передують розрахунки очікуваного результату за кожною пропозицією (табл. 7).

Таблиця 7

Оцінка альтернативних пропозицій просування товару

Пропозиція	Сума витрат, дол.	Чисельність цільової аудиторії, осіб	Ймовірність позитивної реакції, %	Очікуваний прибуток, дол.
Варіант I Знижки постійним покупцям (надсилання поштою купонів)	5000	2500	6	23350
Варіант II Рекламне оголошення в газеті про зниження цін	2040	200000	0,1-0,5	111360

Прибуток (збиток), пов'язаний зі зниженням ціни, визначається з урахуванням позитивних відповідей на надісланий поштою купон, що дає право на придбання товару за зниженими цінами. Нова ціна товару — 192 дол. (проти 300 дол. старої ціни) з урахуванням психологічної ціни становить 189 дол.

*Література:* [17, 18, 26, 36, 38, 44, 51, 53]



## **ІНДИВІДУАЛЬНО-КОНСУЛЬТАТИВНА РОБОТА**

Індивідуально-консультативна робота є формою поза аудиторної роботи викладача та студента. Студент може отримати індивідуальні консультації у години, визначені викладачем та затверджені на засіданні кафедри менеджменту.

Отримати індивідуальні консультації студент може за бажанням при підготовці до:

- семінарських занять;
- практичних занять, які включають:
- додаткові пояснення щодо лекційного матеріалу;
- роз'яснення специфіки теоретичного матеріалу, який відведено на самостійне опрацювання;
- методики самостійної роботи з літературними джерелами;
- методики вирішення ситуаційних та розрахунково-аналітичних задач;
- методики підготовки до рольової гри;
- допомоги налагодження комунікацій в малих групах;
- поточного контролю знань студентів з окремих тем навчальної дисципліни;
- модульного контролю. Студент може отримати консультацію щодо виконання модульного наскрізного індивідуального або групового завдання;
- рубіжного контролю. Студент може отримати індивідуальну консультацію при підготовці до заліку;
- підсумкового контролю знань (іспиту).

### **Наскрізне модульне ситуаційне завдання “Організація як об’єкт управління”**

*(виконання в робочих групах)*

#### **Змістовий модуль I**

1. Вступна частина. Назва організації, її спеціалізація, організаційно-правова форма, вищий орган управління, місце знаходження.

2. Внутрішні змінні організації:

- сформулювати місію;
- стисло описати цілі, завдання, виробничу структуру, технології, кадровий склад досліджуваної організації; схема взаємозв'язку внутрішніх змінних організації;
- дати характеристику корпоративній культурі;
- визначити інструменти управління корпоративною культурою;
- провести аналіз посадової інструкції або положення про структурний підрозділ (на власний вибір). Копію проаналізованого документа доцільно прикласти як додаток.

3. Зовнішнє середовище організації:

- описати зовнішнє середовище організації, розподілити за видами всі фактори прямої та непрямої дії;
- оцінити вплив фактору на діяльність організації і способи адаптації до цього впливу (передбачається можливість розгляду впливу факторів

зовнішнього середовища в поточному періоді часу й в короткостроковій перспективі);

- аналіз державного регулювання діяльності конкретної організації  
Закони України; накази Міністерства та інших відомств, положення та інструкції; державні установи, які здійснюють регулювання діяльності закладу.

#### 4. Організаційна структура управління:

- визначте та спроєктуйте організаційну структуру управління досліджуваної організації;
- проаналізуйте відповідність типу організаційної структури управління стратегічним цілям і завданням організації;
- які існують можливості щодо удосконалення організаційної структури управління.

#### 5. Аналіз планування:

- наявність і зміст корпоративної стратегії;
- характеристика ділової стратегії і оцінка її ефективності.

#### 6. Керування контролюванням:

- характеристика основних об'єктів та рівнів контролю: операційний; фінансовий; структурний;
- організація контролю: відповідальність за контроль в організації; етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання зі стандартами;
- оцінка ефективності контролю та пропозиції щодо поліпшення даного управлінського процесу в організації.

### ***Змістовий модуль II***

#### 7. Мотивація роботи працівників:

- характеристика мотиваційної системи, її дієвість і напрями вдосконалення
- матеріальне стимулювання праці;
- моделі залучення персоналу до управління організацією;
- програми лояльності для персоналу;
- впровадження системи делегування повноважень.

#### 8. Комунікації. Етика в організації. Програми соціальної відповідальності:

- Охарактеризувати ефективність комунікацій в організації, визначити методи управління комунікаціям;
- Управління етикою і етичністю поведінки в організації;
- Зміст і спрямованість програм соціальної відповідальності, оцінка бюджету програм

У випадку відсутності або низького рівня того чи іншого управлінського процесу в організації необхідно подати пропозиції щодо формування й реалізації відповідного процесу.

## **МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ**

З метою активізації навчально — пізнавальної діяльності, викладання курсу “Менеджмент” передбачає застосування наступних методик активізації навчання:

- проблемні лекції;
- проблемні та аналітичні підходи при самостійній роботі студентів;
- семінари-дискусії;
- рольові та ділові ігри;
- тренінги;
- розрахунково-аналітичні та ситуаційні задачі;
- кейси;
- робота в малих групах;
- виконання наскрізних індивідуальних завдань;
- тощо.

## **СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ**

### **Перелік питань, що охоплюють зміст навчальної програми дисципліни**

1. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
2. Ієрархія як інструмент менеджменту.
3. Організаційна культура як інструмент менеджменту.
4. Порівняльна характеристика північноамериканської та японської моделей менеджменту.
5. Західноєвропейська модель менеджменту.
6. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.
7. Класичні теорії менеджменту.
8. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.
9. Сутність і основні риси формальної організації.
10. Внутрішнє середовище організації, взаємозв’язок внутрішніх змінних.
11. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.
12. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
13. Планування як функції менеджменту, його види. Класифікація планів організації.
14. Етапи процесу планування. Визначення місій та цілей організації..
15. Сутність та принципи SWOT-аналізу.
16. Базові стратегії.
17. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.
18. Структурна побудова управління організаціями. Департаменталізація
19. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Переваги та недоліки.

20. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління. Переваги та недоліки.
21. Дивізіональна та матрична матрична структури управління.
22. Процес делегування повноважень та відповідальності.
23. Змістовні теорії мотивування.
24. Процесуальні теорії мотивації.
25. Мотиваційні засоби менеджера.
26. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці.
27. Методи соціального впливу та морального стимулювання.
28. Види управлінського контролю. Етапи контролювання.
29. Системи контролювання.
30. Економічні та організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
31. Методи менеджменту. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.
32. Сутність та типи управлінських рішень.
33. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.
34. Групове ухвалення рішення в організаціях.
35. Класифікація інформації, її сутність та значення в менеджменті.
36. Особливості надходження, утворення й використання інформації на рівнях менеджменту.
37. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.
38. Комунікативний процес, його елементи та етапи.
39. Різновиди комунікацій. Комунікаційні бар'єри.
40. Методи вдосконалення комунікацій.
41. Природа лідерства та його складові.
42. Теорії лідерства.
43. Групи та команди в організаціях. Характеристика груп та команд.
44. Міжособисті та міжгрупові конфлікти.
45. Керування конфліктами в організаціях.
46. Сутність та природа організаційного розвитку.
47. Природа організаційних змін.
48. Керування змінами в організації.
49. Ефективність менеджменту організацій.
50. Суть маркетингу та його походження.
51. Еволюційні концепції маркетингу.
52. Маркетингова тріада (потреби, цінності, запити).
53. Принципи маркетингової діяльності.
54. Стратегічні та тактичні завдання маркетингу.
55. Функції маркетингу.
56. Види маркетингу.
57. Система засобів маркетингу та їхня структура (концепція «4P»). Поняття «маркетингова суміш» (marketing-mix).
58. Фактори макро- та мікро- маркетингового середовища.
59. Структура та процес маркетингових досліджень.
60. Маркетингова інформаційна система.

61. Підходи до дослідження ринку.
62. Сегментування ринку. Алгоритм процесу сегментування ринку.
63. Товар в маркетинговій діяльності. Класифікація товарів та послуг. За призначенням, терміном використання, способом виготовлення, функціональною ознакою.
64. Маркетингова концепція товару.
65. Поняття “товарна номенклатура” та “товарний асортимент”. Показники товарної номенклатури та асортименту. Стратегії управління товарним асортиментом.
66. Визначення життєвого циклу товару та його різновиди.
67. Конкурентоспроможність товару. Рейтинг товару і порядок його визначення.
68. Сутність і структура маркетингової товарної політики. Стратегії маркетингової товарної політики.
69. Інноваційна політика підприємства. Види інновацій.
70. Види “нових” товарів.
71. Етапи планування нової продукції.
72. Організаційні форми управління товаром.
73. Сутність та роль маркетингової цінової політики.
74. Алгоритм маркетингового розрахунку цін і характеристика його основних етапів.
75. Маркетингові політики управління цінами.
76. Сутність та особливості використання методів прямого ціноутворення.
77. Методи непрямого ціноутворення (сутність і зміст). Маркетингова політика кредитування, кондицій та знижок.
78. Сутність маркетингової політики комунікацій. Основні елементи комплексу маркетингових комунікацій.
79. Алгоритм планування комплексу маркетингових комунікацій та характеристика його основних етапів.
80. Формування стимулюючого комплексу просування товару.
81. Реклама та її місце в комплексі просування. Види реклами. Засоби рекламування.
82. Алгоритм розробки рекламної кампанії.
83. “Паблік рілейшнз” та пропаганда (“паблісіті”).
84. Поняття “PR”, завдання, функції та сфери застосування, методи, реклама і “PR”.
85. Алгоритм розробки плану стимулювання збуту
86. Алгоритм розробки плану персонального продажу.
87. Мета збутової політики і засоби її реалізації.
88. Функції каналів збуту. Методика вибору каналів розподілу товарів.
89. Види та методи каналів розподілу товарів. Динаміка розвитку каналів розподілу товарів.
90. Управління каналами розподілу товарів.

## **ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

*Мета контрольної роботи* — закріпити та поглибити теоретичні знання, здобуті студентом у процесі вивчення курсу “Менеджмент і маркетинг”, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях.

Варіант контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. табл. 8).

*Таблиця 8*

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, И, І	3
Й, К, Л	4
М, Н, О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Щ, Ш	9
Ю, Я	10

Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 15 сторінок тексту (комп'ютерний набір — 14 кегль через 1,5 інтервалу, гарнітура Times New Roman). Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Обов'язковою умовою написання роботи є зміст, що містить питання завдання із зазначенням сторінок, вступ і висновки, які повинні відображати власне ставлення студента до матеріалу, який вивчається, безпосередньо відповіді на питання без розриву сторінки та із зазначенням посилань на літературні джерела, а також список використаної літератури (не менш як 10 джерел).

Контрольна робота полягає у виконанні 5 завдань з наведеного переліку. При виборі варіанта завдань слід користуватись таблицею 8.

*Таблиця 9*

Номера завдань	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Теоретичні	1, 50	2, 51	3, 52	4, 53	5, 54	6, 55	7, 56	8, 57	9, 58	10, 59
Тестові питання	1, 11, 21	2, 12, 22	3, 13, 23	4, 14, 24	5, 15, 25	6, 16, 26	7, 17, 27	8, 18, 28	9, 19, 29	10, 20, 30
Практичні завдання	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

### **Перелік теоретичних питань:**

1. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
  2. Ієрархія як інструмент менеджменту.
  3. Організаційна культура як інструмент менеджменту.
  4. Порівняльна характеристика північноамериканської та японської моделей менеджменту.
  5. Західноєвропейська модель менеджменту.
  6. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.
  7. Класичні теорії менеджменту.
  8. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.
  9. Сутність і основні риси формальної організації.
  10. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
  11. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.
  12. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
  13. Планування як функції менеджменту, його види. Класифікація планів організації.
  14. Етапи процесу планування. Визначення місій та цілей організації.
  15. Сутність та принципи SWOT-аналізу.
  16. Базові стратегії.
  17. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.
  18. Структурна побудова управління організаціями.
- Департаменталізація
19. Лінійні та функціональні організаційні структури управління.
- Переваги та недоліки.
20. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління.
- Переваги та недоліки.
21. Дивізійна та матрична матрична структури управління.
  22. Процес делегування повноважень та відповідальності.
  23. Змістовні теорії мотивування.
  24. Процесуальні теорії мотивації.
  25. Мотиваційні засоби менеджера.
  26. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці.
  27. Методи соціального впливу та морального стимулювання.
  28. Види управлінського контролю. Етапи контролювання.
  29. Системи контролювання.
  30. Економічні та організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
  31. Методи менеджменту. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.
  32. Сутність та типи управлінських рішень.
  33. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.
  34. Групове ухвалення рішення в організаціях.

35. Класифікація інформації, її сутність та значення в менеджменті.
  36. Особливості надходження, утворення й використання інформації на рівнях менеджменту.
  37. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.
  38. Комунікативний процес, його елементи та етапи.
  39. Різновиди комунікацій. Комунікаційні бар'єри.
  40. Методи вдосконалення комунікацій.
  41. Природа лідерства та його складові.
  42. Теорії лідерства.
  43. Групи та команди в організаціях. Характеристика груп та команд.
  44. Міжособисті та міжгрупові конфлікти.
  45. Керування конфліктами в організаціях.
  46. Сутність та природа організаційного розвитку.
  47. Природа організаційних змін.
  48. Керування змінами в організації.
  49. Ефективність менеджменту організацій.
  50. Суть маркетингу та його походження.
  51. Еволюційні концепції маркетингу.
  52. Маркетингова тріада (потреби, цінності, запити).
  53. Принципи маркетингової діяльності.
  54. Стратегічні та тактичні завдання маркетингу.
  55. Функції маркетингу.
  56. Види маркетингу.
  57. Система засобів маркетингу та їхня структура (концепція «4Р»).
- Поняття «маркетингова суміш» (marketing-mix).
58. Фактори макро- та мікро- маркетингового середовища.
  59. Структура та процес маркетингових досліджень.
  60. Маркетингова інформаційна система.
  61. Підходи до дослідження ринку.
  62. Сегментування ринку. Алгоритм процесу сегментування ринку.
  63. Товар в маркетинговій діяльності. Класифікація товарів та послуг.
- За призначенням, терміном використання, способом виготовлення, функціональною ознакою.
64. Маркетингова концепція товару.
  65. Поняття “товарна номенклатура” та “товарний асортимент”.
- Показники товарної номенклатури та асортименту. Стратегії управління товарним асортиментом.
66. Визначення життєвого циклу товару та його різновиди.
  67. Конкурентоспроможність товару. Рейтинг товару і порядок його визначення.
  68. Сутність і структура маркетингової товарної політики. Стратегії маркетингової товарної політики.
  69. Інноваційна політика підприємства. Види інновацій.
  70. Види “нових” товарів.



71. Етапи планування нової продукції.
72. Організаційні форми управління товаром.
73. Сутність та роль маркетингової цінової політики.
74. Алгоритм маркетингового розрахунку цін і характеристика його основних етапів.
75. Маркетингові політики управління цінами.
76. Сутність та особливості використання методів прямого ціноутворення.
77. Методи непрямого ціноутворення (сутність і зміст). Маркетингова політика кредитування, кондицій та знижок.
78. Сутність маркетингової політики комунікацій. Основні елементи комплексу маркетингових комунікацій.
79. Алгоритм планування комплексу маркетингових комунікацій та характеристика його основних етапів.
80. Формування стимулюючого комплексу просування товару.
81. Реклама та її місце в комплексі просування. Види реклами. Засоби рекламування.
82. Алгоритм розробки рекламної кампанії.
83. “Паблік рілейшнз” та пропаганда (“паблісіті”).
84. Поняття “PR”, завдання, функції та сфери застосування, методи, реклама і “PR”.
85. Алгоритм розробки плану стимулювання збуту
86. Алгоритм розробки плану персонального продажу.
87. Мета збутової політики і засоби її реалізації.
88. Функції каналів збуту. Методика вибору каналів розподілу товарів.
89. Види та методи каналів розподілу товарів. Динаміка розвитку каналів розподілу товарів.
90. Управління каналами розподілу товарів.

***Тестові питання:***

1. Функції менеджменту виконуються:
  - a) систематично і за складеним графіком;
  - b) одночасно;
  - c) послідовно.
2. До функцій менеджерів вищого рівня належить:
  - a) розробка стратегії організації і політики її діяльності;
  - b) контроль за фінансовими результатами діяльності організації;
  - c) налагодження комунікацій з урядовцями і керівниками інших підприємств;
  - d) всі відповіді вірні.
3. Найбільшою групою менеджерів у більшості організацій є:
  - a) адміністративні менеджери;
  - b) функціональні менеджери;
  - c) топ-менеджери.
4. Головними здобутками класичної школи управління є:

a) методи вдосконалення роботи працівників (хронометраж, перерви в роботі, відрядна оплата праці);

b) визначення принципів управління;

c) обґрунтування необхідності децентралізації управління.

5. До головних функцій менеджменту не належить:

a) визначення організаційних цілей;

b) організація людей і груп для виконання плану;

c) виявлення споживацьких смаків і уподобань;

d) спостереження за процесом забезпечення мети і завдань організації.

6. Френк і Лілія Гілбрет досліджували:

a) управління працею робітників на основі прискорення і вдосконалення виробничо-технічного процесу;

b) розподіл управлінської праці та встановлення посадових обов'язків управлінців;

c) технології стимулювання робітників.

7. Всі організації використовують такі основні види ресурсів:

a) людські, фінансові, матеріальні;

b) матеріальні, технологічні, інформаційні;

c) капітальні й оборотні.

8. Сукупність факторів, на які організація може впливати через встановлення ефективних комунікацій, належить до:

a) проміжного середовища;

b) середовища непрямого впливу;

c) внутрішнього середовища організації.

9. Ступінь впливу на організацію окремих компонентів середовища залежить, як правило, від:

a) організації процесу виробництва на підприємстві;

b) фази життєвого циклу підприємства;

c) масштабів діяльності та сфери розміщення ресурсів підприємства;

d) якості управління бізнес-процесами.

10. Неокласична школа управління акцентує увагу на:

a) вирішенні задач і функцій в процесі менеджменту;

b) необхідності безперервного стимулювання продуктивності праці;

c) визначенні функцій менеджменту;

d) значенні людського фактору в організації.

11. До сфер менеджменту не відносяться:

a) виробничий менеджмент;

b) стратегічний менеджмент;

c) фінансовий менеджмент;

d) управління персоналом та маркетинг.

12. Здатність менеджера усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації належить до його:

a) технічних здібностей;

b) аналітичних здібностей;

c) діагностичних здібностей;

д) концептуальних здібностей.

13. За Ф.Тейлором менеджери виконують такі функції:

А) Визначення задач кожному робітнику;

Б) Дослідження рівня задоволеності робітників умовами праці ;

В) Мотивація робітника виконувати свої функції з високою

продуктивністю;

Г) Б і В;

Д) А і В.

14. На думку А.Файоля процес управління складається з таких функцій:

А) Планування і ухвалення рішень, координація і контролювання;

Б) Планування і ухвалення рішень, організація, контролювання і

лідерство;

В) Планування, організація, розпорядництво, координація і

контролювання;

Г) Ухвалення рішень, організація і лідерство;

Д) Розпорядництво, координація, контролювання і лідерство.

15. Вибір керівником одного з альтернативних варіантів можливих дій, які вказують, що і як планувати, організувати, мотивувати і контролювати – це:

А) Контролювання;

Б) Організація;

В) Прийняття рішень;

Г) Розпорядництво;

Д) Планування.

16. Яка з цих рис не є позитивною рисою ситуаційного підходу:

А) Виховання особистих якостей і вміння контролювати ситуацію;

Б) Використання стандартних методів навчання;

В) у центрі уваги підходу ситуація – набір обставин, що безпосередньо впливають на організацію;

Г) Використання конкретних прийомів управління у зв'язку з конкретною ситуацією.

Д) Спроба варіювання різноманітності приватних підходів.

17. Фірма, яка спеціалізується на виготовленні декоративної косметики, вирішила на наступний рік у бюджет закласти значні кошти на створення лабораторії для розробки нової, якісної продукції. Яку з стратегій за Портером вирішила застосувати дана фірма?

А) стратегію диференціації;

Б) стратегію керування витратами;

В) стратегію фокусування.

18. До переваг лінійної структури управління відноситься:

А) відсутність функціональних спеціалістів

Б) простота, визначеність зв'язків

В) потреба в універсальності знань лінійного керівника

Г) сувора система звітності

19. Як співвідносяться між собою категорії “повноваження” і “влада”:

- А) вони ідентичні
- Б) влада частково визначається повноваженнями
- В) повноваження визначаються владою

20. Жорсткий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами й посадами передбачається:

- а) традиційною структурою;
- б) органічною структурою;
- в) ринковою структурою;
- г) адаптивною структурою.

21. Що не належить до головних характеристик організаційної структури?

- а) кількість структурних підрозділів;
- б) ієрархічність (кількість шаблів/рівнів);
- в) розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління;
- г) порядок і послідовність формування, збору, збереження, обробки, видачі інформації.

22. Контроль як зворотний зв'язок системи передбачає:

- А) виявлення причин відхилення реального виконання від стандартів;
- Б) розробку і реалізацію програми коригування планових показників;
- В) оцінку фактичного виконання й порівняння її зі стандартами.

23. Для продуктових підрозділів не використовуються як показники контролю за рівнем досягнення цілей їх функціонування:

- А) обсяг продажу, частка ринку;
- Б) темпи зростання обсягів продажу, темпи зростання прибутку;
- В) конкурентоспроможність продукції.

24. Згідно теорії Д.МакКлеланда робітники з потребою у владі мотивовані роботою, яка:

- А) характеризується ситуацією кооперації
- Б) передбачає відповідальність за дії інших людей
- В) характеризується помірним ступенем ризику
- г) має чіткий і швидкий зворотній зв'язок

25. Яка теорія визначає важливі потреби людини і те, що людина цінує як нагороду?

- А) Теорія Альфреда;
- Б) Теорія Врума;
- В) Теорія Герцберга;
- Г) Всі відповіді правильні.

26. «Дійсними мотиваторами» в двофакторній теорії Герцберга виступають:

- А) Соціально-трудова політика фірми;
- Б) оплата праці і умови роботи;
- В) відносини в колективі;
- Г) Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника;
- Д) Високий ступінь відповідальності.

27. Ефективні комунікації передбачають, що:
- А) неформальні канали передають достовірну інформацію;
  - Б) усунуто всі бар'єри на горизонтальному й вертикальному рівнях;
  - В) отримане повідомлення максимально близьке за значенням до первинного.
28. Налагодженню горизонтальних комунікацій сприяє:
- А) принцип єдиного статусу;
  - Б) неспеціалізована кар'єра;
  - В) система внутрішньофірмового навчання;
  - Г) всі варіанти правильні.
29. Коли завдання групи прості й рутинні, менеджер зазвичай обирає такі схеми групових комунікацій
- А) колесо, прямий доступ;
  - Б) колесо, ланцюг, коло;
  - В) У-мережу, колесо;
  - Г) прямий доступ, ланцюг;
30. Форми комунікацій в організаціях поділяються на:
- А) усні, письмові та групові;
  - Б) міжособові, групові, горизонтальні, вертикальні;
  - В) міжособові, групові, організаційні.
31. Якщо повідомлення офіційне, постійне і велике за обсягом, то обирається такий метод комунікації
- А) письмовий;
  - Б) офіційний;
  - В) вертикальний.
32. До характеристик усної комунікації, зазвичай, не належить:
- А) швидкість обміну інформацією;
  - Б) гарний зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту;
  - В) використання для повідомлення точних, адекватних слів;
  - Г) немає правильної відповіді.
33. Можливі наслідки підвищення цін на конкретний продукт, який продає фірма, можна оцінити за допомогою такої інформаційної системи:
- А) операційно-виконавчої системи;
  - Б) базових інформаційних систем менеджменту;
  - В) адміністративної інформаційної системи;
  - Г) системи підтримки рішень;
34. Який стиль керування майже у всіх випадках сприяє підвищенню продуктивності праці за результатами досліджень Р.Лайкерта?
- А) стиль, орієнтований на робітника;
  - Б) стиль, зосереджений на роботі;
  - В) консультативно-демократичний стиль.
35. Фасадизм як стиль керівництва, виділений Р.Блейком та Дж.Моутоном в доповнення до п'яти "чистих" стилей керівництва це:
- А) імітація позицій 9.9 в цілях приховання істинних мотивів поведінки керівника

- Б) сполучення любых або всіх підходів до управління  
 В) сполучення позиції 9.1 та 1.9

### Практичні та ситуаційні завдання

1. Розрахувати ціну товару, якщо відомо:
- очікуваний обсяг виробництва та збуту – 50000 од.;
  - питомі змінні витрати – 20 у.о.;
  - постійні витрати – 600000 у.о.;
  - передбачувана частка прибутку.

2. Питомі витрати виробництва товару становлять 70 у.о. За ціни 100 у.о. підприємство має виробити й реалізувати 7000 од. на місяць. Відтак завантаження виробничих потужностей становитиме 70%. За ціни 90 у.о. обсяг виробництва та реалізації можуть зрости до 10000 од., а виробничі потужності будуть завантажені на 100%.

Яку ціну (100 у.о., 90 у.о. чи диференційовану) має підприємство запропонувати ринку, щоб отримати максимальний прибуток.

3. Внаслідок підвищення податку роздрібна ціна пляшки вина зросла з 4 до 5 грн., а обсяг збуту зменшився з 15 до 12 млн. пляшок на рік.

4. Розрахувати значення точки беззбитковості, якщо відомо, що постійні витрати становлять 20000 у.о., відпускна ціна – 100 у.о., а питомі змінні витрати – 80 у.о.

5. Визначити еластичність попиту, використавши дані таблиці

Найменування товару	Ціна		Попит	
	первинна	після зміни	первинний	після зміни ціни
А	94	91	146	147
Б	126	186	124	190
В	1270	1230	285	435

6. Підприємство реалізує продукцію за ціною 50 грн. При цьому прями питомі витрати становлять 40 грн. Така ціна дає можливість підприємству реалізувати протягом місяця 20000 од. продукції.

Відділ досліджень ринку встановив, що за зниження ціни до 46 грн. еластичність попиту ( $K_e$ ) становитиме 6,0, а за зниженням ціни до 44 – 8,0. Яке зниження ціни буде вигіднішим для підприємства?

7. Обчисліть показник конкурентоспроможності продукції і зробіть висновок, який виріб має найвищі конкурентні позиції.

Умовна марка магнітофонів	Характеристики					
	Ціна, грн.	Вихідна потужність, Вт	Частота звуку, Гц	Маса, кг	Кількість касетників, один.	Зовнішнє оформлення
1	450	30	12000	7	2	8
2	300	18	10000	5	1	10
3	350	12	10000	7	2	6
4	200	10	8000	6	1	7

8. Обчисліть рейтинг пральних машин:

Показники якості	Одиниця виміру	Порівняльна модель, Рі	Базова модель, Ріб	Формула розрахунку	Відносний показник якості	Рейтинг
Відносна чистота прання білизни	%	62	52			
Втрата міцності	%	14	16			
Час прання	хвил.	9	10			

9. Складіть план рекламної кампанії для швейної фабрики.

10. Складіть план рекламної кампанії для кондитерської фабрики.

**Перелік питань до заліку  
з дисципліни «Менеджмент і маркетинг»**

1. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
  2. Ієрархія як інструмент менеджменту.
  3. Організаційна культура як інструмент менеджменту.
  4. Порівняльна характеристика північноамериканської та японської моделей менеджменту.
  5. Західноєвропейська модель менеджменту.
  6. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.
  7. Класичні теорії менеджменту.
  8. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.
  9. Сутність і основні риси формальної організації.
  10. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
  11. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.
  12. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
  13. Планування як функції менеджменту, його види. Класифікація планів організації.
  14. Етапи процесу планування. Визначення місій та цілей організації.
  15. Сутність та принципи SWOT-аналізу.
  16. Базові стратегії.
  17. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.
  18. Структурна побудова управління організаціями. Департаменталізація
  19. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Переваги та недоліки.
  20. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління. Переваги та недоліки.

21. Дивізіональна та матрична матрична структури управління.
  22. Процес делегування повноважень та відповідальності.
  23. Змістовні теорії мотивування.
  24. Процесуальні теорії мотивації.
  25. Мотиваційні засоби менеджера.
  26. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці.
  27. Методи соціального впливу та морального стимулювання.
  28. Види управлінського контролю. Етапи контролювання.
  29. Системи контролювання.
  30. Економічні та організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
  31. Методи менеджменту. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.
  32. Сутність та типи управлінських рішень.
  33. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.
  34. Групове ухвалення рішення в організаціях.
  35. Класифікація інформації, її сутність та значення в менеджменті.
  36. Особливості надходження, утворення й використання інформації на рівнях менеджменту.
  37. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.
  38. Комунікативний процес, його елементи та етапи.
  39. Різновиди комунікацій. Комунікаційні бар'єри.
  40. Методи вдосконалення комунікацій.
  41. Природа лідерства та його складові.
  42. Теорії лідерства.
  43. Групи та команди в організаціях. Характеристика груп та команд.
  44. Міжособисті та міжгрупові конфлікти.
  45. Керування конфліктами в організаціях.
  46. Сутність та природа організаційного розвитку.
  47. Природа організаційних змін.
  48. Керування змінами в організації.
  49. Ефективність менеджменту організацій.
  50. Суть маркетингу та його походження.
  51. Еволюційні концепції маркетингу.
  52. Маркетингова тріада (потреби, цінності, запити).
  53. Принципи маркетингової діяльності.
  54. Стратегічні та тактичні завдання маркетингу.
  55. Функції маркетингу.
  56. Види маркетингу.
  57. Система засобів маркетингу та їхня структура (концепція «4P»).
- Поняття «маркетингова суміш» (marketing-mix).
58. Фактори макро- та мікро- маркетингового середовища.
  59. Структура та процес маркетингових досліджень.
  60. Маркетингова інформаційна система.



61. Підходи до дослідження ринку.
62. Сегментування ринку. Алгоритм процесу сегментування ринку.
63. Товар в маркетинговій діяльності. Класифікація товарів та послуг. За призначенням, терміном використання, способом виготовлення, функціональною ознакою.
64. Маркетингова концепція товару.
65. Поняття “товарна номенклатура” та “товарний асортимент”. Показники товарної номенклатури та асортименту. Стратегії управління товарним асортиментом.
66. Визначення життєвого циклу товару та його різновиди.
67. Конкурентоспроможність товару. Рейтинг товару і порядок його визначення.
68. Сутність і структура маркетингової товарної політики. Стратегії маркетингової товарної політики.
69. Інноваційна політика підприємства. Види інновацій.
70. Види “нових” товарів.
71. Етапи планування нової продукції.
72. Організаційні форми управління товаром.
73. Сутність та роль маркетингової цінової політики.
74. Алгоритм маркетингового розрахунку цін і характеристика його основних етапів.
75. Маркетингові політики управління цінами.
76. Сутність та особливості використання методів прямого ціноутворення.
77. Методи непрямого ціноутворення (сутність і зміст). Маркетингова політика кредитування, кондицій та знижок.
78. Сутність маркетингової політики комунікацій. Основні елементи комплексу маркетингових комунікацій.
79. Алгоритм планування комплексу маркетингових комунікацій та характеристика його основних етапів.
80. Формування стимулюючого комплексу просування товару.
81. Реклама та її місце в комплексі просування. Види реклами. Засоби рекламування.
82. Алгоритм розробки рекламної кампанії.
83. “Паблік рілейшнз” та пропаганда (“паблісіті”).
84. Поняття “PR”, завдання, функції та сфери застосування, методи, реклама і “PR”.
85. Алгоритм розробки плану стимулювання збуту
86. Алгоритм розробки плану персонального продажу.
87. Мета збутової політики і засоби її реалізації.
88. Функції каналів збуту. Методика вибору каналів розподілу товарів.
89. Види та методи каналів розподілу товарів. Динаміка розвитку каналів розподілу товарів.
90. Управління каналами розподілу товарів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Нормативна:

1. Закон України «Про рекламу» - Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, N 5029-VI від 03.07.2012
2. Закон України "Про підприємництво" №698-12 від 07.02.91
3. Закон України "Про підприємства в Україні" №887-12 від 27.03.91
4. Закон України "Про господарські товариства" №1576-12 від 19.09.91
5. Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" №2132-12 від 18.02.92
6. Закон України "Про захист прав споживачів" №1023-12 від 12.05.91
7. Закон України "Про обмеження монополізму і недопущенні несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності" №2132-12 від 18.02.92
8. Наказ МЗЄЗторгу "Про затвердження Правил продажу продовольчих товарів" №9 від 28.12.94
9. Постанову Кабінету Міністрів України "Питання Державної інспекції по контролю за цінами" №353-91-п від 09.12.91
10. Постанову Кабінету Міністрів України "Про впровадження штрихового кодування товарів" № 574 від 29.04.96

### Основна література

11. Бабайлов В.К. Менеджмент: Наука и практика: Учебник. – Харьков: Издво ХНАДУ, 2015. – 300 с. (на русском языке)
12. Бардась А.В. Б24 Менеджмент [Текст]: навч. посіб. / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 381 с.
13. Вершигора Є.Ю. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Є. Ю. Вершигора. – Тернопіль: Астон, 2015. – 407 с.
14. Голованова Майя Анатольевна. Маркетинговые исследования международных и внутренних рынков [Текст]: учеб. пособие / М. А. Голованова; Нац. аэрокосм. ун-т им. Н. Е. Жуковского "Харьк. авиац. ин-т". - Харьков: ХАИ, 2017. - 95 с.
15. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
16. Ігнат'єва Ірина Анатоліївна. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу) [Текст]: підруч. для студентів напрямів підгот. 6.140102, 8.140102 "Побутове обслуговування" та 6.03060101, 8.03060101 "Менеджмент та адміністрування" / І. А. Ігнат'єва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - Київ: КНУТД, 2014. - 359 с.
17. Калініченко Людмила Леонідівна. Маркетинг [Текст]: навч. посіб. / Л. Л. Калініченко, Є. В. Кильницька; Харків. ун-т буд-ва та архітектури. - Харків: Панов А. М., 2017. - 168 с.

18. Кібік Ольга Миколаївна. Менеджмент і маркетинг [Текст]: навч.-метод. посіб. / О. М. Кібік, В. О. Котлубай, К. В. Белоус. - Одеса: Фенікс, 2017. - 115 с.
19. Коваленко Інна Миколаївна. Менеджмент [Текст]: підруч. для студентів спец. менеджмент, економіка підприємства / І. М. Коваленко, М. П. Коваленко, В. С. Коршунов; за заг. ред. д-ра фіз.-мат. наук, проф. Коваленко М. П.; [Міжнар. гуманітар. ун-т]. - Одеса: Букаєв Вадим Вікторович [вид.], 2017. - 361 с.
20. Козенков Дмитро Євгенович. Основи менеджменту [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Є. Козенков, А. С. Ковзель, К. А. Ковзель; Нац. металург. акад. України. - Д.: Акцент, 2014. - 174 с.
21. Крикавський Євген Васильович. Маркетинг та менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Євген Крикавський, Тетяна Данько, Наталя Ярошевич; ред. С. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка". - Львів: Львівська політехніка, 2016. - 95,[1] с.
22. Кузик С.П. Основи менеджменту і маркетингу: навчально-методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.040104 – географія (програма, самостійна і практичні роботи, індивідуальне науково-дослідне завдання). – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 52 с.
23. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2014. – 366 с.
24. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
25. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
26. Маркетинг [Текст]: навчальний посібник / Є. О. Балацький. А. Ф. Бондаренко; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.
27. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посібник / ред. І. М. Буднікевич. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 535 с.
28. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / ред. Н. В. Карпенко. - К.: Центр учбової літератури, 2016. - 251 с.
29. Маслій Ірина Дмитрівна. Маркетинг [Текст]: навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец. ВНЗ / Н. Д. Маслій; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. - Одеса: Астропринт, 2017. - 180 с.
30. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
31. Менеджмент [Текст]: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. "Менеджмент" / Д. Т. Бікулов [та ін.]; Запоріж. нац. ун-т. - Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2017. - 359 с.

32. Менеджмент для магістрів [Текст]: навч. посіб. / [М. М. Коваленко та ін.]; за заг. ред. д-ра держ. упр. М. А. Латиніна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. - Харків: Магістр, 2017. - 499 с.

33. Менеджмент і адміністрування [Текст]: навч. посіб. (для студентів ден. і заоч. форм навчання напряму підгот. 073 "Менеджмент") / І. Т. Кішак [та ін.]; Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського, Ф-т економіки, Каф. менеджменту орг. та зовнішньоекон. діяльності. - Миколаїв: Швець В. М., 2017. - 343 с.

34. Менеджмент. Практичні і лабораторні заняття [Текст]: навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.]; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 4-те вид., допов і перероб. - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2017. - 170 с

35. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоурі Франклін. Основи менеджменту / Майкл Мескон, Майк Альберт, Франклін Хедоурі. [Переклад з англійської]. Загальна редакція та вступна стаття доктора економічних наук Л.И. Евенко Академія народного господарства при уряді Російської Федерації Москва: Видавництво "Справа", 1997. - 704 с.

36. Мудра Ірина Миколаївна. Менеджмент і маркетинг ЗМІ [Текст]: навч. посіб. / Ірина Мудра ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Ліга-Прес, 2017. – 211 с.

37. Муромець Наталія Євгенівна. Менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. - Харків: Мезіна В. В., 2017. - 322 с.

38. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

39. Попова Н.В. Маркетинг: підручник / Н.В. Попова. – Харків: В справі, 2016. – 298 с.

40. Рега М. Г. Маркетинг галузей: навчальний посібник / М. Г. Рега, І. М. Чучка. - Мукачево: РВЦ МДУ, 2015. - 228 с.

41. Семчук Жанна Віталіївна. Основи менеджменту [Текст]: метод. рек. для практ. занять та самот. роботи для студентів, які навчаються за галуззю знань 0305 "Економіка та підприємництво" напрямів "Фінанси і кредит" та "Облік і аудит" / Ж. В. Семчук, Р. М. Скриньковський; Приват. вищ. навч. закл. "Львів. ун-т бізнесу та права". - Львів: Львів. ун-т бізнесу та права, 2014. – 51 с.

42. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 336 с.

43. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навчальний посібник / А.М. Балашов, Г.Є. Мошек, В.В. Молдован, Д.І. Полутов, А.С. Соломко, Н.В. Ткаченко; заг. редакція д.н.держ.упр., проф. Балашова А.М. та к.е.н., проф. Мошека Г.Є. – К.: Алерта, 2018. – 620 с.

44. Сухорська У.Р. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / Сухорська У.Р., Щербань В.М. – Л.: Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. – 383 с.

45. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.

46. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик. – Київ: Видавництво, 2014. 284 с

47. Шоробура І. М. Менеджмент [Текст]: навч. посіб. / І. М. Шоробура; Хмельниц. гуманітар.-пед. акад. - Хмельницький: Цюпак А. А. [вид.], 2014. - 318 с.

48. Штовба Олена Валеріївна. Товарний брендинг в маркетинзі та комунікативному менеджменті [Текст]: навч. посіб. / О. В. Штовба ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця: ВНТУ, 2014. - 90 с

### **Додаткова література**

49. Бергер Йона. Заразливий. Психологія вірусного маркетингу. Чому товари та ідеї стають популярними [Текст] / Йона Бергер; пер. з англ. Олена Замойська. - 3-тє вид. - Київ: Наш формат, 2017. - 196 с.

50. Жуков Святослав Августович. Управління промисловим маркетингом на підприємствах [Текст]: монографія / С. А. Жуков ; ВНЗ "Нац. акад. упр.". - Київ: Нац. акад. упр., 2017. - 344 с.

51. Ковінько Олена Миколаївна. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності [Текст]: монографія / О. М. Ковінько; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ: КНЕУ, 2017. - 423 с.

52. Пилипенко Андрій Анатолійович. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: організація управління та маркетингове забезпечення [Текст]: монографія / [А. А. Пилипенко, О. В. Фартушняк, І. Ю. Пасічник]; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків: Лібуркіна Л. М., 2017. - 275 с.

53. "Полтавський університет економіки і торгівлі", вищий навчальний заклад Укоопспілки. Збірник наукових статей магістрів факультету товарознавства, торгівлі та маркетингу ПУЕТ [Текст] / Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ); [редкол.: О. О. Нестуля (голов. ред.) та ін.]. - Полтава : ПУЕТ, 2017. - 129 с.

54. Соціально-етичний маркетинг: монографія / Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова, К.В. Березовик та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромата. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 372 с

### **Електронні ресурси**

55. Катаєв А. В. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спец. «Фінанси і кредит», «Облік і аудит» / А. В. Катаєв; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – Електрон. текст. дані. – Харків : Видавничий центр «Діалог», 2016. – 1 електрон. опт. диск (CD-R). – Системні вимоги: Adobe Acrobat Reader. – Назва з етикетки диска.

56. Журнал «Маркетинг в Україні»  
<http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-inua>

57. Маркетинговий портал <http://www.marketing-research.in.ua>

