

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Менеджмент»



Т.П. Лучникова

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

Методичні вказівки до практичних занять
та самостійного опрацювання матеріалу
для студентів спеціальностей 6.070105 «Рухомий склад залізниць»,
6.050702 «Електромеханіка»,
6.070108 «Залізничні споруди та колійне господарство»,
6.050202 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології»
усіх форм навчання

Київ 2016

УДК 338. 246. 02

Т.П. Лучникова

Основи менеджменту і маркетингу: Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи студентів технічних спеціальностей денної та заочної форм навчання . – К.: ДЕТУТ, 2016. – 83 с.

Методичні вказівки присвячені закріпленню теоретичного матеріалу на основі виконання практичних робіт та відповідають програмі курсу «Основи менеджменту і маркетингу» (для студентів технічних спеціальностей).

Методичні вказівки містять програму курсу та завдання для виконання індивідуального завдання, які в сукупності з основним лекційним матеріалом та додатковим навчальним матеріалом, що студенти вивчають самостійно, дає можливість повністю пізнати сутність дисципліни.

Рекомендується для студентів денної та заочної форм навчання.

Методичні вказівки розглянуті та затверджені на засіданні кафедри «Менеджмент організацій і логістики» (протокол № 1 від 08 вересня 2015 року) та на засіданні методичної комісії факультету (протокол № 3 від 24 грудня 2015 року).

Укладач: старший викладач Лучникова Т.П.

Рецензенти: доцент кафедри «Менеджмент»
Державного економіко-технологічного університету
транспорту, к.е.н. Вертель В.В.;

доцент кафедри «Економіки і менеджменту»
Київської державної академії водного транспорту
імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного
к.е.н., доц. Семенчук Т.Б.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	9
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	35
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ.....	62
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ.....	74
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТУ.....	76
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ.....	77
СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	80
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	82

ВСТУП

В умовах ринкової економіки по галузях, в тому числі на транспорті, особливе значення набуває вивчення майбутніми спеціалістами та магістрами низки дисциплін, які складають основу бізнесу. До них належать такі дисципліни, як менеджмент і маркетинг.

Метою дисципліни «Основи менеджменту і маркетингу» є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, маркетингу та логістики розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завдання дисципліни — є набуття студентами знань щодо:

- організації роботи менеджера в системі управління;
- функцій організацій в ринковій економіці;
- визначення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- прийняття рішень в менеджменті;
- значення маркетингу як філософії бізнесу;
- маркетингових досліджень;
- товарної, цінової, збутової і комунікативної політики;
- маркетингової стратегії та планування;
- різних форм логістичних утворень;
- технології розподілу та управління в логістичних системах;
- економічної ефективності логістики;
- характеристик окремих видів транспорту, складського господарства, тари і упаковки.

Результатом вивчення дисципліни є:

- формування у студентів цілісної уяви про процеси у сфері менеджменту, маркетингу та логістики;
- оволодіння культурою сучасного економічного мислення, методологічними підходами щодо аналізу та оцінки ефективності менеджменту підприємства
- формування у студентів умінь і практичних навичок використання набутих знань щодо застосовування інформаційної бази даних для аналізу складових менеджменту;
- вміння користуватися набутими знаннями у практиці, здійснення та виконання менеджменту, маркетингу та логістики.

Вивчення навчального матеріалу дисципліни сприятиме підвищенню рівня загальноекономічної підготовки бакалаврів, формуванню в них навичок самостійного науково-аналітичного опрацювання проблем з позицій суспільних і державних потреб та інтересів, а також передбачає теоретичну і практичну підготовку студентів з питань менеджменту, маркетингу та логістики в діяльності підприємства, самостійну роботу студентів, виконання ними контрольної роботи і складання заліку.

Програма курсу «Основи менеджменту і маркетингу»

Модуль 1. «Основи менеджменту»

Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту

Зміст понять «управління» та «менеджмент». Основні категорії менеджменту. Менеджери та підприємці, роль менеджера, відмінності між менеджером та підприємцем (бізнесменом). Рівні управління, групи менеджерів (управлінців). Історія формування науки про менеджмент, розвиток управлінської науки в Україні. Предмет курсу «Основи менеджменту».

Тема 2. Організації та процес менеджменту

Поняття організації, формальні та неформальні, прості та складні організації. Організації як система, керуюча та керована підсистеми. Загальні риси організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації, фактори прямої та непрямой дії. Значення фактора міжнародного оточення, способи проникнення на міжнародні ринки. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Види організацій в Україні.

Тема 3. Функції менеджменту

Поняття функцій менеджменту, їхня роль в управлінні. Класифікація функцій менеджменту. Планування як функція менеджменту.

Мотивація як функція менеджменту. Поняття мотивації. Змістовні та процесійні теорії.

Організація як функція менеджменту. Побудова організації, організаційне проектування. Види організаційних структур управління, склад організаційної структури.

Контроль як функція менеджменту. Поняття, зміст та види контролю. Об'єктивність та необхідність контролю, мета контролю. Попередній, поточний та остаточний контроль. Зворотний зв'язок при контролі.

Тема 4. Методи менеджменту

Сутність методів менеджменту та їх класифікація. Економічні методи менеджменту: довго-, середньо- та короткострокові техніко-економічні плани, економічні стимули, податки, фінанси, кредит, бюджет, ціни. Адміністративні методи менеджменту: організаційні, розпорядчі, дисциплінарні дії. Соціально-психологічні методи менеджменту: соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату у колективі. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.

Тема 5. Комунікації та процес прийняття рішень у менеджменті

Сутність комунікацій та їхні види (за Месконом, Альбертом та Хедоурі). Інформація, її види та роль у менеджменті (підходи Ігора Ансоффа). Документація та діловодство, документообіг. Графіки та їхня роль у менеджменті. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Схематична модель комунікаційного процесу. Удосконалення міжособових комунікацій. Удосконалення організаційних комунікацій. Сутність та класифікація управлінських рішень за такими ознаками, як: сфера охоплення, тривалість дії, рівень прийняття, характер розв'язуваних задач, способи обґрунтування, способи прийняття. Умови прийняття управлінських рішень: право, повноваження, відповідальність, обов'язковість, компетентність. Напрацювання управлінських рішень. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Середовище прийняття рішень. Інформаційні обмеження при прийнятті рішень.

МОДУЛЬ 2. «Основи маркетингу»

Тема 6. Сутність і зміст маркетингу

Суть, основні елементи та комплекс маркетингу. Маркетинг, як філософія бізнесу. Зовнішнє середовище маркетингу. Групи факторів зовнішнього середовища. Мікросередовище і його складові: споживач, конкуренти, постачальники, посередники і контактні аудиторії. Фактори, які створюють макросередовище маркетингу: економічний, соціально-культурний, політико-правові, технологічні і природно-географічні. Внутрішнє середовище, контрольоване фірмою (місія, цілі та засоби їх досягнення, організаційна структура й інформаційна система, кадрова і маркетингова політика). Концепції маркетингу. Види маркетингу та їх класифікація. Функції маркетингу: маркетингові дослідження, розробка стратегії, товарна, цінова політика, політика розподілу, комунікаційна політика і контроль маркетингу.

Тема 7. Маркетингові дослідження

Основні напрямки маркетингового дослідження. Комплексне дослідження ринку. Вивчення макро-, мікросередовища, факторів, які впливають на кон'юнктуру ринку. Процес і етапи маркетингового дослідження. Методи маркетингових досліджень. Переваги і вади первинної і вторинної інформації. Методи аналізу маркетингової інформації. Методи прогнозування ринку. Сегментування ринку та позиціонування товару. Фактори сегментування споживчого ринку. Стратегія маркетингу залежно від рівня сегментування ринку.

Тема 8. Товарна та цінова політика підприємства

Цілі і суть товарної політики. Маркетингова класифікація товарів і послуг. Рівні товару, за якими споживач оцінює товар. Конкурентоспроможність товару і методика оцінювання рівня конкурентоспроможності. Процес розробки нових товарів. Джерела ідей нових товарів. Етапи розробки новинок: пошук ідей, вибір ідей, розробка і перевірка концепції товару. Розробка стратегії маркетингу. Проведення економічного аналізу. Розробка прототипу товарів. Випробування товарів в ринкових умовах. Виробництво і реалізація продукції. Життєвий цикл товару. Управління товаром. Товарна політика і товарна стратегія фірми.

Цілі ціноутворення. Класифікація видів цін. Фактори ціноутворення. Інформація, необхідна для прийняття рішення щодо цін. Ціноутворення на різних типах ринків. Етапи процесу ціноутворення. Методи ціноутворення. Вибір цінової стратегії. Види знижок. Цінове стимулювання збуту.

Тема 9. Політика розподілу. Комунікаційна політика та організація контролю маркетингової діяльності

Цілі політики розподілу. Характеристика каналів розподілу та їх функції. Процес вибору та управління каналами розподілу. Канали розподілу споживчих, промислових товарів і послуг. Вертикальні маркетингові системи. Процес і етапи товароруку.

Цілі і засоби комунікаційної політики. Комплекс маркетингових комунікацій. Процес маркетингової комунікації та вибору комплексу просування товарів. Стимулювання збуту. Етапи підготовки та проведення заходів стимулювання збуту. Персональний продаж, паблік рилейшнз та інші засоби комплексу маркетингових комунікацій.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів це спланована пізнавальна, організаційно і методично направлена діяльність, яка здійснюється без прямої допомоги викладача, на досягнення результату.

Метою самостійної роботи студентів є розвиток творчих здібностей та активізація розумової діяльності студентів.

Самостійна робота студентів здійснюється у різних формах і передбачає:

- опрацювання теоретичних основ, роботи з підручниками, навчальними посібниками, конспектами лекцій;
- вивчення окремих тем, що передбачені для самостійного вивчення робочою програмою;
- написання конспекту при самостійному опрацюванні теми (пропущеної лекції) або її окремих питань;
- вивчення та конспектування спеціальної літератури, в якій відображені проблеми, наукові розробки та досвід підприємств щодо управління проектами в Україні та в інших країнах;
- підготовку до виступу на практичному занятті з певної теми;
- виконання індивідуальних завдань з подальшим обговоренням результатів домашньої роботи на практичних заняттях;
- написання рефератів, оглядів літератури з найактуальніших проблем управління проектами.;
- розв'язання тестів;
- виконання розрахункової роботи.

Виконання індивідуальних завдань сприяють більш поглибленому вивченню студентом теоретичного матеріалу, закріпленню і узагальненню отриманих знань, формуванню вмінь використання знань для комплексного вирішення відповідних професійних завдань. Студенти набувають навичок самостійної роботи з літературою, навчаються порівнювати, аналізувати та систематизувати інформацію з різних джерел.

Для своєчасного виконання завдань студент повинен планувати самостійну роботу, визначити термін збору інформації, її обробки, аналізу та оформлення результатів своєї роботи.

Ефективність самостійної роботи студентів досягається за допомогою вміння здійснювати пошук необхідної інформації в каталогах бібліотек, через мережу Інтернет, на підприємствах, а також за допомогою використання різних методів проведення наукових досліджень.

Результати самостійної роботи оцінюються і враховуються викладачем при поточній та семестровій атестації успішності студентів.

Контроль самостійної роботи студентів здійснюється як під час аудиторних занять, так і в позааудиторний час відповідно до плану графіку, складеного викладачем і завчасно доведеного до відома студентів.

Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання

1. Зміст понять «управління» та «менеджмент».
2. Основні категорії менеджменту.
3. Історія формування науки про менеджмент, розвиток управлінської науки в Україні.

Теоретична частина

У процесі ринкових перетворень в Україні в усіх сферах виробничо-господарської діяльності почали використовувати термін «менеджмент». Необхідно знати різницю між поняттями «менеджмент» та «управління», оскільки дуже часто їх ототожнюють.

Управління є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. *Менеджмент* є різновидом управління та означає управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією та ін.).

Менеджмент — це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Застосування терміна «управління» правомірне щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а «менеджмент» — щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління в умовах ринкових відносин.

У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння досягати поставлені цілі, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент розглядається як серія безперервних дій, кожна з яких є певним процесом. Менеджмент, як особлива управлінська праця, спрямований на гнучке пристосування виробничо-збутової діяльності фірми до ринкових умов, що постійно змінюються та регулюються законами розвитку ринкової системи господарювання. Менеджмент можна розглядати як організацію роботи людей, співробітників, колективу для досягнення поставленої мети найраціональнішим способом. Менеджмент можна розглядати також як управління будь-якою організацією незалежно від цілей її діяльності: державним закладом, церквою, армією тощо.

З функціональних позицій менеджмент — це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації (під організаціями розуміють підприємства, товариства, банки, асоціації тощо, їх відділи, бюро, сектори, цехи). За напрямком здійснення менеджмент можна поділити на три види: виробничий менеджмент, фінансовий менеджмент та маркетинг.

У менеджменті використовується і термін «управління», але з

обов'язковою орієнтацією на об'єкт (процес). Наприклад, управління кредитним відділом банку, управління виробництвом, управління зовнішньоекономічною діяльністю.

До основних *категорій менеджменту* належить поняття організації, функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень тощо.

В управлінській діяльності керуються такими *законами менеджменту*: спеціалізація управління, інтеграція управління, оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління, демократизація управління, економія часу в управлінні, пропорційний розвиток систем управління тощо.

Виділяють шість основних етапів розвитку менеджменту:

1 етап. - Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва. 2 етап. - Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.

3 етап. - Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.

4 етап. - Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення.

5 етап. - Формування системних та ситуаційних підходів.

6 етап. – Комп'ютеризація управлінських процесів.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність менеджменту?
2. Чим визначається необхідність управління економічними та соціальними системами?
3. У чому полягають функції менеджера?
4. Які відмінності між підприємцем та менеджером?
5. Охарактеризуйте рівні управління та наведіть характеристику їх представників.
6. Охарактеризуйте сутність основних підходів до управління з позиції виділення шкіл в управлінні.
7. Маркетинговий підхід у менеджменті.
8. Дайте порівняльну характеристику японської та американської моделей менеджменту.

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Тема 2. Організації та процес менеджменту

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання

1. Поняття організації.
2. Формальні та неформальні, прості та складні організації. Загальні риси організації.
3. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
4. Зовнішнє середовище організації, фактори прямої та непрямой дії. Значення фактора міжнародного оточення, способи проникнення на міжнародні ринки. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Теоретична частина

Під *організацією* слід розуміти групу людей, діяльність яких свідомо, керувано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме: за способом та метою утворення, за кількістю цілей, за величиною, за юридичним статусом, за формами підприємництва, за характером адаптації до змін.

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. *Формальні організації* – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Надалі формальні організації будемо називати просто організаціями.

Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

В організації тісно переплетені два види груп: формальні та неформальні.

Формальні групи створюються за бажанням керівника у результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей. Виділяють три типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи): президент компанії і віце-президенти, начальник цеху та його заступники тощо;
- цільові виробничі (господарські) групи: групи технологів, дизайнерів, конструкторів, фінансистів, економістів тощо;
- комітети, які у свою чергу поділяються на спеціальні (комітет з усунення браку на виробництві, комітет зі скорочення працівників, ліквідаційна комісія) та постійні (ревізійна комісія, науково-технічна рада, рада директорів та ін.).

Неформальні групи створюються спонтанно на засадах соціальної

взаємодії. Працівники вступають у неформальні групи для задоволення почуття причетності, взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. У неформальних групах є також певна структура, неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами.

Можна виділити такі *загальні риси організацій*:

- 1) наявність ресурсів: людей, капіталу, матеріалів, технології, інформації тощо;
- 2) залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, менталітету суспільства тощо);
- 3) горизонтальний поділ праці (виділення конкретних завдань), під розділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці;
- 4) вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління;
- 5) необхідність управління;
- 6) наявність формальних та неформальних груп;
- 7) здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Успіх будь-якої організації залежить від таких умов: капіталізації, виживання, підприємницької ініціативи, результативності (ефективності), продуктивності, здатності до практичної реалізації, здатності до саморозвитку, вміння ефективно використовувати інвестиції, здатності до самовдосконалення системи менеджменту тощо.

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів.

Фактори впливу на організацію — це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори визначають будь-які процеси, що відбуваються в організації, їх можна класифікувати за двома ознаками: рівень впливу (макрорівень, мікрорівень); середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють:

мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які здійснюють вплив на рівні підприємств;

макроекономічні фактори (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), які здійснюють вплив на рівні галузей та держави.

За ознакою середовища впливу виділяють *фактори внутрішнього середовища* організації (формують організацію з середини) та *фактори зовнішнього середовища організації* (пов'язані з розглядом організації як відкритої системи). Залежно від того, як на підприємстві здійснюється виробничо-господарська діяльність, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища

можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними *факторами внутрішнього середовища* в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Ситуаційний підхід потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й *зовнішнього середовища*, яке містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо. *Фактори зовнішнього середовища* доцільно поділяти на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини). Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії.

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. Етапи менеджменту утворюють управлінський цикл організації.

Процес менеджменту охоплює певні категорії, такі як *керуюча та керована системи* організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо. Організація розглядається як відкрита система, що має входи та виходи, а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керуюча система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

1 етап процесу управління працівниками полягає в реалізації функцій менеджменту, до яких належать будь-які види управлінської діяльності, наприклад планування виробництва та реалізації продукції, управління розробкою технологій, конструюванням виробу, управління обліком, управління підрозділом в організації тощо. Отже, мова йде про управлінську діяльність на усіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків тощо). Таким чином, апарат управління, який зосереджений в керуючій системі, в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту, тобто сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості тощо).

2 етап процесу менеджменту є формування методів менеджменту, тобто способів впливу керуючої системи на керовану. До методів менеджменту можна віднести план виробництва, план прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули до праці, технологічна документація виготовлення виробу тощо. Однак методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, оскільки вони здебільше не набувають форми адміністративних

важелів. Для забезпечення їх дієвого управлінського впливу методи менеджменту повинні пройти етап формалізації і, як результат, перетворитись в управлінські рішення.

Отже, *1 етап процесу менеджменту* полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення певних виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів. Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують не повною мірою (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про усі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить в керуючу систему (тобто виконується процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Управлінські рішення щодо розроблених заходів надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему і спрямовуються на усунення недоліків, відхилень тощо. Фактично забезпечується робота циклічного механізму, в результаті якої (якщо необхідно, за декілька циклів). При цьому керівництво виступає видом управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів менеджменту, розробки та прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану, тобто *4 етапом процесу менеджменту* є забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво є обвинувальною функцією у структурі категорій менеджменту, тобто виконує роль рушія, який визначає напрямки діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації. Всі вищезазнані етапи менеджменту супроводжуються комунікаціями тобто процесами обміну інформацією, її змістом, між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

Контрольні запитання

1. Визначте загальні риси організації.
2. Які ознаки мають формальні та неформальні, прості та складні організації?
3. Охарактеризуйте механізм діяльності організації.
4. Які складові внутрішнього і зовнішнього середовища організації та їх взаємозв'язок?
5. Назвіть етапи, що складають управлінський цикл організації.

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Тема 3. Функції менеджменту

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання

1. Поняття функцій менеджменту, їхня роль в управлінні.
2. Складові процеси стратегічного планування.

Теоретична частина

Під *функціями менеджменту* слід розуміти види управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Функції менеджменту виникають внаслідок поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси на підприємстві здійснюються із застосуванням функціонального підходу (технології менеджменту).

Функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті.

За ознакою місця у менеджменті можна виділити *загальні (основні) функції* (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання), тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, і *конкретні* (часткові), з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси, та *об'єднувальну функцію менеджменту (керівництво)*, яка пронизує усі управлінські процеси в організації. Панівну роль відіграють конкретні функції менеджменту, які реалізуються через основні на засадах керівництва.

За ознакою процесів управління конкретні функції менеджменту поділяються на управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

За ознакою об'єкта — це управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо. *За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності* — управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією.

Безперервне виконання функцій менеджменту є його *технологією*. Вона формує важливий етап процесу управління, при цьому кожна функція є складовим елементом цього процесу.

Під *тонуванням* слід розуміти вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації. З допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації. Фахівці виділяють два *види планування*-, *стратегічне та оперативне* (поточне).

Стратегічне планування передбачає встановлення місії і цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. *Оперативне планування* є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії з метою забезпечення вико-

нання місії організації.

Складові процесу стратегічного планування

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного шанування полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну і об'єктивну характеристику факторів зовнішнього внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення.

Етап 2. Установлення місті та цілей організації. Місія — це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація). Формуючи систему цілей, слід пам'ятати про те, що вони повинні бути: конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними, охоплювати усі рівні організації (ієрархічними), різної тривалості (довгострокові — 5 років і більше, середньострокові — 1-5 років, короткострокові — до 1 року), досяжними та зрозумілими, взаємоузгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. На цьому етапі доцільно використовувати такі методи дослідження, як порівняння експертних оцінок, системного аналізу, статистичного та соціологічного дослідження тощо.

Етап 4. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища проводиться за допомогою дослідження факторів. Важливо розробити таку методику, яка дозволить кількісно оцінити вплив кожного фактора. Окремо можна оцінювати позитивний або негативний вплив. На підставі отриманих даних можна виводити загальну інтегральну оцінку.

Етап 5. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища проводиться в напрямку вивчення стану внутрішніх змінних організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це передбачає дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) та ін. Це дає змогу виділити сильні та слабкі позиції підприємства.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Полягає в установленні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії, та виявленні тенденції їх зміни, підборі необхідних проектних заходів, що забезпечать формування стратегій.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив) ґрунтується на розробці можливих для організації варіантів стратегічних планів або деяких складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Найважливіший етап стратегічного планування полягає у виборі оптимальної стратегії, який доцільно здійснювати шляхом формування управлінського рішення на основі оцінки таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. При оцінці стратегічних альтернатив відбу-

вається їхня перевірка на оптимішність за такими основними критеріями: ступінь відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення ефективної роботи підприємства.

Етап 9. Оцінка стратегії. Полягає у встановленні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності підбору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечить, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого — достовірність аналізу вихідної інформації.

Кінцевим результатом стратегічного планування будуть розроблені методи менеджменту і прийняті конкретні управлінські рішення, а також певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо).

Стратегічне планування визначає, що і коли хоче досягнути організація. Але для виконання її цілей важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто існує необхідність в *оперативному (поточному) плануванні*.

Реалізація стратегії здійснюється удвох напрямках:

- з допомогою економічних важелів, із застосуванням системи показників та формування бюджету;
- з використанням адміністративних важелів, на основі тактики, політики, процедур, правил тощо.

Економічний напрямок базується на застосуванні системи показників та формуванні бюджету. З метою конкретизації напрямку реалізації стратегії доцільно *формувати систему показників*, яка буде відображати основні параметри тактики і стратегії. Показники слід встановлювати для кожного рівня управління.

Складовими елементами адміністративного напрямку є тактика, політика, процедури, і правила. *Тактика* базується на короткотермінових планах. Характерні риси тактичних планів такі: розробляються з метою розвитку стратегій, створюються на рівні середньої ланки управління, діють коротший час, ніж стратегії, мають властивість досить швидко проявляти результати тощо.

Політика — це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Як приклад можна розглядати політику, спрямовану на уніфікацію деталей та вузлів автомобіля. *Процедурами* є дії, які слід здійснювати в конкретній ситуації. Наприклад, зміст інструкцій з експлуатації автомобілів визначає сутність процедур його технічного огляду і обслуговування, ремонту тощо. *Правило* вказує на те, що повинно бути зроблено в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне і обмежене питання. Прикладом правила може бути порядок підписання певного документа. Правила і процедури виконують такі функції: вказують працівникам напрямок дій, виключають повтори, формують зміст діяльності, дають можливості передбачати події, сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо. Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дозволяє створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації

стратегії.

Під *організуванням* розуміють вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією. Воно має два аспекти: поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії, департаменталізація; установлення взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань. Організування базується на трьох категоріях: *повноваження*; *відповідальність*; *делегування*.

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) та спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі. Наприклад, при зміні посади у працівника змінюються і повноваження.

Відповідальність — це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне розв'язання. Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність. З іншого, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень.

Делегування повноважень є основним процесом, з допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини працівників в організації.

Делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Класик менеджменту Мері Фолліт вказувала, що делегування — це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування — це акт, який перетворює людину в керівника.

Мотивування — це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації : застосування політики «батога та пряника»; використання методів психології (згідно з доктринами Фрейда, Мейо та ін.). *Мотивація* базується на двох категоріях: *потреби* (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і *винагороди* (це те, що людина вважає цінним для себе). *Потреби* є первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні). *Винагороди* є внутрішні (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: заробітна плата, просування за службовою ієрархією, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо). Узагальнена *модель мотивації* через потреби: потреби формують у свідомості людини інтерес, який створює мотиви (усвідомлене спонукання до дій). При цьому мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її виконувати дії з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення потреб індивіда, часткове задоволення чи незадоволення.

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність поняття «функція менеджменту»?
2. Надайте класифікацію функцій менеджменту за ознакою місця у менеджменті.
3. Поясніть сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок.
4. На які етапи поділяється процес стратегічного планування, наведіть його схематичну модель.
5. У чому зміст таких складових елементів адміністративного напрямку як тактика, політика, процедури та правила. Наведіть приклади.
6. Чому делегування має фундаментальне значення для управління? Як воно пов'язане з відповідальністю?
7. Дайте визначення мотивації. Які історичні етапи розвитку цієї категорії?
8. У чому полягає різниця між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?

Тема 4. Методи менеджменту

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання

1. Сутність методів менеджменту та їх класифікація.
2. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.

Теоретична частина

Методи менеджменту часто сприймають як абстрактне поняття, як широкий спектр різноманітних питань (комунікації, планування, процеси розробки організаційних структур). Популярним є також твердження, то методи менеджменту — це способи виконання функцій менеджменту. Тому постає необхідність з'ясувати все про цю категорію менеджменту. Загальновідомим визначенням поняття «методи» — це способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення установлених цілей. *Методи менеджменту* в теоретичному аспекті є способами і прийомами впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо), а в прикладному аспекті — сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців для досягнення місії організації та її цілей.

Методи менеджменту спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників, які здійснюють різні види діяльності. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу.

Головним завданням керуючої системи є створення методів менеджменту,

за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, керуючи та координуючи їх діяльність, адже головною метою методів менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Розглянемо класифікацію методів менеджменту за такими ознаками: напрямком впливу, способом врахування інтересів працівників, формою та характером впливу. За напрямком *етику* на керований об'єкт методи менеджменту можна поділити на:

1. *Методи прямого впливу*, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо).
2. *Методи непрямого впливу*, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (плани, стимули, методи формування колективів тощо).

За способом *врахування інтересів працівників* методи менеджменту поділяються на такі групи:

1. *Методи матеріального впливу*: враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули.
2. *Методи владного впливу*, націлені на упорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо).
3. *Методи морального впливу*: спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

За *формою впливу* методи менеджменту можна умовно поділити на:

1. *Кількісні методи* (калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо).
2. *Якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За *характером впливу* методи менеджменту поділяються на групи:

1. *Економічні методи менеджменту*. Вони обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет. Розглянемо докладніше їх зміст.

2. *Технологічні методи* менеджменту впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських

процесів. До технологічних методів менеджменту належать *технологічні документи*. Вплив через технологічні документи забезпечується у процесі трудової діяльності.

Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів тощо.

Так, робітник-токарь у процесі трудової діяльності знаходиться під впливом таких документів, як технологічний процес виготовлення деталі (вузла), інструкції з експлуатації обладнання (токарного верстата) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо; начальник відділу керується переліком і послідовністю виконання встановлених завдань, режимом роботи (щоденним, тижневим, місячним і т. д.), вимогами до певних видів трудової діяльності (наприклад, умовами проведення зборів, нарад).

Конструкторські документи. Вплив таких документів забезпечується через використання працівниками в процесі трудової діяльності ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторських карт, конструкторських схем складання машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Так, інженер-програміст повинен знати будову комп'ютерної техніки; робітник керується знаннями про будову металорізального верстата, інструменту тощо.

3. *Адміністративні методи менеджменту (організаційно-розпорядчі)* — це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників. Умовою застосування цих методів є перевага однозначних способів виконання постановлених завдань, зведення ініціативи до мінімуму і покладання відповідальності за результати на керівника.

Контрольні запитання

1. Надайте класифікацію методів менеджменту.
2. Які методи менеджменту належать до економічних?
3. Яка роль адміністративних методів менеджменту?
4. У чому зміст соціально-психологічних методів менеджменту?
5. У чому полягає взаємозв'язок функцій та методів менеджменту?

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Тема 5. Комунікації та процес прийняття рішень у менеджменті

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання

1. Сутність комунікацій та їхні види (за Месконом, Альбертом та Хедоурі).
2. Інформація, її види та роль у менеджменті (підходи Ігора Ансоффа).

Теоретична частина

Комунікації — це обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми (працівниками). Комунікації є процесами зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо. Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації.

Мескон, Альберт та Хедоурі зазначають, що *комунікації виникають*:

1. *Між організацією і зовнішнім середовищем*. Наприклад, обмін інформацією зі споживачами йде через рекламу, з державою — через звіти, з політичною системою — шляхом створення лобі в парламенті. Під дією оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори та інше.

2. *Між рівнями, підрозділами та працівниками організації*. Комунікації можуть здійснюватись:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху донизу». Наприклад, начальник сповіщає підлеглих про поточні завдання, зміну технології роботи, нові пріоритети та інше;
- між різними підрозділами (відділами, цехами тощо);
- від нижчих рівнів до вищих. Найчастіше так надходить інформація про недоліки, порушення, страйкову ситуацію та ін., тобто спрацьовує принцип «знизу доверху» ;
- між окремими працівниками;
- між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом). Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення.

Інформація — це сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності. Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію можна класифікувати за певними ознаками :

- *за повнотою охоплення*: повна, часткова, надлишкова;
- *за періодом дії*: разова, періодична, довгострокова;
- *за змістом*: планово-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, технологічна, довідкова, адміністративна та ін.;
- *за рівнем достовірності*: достовірна, недостовірна.

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітофонні стрічки, плакати, схеми та т. п. Основним носієм інформації є документ. Часто в умовах виробничо-господарської діяльності вирішення управлінських проблем вимагає застосування графіків та відповідно способів графічних зображень.

Документація — це письмове надання інформації про факти, події, явища

об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Інформація використовується з допомогою комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес — це процес обміну інформацією на засадах використання певних складових та реалізації відповідних етапів з метою розв'язання конкретної проблеми.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два *види комунікацій*:

- *міжособові*, які виникають між конкретними особами (працівниками);
- *організаційні*, які визначаються характером діяльності., побудовою, можливостями організацій (підприємств).

На шляху *міжособових комунікацій* можуть виникати такі перепони: неповне сприйняття працівником інформації; несприйняття інформації; семантичні бар'єри; невербальні перепони, які виникають в процесі використання несловесних знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.; поганий зворотний зв'язок тощо. Усунути ці перепони можна шляхом удосконалення спілкування. Для цього необхідно: пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передачі; бути готовим до можливих семантичних проблем; слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями; бути уважним до почуттів інших працівників; враховувати соціально-психологічний клімат у колективі; встановлювати якісний зворотний зв'язок; допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення. В *організаційних комунікаціях* причинами виникнення перепон можуть бути: деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій, інформаційні перевантаження в системі комунікацій, незадовільна структура управління організації, громіздка структура комунікаційного процесу та ін. Удосконалення організаційних комунікацій здійснюється за допомогою: раціоналізації структури комунікаційного процесу, удосконалення документообігу, застосування сучасних інформаційних технологій тощо.

Управлінське рішення — це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

Контрольні запитання

1. Яку роль відіграє інформація у менеджменті?
2. Охарактеризуйте елементи та етапи комунікаційного процесу.
3. Охарактеризуйте значення удосконалення міжособових та організаційних комунікацій.
4. Надайте класифікацію управлінських рішень за такими ознаками, як: сфера охоплення, тривалість дії, рівень прийняття, характер розв'язуваних задач, способи обґрунтування, способи прийняття.
5. Які існують умови прийняття управлінських рішень?
6. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Тема 6. Сутність і зміст маркетингу

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання

1. Суть, основні елементи та комплекс маркетингу. Зовнішнє середовище маркетингу.

Теоретична частина

Стрімкий розвиток товарного виробництва в кінці II тисячоліття та відповідні проблеми зі збутом товарів (перевиробництво) об'єктивно поставили питання пошуку принципово нових підходів в організації процесу випуску та продажу товарів. Саме розвиток ринкового середовища призвів до появи нового напрямку в дослідженні взаємозв'язку «товар — споживач» як такого, маркетинг.

Маркетинг у сучасному розумінні — це сфера діяльності, філософія бізнесу, а також одна з функцій управління фірмою.

Маркетинг як вид діяльності спрямований на задоволення потреб споживачів, передбачає виконання семи основних функцій: маркетингові дослідження, розробка стратегії маркетингу, товарна, цінова, комунікаційна політики, політика розподілу і контроль маркетингової діяльності.

Маркетинг як філософія бізнесу означає орієнтацію цієї діяльності фірми від проектування та виробництва до збуту товарів — на задоволення потреб споживачів і ґрунтується на таких принципах: орієнтованість на споживача, його потреби і вимоги; гнучкість у досягненні поставленої мети; комплексний підхід до розробки маркетингових планів, спрямованість на довгострокову перспективу.

Маркетинг як функція менеджменту включає аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування та інтенсифікацію попиту на товари або послуги і збільшення прибутку.

За своєю сутністю маркетинг — це діяльність, спрямована на формування попиту та досягнення цілей підприємства через оптимальне задоволення потреб конкретних споживачів.

Основою маркетингової діяльності є дослідження ринку, що включає: вивчення поведінки споживачів, споживчого попиту на окремі групи товарів, аналіз цін і товарів конкурентного середовища, визначення реальної місткості ринку тощо.

Комплекс маркетингу — це поєднання чотирьох складових: товару, ціни, методів збуту і маркетингових комунікацій.

Взаємовідносини між виробниками і споживачами можуть бути побудовані на основі 5 альтернативних концепцій: концепція удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації збуту, маркетингу, соціально-етичного маркетингу.

Орієнтація на продукт чи споживача дозволяє провести на цій основі й поділ на відповідні види. Так, залежно від орієнтації маркетингової діяльності, розрізняють маркетинг, що орієнтується на продукт, і маркетинг, що орієнтується на

споживача, а також інтегрований маркетинг, який поєднує попередні два види.

Виходячи зі збалансованості попиту та пропозиції, розрізняють такі види маркетингу: демаркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг, конверсійний маркетинг, протидіючий маркетинг, масовий та промисловий маркетинг, концентрований та пробний маркетинг.

Методологічні основи маркетингової діяльності формуються із загальнонаукових, аналітично-прогнозованих та методів, запозичених з інших дисциплін.

Контрольні запитання

1. В чому полягає суть маркетингу?
2. Які Ви знаєте етапи виникнення та розвитку маркетингу?
3. У чому полягає сутність концепції маркетингу та її основні складові.
4. Які є функції та підфункції маркетингу?
5. Що таке внутрішнє та зовнішнє мікросередовище маркетингу?
6. Які основні фактори макросередовища маркетингу?
7. Про що йдеться в концепції соціально-етичного маркетингу?
8. У чому полягає сутність маркетингу, що орієнтується на продукт?
9. У чому полягає сутність маркетингу, що орієнтується на споживача?
10. Що таке інтегрований маркетинг?
11. Яку Ви знаєте класифікацію маркетингу?
12. Назвіть загальнонаукові та аналітично прогнозовані методи маркетингової діяльності

Література [2, 3, 5, 6, 10, 13]

Тема 7. Маркетингові дослідження

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання

- 1 Основні напрямки маркетингового дослідження.
- 2 Комплексне дослідження ринку.
- 3 Сегментування ринку та позиціонування товару. Фактори сегментування споживчого ринку. Стратегія маркетингу залежно від рівня сегментування ринку.

Теоретична частина

Прийняття маркетингових рішень можливе лише на основі достовірної маркетингової інформації. Потреба в інформації зумовлює проведення *маркетингових досліджень* — систематичне збирання, обробка та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Основними напрямками маркетингових досліджень є вивчення макро- та мікросередовища фірми. Дослідження мікросередовища проводять у таких напрямках: дослідження ринку, вивчення споживачів, вивчення фі-

рмової структури ринку (конкуrentів, постачальників, посередників). Особлива увага приділяється вивченню споживачів і конкурентів.

Процес *маркетингового дослідження* може бути представлений послідовністю етапів: визначення проблеми та цілей дослідження; розробка плану дослідження (визначення методу дослідження, розробка форм для проведення дослідження та обсягу вибору; визначення обмежень дослідження та цінності маркетингової інформації; визначення місця та терміну проведення дослідження); збирання інформації, обробка та аналіз даних; підготовка звіту та розробка рекомендацій.

Маркетингова інформація може бути отримана різними *методами маркетингових досліджень*. Залежно від того, якими методами збирається інформація, відрізняють кабінетні дослідження (традиційний аналіз, контент-аналіз, методи кореляційного та регресивного аналізу) та польові дослідження (опитування, експеримент, спостереження, панель); залежно від того, для кого проводиться дослідження, їх поділяють на спеціальні та універсальні (синдикативні) дослідження; залежно від того, якого типу дані слід отримати — якісні та кількісні дослідження.

Комплексне дослідження ринку безпосередньо пов'язане з *прогнозуванням розвитку ринку* мета якого — знайти оптимальне своєчасне рішення щодо адаптації фірми до можливих змін. Основні напрями прогнозування ринку — прогноз появи нових потреб, змін уподобань споживачів, можливих дій конкурентів, змін у законодавстві, політичних змін, кон'юнктури ринку в цілому і окремих показників, що формують її. Основні кількісні методи прогнозування — метод екстраполяції тренда, метод згладжування за експонентою, методи кореляційно-регресивного аналізу, прогноз на основі індикаторів та ін., а також якісні методи — експертні методи, метод сценаріїв, тестування ринку.

Основною передумовою ефективної товарної, цінової, комунікаційної політики та політики розподілу є *сегментування ринку* — розподіл споживачів на групи (сегменти), які відрізняються відносною однорідністю попиту, смаків, уподобань або реакцією на ті чи інші види маркетингової діяльності. Сегментування споживчого ринку проводиться з урахуванням географічних, демографічних, психографічних та факторів поведінки споживачів. Сегментування промислового ринку здійснюється з урахуванням таких факторів, як розмір фірми, галузі, в якій діє фірма, географічного розташування, очікуваних вигід, статусу користувача тощо.

Процес сегментування ринку складається з семи послідовних етапів: визначення факторів сегментування, вибір методу і здійснення сегментування ринку, розробка профілів груп споживачів, оцінювання сегментів ринку, вибір цільового ринку сегментів, позиціонування товару, розробка плану маркетингу.

При *виборі цільових ринкових сегментів* ринку можливі чотири альтернативні стратегії: недиференційований маркетинг, диференційований, концентрований та індивідуалізований маркетинг.

Позиціонування товару — одна з цілей сегментування ринку, яка передбачає розробку комплексу маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують певний товар порівняно з товарами конкурентів. Тут можуть бути обрані такі стратегії позиціонування: за показником якості, за низькою ціною, за співвідношенням «ціна-якість», позиціонування щодо сервісного обслуговування, на позитивних осо-

близькостях технології та ін. Якщо позиція товару не відповідає очікуванням фірми, для зміни позиції товару у свідомості споживачів використовуються стратегії репозиціонування товару.

Контрольні запитання

1. Які основні напрями маркетингових досліджень?
2. З яких етапів складається процес маркетингового дослідження? Які складові плану дослідження?
3. Які методи можуть бути використані для збирання маркетингової інформації? Яка саме інформації може бути отримана при цьому?
4. Які основні напрями прогнозування ринку і в чому сутність методів прогнозування? Для вирішення яких маркетингових завдань може бути використаний кожен з них?
5. Яка мета і процедура сегментування ринку? Які фактори використовуються для сегментування споживчого і промислового ринку? Які критерії використовуються для оцінювання привабливості цільового сегмента ринку?
6. У чому сутність позиціонування та репозиціонування товару? Які стратегії може обрати при цьому фірма?

Література [2, 3, 5, 6, 10, 13]

Тема 8. Товарна та цінова політика підприємства

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання

1. Цілі і суть товарної політики.
2. Маркетингова класифікація товарів і послуг.
3. Цілі ціноутворення. Класифікація видів цін.

Теоретична частина

Товар — це складне, багатofакторне поняття, що включає сукупність багатьох властивостей, базовими серед яких є споживчі властивості, тобто здатність товару задовольняти потреби того, хто ним володіє. Зокрема, споживча цінність товару виступає як сукупність властивостей, безпосередньо пов'язаних як із самим товаром, так і з супутніми послугами.

Товар є одним з елементів комплексу маркетингу. Розрізняють три рівні товару – товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар з підсиленням. Маркетингова товарна політика спрямована на визначення заходів, у рамках яких один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми і передбачає прийняття управлінських рішень щодо розробки нових товарів, їхньої модифікації або зняття з виробництва.

Одна з цілей товарної політики підвищення *якості товару* (сукупності властивостей, які надають можливість задовольняти певну потребу) та *конкурентоспроможність товару* — здатність продукції бути виділеною споживачем з аналогічних товарів, які пропонують на ринку фірми-конкуренти.

Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності товару передбачає визначення вимог до товару і його параметрів, які підлягають оцінюванню, розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності товару та розробку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару.

Розробка нових товарів дає можливість збільшити частку ринку, прибуток, зменшити залежність від процесу реалізації одного товару або асортиментної групи, підтримувати образ інноваційної фірми і складається з восьми етапів: пошук ідей, відбір ідей, розробка та перевірка концепції товару, розробка стратегії маркетингу, проведення економічного аналізу, розробка прототипу товару, випробування товару в ринкових умовах, виробництво та реалізація товару.

Після розробки кожен товар на ринку проходить певний *життєвий цикл*, який складається з чотирьох етапів: етап впровадження на ринок, етап зростання, етап зрілості, етап спаду. Кожному етапові відповідає своя стратегія, яка охоплює товарну, цінову, комунікаційну політику та політику розподілу. Тобто життєвий цикл товару (ЖЦТ) — це час існування товару на ринку. Концепція ЖЦТ виходить з того, що будь-який товар рано чи пізно витісняється з ринку іншим, більш досконалим чи дешевшим товаром. Концепція ЖЦТ може застосовуватися до виду продукції, типу продукції, конкретної моделі і торгової марки. Ефективність маркетингової стратегії визначає тривалість життєвого циклу товару.

Послуга як специфічний вид товару — це нематеріальні блага, які одна сторона (продавець) передає іншій без передачі права власності на них. Особливості послуг позначаються на маркетингу послуг: нематеріальність послуг — вимагає зробити послугу якнайбільш матеріальною; неможливість зберігання — потребує узгодження попиту і пропозиції; невіддільність послуги від постачальників — підсилює роль персоналу в процесі надання послуги, а мінливість вимагає стандартизації та підвищення якості послуг.

Відповідно можна виділити основні аспекти *управління у сфері послуг*: управління якістю і продуктивністю послуг обслуговуючим персоналом та управління диференціацією послуг. Особливості послуг позначаються і на складових комплексу маркетингу послуг — товарі, ціні, розподілі, просуванні, персоналі, процесі, матеріальних свідоцтвах.

Управління товаром здійснюється на трьох рівнях: на рівні товару (вибір сегмента для марки, позиціонування марки, розробка комплексу маркетингу для послуг); на рівні товарного асортименту (вибір сегмента для товарного асортименту, позиціонування товарного асортименту, розробка комплексу маркетингу для товарного асортименту, розширення асортименту та виключення з нього окремих товарів; координація марок у межах товарного асортименту); на рівні товарної номенклатури (оцінка товарного портфеля, розподіл ресурсів між товарними асортиментами, додавання нових асортиментних груп або зняття з виробництва наявних).

Формування оптимальної структури асортименту має забезпечити вдало об-

рана *товарна стратегія*, вибір якої пов'язаний з певним етапом життєвого циклу товару — стратегія інновації, стратегія диференціації та стратегія диверсифікації, стратегія варіації (модифікації) товару і стратегія елімінації товару.

Ціна – невід'ємна частина комплексу маркетингу, що обумовлює необхідність врахування зв'язку між ціною та іншими «Р» маркетингу – товаром, розподілом, просуванням.

Рішення щодо того, яка цінова стратегія і тактика будуть обрані, залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх *факторів*, до яких належить попит, конкуренція, витрати, посередники, етап життєвого циклу товару, державне регулювання цін, маркетингова стратегія та інше.

При ціноутворенні фірма може орієнтуватися на три *групи цілей*: цілі, орієнтовані на прибуток (максимізація прибутку, отримання цільового прибутку, досягнення заданої віддачі на інвестований капітал); цілі, орієнтовані на збут (максимізація виручки, збільшення частки ринку); цілі, пов'язані з конкуренцією (стабілізація цін, позиціонування товару стосовно конкурентів).

Процес ціноутворення складається з семи етапів: визначення цілей ціноутворення, аналіз попиту на товар, аналіз витрат, аналіз цін конкурентів, вибір методу ціноутворення, вибір цінової стратегії, встановлення остаточних цін (адаптація цін).

Реальна ринкова ситуація, в якій здійснюється ціноутворення, обумовлює вибір певного *методу ціноутворення*, які можна поділити на три групи: методи ціноутворення, орієнтовані на витрати (метод витрати плюс прибуток, метод, орієнтований на аналіз беззбитковості та забезпечення цільового прибутку); методи ціноутворення, орієнтовані на попит (параметричні методи ціноутворення, метод встановлення ціни на основі економічної цінності товару для споживача, метод визначення точок ціни, сумісний аналіз, експеримент, метод «кидання стріл»); методи ціноутворення, орієнтовані на конкурентів (метод поточних цін, метод «запечатаного конверта»).

Досягнення цілей ціноутворення – проникнення на новий ринок, збільшення частки ринку, виведення на ринок нового товару — здійснюється через реалізацію *цінових стратегій*, серед яких: стратегія «зняття вершків» (високих цін) і стратегія проникнення (низьких цін), які використовуються на етапі впровадження товару на ринок; стратегія ціни у співвідношенні «ціна — просування товару на ринок», стратегія зниження цін, стратегія цінового лідера, стратегія наслідування лідера та стратегія переважних цін, вибір яких залежить від позиції фірми на ринку; стратегія цільових цін, стратегія диференційованих цін, стратегія пільгових цін, стратегія дискримінаційних цін, стратегія престижних цін, стратегія шиккування цін, стратегія гнучких цін, стратегія стабільних і стратегія нестабільних цін, стратегія цін залежно від призначення товару, стратегія цін, що враховують географічний фактор, стратегія ціноутворення в межах товарної номенклатури, стратегія у співвідношенні «ціна — якість».

Прейскурантна ціна встановлена за допомогою методів ціноутворення, орієнтованих на витрати, попит або конкуренцію, і підлягає *корекції* за допомогою знижок, політики неокруглених цін і цінового стимулювання збуту.

Залежно від реакції споживачів і конкурентів компанії змінюють ціни. *Зміна цін* може бути ініційована самою фірмою – ініціативне зниження (або підвищення) цін. Фірма може змінювати ціни одночасно або поетапно. Можуть бути використані три способи підвищення ціни; встановлення незв'язаних цін на окремі елементи з набору товарів; зменшені знижки, використані рухомі ціни.

Для зниження ціни фірмою можуть бути використані три тактичні заходи: встановлення зв'язаних цін, вигідніші умови надання знижок, зниження ціни на окрему торгову марку. У разі, якщо ініціатором зміни цін виступають конкуренти - фірмі слід визначитися з тим, якою має бути її реакція. Якщо фірми знизили ціни, фірмі варто наслідувати їхні дії за таких умов: споживачі чутливо реагують на зниження ціни, у цілому в галузі попит на товар вищий, ніж пропозиція, низькі ціни відповідають обраній фірмою стратегії позиціонування. Наслідувати дії конкурентів і підвищувати ціни слід тоді, коли метою фірми є максимізація прибутку, а не збільшення частки ринку, якщо в цілому в галузі спостерігається збільшення витрат або попиту, коли споживачі нечутливі до цін і коли імідж фірми співвідноситься з високою ціною.

Контрольні запитання

1. В чому сутність і цілі товарної політики?
2. Яка основна ідея оцінки якості та конкурентоспроможності продукції?
3. У чому сутність концепції життєвого циклу товару та маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу товару?
4. У чому сутність основних етапів процесу розробки нових товарів? Які основні ризики пов'язані з розробкою товарів?
5. Які рішення приймаються в системі управління товаром щодо торгової марки, товарного асортименту і товарної номенклатури?
6. Які основні товарні стратегії може застосувати у своїй діяльності фірма? У чому полягає їхня сутність?
7. Назвіть типові ситуації, в яких приймаються рішення з цін і які підходи до ціноутворення можуть бути при цьому використані.
8. Які фактори слід врахувати при визначенні ціни на товар?
9. Які альтернативні маркетингові стратегії можуть бути використані при виведенні товару на ринок. Як визначити рівень цін на цей товар?
10. Які варіанти коригування преїскурантних цін і за яких умов вони можуть бути застосовані?
11. Як встановлюються ціни на різні моделі товару, на побічні, супутні набори товарів?
12. У яких ситуаціях фірмі варто змінювати ціни на товари? Яка тактика може бути використана при цьому?
13. Які Ви знаєте методи ціноутворення?

Література [2, 3, 5, 6, 10, 13]

Тема 9. Політика розподілу. Комунікаційна політика та організація контролю маркетингової діяльності

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання

1. Цілі політики розподілу.
2. Цілі і засоби комунікаційної політики

Теоретична частина

Складовою комплексу маркетингу є розподіл. Вибір каналів розподілу продукції є складним управлінським рішенням, оскільки обрані канали безпосереднім чином впливають на всі інші рішення в сфері маркетингової діяльності. Так, реалізація продукції в більшості випадків проводиться через посередників, кожен з яких формує відповідний канал розподілу.

Політика розподілу — діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю товароруху від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку.

Ефективність політики розподілу багато в чому залежить від вибору *каналів розподілу*, основними функціями яких є функції, пов'язані з угодами, логістичні функції, функції обслуговування.

Процес формування каналів розподілу складається з п'яти етапів: виявлення альтернативних систем розподілу, визначення цілей і завдань розподілу, вибір структури каналу розподілу, вибір комунікаційної стратегії, рішення про управління каналами розподілу.

Збут товарів фірма може здійснювати без посередників (прямий збут) або через посередників (опосередкований). Для збуту продукції через посередників може бути використана традиційна, вертикальна, горизонтальна або комбінована *маркетингова система розподілу*.

Традиційна система складається з сукупності незалежних компаній, в яких кожен рівень збутового каналу діє незалежно від інших з метою максимізації власного прибутку, залишаючи поза увагою ефективність каналу в цілому. При цьому канали розподілу споживчих, промислових товарів і послуг трохи змінюються.

Вертикальні маркетингові системи передбачають повну або часткову координацію функцій каналу розподілу з метою економії на витратах і посилення впливу інтеграції: корпоративні ВМС, адміністративні ВМС, договірні ВМС (добровільні системи роздрібних торгівців, організовані оптовиком, кооперативи роздрібних торгівців), франчайзингові системи.

Горизонтальні маркетингові системи передбачають об'єднання компаній одного рівня.

Комбінована (багатоканальна) маркетингова система передбачає використання кількох варіантів каналів розподілу для охоплення різних сегментів ринку.

Вибір *структури каналу розподілу* передбачає прийняття трьох рішень: вибір

прямого або опосередкованого збуту, довжини та інтенсивності каналу розподілу.

Інтенсивний розподіл передбачає розміщення та реалізацію товарів через максимально можливу кількість торгових точок; *селективний розподіл* — укладання угоди з кількома, але не усіма посередниками, які виявляють зацікавленість у реалізації певного товару; *ексклюзивний розподіл* полягає в тому, що виробники надають посередникам виключне право продажу товару на певному регіональному ринку.

Організація ефективної співпраці з посередниками вимагає від фірми-виробника визначитися з тим, яку *комунікаційну стратегію* в каналах розподілу обрати. *Стратегія проитовхування* передбачає зосередження зусиль фірми на посередників, *стратегія притягування* — на кінцевих споживачах.

Рішення, які приймає фірма щодо *управління каналами розподілу*, включають: вибір посередників, мотивацію учасників каналу розподілу, навчання, оцінювання та контроль діяльності учасників каналу, врегулювання конфліктів.

Основні *критерії*, які слід врахувати *при виборі посередника*, — збут якої продукції здійснює посередник; його фінансове становище; організація та основні показники збуту; кількість клієнтів; охоплення ринку; запаси та складські приміщення; управління.

Функції розподілу включають логістичні функції. *Маркетинг-логістика (товарорух)* — діяльність щодо планування, виконання та контролю фізичного переміщення всіх видів потоків, які супроводжують переміщення товару за обраним каналом від виробника до споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Основні *етапи процесу товароруху* являють собою основні функції маркетинг-логістики: визначення цілей товароруху, оброблення замовлень, складування та оброблення вантажів, управління запасами, вибір методу транспортування, оцінювання та контроль товароруху.

Просування — створення і підтримка постійних зв'язків фірми з ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу на ринку шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність.

Особливе місце у виробничо-збутовій сфері сучасного маркетингу займає реклама. Реклама — найвпливовіший інструмент у намаганнях підприємства активізувати поведінку покупців, привернути їхню увагу до його товарів, створити позитивний імідж самого підприємства, показати його суспільну корисність. Важливим напрямком активізації маркетингової спрямованості є проведення ярмарків.

Основними *засобами просування* є реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, паблік рилейшнз, синтетичні засоби — виставки та ярмарки, спонсорство, брендинг, інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу.

Вибір комплексу просування включає такі *етапи*: формулювання цілей просування; оцінювання факторів, що впливають на комплекс просування, розробку стратегій просування, складання кошторису витрат на просування, оцінювання комплексу просування.

Процес планування реклами передбачає ідентифікацію цільового ринку, визначення цілей реклами, складання бюджету реклами, підготовку рекламного

повідомлення, складання графіка виходу реклами і оцінку її ефективності.

Для *стимулювання* покупців використовують знижки, купони, конкурси лотереї, кредити, для стимулювання посередників — знижки, заліки, компенсації тощо.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність політики розподілу? Які стратегічні і тактичні завдання, пов'язані з формуванням та організацією каналів розподілу?
2. Яким каналам розподілу віддають перевагу при розподілі споживчих, промислових товарів, послуг? Чому?
3. Які основні функції оптової і роздрібною торгівлі?
4. Які типи посередників може обрати фірма для збуту своєї продукції? Які критерії слід взяти до уваги при виборі посередника? Які основні методи і форми роздрібною торгівлі?
5. Які альтернативні системи розподілу може використати фірма для збуту своїх товарів? Які фактори впливають на вибір системи та каналів розподілу?
6. Які основні рішення пов'язані з вибором структури каналу розподілу?
7. За яких обставин якій комунікаційній стратегії в каналах розподілу слід віддати перевагу?
8. Які основні рішення щодо управління каналом розподілу мають бути прийняті?
9. У чому полягає сутність маркетинг-логістики і які рішення щодо фізичного розподілу слід прийняти?
10. У чому сутність маркетингових комунікацій?
11. Які основні цілі і засоби комунікаційної політики?
12. Які основні етапи процесу розробки комплексу просування?
13. Які існують підходи до визначення бюджету просування?
14. У чому сутність процесу планування реклами?
15. Які критерії та показники використовуються для вибору носіїв реклами?
16. Як оцінюється ефективність реклами?
17. У чому сутність етапів процесу стимулювання збуту?
18. У чому сутність, цілі та форми основних і синтетичних засобів просування товару?

Література [2, 3, 5, 6, 10, 13]

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичні заняття з дисципліни застосовуються як для денної, так і заочної форми навчання.

Практичні заняття дозволяють закріпити та поглибити теоретичні знання, одержані на лекціях і набуті в результаті самостійного вивчення літератури.

Основними цілями практичних занять є:

- формування у студентів умінь і навичок практичних дій, необхідних спеціалістам для грамотного виконання функціональних обов'язків;
- розвиток у студентів професійно-ділових якостей, що передбачені освітньо-кваліфікаційною характеристикою випускника;
- формування у студентів інтересу до майбутньої спеціальності.

У методичних вказівках вказано літературу до кожної теми практичних занять, перелік питань і тести для контролю знань.

Метою практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту і маркетингу» є поточна перевірка рівня знань та засвоєння студентами навчального матеріалу даної дисципліни. На практичних заняттях для студентів денної форми навчання передбачається проведення модульного контролю.

Практичні заняття студентів з дисципліни «Основи менеджменту і маркетингу» передбачають:

- обговорення теоретичних питань;
- заслуховування рефератів, підготовлених студентами самостійно за додатковими темами;
- виконання студентами тестових завдань;
- виконання практичних завдань (разом з викладачем);
- контрольні модульні роботи.

Під час підготовки до практичних занять студент повинен прочитати конспект лекцій з відповідних тем та звернутися до літературних джерел, рекомендованих у цьому розділі.

Студент повинен застосовувати теоретичні положення при виконанні практичних завдань. Для опрацювання теоретичних питань та набуття практичних навичок студент повинен брати участь у ділових ігор. Для визначення власних ділових якостей як майбутніх менеджерів студенти проходять психологічне тестування.

Рівень поточних знань студентів перевіряється шляхом усних опитувань і виконання тестових та логічних завдань. Підсумковий контроль знань здійснюється у формі заліку.

Практичне заняття № 1

Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту

Мета: Закріплення знань з основних понять з менеджменту. Проаналізувати розвиток управлінської науки в Україні. Навчитись визначати коефіцієнт кореляції міжособистісної сумісності. Визначити за допомогою тесту притаманні студентам навички управлінської поведінки сучасного керівника.

План практичного заняття:

1. Обговорення теоретичних питань:
 - зміст поняття «управління»;
 - зміст поняття «менеджмент»;
 - основні категорії менеджменту;
 - рівні управління;
 - групи менеджерів (управлінців);
 - історія формування науки про менеджмент;
 - розвиток управлінської науки в Україні.
2. Практичні завдання.
3. Контрольні питання.

Практичні завдання:

Практичне завдання № 1.1

Визначення міжособистісної сумісності менеджера методом самооцінки

Методичні вказівки до виконання завдання

На бланку 20 якостей особистості.

1. Проранжуйте ці якості в графі (№1) від 1 до 20, як вони *Вам подобаються*.
2. Потім ранжуйте ці самі якості в графі (№2) від 1 до 20, залежно від того, наскільки вони *притаманні Вам*.
3. Після цього для кожного рядка вирахуйте різницю між № 1 і №2 (d). Далі піднесіть її до квадрата (d²).
4. Підрахуйте загальну суму ($\sum d^2$) і визначте коефіцієнт кореляції за формулою:

$$r = 1 - 6 \frac{\sum d^2}{(n^2 - n) \cdot n}, \quad (1.1)$$

де: n – кількість якостей (n = 20).

Бланк якостей

№1	Якості особистості	№2	d	d ²
	Поступливість			
	Сміливість			
	Запальність			
	Настирливість			
	Нервозність			
	Терпеливість			
	Захоплюваність			
	Пасивність			
	Холодність			
	Ентузіазм			
	Обережність			
	Капризність			
	Повільність			
	Нерішучість			
	Енергійність			
	Життєрадісність			
	Впертість			
	Безпечність			
	Сором'язливість			
	Недовірливість			
Разом	-	-		

Аналіз самооцінки:

Чим ближче коефіцієнт кореляції до 1, тим вищою є самооцінка особистості. Занадто висока і занадто низька самооцінка свідчить про низьку сумісність.

Практичне завдання № 1.2

Визначення управлінської поведінки менеджера згідно з решіткою менеджменту

Методичні вказівки до виконання завдання

Сучасний менеджер здійснює цілий пакет специфічних функцій, які групуються на двох головних векторах: виробничому й людському. Ці вектори складають решітку менеджера (рис. 1). Її розробили американські дослідники Роберт Блей і Джейн Моутон.

Ця решітка дає можливість визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки: а) диктатора; б) демократа; в) песиміста; г) маніпулятора; д) організатора.

Для того, щоб чітко уявити собі, яке місце кожен з нас займає в «решітці менеджменту», необхідно опрацювати наведений нижче тест «Орієнтація».

Увага до людини

1:9								9:9
				5:5				
1:1								9:1

Увага до виробництва

Рис. 1.1 Решітка менеджменту

Наведені нижче 35 тверджень відображають особливості управлінської поведінки. Відповідайте на кожне запитання так, як би Ви діяли, коли б керували службою спеціалістів. При відповідях ставте «З» (завжди), «Ч» (часто), «І» (іноді), «Р» (рідко), «Н» (ніколи). Для цього потрібно написати в стовпчик цифри від 1 до 35 і, прочитавши всі твердження, поставити поруч відповідні літери З, Ч, І, Р, Н.

1. Я був би керівником служби.
2. Допускаю виконання позаурочної роботи.
3. Наділив би спеціалістів служби повною свободою дій у роботі.
4. Підтримував би незмінні способи діяльності.
5. Дозволив би людям при вирішенні проблеми критично мислити.
6. Зробив би все від мене залежне, щоб моя служба була кращою, аніж інші.
7. Говорив би, як представник своєї служби.
8. Сприяв би спеціалістам у більших намаганнях.
9. Випробував би свої методи при керівництві колективом.
10. Дозволив би спеціалістам проявити повну ініціативу.
11. Багато працював би для свого підвищення на роботі.
12. Терпів би сповільненість дій і непевність.
13. У присутності відвідувачів виступав би від імені групи.
14. Хочу підтримувати високий ритм роботи.
15. Даю працівникам можливість працювати з «розв'язаними» руками.
16. В конфліктних ситуаціях у колективі діяв би як посередник.
17. Зосереджую увагу на дрібницях.
18. Представляю службу в її стосунках з різними організаціями.
19. Не хотів би надати членам служби свободу дій.
20. Вирішую, що робити і як робити.

21. Спонукав би до підвищення продуктивності праці.
22. Передавав би деяким спеціалістам повноваження, які міг би зробити сам.
23. Зазвичай, справи йдуть так, як я передбачав.
24. Дозволяв би спеціалістам висувати багато ініціативних пропозицій.
25. Даю спеціалістам конкретні завдання.
26. Хочу вносити зміни.
27. Прошу спеціалістів працювати інтенсивніше.
28. Вважаю, що спеціалісти служби добре використовують свої здібності.
29. Складав би графік роботи.
30. Відмовляв би в поясненні своїх дій.
31. Переконаю інших в тому, що мої ідеї дали б їм користь.
32. Дозволяв би спеціалістам самостійно визначати ритм своєї роботи.
33. Закликав би спеціалістів підвищувати свій професійний рівень.
34. Діяв би, не радячись спочатку з колективом.
35. Контролював би, щоб усі члени колективу дотримувалися відповідних інструкцій, рішень і вказівок керівників.

Обробка тесту

1. Підкресліть такі номери питань: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставте цифри 1 (один) перед відміченими номерами питань, на які Ви відповіли), «Р» (рідко) або «Н» (ніколи).
3. Напишіть цифру 1 (один) перед всіма іншими номерами питань, на які Ви відповіли «З» (завжди) або «Ч» (часто).
4. Обведіть кружечками цифри 1 (один), які стоять перед питаннями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Підрахуйте число відповідей, відмічених одиницею в кружечках. Це кількість балів, які вказують на ступінь Вашого ставлення до людей (*шкала решітки «Увага до людей»*).
6. Підрахуйте кількість відповідей, не відмічених цифрою 1 (один). Це кількість балів, які вказують на ступінь Вашої направленості на завдання (*шкала решітки «Увага до виробництва»*).

Для аналізу результатів автори решітки дали відповідні характеристики різним типам керівників:

Код 9:1 означає: стиль управління орієнтований на виробництво і на мінімум уваги людям. Це жорсткий адміністратор, для якого результат – все, а людина – виконавець, гвинтик. Стиль роботи диктатора – суцільний контроль. Такий менеджер – поганий керівник.

Код 1:9. Продуктивність праці у такого менеджера стоїть на останньому місці. В основі діяльності лежить принцип – «треба бути самим собою». Працівникам у багатьох випадках подобається обстановка, яка створюється даним типом менеджера, однак користь від цього не досить велика.

Код 5:5. Менеджерів даного типу задовольняють середні досягнення. Головна тактика тут – компроміс. Особливість даного типу менеджера – половин-

часта зацікавленість і у виробництві, і в людях. Простежується прихильність до маніпулювання людьми.

Код 1:1 – це песиміст. Звичайно, люди з такими поглядами на керівництво – або випадкові люди в менеджменті, або ті, що «спустилися з неба» – тобто поставлені на посаду впливовими людьми. Користь від таких людей дуже мала.

Код 9:9 – це організатор, найбільш продуктивний тип, який враховує потреби виробництва, а також інтереси людей. Характерним для даного типу є тяги до інновацій і постійний розвиток. Ведучі фірми розвинутих країн витрачають великі зусилля на пошуки таких керівників. Можна сказати, що менеджер даного типу по суті є еталоном сучасного керівника.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність менеджменту?
2. Чим визначається необхідність управління економічними та соціальними системами?
3. У чому полягають функції менеджера?
4. Які відмінності між підприємцем та менеджером?
5. Охарактеризуйте рівні управління та наведіть характеристику їх представників.
6. Охарактеризуйте сутність основних підходів до управління – з позиції виділення шкіл в управлінні.
7. Маркетинговий підхід у менеджменті.
8. Дайте порівняльну характеристику японської та американської моделей менеджменту.

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Практичне заняття № 2

Тема 2. Організації та процес менеджменту

Мета: розкрити сутність поняття «організація» та її загальні риси, внутрішнього та зовнішнього середовищ, сформувати практичні навички аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації, аналізу життєвого циклу організації та формування її організаційної культури.

План практичного заняття:

1. Обговорення теоретичних питань:
 - поняття організації;
 - формальні та неформальні, прості та складні організації;
 - організації як система, керуюча та керована підсистеми;
 - загальні риси організації;

- внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних;
- зовнішнє середовище організації, фактори прямої та непрямой дії.
- значення фактора міжнародного оточення, способи проникнення на міжнародні ринки.

- види організацій в Україні.

2. Практичні завдання.

3. Контрольні питання.

Практичні завдання:

Методичні вказівки до виконання завдання
Аналіз життєвого циклу груп компанії «Моліс»
Завдання до ситуації

1. Визначте етапи життєвого циклу групи компаній «Моліс».
2. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії «Моліс»?
3. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній «Моліс».
4. Які чинники зовнішнього середовища надають можливості для розвитку бізнесу компанії «Моліс»?
5. Які чинники зовнішнього середовища становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії «Моліс»?

Постановка завдання

Перед керівництвом компанії «Моліс» постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було недоцільно: всі українські компанії з переробки олійних були в такому самому стані. Проблема в усіх одна – високі ціни на насіння соняшника. Що робити? Поки не пізно звернути бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згорання бізнесу. Наприкінці 2002 р. компанія прийняла рішення про будівництво в Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що місцерозташування майбутнього терміналу вибрано невдало – біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії «Агроекспорт».

Одна справа згорання проекту, який тільки було розпочато і зовсім інше усього бізнесу. Для більшості з керівництва компанії компанія «Моліс» – 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 «Моліс-Трейд» – торговець сільгосппродукції, ТОВ «Моліс-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

сільгоспідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

А в 1994 р. компанія «Моліс» починала свою діяльність із бартеру: постачали селянам паливо, а за це отримували насіння соняшника. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшника, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення «портфеля» зернокультур. У 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 готіві 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 обсягів зерна тощо.

Враховуючи, що компанія «Моліс» працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку компанії «Моліс» 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 років 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 соняшника, а якщо його переробити – \$80.

У 2001 р. компанія «Моліс» 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 «Моліс» здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство – Меловський завод рафінованої олії «Стрілецький степ» у Луганській області. Цей завод – не тільки переробляє соняшникову олію, 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 вистриб'юторську мережу, компанія «Моліс» 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. Інтерес компанії спрямовано на країни СНД і, можливо, на західноєвропейські країни.

Контрольні питання

1. Визначте загальні риси організації.
2. Які ознаки мають формальні та неформальні, прості та складні організації?
3. Охарактеризуйте механізм діяльності організації як системи – з керуючою та керованою підсистемами.
4. Які складові внутрішнього середовища організації та їх взаємозв'язок?
5. Охарактеризуйте зовнішнє середовище організації, фактори прямої та непрямої дії.
6. Назвіть етапи, що складають управлінський цикл організації.

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Практичне заняття № 3

Тема 3. Функції менеджменту

Мета: сформувати вміння та навички щодо планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності організації.

План практичного заняття:

1. Обговорення теоретичних питань:
 - поняття функцій менеджменту, їхня роль в управлінні;
 - класифікація функцій менеджменту;
 - планування як функція менеджменту;
 - мотивація як функція менеджменту, поняття мотивації;
 - змістовні та процесійні теорії;
 - організація як функція менеджменту;
 - побудова організації, організаційне проектування;
 - види організаційних структур управління, склад організаційної структури;
 - контроль як функція менеджменту.
2. Практичні завдання.
3. Контрольні питання.

Практичні завдання:

Розрахунок чисельності управлінського персоналу Методичні вказівки до виконання завдання

На Підприємстві працює m робітників. Кількість одиниць технологічного обладнання, що використовується у виробництві, – n . На основі залежності складності управління від кількості робітників та обладнання (залежність В.М. Глушкова) розрахувати необхідну кількість управлінців для управління підприємством.

Вхідна інформація:

1. Коефіцієнт залежності складності управління $c = 50$.
2. Пропускна спроможність управлінця з обробки інформації $A = 10^6$ операцій/рік.

Таблиця 3.1

Кількість робітників та обладнання за варіантами

Показ- ник	Значення показника за варіантами									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
m	420	510	400	300	520	520	700	530	490	375
n	500	480	350	600	470	490	530	700	420	445

Показ- ник	Значення показника за варіантами									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
m	470	200	420	210	300	540	230	480	330	320
n	550	250	310	300	460	495	320	570	440	490

Проблема оцінки складності управління має важливе теоретичне та практичне значення. Для вирішення цієї проблеми академік В.М. Глушков запропонував оцінювати складність управління елементарними операціями, а також залежність для її розрахунку:

$$S = c (m + n)^2, \quad (3.1)$$

де S – складність управління, що характеризується кількістю елементарних операцій;

c – коефіцієнт;

m – кількість людей, зайнятих у системі;

n – кількість одиниць обладнання в системі.

Кількість управлінців залежить від складності управління і може розраховуватись за формулою:

$$M = \frac{S}{A}, \quad (3.2)$$

де A – пропускна спроможність управлінця з переробки елементарних операцій на рік, $A = 10^6$ операцій/рік.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність поняття «функція менеджменту»?
2. Надайте класифікацію функцій менеджменту за ознакою місця у менеджменті.
3. Поясніть сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок.
4. У чому зміст такої складової адміністративного напрямку як тактика. Наведіть приклади.
5. У чому зміст такої складової адміністративного напрямку як політика. Наведіть приклади.
6. У чому зміст такої складової адміністративного напрямку як процедури та правила. Наведіть приклади.
7. Дайте визначення мотивації.
8. Які історичні етапи розвитку цієї категорії?

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Практичне заняття № 4

Тема 4. Методи менеджменту

Мета: сформувати вміння у визначенні необхідності використання різноманітних методів менеджменту в різних управлінських ситуаціях.

План практичного заняття:

1. Обговорення теоретичних питань:
 - сутність методів менеджменту та їх класифікація;
 - економічні методи менеджменту: довго-, середню- та короткострокові техніко-економічні плани, економічні стимули, податки, фінанси, кредит, бюджет, ціни;
 - адміністративні методи менеджменту: організаційні, розпорядчі, дисциплінарні дії;
 - соціально-психологічні методи менеджменту: соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату у колективі;
 - взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.
2. Практичні завдання.
3. Контрольні питання.

Практичні завдання:

Визначення параметрів об'єкта управління Методичні вказівки до виконання завдання

З метою отримання річного прибутку p підприємець прийняв рішення про створення виробничого підприємства. Для будівництва даного підприємства потрібно визначити його параметри, які б забезпечили отримання наміченого прибутку. Для спрощення приймаємо, що об'єкт управління (підприємство) можна описати основними ресурсами (факторами), що наведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Довідник ресурсів (факторів)

№	Ресурс	Одиниця виміру
1	2	3
1	Фінансові ресурси	грн
2	Продукція	шт.
3	Виробнича потужність	шт.
4	Виробнича площа	м ²
5	Виробничі приміщення	грн
6	Обладнання	грн
7	Трудові ресурси	чол.
8	Матеріально-технічні запаси	грн
9	Соціально-культурний побут	грн
10	Прибуток	грн

Позначення: i, j – ресурс (i – ресурс, що споживається; j – ресурс, що споживає);

Y_i, Y_j – кількість ресурсу;

a_{ij} – норма витрат ресурсу i , що споживається для створення одиниці ресурсу j .

Річний прибуток, що планується, за варіантами наведений у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Річний прибуток, що планується, за варіантами

Прибуток p за варіантами, тис. грн																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
14	15	20	30	35	45	60	65	67	70	75	80	85	100	115	130	140	150	155	160

Потрібно розрахувати кількісні параметри об'єкта управління (значення факторів), які забезпечують отримання запланованого прибутку відповідно до заданого варіанта.

Таблиця 4.3

Нормативи питомих витрат ресурсів (факторів) i для створення одиниці фактора j наведена в матриці $A=\{a_{ij}\}$.

i/j	1. Фінансові ресурси	2. Продукція	3. Виробнича потужність	4. Виробнича площа	5. Виробничі приміщення	6. Обладнання	7. Трудові ресурси	8. Запаси	9. Соц-культ-побут	10. Прибуток
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Фінансові ресурси					1 грн/грн	1 грн/ грн		1 грн/ грн	1 грн/ грн	
2. Продукція										0,01 шт/ грн
3. Виробнича потужність		1,3								
4. Виробнича площа			4 м ² /шт.							
5. Виробничі приміщення				1000 грн/м ²						
6. Обладнання			6000 грн/шт							
7. Трудові ресурси		0,15 осіб/шт. т.								
8. Запаси		600 грн/шт								
9. Соц-культ							3000 грн/осі б.			
10. Прибуток										

Контрольні питання

1. Надайте класифікацію методів менеджменту.
2. Які методи менеджменту належать до економічних?
3. Яка роль адміністративних методів менеджменту?
4. У чому зміст соціально-психологічних методів менеджменту?

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Практичне заняття № 5

Тема 5. Комунікації та процес прийняття рішень у менеджменті

Мета: виробити навички вибіркової поведінки в певній аудиторії; набути вміння проведення ділового спілкування; визначити роль інформації в управлінні сучасною організацією.

План практичного заняття:

1. Обговорення теоретичних питань:

- сутність комунікацій та їхні види (за Месконом, Альбертом та Хедоурі);
- інформація, її види та роль у менеджменті (підходи Ігора Ансоффа);
- документація та діловодство, документообіг;
- схематична модель комунікаційного процесу. сутність та класифікація управлінських рішень за такими ознаками, як: сфера охоплення, тривалість дії, рівень прийняття, характер розв'язуваних задач, способи обґрунтування, способи прийняття;

- умови прийняття управлінських рішень: право, повноваження, відповідальність, обов'язковість, компетентність;

- напрацювання управлінських рішень;

- фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень;

- середовище прийняття рішень;

- інформаційні обмеження при прийнятті рішень.

2. Практичні завдання.

3. Контрольні питання.

Практичні завдання:

Практичне завдання № 5.1

Методичні вказівки до виконання завдання

Аналіз інформаційних потоків МП «Турбо».

Мале підприємство «Турбо» спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почала даватися ознаки відсутності ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП взяло для роботи 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 в 1,5–2 рази. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції

призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП «Турбо» 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 «Турбо» закупило потрібне комп'ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи на комп'ютері, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Як наслідок, складські операції стали 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.

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 «Турбо».

4. Опишіть на прикладі МП «Турбо» основні кроки в системі обробки даних.

Практичне завдання № 5.2

Визначте стратегію постачання ВАТ «Сонечко» комплектуючими виробами – закуповувати їх у постачальника по ціні 195 грн за од. або виготовляти їх у себе на вільних виробничих потужностях. Для прийняття відповідного рішення використовуйте рівняння, що відображає умови рівності витрат.

Методичні вказівки до виконання завдання

Крок 1. Для вибору стратегії постачання використовуємо умову рівності витрат при закупці комплектуючих у постачальника і у випадку їх виробництва на вільних виробничих потужностях. Для цього складемо формулу рівності:

$$C*Q = 3B*Q + \Phi B \quad (5.1)$$

де C – ціна, що пропонується, для закупівлі комплектуючих, грн;

Q – кількість продукції, яка забезпечує її рівність витрат;

$3B$ – змінні витрати на одиницю продукції, грн;

ΦB – фіксовані витрати, грн.

Крок 2. Перетворимо рівність (5.1) для розрахунку кількості продукції, яка забезпечує її рівність витрат:

$$Q = \Phi B / (C - 3B) \quad (5.2)$$

За формулою (5.2) визначаємо кількість одиниць продукції, коли витрати на виробництво комплектуючих і на їх закупку рівні.

Крок 3. Формуємо висновки для ВАТ «Сонечко», при яких умовах вигідно організувати власне виробництво комплектуючих, підтвердивши висновки зіставлення витрат на закупку комплектуючих і витрат на її виробництво.

3.1. Спочатку здійснимо розрахунок витрат на одиницю продукції при $Q_1 = 10000$ одиниць продукції за формулою:

$$\text{Витрати} = 3B + \Phi Z / Q_1 \quad (5.3)$$

3.2. Потім здійснюємо аналогічний розрахунок витрат при $Q_2 = 8000$ одиниць за формулою (3) і формуємо кінцеві висновки.

Контрольні питання

1. Яку роль відіграє інформація у менеджменті?
2. Охарактеризуйте елементи та етапи комунікаційного процесу.
3. Охарактеризуйте значення удосконалення міжособових та організаційних комунікацій.
4. Надайте класифікацію управлінських рішень за такими ознаками, як: сфера охоплення, тривалість дії, рівень прийняття, характер розв'язуваних задач, способи обґрунтування, способи прийняття.
5. Які існують умови прийняття управлінських рішень?
6. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?

Література [1, 4, 7-9, 11, 12, 14-17]

Практичне заняття № 6

Тема 6. Сутність і зміст маркетингу

Мета: створення уяви про роль маркетингу у формуванні нового способу мислення на підприємстві та нового способу дії на ринку; аналіз сучасних процесів становлення й розвитку маркетингу на українських підприємствах; освоєння функцій, принципів, видів маркетингу; визначення складових комплексу маркетингу та їх характеристик; визначення найбільш адекватної маркетингової концепції для підприємства відповідно до реальних умов.

План практичного заняття:

1. Обговорення теоретичних питань:
 - суть, основні елементи та комплекс маркетингу;
 - маркетинг, як філософія бізнесу;

- зовнішнє середовище маркетингу. Групи факторів зовнішнього середовища;
- мікросередовище і його складові: споживач, конкуренти, постачальники, посередники і контактні аудиторії;
- фактори, які створюють макросередовище маркетингу: економічний, соціально-культурний, політико-правові, технологічні і природно-географічні;
- внутрішнє середовище, яке контролюване фірмою (місія, цілі та засоби їх досягнення, організаційна структура і інформаційна система, кадрова і маркетингова політика);
- концепції маркетингу. Види маркетингу та їх класифікація;
- функції маркетингу: маркетингові дослідження, розробка стратегії, товарна, цінова політика, політика розподілу, комунікаційна політика і контроль маркетингу.

2. Практичні завдання.

3. Контрольні питання.

Практичні завдання:

Практичне завдання № 6.1

Визначення найбільш адекватної маркетингової концепції для підприємства відповідно до реальних умов

Методичні вказівки до виконання завдання

Відвідайте ресторан швидкого харчування McDonald's і зробіть замовлення. Зверніть увагу на те, які запитання вам поставлять, простежте, яким чином виконується ваше замовлення. Потім відвідайте кафе, що знаходиться на вашому факультеті. Які запитання вам поставлять там, зверніть увагу на те, яким чином виконується ваше замовлення, – як і в McDonald's, чи по-іншому.

Чи є суттєва різниця між виконаннями вашого замовлення в різних закладах?

Якщо так, подумайте, в чому вона полягає. Можливо, справа в тому, що в різних закладах різні стратегії маркетингу? Яка з них найближча до маркетингового підходу? Яка з них більше нагадує концепцію вдосконалення виробництва чи інтенсифікації збутових зусиль? Які переваги отримує фірма, що використовує концепцію маркетингу? Чи має ця концепція недоліки?

Практичне завдання № 6.2

Формування мети маркетингової діяльності на прикладі торгових центрів м. Київ

Методичні вказівки до виконання завдання

Відвідайте декілька торговельних центрів м. Київ. Чи має кожен з конкуруючих закладів своє обличчя і чи можливо замінити один на інший без будь-яких наслідків? Чи помітною для вас була відмінність у типі та поведінці споживачів, що відвідували ці заклади? Основна мета маркетингу – це максималь-

не задоволення споживачів. Проаналізуйте діяльність торговельних закладів, які ви відвідали, і визначте, якою мірою вони реалізують цю мету.

Практичне завдання № 6.3

Формування мети маркетингової діяльності.

Методичні вказівки до виконання завдання

Наведіть приклад використання на ринку України конверсійного, стимулюючого, розвиваючого, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу, демаркетингу, синхромаркетингу та протидіючого маркетингу. Сформулюйте мету маркетингової діяльності в кожному випадку.

Контрольні питання

1. В чому полягає суть маркетингу?
2. Які Ви знаєте етапи виникнення та розвитку маркетингу?
3. У чому полягає сутність концепції маркетингу та які її основні складові?
4. Які є функції та підфункції маркетингу?
5. Що таке внутрішнє та зовнішнє мікросередовище маркетингу?
6. Які основні фактори макросередовища маркетингу?
7. Про що йдеться в концепції соціально-етичного маркетингу?
8. У чому полягає сутність маркетингу, що орієнтується на продукт?
9. У чому полягає сутність маркетингу, що орієнтується на споживача?
10. Що таке інтегрований маркетинг?
11. Яку Ви знаєте класифікацію маркетингу?
12. Назвіть загальнонаукові та аналітично прогнозовані методи маркетингової діяльності

Література [2, 3, 5, 6, 10, 13]

Практичне заняття № 7

Тема 7. Маркетингові дослідження

Мета: здобути навички самостійного вирішення ситуативних завдань, практичного застосування теоретичних знань, розвиток творчого мислення.

План практичного заняття:

1. Обговорення теоретичних питань:
 - основні напрями маркетингового дослідження;
 - комплексне дослідження ринку;
 - вивчення макро-, мікросередовища, факторів, які впливають на кон'юнктуру ринку;

- процес і етапи маркетингового дослідження;
 - методи маркетингових досліджень;
 - переваги і вади первинної і вторинної інформації;
 - методи аналізу маркетингової інформації;
 - методи прогнозування ринку;
 - сегментування ринку та позиціонування товару;
 - фактори сегментування споживчого ринку;
 - стратегія маркетингу залежно від рівня сегментування ринку.
2. Практичні завдання.
 3. Контрольні питання.

Практичні завдання:

Практичне завдання № 7.1

Компанія – виробник дитячого харчування «Малюкам» прийняла рішення розширити товарний асортимент за рахунок нової лінії продуктів харчування, розрахованої на дітей віком 1-3 роки.

За якими ознаками компанія проводить сегментацію ринку дитячого харчування?

Чому, на вашу думку, вона вирішила вийти на новий сегмент ринку?

Практичне завдання № 7.2

Наведіть кілька найменувань торговельних марок до кожної з таких товарних груп: мило туалетне, кава розчинна, телефон мобільний.

Вкажіть ознаку сегментування ринку для кожного виробника і визначте для кожного випадку найбільш прибутковий та перспективний сегмент.

Практичне завдання № 7.3

Велика компанія «Mega», яка спеціалізується на розробці комп'ютерних ігор, спробувала розширити свій основний ринковий сегмент (підлітки від 10 до 18 років) за рахунок більш дорослої аудиторії. Для цього вона почала випуск одягу і спортивних знарядь під маркою «Mega Sport» для молоді.

Поясніть дії компанії. Чи вважаєте ви вірним обраний компанією напрям розширення діяльності?

Практичне завдання № 7.4

У наведених нижче прикладах визначте основні помилки позиціонування:

а) компанія «Pepsi» у 1993 р. представила новий напій «Cristal Pepsi». Споживачі цей напій зустріли прохолодно, оскільки його головною особливістю була прозорість;

б) комп'ютери «Next» спочатку позиціонувались в розрахунок на студентів, потім – на інженерів, пізніше – на бізнесменів, але кожний раз невдало;

в) підрозділ «Cadillac» компанії «General motors» розробив модель авто «Cameron», яку позиціонували як модель з підвищеним комфортом. Та хоча модель мала шкіряні сидіння, багато хромованих деталей і логотип «Cadillac», покупці не бачили у ній нічого ексклюзивного.

Практичне завдання № 7.5

Підприємство працює в регіоні, який складається з 4-х сегментів. Їх характеристики подані нижче в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Виберіть найпривабливіший сегмент

Найменування показника	Значення показника			
	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4
Потенційна місткість сегмента, млн. осіб	2,4	2,0	2,8	1,8
Інтенсивність покупок товару в середньому одним покупцем за рік, гр. од.	1500	2200	1100	1600
Завоювання/втрата підприємством частки ринку в результаті конкуренції, %	-15	-10	-20	+25
Витрати підприємства на дослідження і сегментацію ринку, млн. гр. од.	0,8	0,6	0,9	0,5

Контрольні питання

1. Які основні напрями маркетингових досліджень?
2. З яких етапів складається процес маркетингового дослідження? Які складові плану дослідження?
3. Які методи можуть бути використані для збирання маркетингової інформації? Яка саме інформації може бути отримана при цьому?

Література [2, 3, 5, 6, 10, 13]

Практичне заняття № 8

Тема 8. Товарна та цінова політика підприємства

Мета: розкрити основні напрями реалізації маркетингової товарної політики; розглянути етапи процесу розробки нових товарів; здійснити оцінку конкурентоспроможності товару; розглянути етапи процесу ціноутворення на підприємстві.

План практичного заняття:

1. Обговорення теоретичних питань:
 - цілі і суть товарної політики;
 - маркетингова класифікація товарів і послуг;
 - рівні товару, за якими споживач оцінює товар;
 - конкурентоспроможність товару і методика оцінювання рівня конкурентоспроможності;
 - процес розробки нових товарів;
 - розробка стратегії маркетингу;
 - проведення економічного аналізу.
 - життєвий цикл товару;
 - цілі ціноутворення;
 - класифікація видів цін;
 - фактори ціноутворення;
 - ціноутворення на різних типах ринків;
 - етапи процесу ціноутворення;
 - методи ціноутворення;
 - вибір цінової стратегії;
 - види знижок;
 - цінове стимулювання збуту.
2. Практичні завдання.
3. Контрольні питання.

Практичні завдання:

Практичне завдання № 8.1

Фірма «Зошиток» виробляє та реалізує на внутрішньому ринку шкільне письмове приладдя, у т.ч. блокноти для малювання. Їх виробнича потужність 2,0 тис. упаковок блокнотів на місяць. Оскільки обсяг продаж фірми на внутрішньому ринку складає 1,0 тис. упаковок на місяць, то вона постійно має можливості для розширення обсягів виробництва та збуту своєї продукції.

В даний час директор з маркетингу розглядає доцільність прийняття замовлення оптового покупця на експорт в обсягом 500 упаковок на місяць по ціні 15 грн за одну упаковку при базисі поставки EXW (франко-завод, тобто самовивіз, коли транспортні витрати на покупцеві). Ціна продажу блокнотів на внутрішньому ринку 30 грн за одну упаковку.

Вихідні дані по підприємству подані в табл. 8.1.

Зміст завдання

1. Визначте доцільність прийняття фірмою замовлення на експорт.
2. Розрахуйте та зробіть висновки щодо зміни прибутку фірми у разі прийняття замовлення на експорт.

Таблиця 8.1

Вихідні дані по підприємству

Вихідні дані:	I	II
Змінні витрати на одну упаковку в грн складають:		
- матеріали	3,0	3,0
- робоча сила	6,0	6,0
- інші витрати (накладні витрати)	3,0	3,0
- транспортні витрати	2,0	-
Всього, змінні витрати на од. продукції, грн	14,0	12,0
Фіксовані витрати, грн на одну упаковку	5,0	-

Методичні вказівки до виконання завдання

Розв'язання ситуації зручно виконувати у вигляді табл. 8.2.

Таблиця 8.2

№ п/п	Показники	До прийняття замовлення на внутрішньому ринку	Після прийняття замовлення на експорт
1	Обсяг виробництва (K), тис. упак.		
2	Ціна (C), грн		
3	Виручка (V), тис. грн		
4	Змінні витрати ($ЗВ$), тис. грн		
5	Фіксовані витрати (ΦB), тис. грн		
6	Прибуток (Π), тис. грн		

Крок 1. Дані з обсягу виробництва (K) в таблицю заносяться до прийняття замовлення, після – на внутрішньому ринку і на експорт. Ціна товару вноситься в таблицю аналогічно.

Крок 2. Розрахунок виручки для внутрішнього ринку та експорту проводимо за формулою:

$$V=K*C \quad (8.1)$$

Крок 3. Змінні витрати для внутрішнього ринку та після прийняття замовлення на експорт розраховуємо і вносимо в таблицю за формулою:

$$ЗВ=K*ЗВ_{од. продукції} \quad (8.2)$$

Крок 4. Фіксовані витрати визначаємо для роботи на внутрішньому ринку, тобто для обсягу виробництва 1000 шт., слід зазначити, що вони не зміняться після прийняття експортного замовлення. Для розрахунку використовуємо формулу:

$$\Phi B = \Phi B_{\text{од. упаковки}} * K_{\text{внутр. Ринку}} \quad (8.3)$$

Крок 5. Розрахунок прибутку для внутрішнього ринку і для експорту проводимо за формулою:

$$\Pi = V - (ЗВ + \Phi B) \quad (8.4)$$

Далі слід зробити висновки.

Практичне завдання № 8.2

Використовуючи дані, наведені нижче в таблиці 8.3, визначте еластичність попиту і пропозиції. Сформулюйте взаємозв'язок між еластичністю попиту і пропозиції за показниками загальної виручки.

Таблиця 8.3

Обсяг пропозиції, шт	3 20	3 60	4 20	5 00	6 10
Ціна, гр. од.	5	7	9	11	13
Обсяг попиту, шт	5 80	4 70	3 90	3 30	2 90

Практичне завдання № 8.3

На основі даних, наведених в таблиці, визначте рівноважну ціну товару і рівноважний обсяг продаж (графічно). Яким буде обсяг продаж при ціні 70 гр. од.; при ціна 130 гр. од.?

Таблиця 8.4

Ціна, гр. од.	50	70	90	110	130
Обсяг попиту, тис. шт./рік	10	9	8	7	6
Обсяг пропозиції, тис. шт./рік	4	6	8	10	12

Контрольні питання

1. У чому сутність і цілі товарної політики?
2. Яка основна ідея оцінки якості та конкурентоспроможності продукції?
3. У чому сутність концепції життєвого циклу товару та маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу товару?
4. У чому сутність основних етапів процесу розробки нових товарів? Які основні ризики пов'язані з розробкою товарів?
5. Які рішення приймаються в системі управління товаром щодо торгової марки, товарного асортименту і товарної номенклатури?
6. Які основні товарні стратегії може застосувати у своїй діяльності фірма? У чому полягає їхня сутність?
7. Назвіть типові ситуації, в яких приймаються рішення з цін і які підходи до ціноутворення можуть бути при цьому використані.
8. В чому сутність політики ціноутворення?
9. Які фактори слід врахувати при визначенні ціни на товар?
10. Які альтернативні маркетингові стратегії можуть бути використані при виведенні товару на ринок? Як визначити рівень цін на цей товар?
11. Які варіанти коригування преїскурантних цін і за яких умов вони можуть бути застосовані?
12. Як встановлюються ціни на різні моделі товару, на побічні, супутні набори товарів?
13. У яких ситуаціях фірмі варто змінювати ціни на товари? Яка тактика може бути використана при цьому?
14. Які Ви знаєте методи ціноутворення?
15. Дайте визначення понять: конкуренція, досконала конкуренція, монополістична конкуренція, монополія, олігополістичний ринок.

Література [2, 3, 5, 6, 10, 13]

Практичне заняття № 9

Тема 9. Політика розподілу. Комунікаційна політика та організація контролю маркетингової діяльності

Мета: здобути навички самостійного вирішення ситуативних завдань, практичного застосування теоретичних знань, розвиток творчого мислення.

План практичного заняття:

1. Обговорення теоретичних питань:
 - цілі політики розподілу;
 - характеристика каналів розподілу та їх функції;
 - процес вибору та управління каналами розподілу;
 - канали розподілу споживчих, промислових товарів і послуг;
 - вертикальні маркетингові системи;

- процес і етапи товароруху;
 - цілі і засоби комунікаційної політики;
 - комплекс маркетингових комунікацій;
 - процес маркетингової комунікації та вибору комплексу просування товарів;
 - стимулювання збуту;
 - етапи підготовки та проведення заходів стимулювання збуту;
 - персональний продаж, публік рилейшнз та інші засоби комплексу маркетингових комунікацій.
2. Практичні завдання.
3. Контрольні питання.

Практичні завдання:

Методичні вказівки до виконання завдання

У місті розташовано 7 магазинів ТМ «Аліса», що торгують певною продукцією, їх координати (в прямокутній системі координат) та місячний товарообіг наведено в табл.9.1. Необхідно розрахувати координати оптимального розміщення складу для зберігання продукції, що реалізується через дану мережу магазинів.

Таблиця 9.1

Вихідні дані для розрахунку координат оптимального розміщення складу

№ магазину	1	2	3	4	5	6	7
X , км	25	45	29	50	20	54	45
Y , км	55	30	36	40	90	59	75
Q , т/міс	21	58	50	70	49	54	82

Для виконання цього завдання рекомендується скористатися методом накладання мережі координат на карту місць розташування магазинів. Система мережі дає можливість оцінити вартість доставки від кожного магазину до ймовірного розміщення складу. Обирається варіант, що визначається як центр ваги вантажних потоків, координати якого ($X_{склад}$, $Y_{склад}$) визначаються за формулами 9.1 та 9.2.

$$X_{склад} = \frac{\sum_{i=1}^n (Q_i \cdot X_i)}{\sum_{i=1}^n Q_i}, \quad (9.1)$$

$$Y_{\text{склад}} = \frac{\sum_{i=1}^n (Q_i \cdot Y_i)}{\sum_{i=1}^n Q_i}, \quad (9.2)$$

де Q_i – вантажообіг i -го магазину;
 X_i, Y_i – координати i -го магазину;
 n – кількість магазинів.

Розв'язок завдання щодо розташування складу – це знаходження координат географічної точки, від якої сума відстаней до всіх магазинів мінімальна. Передбачається, що транспортні витрати є функцією виключно відстані, тобто варто мінімізувати сумарну відстань перевезень. Вага вантажу до уваги також не береться.

Розв'язок має такий алгоритм:

1. Будується система координат, як подано на рис. для цього приймається певний масштаб (наприклад, довжина однієї сторони клітини = 1 км);
2. Визначається як центр ваги вантажних потоків, для чого необхідно провести розрахунки за формулами 1, 2;
3. На схему наноситься точка центру ваги, тобто місце розташування складу.

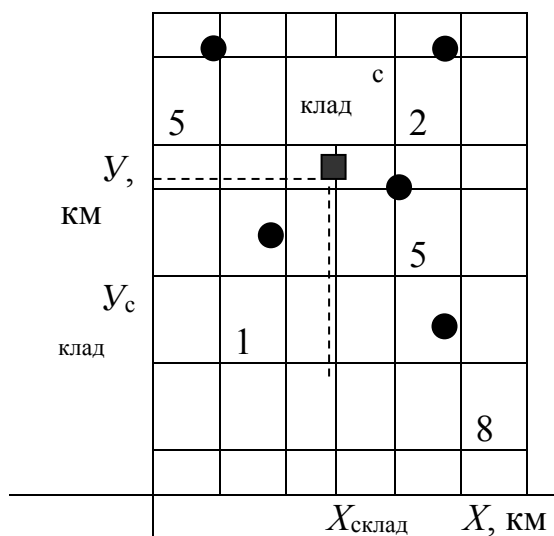


Рис. 9.1 Система координат для пошуку центру ваги вантажних потоків

Відповідь обґрунтовується. Робляться відповідні висновки.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність політики розподілу? Які стратегічні і тактичні завдання, пов'язані з формуванням та організацією каналів розподілу?

2. Яким каналам розподілу віддають перевагу при розподілі споживчих, промислових товарів, послуг? Чому?
3. Які основні функції оптової і роздрібною торгівлі?
4. Які типи посередників може обрати фірма для збуту своєї продукції? Які критерії слід взяти до уваги при виборі посередника? Які основні методи і форми роздрібною торгівлі?
5. Які альтернативні системи розподілу може використати фірма для збуту своїх товарів? Які фактори впливають на вибір системи та каналів розподілу?
6. Які основні рішення пов'язані з вибором структури каналу розподілу?
7. За яких обставин якій комунікаційній стратегії в каналах розподілу слід віддати перевагу?
8. Які основні рішення щодо управління каналом розподілу мають бути прийняті?
9. У чому полягає сутність маркетинг-логістики і які рішення щодо фізичного розподілу слід прийняти?
10. У чому сутність маркетингових комунікацій?
11. Які основні цілі і засоби комунікаційної політики?
12. Які основні етапи процесу розробки комплексу просування?
13. Які існують підходи до визначення бюджету просування?
14. У чому сутність процесу планування реклами?
15. Які критерії та показники використовуються для вибору носіїв реклами?
16. Як оцінюється ефективність реклами?
17. У чому сутність етапів процесу стимулювання збуту?
18. У чому сутність, цілі та форми основних і синтетичних засобів просування товару?

Література [2, 3, 5, 6, 10, 13]

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

1. Управління — це:

- 1) засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів для досягнення цілей організації;
- 2) цілеспрямований вплив на колективи людей для організації та координації їх діяльності;
- 3) процес вибору керівного впливу з числа можливих за критерієм ефективності на основі інформації про стан об'єкта і зовнішнього середовища.

2. Причинами виникнення менеджменту були:

- 1) концентрація виробництва й управління, широкий розвиток ринкових відносин, розмежування функції володіння й функції управління капіталом;
- 2) зростання продуктивності суспільної праці, виділення управлінської діяльності в самостійну сферу застосування людської праці, науково-технічна революція у виробництві;
- 3) регламентування управлінської праці, організаційно-структурні зміни у виробництві, поділ і кооперація праці в управлінні, кризові явища в економіці більшості країн.

3. Менеджмент як діяльність і як наука:

- 1) виникли одночасно;
- 2) менеджмент як діяльність виник пізніше, ніж наука менеджменту;
- 3) менеджмент як діяльність виник раніше, ніж наука менеджменту.

4. Основоположником наукового менеджменту є:

1. Д. Мак-Грегор;
- 2) Ф. Герцберг;
- 3) Ф. Тейлор.

5. Сучасна наука менеджменту розрізняє такі напрями:

- 1) американський, німецький, англійський;
- 2) американський, західноєвропейський, азіатський (японський);
- 3) американський, сингапурський, австрійський, французький.

6. Прихильники «школи наукового управління»:

- 1) вважали, що використовуючи спостереження, заміри, логіку та аналіз трудових процесів, можна удосконалити багато операцій ручної праці і досягти більш ефективної організації всього трудового процесу;
- 2) намагалися створити універсальні принципи управління;
- 3) будували концепції побудови управління організаціями шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів на основі мотивації людей до праці.

7. *Ф. Тейлор вважав, що причинами низької продуктивності праці є:*

- 1) відсутність чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їхньої праці;
- 2) недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва та управління;
- 3) неефективні системи управління.

8. *Найбільш визначним представником адміністративної школи є:*

1. А. Файоль;
2. М. Фолетт;
- 3) Ф. Тейлор.

9. *Представниками «школи руху за гуманні стосунки» є:*

- 1) А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Д. Муні, К. Рейлі;
- 2) М. Фолетт, Е. Мейо, А. Маслоу;
- 3) К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг.

10. *У сучасній науці менеджменту виділяють підходи:*

- 1) адміністративно-бюрократичний, соціальний, інформаційний;
- 2) партисипативний, соціологізуючий, технократичний ;
- 3) процесний, системний, ситуаційний.

11. *Що є причиною виникнення в організації формальних груп:*

- 1) вертикальний поділ праці;
- 2) професійні відмінності робітників;
- 3) горизонтальний і вертикальний поділ праці.

12. *Організація – це:*

- 1) група людей, об'єднаних спільною метою;
- 2) цілеспрямована діяльність людей, об'єднаних для досягнення спільної мети;
- 3) сукупність елементів, які знаходяться у відношеннях і зв'язках один з одним, які утворюють певну цілісність, єдність.

13. *Що визначають такі поняття, як цілі організації, задача, структура, технологія, ресурси:*

- 1) зовнішнє середовище організації;
- 2) зовнішні змінні фактори;
- 3) внутрішнє середовище організації;
- 4) динаміку внутрішнього середовища організації;
- 5) державні установи і підприємства усіх форм власності.

14. *Чинниками соціально-економічного середовища, в якому функціонують організації, є:*

- 1) особиста оцінка керівника, рівень ризику, інформаційне забезпечення, розвиток науки й техніки, законодавство;
- 2) розвиток науки й техніки, особиста оцінка керівника, вплив технологій і постачальників, соціальні і культурні зміни в суспільстві, конкуренція;
- 3) обсяг і структура потреб населення, рівень його доходів і накопичень, рівень цін, можливість одержання споживчого кредиту, політична стабільність і спрямованість внутрішньої політики, розвиток науки й техніки, рівень культури населення, міжнародна конкуренція, вплив постачальників і технологій, економіки і конкуренції, законодавство, соціальні і культурні зміни суспільстві.

15. *Чинники зовнішнього середовища організації прямої дії:*

- 1) технологія, стан економіки, етнокультурні фактори, політичні фактори, відносини з місцевим населенням;
- 2) обсяг і структура потреб населення, рівень його доходів і накопичень, рівень цін, можливість одержання споживчого кредиту, політична стабільність і спрямованість внутрішньої політики, розвиток науки і техніки, рівень культури населення, міжнародна конкуренція, вплив постачальників і технологій, економіки і конкуренції, законодавство, соціальні і культурні зміни в суспільстві;
- 3) постачальники, закони і державні органи, споживачі, конкуренти.

16. *Конституція України визнає такі види власності:*

- 1) державну, колективну, змішану, приватну, власність іноземних держав та їх суб'єктів;
- 2) державну, колективну, індивідуальну, змішану;
- 3) державну, приватну.

17. *Офіційна вітчизняна статистика виділяє такі види власності:*

- 1) державна, колективна, змішана, приватна, власність іноземних держав та їх суб'єктів;
- 2) державна, колективна, індивідуальна, змішана;
- 3) державна, приватна, колективна.

18. *Яке середовище характеризують такі функції: кадрова, фінансова, виробнича, забезпечення ресурсами, маркетинг:*

- 1) державне;
- 2) економічне;
- 3) внутрішнє середовище організації;
- 4) ресурсне.

19. *Що є зовнішнім середовищем прямого впливу:*

- 1) постачальники, споживачі, конкуренти;
- 2) державні органи, профспілки;
- 3) правельні 1 і 2;

4) законодавчі акти та соціальне становище.

20. *Загальна функція менеджменту – це:*

1) частина управлінського циклу, яка характеризується регулярним видом діяльності органів управління та визначає спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності суб'єкта господарювання;

2) сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва;

3) часткове упорядкування елементів та відносин між ними за якоюсь однією ознакою.

21. *Конкретна (часткова) функція – це:*

1) частина управлінського циклу, яка характеризується регулярним видом діяльності органів управління і визначає спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності суб'єкта господарювання;

2) сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва;

3) конкретизація загальної функції управління відповідно до специфіки управління певним об'єктом чи елементом виробничо-господарської діяльності.

22. *Загальні функції управління повинні:*

1) охоплювати всю управлінську діяльність суб'єкта управління, не дублюватися;

2) визначати специфіку управління певною частиною об'єкта;

3) витікати з економічної ролі організації в національній економіці, мати цільове призначення.

23. *Кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти організація – це:*

1) цілі організації;

2) структура організації;

3) завдання організації.

39. *За масштабами цілі менеджменту поділяють на:*

1) глобальні й локальні;

2) зовнішні та внутрішні;

3) кількісні та якісні.

40. *За періодом досягнення цілі менеджменту поділяють на:*

1) глобальні й локальні;

2) довготермінові, середньотермінові, короткотермінові;

3) кількісні та якісні.

41. Вимоги до цілей менеджменту:

- 1) реальність, зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, вимірюваність, розмежованість;
- 2) системність, реальність, оптимальність, якісність, обґрунтованість, вартість;
- 3) зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, економічність, оптимальність, вартість.

42. Функція менеджменту «планування» – це:

- 1) опис майбутнього стану підприємства, відповідний пункт при розробці та прийнятті планів і управлінських рішень, засіб мотивування працівників і контролювання результатів діяльності колективу організації в цілому та кожного працівника зокрема;
- 2) конкретизація цілей у системі показників соціально-господарської діяльності підприємства та розробка стратегії й тактики виробничої і управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту і виконання розроблених планів;
- 3) перелік конкретних заходів, що визначають напрями діяльності менеджера і підпорядкованих йому управлінців.

43. Теорії змісту мотивування намагаються пояснити:

- 1) що в індивіді або в його оточенні формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій);
- 2) як формується, спрямовується чи змінюється певна поведінка;
- 3) хто формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій) індивіда або його середовища.

44. Теорії процесів мотивування намагаються пояснити:

- 1) що в індивідуумі або в його оточенні формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій);
- 2) як формується, спрямовується чи змінюється певна поведінка індивіда;
- 3) хто формує і зберігає певну поведінку (спосіб дій) індивідуума або його оточення.

45. Теорії змісту мотивування охоплюють:

- 1) теорію Врума, теорію Портера-Лоулера, теорію справедливості;
- 2) теорію Туган-Барановського, теорію Маслоу, теорію ЖВЗ Алдерфера, теорію Мак-Клейланда, теорію Герцберга;
- 3) теорію Врума, теорію Туган-Барановського, теорію ЖВЗ Алдерфера, теорію справедливості.

46. Методом називається:

- 4) засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів для досягнення цілей організації;

5) цілеспрямована дія на колективи людей для організації та координації їх діяльності;

6) захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у будь-якій сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

47. Посадові інструкції працівників належать до:

- 1) економічних методів управління;
- 2) організаційно-розпорядчих методів управління;
- 3) соціальних методів управління.

48. Коли виник термін маркетинг?

- 1) XVII ст.;
- 2) XVIII ст.;
- 3) кінець XIX - початок XX ст.;
- 4) правильна відповідь не наведена.

49. Хто вніс найбільший вклад у формування сучасної теорії маркетингу?

- 1) Теодор Левітт;
- 2) Філіп Котлер;
- 3) Фрідмен;
- 4) правильна відповідь не наведена.

50. Що в перекладі означає маркетинг?

- 1) дослідження товару;
- 2) дослідження ринку;
- 3) дослідження потреби;
- 4) правильна відповідь не наведена.

51. Що є первинним в маркетинговій діяльності?

- 1) споживач і його потреби;
- 2) виробник і його потреби;
- 3) вироблений товар;
- 4) правильна відповідь не наведена.

52. Яка функція маркетингу включає вивчення ринку, споживачів, товарів та структури фірм?

- 1) виробнича;
- 2) аналітична;
- 3) збутова;
- 4) функція управління і контролю.

53. До якої функції належать підфункція проведення цілеспрямованої товарної і цінової політики?

- 1) виробничої;

- 2) збутової;
- 3) аналітичної;
- 4) управління і контролю.

54. До якого середовища маркетингу належать постачальники, посередники, клієнти, конкуренти і контактні аудиторії?

- 1) внутрішнього мікросередовища;
- 2) зовнішнього мікросередовища;
- 3) макросередовища;
- 4) правильна відповідь не наведена.

55. Група людей, яка проявляє реальний чи потенційний інтерес до компанії і може справити на неї певний вплив це:

- 1) конкуренти;
- 2) посередники;
- 3) контактні аудиторії;
- 4) клієнти.

56. Коли були сформульовані основні положення концепції маркетингу?

- 1) у 1900 р.;
- 2) у 1970 р.;
- 3) у середині 1950-х рр.;
- 4) правильна відповідь не наведена.

57. Який вираз відображає суть концепції маркетингу?

- 1) клієнт не завжди правий;
- 2) любіть товар, а не клієнта;
- 3) визначте потреби і задовольніть покупця;
- 4) отримуйте вигоду, не йдучи назустріч побажанням клієнта.

58. Що є в центрі уваги концепції маркетингу?

- 1) потреби покупця;
- 2) потреби продавця;
- 3) перетворення товару в гроші;
- 4) правильна відповідь не наведена.

59. На чому базується концепція маркетингу?

- 1) на цільовому ринку;
- 2) на споживчих потребах;
- 3) на інтегрованому маркетингу і рентабельності;
- 4) поєднання а, б, в.

60. Концепцію маркетингу не можуть застосовувати:

- 1) підприємства виробничої сфери, торгівлі, харчування, побуту, аудиторські фірми, банки, страхові та рекламні агентства;

- 2) адміністративні установи, обласні та районні виконкоми;
- 3) навчальні та лікувальні заклади, заклади культури, політичні партії та діячі, спортивні клуби, рок-групи;
- 4) у кожному з варіантів є підприємства, які не можуть застосовувати концепцію маркетингу.

61. З якою глобальною проблемою пов'язана концепція соціально-етичного маркетингу?

- 1) забруднення навколишнього середовища;
- 2) дефіцит ресурсів;
- 3) зростання населення;
- 4) усі відповіді правильні.

62. Маркетинг, який спрямований на зниження попиту на певний товар чи послугу, що не може бути задоволений через недостатній рівень виробничих можливостей:

- 1) демаркетинг;
- 2) ремаркетинг;
- 3) конверсійний;
- 4) протидіючий;
- 5) правильна відповідь не наведена.

63. Які види маркетингової інформації Ви знаєте?

- 1) головна, другорядна;
- 2) первинна, вторинна;
- 3) упереджена, неупереджена;
- 4) правильна відповідь не наведена.

64. Метод опитування використовують приблизно у:

- 1) 60 % маркетингових досліджень;
- 2) 30 % маркетингових досліджень;
- 3) 90 % маркетингових досліджень;
- 4) правильна відповідь не наведена.

65. Що є базовим під час підготовки опитування?

- 1) точність призначених кореспондентів;
- 2) точність визначення вибірки респондентів;
- 3) точність визначення вибірки кореспондентів;
- 4) правильна відповідь не наведена.

66. В анкетах використовують запитання двох типів:

- 1) відверті та невідверті;
- 2) прості й складні;

- 3) відкриті і закриті;
- 4) правильна відповідь не наведена.

67. *Альтернативні запитання є найпоширенішою формою.*

- 1) складних запитань;
- 2) закритих запитань;
- 3) відкритих запитань;
- 4) правильна відповідь не наведена.

68. *До яких методів маркетингового дослідження належать комплексний підхід?*

- 1) загальнонаукових;
- 2) аналітично-прогнозованих;
- 3) методичних засобів, запозичених з інших дисциплін;
- 4) правильна відповідь не наведена.

67. *Які методи належать до аналітично-прогнозованих?*

- 1) синтетичний підхід;
- 2) лінійне програмування;
- 3) теорія зв'язку;
- 4) сіткове планування.

68. *Метод, який дозволяє регулювати послідовність та взаємозалежність окремих видів робіт чи операцій в межах певної програми:*

- 1) теорія ймовірностей;
- 2) теорія зв'язку;
- 3) сіткове планування;
- 4) правильна відповідь не наведена.

69. *Який метод дає можливість описати систему відомих чи очікуваних зв'язків між подіями і процесами?*

- 1) експертиза;
- 2) моделювання;
- 3) метод ділових ігор;
- 4) правильна відповідь не наведена.

70. *Яке маркетингове дослідження має описовий характер?*

- 1) метою якого є збирання попередніх даних, що прояснюють реальну природу проблеми;
- 2) метою якого є пошук шляхів розв'язання конкретної проблеми;
- 3) метою якого є підтвердження або заперечення конкретних цифр;
- 4) правильна відповідь не наведена.

71. *Планування як загальна функція управління — це процес:*

- 1) відбору цілей і шляхів їх досягнення;
- 2) визначення цілей і найоптимальніших шляхів їх досягнення;

- 3) визначення цілей і вибору оптимального шляху їх досягнення;
- 4) правильна відповідь не наведена.

72. *Однією з переваг стратегічного планування є:*

- 1) змушування керівників не мислити перспективно;
- 2) змушування керівників мислити перспективно;
- 3) змушування працівників мислити перспективно;
- 4) правильна відповідь не наведена.

73. *Стратегічний план маркетингу окреслює:*

- 1) контури діяльності організації;
- 2) стратегію організації;
- 3) основні сфери діяльності організації;
- 4) правильна відповідь не наведена.

74. *Розрізняють такі види політики:*

- 1) активна, пасивна та нейтральна політика;
- 2) політика інтеграції та невтручання;
- 3) активна і пасивна політика;
- 4) правильна відповідь не наведена.

75. *Продуктивність — це відношення:*

- 1) кількості продукції, виробленої фірмою, до затрат на її виробництво;
- 2) затрат на виробництво продукції, виробленої фірмою, до її кількості;
- 3) затрат на виробництво продукції, виробленої фірмою, до кількості реалізованої продукції;
- 4) правильна відповідь не наведена.

76. *Тактика маркетингу являє собою:*

- 1) спосіб поведінки товароспоживача;
- 2) спосіб поведінки товаровиробника;
- 3) спосіб поведінки товаровиробника та споживача;
- 4) правильна відповідь не наведена.

77. *Одними з основних задач тактики маркетингу є:*

- 1) непрямі контакти із споживачами, сертифікація, рекламні заходи;
- 2) диверсифікація, антирекламні заходи, прямі контакти споживачами;
- 3) участь у виставках і ярмарках, непрямі контакти споживачами, диверсифікація;
- 4) правильна відповідь не наведена.

78. *Стратегію маркетингу можна охарактеризувати як прогнозування довгострокових перспектив розвитку:*

- 1) підприємницької структури;

- 2) підприємницьких і непідприємницьких структур;
- 3) непідприємницької структури;
- 4) правильна відповідь не наведена.

79. Скільки глобальних маркетингових стратегій розвитку фірми доцільно виділити?

- 1) три;
- 2) чотири;
- 3) п'ять;
- 4) правильна відповідь не наведена.

80. Стратегії диверсифікації передбачають вихід фірми в нові сфери:

- 1) підприємництва;
- 2) бізнесу;
- 3) функціонування;
- 4) правильна відповідь не наведена.

81. Яким є загальноприйняте визначення товару?

- 1) товар — це продукт праці, зроблений для споживання;
- 2) товар — це продукт праці, зроблений для продажу;
- 3) товар — це продукт праці, зроблений для переробки;
- 4) правильної відповіді не наведено.

82. Життєвий цикл товару — це:

- 1) загальний час існування товару;
- 2) вибіркового часу існування товару;
- 3) часу до моменту реалізації товару;
- 4) правильної відповіді не наведено.

83. Поняття продукту (виробу) і товару:

- 1) тотожні;
- 2) різні;
- 3) не тотожні, але й не цілком протилежні, і це залежить від певних чинників;
- 4) ця проблема й досі є предметом дискусії в наукових колах.

84. Трансформація продукту (виробу) в товар відбувається в момент:

- 1) завершення виробництва;
- 2) споживання (експлуатації);
- 3) підготовки до продажу;
- 4) переходу прав власності.

85. Марочну назву, ім'я виробника, що є частиною марки можна:

- 1) вільно вимовляти;
- 2) намалювати;

- 3) зобразити алегорично;
- 4) відповіді п. п. 2, 3 є правильними.

86. Марочний знак (емблема), як частина марки товару, впливає на один з таких органів чуття покупця:

- 1) слух;
- 2) нюх;
- 3) зір;
- 4) дотик.

88. Власником товарної марки може бути фірма, яка:

- 1) виготовила товар (марка фірми-виробника);
- 2) продає товар (марка дистриб'ютора, дилера);
- 3) відповіді п. п. 1, 2 є правильними;
- 4) у переліку немає правильної відповіді.

89. Які з названих методів дають можливість фірмі визначити рівень та якість сервісного обслуговування клієнтів?

- 1) регулярні опитування клієнтури;
- 2) систематизація скарг і пропозицій, робота з ними;
- 3) періодичні закупки товарів у конкурентів для порівняння;
- 4) усі відповіді правильні.

90. Рішення щодо асортименту в межах стратегії маркетингу приймаються на підставі:

- 1) мети фірми на ринку;
- 2) потенціалу фірми;
- 3) асортиментної політики конкурентів;
- 4) можливості максимізації прибутків фірми за рахунок створення найзручнішого для покупця асортименту.

91. На третьому етапі встановлення ціни на новий товар обирається:

- 1) модель і метод ціноутворення;
- 2) цінова стратегія;
- 3) ціль ціноутворення;
- 4) правильна відповідь не наведена.

92. Змінні витрати:

- 1) інколи залежать від обсягів виробництва;
- 2) безпосередньо не залежать від обсягів виробництва;
- 3) безпосередньо залежать від обсягів виробництва;
- 4) правильна відповідь не наведена.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Менеджмент як вид професійної діяльності.
2. Оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації на формування її стратегії.
3. Індивідуальне та колективне прийняття рішень організації.
4. Методи мотивації працівників у практиці зарубіжних корпорацій.
5. Управління конфліктами в організації.
6. Стили та методи керівництва.
7. Оперативний контроль діяльності організації.
8. Сучасні тенденції в розвитку зовнішнього середовища організації та нових завдань менеджменту
9. Шляхи і засоби підвищення ефективності управління фірмою (банку, офісом, організацією тощо).
10. Аналіз та вдосконалення системи мотивації діяльності у фірмі.
11. Вирішення конфліктних ситуацій (на прикладі фірми, банк, організації тощо).
12. Регулювання соціально-психологічних факторів ефективної діяльності фірми.
13. Перспективні проблеми розвитку менеджменту.
14. Розробка бюджетів у системі планування та контролю діяльності організації.
15. Операційний контроль діяльності організації.
16. Поведінковий підхід до лідерства.
17. Фінансовий контроль діяльності організації.
18. Контроль за поведінкою працівників у організації.
19. Організація як функція управління.
20. Типи організаційних структур управління.
21. Планування як функція менеджменту.
22. Стратегічне планування.
23. Стратегія розвитку господарського портфеля організації.
24. Особливості стратегій росту малих, середніх та великих фірм.
25. Система та процес контролю.
26. Стили керівництва.
27. Теорії лідерства.
28. Управління інноваційними процесами.
29. Управління персоналом організації.
30. Ефективність управління персоналом.
31. Суть, основні елементи та комплекс маркетингу.
32. Зовнішнє середовище маркетингу.
33. Мікросередовище і його складові.
34. Фактори, які створюють макросередовище маркетингу.
35. Внутрішнє середовище, яке контролюване фірмою.
36. Концепції маркетингу.
37. Види маркетингу та їх класифікація.

38. Функції маркетингу.
39. Основні напрямки маркетингового дослідження.
40. Комплексне дослідження ринку.
41. Процес і етапи маркетингового дослідження.
42. Методи маркетингових досліджень.
43. Переваги і вади первинної і вторинної інформації.
44. Методи аналізу маркетингової інформації.
45. Методи прогнозування ринку.
46. Сегментування ринку та позиціонування товару.
47. Процес стратегічного маркетингового планування.
48. Маркетингове стратегічне планування на корпоративному рівні, на рівні стратегічної бізнес-одиниці (СБО), на рівні товару.
49. Структура процесу маркетингового планування.
50. Моделі прийняття стратегічних рішень.
51. Види маркетингових стратегій, їх класифікація.
52. Цілі і суть товарної політики.
53. Маркетингова класифікація товарів і послуг.
54. Рівні товару, за якими споживач оцінює товар.
55. Конкурентоспроможність товару і методика оцінювання рівня конкурентоспроможності.
56. Етапи розробки новинок.
57. Проведення економічного аналізу.
58. Розробка прототипу товарів.
59. Випробування товарів в ринкових умовах.
60. Виробництво і реалізація продукції.
61. Життєвий цикл товару.
62. Товарна політика і товарна стратегія фірми.
63. Цілі ціноутворення.
64. Класифікація видів цін.
65. Фактори ціноутворення.
66. Інформація, необхідна для прийняття рішення щодо цін.
67. Ціноутворення на різних типах ринків.
68. Етапи процесу ціноутворення.
69. Методи ціноутворення.
70. Види знижок.
71. Цінове стимулювання збуту.
72. Цілі політики розподілу.
73. Характеристика каналів розподілу і їх функції.
74. Процес вибору та управління каналами розподілу.
75. Канали розподілу споживчих, промислових товарів і послуг.
76. Процес і етапи товароруху.
77. Цілі і засоби комунікаційної політики.
78. Комплекс маркетингових комунікацій.
79. Процес маркетингової комунікації та вибору комплексу просування товарів.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТУ

1. Загальні положення

Методичні вказівки до виконання реферату з дисципліни «Основи менеджменту і маркетингу» призначені для студентів третього курсу денної та заочної форми навчання.

Мета виконання реферату – систематизація, поглиблення і закріплення теоретичних знань студентів з дисципліни «Основи менеджменту і маркетингу», як ефективного засобу самовиховання і самовдосконалення студента в період його перебування у вищому навчальному закладі.

Реферат виконується під керівництвом викладача, який викладає дану дисципліну. Основою для виконання реферату є семінарські та практичні заняття, які проходять в процесі навчання студентів.

2. Вибір теми

Тематика рефератів з дисципліни наведена в кінці даного розділу. Літературні джерела наведені в кінці даних методичних вказівок. Студент обирає одну з запропонованих тем, таким чином, щоб одна тема припадала на одного студента. Виняток складають теми рефератів, в яких студенту запропоновано показати особисте ставлення до того чи іншого аспекту даної дисципліни. Студенти також можуть запропонувати інші теми за узгодженням з викладачем.

3. Етапи виконання реферату

При виконанні реферату передбачені такі етапи:

- 1) вибір теми,
- 2) добір і вивчення літератури з обраної теми,
- 3) складання плану роботи,
- 4) збір і опрацювання фактичного матеріалу,
- 5) аналіз матеріалів, обґрунтування висновків та пропозицій,
- 6) написання та оформлення реферату,
- 7) здача роботи на кафедрі,
- 8) доробка реферату згідно з зауваженнями,
- 9) захист реферату.

4. Короткий зміст розділів

У вступі (1 сторінка) аналізується якою мірою питання, що розглядаються, висвітлені в літературі.

В основній частині (8-10 сторінок) реферату висвітлюються основні і сутність питання, що розглядається.

У висновках (1 сторінка) викладаються короткі узагальнення у вигляді пропозицій, можливостей їх запровадження в практику навчальної діяльності.

Список літератури (1 сторінка) подається в алфавітному порядку і повинен містити не менше п'яти літературних джерел.

5. Оформлення реферату

Загальний обсяг реферату 10-12 сторінок має бути на аркушах стандартного розміру з полями: ліве – 30 мм, праве – 10 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм. Реферат має бути виконано українською мовою в тому числі з використанням комп'ютерного набору або методом рукопису. Зразок оформлення титульної сторінки подано в Додатку.

6. Захист реферату

Захист реферату відбувається у формі короткої інформації (до 5 хв.) і відповідей на запитання викладача.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Успішна кар'єра менеджера: необхідні риси, якості, передумови.
2. Особливості взаємодії менеджерів і підприємців.
3. Правове забезпечення діяльності підприємців як суб'єктів господарювання.
4. Основні положення концепції А. Файоля у менеджменті.
5. Трактуювання пріоритетності соціальної системи у менеджменті в історичному аспекті.
6. Розвиток біхевіористських концепцій.
7. Маркетингові концепції у менеджменті: сутність, класифікація, особливості застосування.
8. Внесок М. Тугана-Барановського в розвиток науки про менеджмент.
9. Роль розвитку комп'ютерних та інформаційних технологій у підвищенні ефективності управлінської діяльності.
10. Прийоми ефективного групового управління.
11. Правове забезпечення управління організацією в Україні.
12. Концепції життєвого циклу організації.
13. Організаційна культура як чинник підвищення ефективності діяльності організацій.
14. Методи оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.
15. Проблеми міжособистісних стосунків у колективах.
16. Хоторнський експеримент: сутність, етапи, висновки.
17. Способи підвищення рівня згуртованості членів групи з метою досяг-

нення визначених цілей.

18. Синергія: сутність, види, потенційні наслідки.

19. Внесок Анрі Файоля в розвиток функціонального підходу в менеджменті.

20. Підходи до класифікації функцій менеджменту.

21. Технологія менеджменту: зміст і особливості протікання.

22. Механізм реалізації часткових функцій менеджменту.

23. Місце функцій менеджменту в управлінському процесі.

24. Характер взаємозв'язків між функціями менеджменту.

25. Загальні функції менеджменту: сутність, роль, особливості реалізації.

26. Методи оцінювання стану реалізації конкретних функцій менеджменту в організації.

27. Підходи до оцінювання середовища функціонування організації.

28. Проблеми здійснення стратегічного планування на малих підприємствах.

29. Роль бюджетування в процесі менеджменту.

30. Організація розробки бізнес-плану на підприємстві.

31. Кількісні та якісні аспекти SWOT-аналізу.

32. Система інформаційного забезпечення планування.

33. Концепції процесу передавання повноважень.

34. Організаційне проектування: сутність, характерні особливості.

35. Характерні особливості моделі раціональної бюрократії Макса Вебера.

36. Роль органічних структур управління на сучасному етапі.

37. Підходи до оцінювання ефективності організаційних структур управління.

38. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності на сучасному етапі.

39. Внесок українських учених у розвиток мотиваційних теорій.

40. Теорія потреб А. Маслоу: аргументи «за» і «проти».

41. Формування систем морального стимулювання на українських підприємствах.

42. Проблеми формування дієвих та реалістичних систем стимулювання працівників.

43. Сутність та процес формування методів менеджменту.

44. Роль методів менеджменту в процесі управління організацією.

45. Бюджет як базовий економічний метод менеджменту.

46. Підходи до класифікації методів менеджменту.

47. Податкові плани як дієві механізми оптимізації діяльності організації.

48. Проблеми застосування економічних стимулів в організаціях.

49. Проблеми прийняття компромісних рішень.

50. Методи групового прийняття управлінських рішень.

51. Застосування способів моделювання з метою оптимізації управлінських рішень.

52. Вплив зовнішнього середовища на формування комунікаційних процесів в організації.

53. Проблеми спілкування між представниками керівної та керованої системою організації.
54. Сутність, призначення та класифікація графічних засобів.
55. Невербальні аспекти спілкування.
56. Застосування ділового етикету у бізнесі.
57. Проблеми підбору та застосування методів подолання організаційних конфліктів.
58. Методи формування стресостійкості у менеджерів.
59. Організаційні зміни як об'єкт управління.
60. Проблеми здійснення змін в організації.
61. Способи подолання опору організаційним змінам.
62. Особливості формування японської системи менеджменту.
63. Специфіка матеріального та нематеріального стимулювання в японському менеджменті.
64. Система «канбан» у системі управління японських підприємств.
65. Філософія контролювання в системі японського менеджменту.
66. Оцінювання можливостей застосування «моделі Гарцбургга» на українських підприємствах.
67. Формування системи мотивування за шведською моделлю.
68. Сутність системи управління за результатами у фінському менеджменті.
69. Особливості технології французького менеджменту.
70. Джерела маркетингової інформації.
71. Сучасні організаційні структури маркетингової служби.
72. Теорії мотивацій, їх значення для аналізу поведінки споживача.
73. Бенчмаркінг у вітчизняному бізнесі.
74. Вплив економічного середовища на функціонування фірми в Україні.
75. Стан інноваційної політики фірми в Україні.
76. Створення правових основ захисту прав українських споживачів.
77. Особливості сегментації ринку товарів промислового призначення.
78. Системний підхід до прийняття рішень: етапи та їх характеристика.
79. Франчайзинг як особлива форма бізнесу.
80. Основні напрями рекламної діяльності підприємства.
81. Маркетинговий аудит.
82. Система планування маркетингу.
83. Стратегії використання торгових марок.
84. Упаковка й сервіс у системі товарної політики підприємств розвинутих країн світу.
85. Система маркетингових комунікацій на підприємстві.
86. Засоби організації громадської думки.
87. Цінова та нецінова конкуренції.
88. Місце та роль ціни у маркетинговій діяльності фірми.
89. Основні методи ціноутворення в сучасній національній економіці.
90. Стратегія фірми в умовах динамічних змін науково-технічного середовища.

СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Підсумковою формою контролю знань студентів з дисципліни «Основи менеджменту і маркетингу» є залік. Оцінювання знань студентів здійснюється відповідно до «Положення про порядок оцінювання знань студентів з урахуванням вимог Болонської декларації», ухваленого Вченою радою університету від 12.04.07 р. (протокол № 7), на основі результатів поточного, модульного контролю і підсумкового контролю.

Студент, який за результатами поточного модульного контролю знань отримав від 90 до 100 балів (рівень засвоєння знань свідчить про самостійне творче мислення студента на основі ґрунтованого знання проблем за темами навчального курсу, вміння грамотно, логічно-послідовно викладати матеріал, пов'язувати його зі сучасними досягненнями науки, робити узагальнення і висновки), отримує відмінну оцінку без складання заліку.

Студент, який отримав від 75 до 89 балів (рівень засвоєння знань свідчить про самостійне мислення з елементами творчого пошуку, розуміння студентом основних закономірностей викладеного матеріалу, вміння викладати матеріал з незначними помилками і неточностями) або від 60 до 74 балів (рівень засвоєння знань свідчить про вміння студента надавати відповіді на рівні репродуктивного мислення із можливими неповними формулюваннями, окремими незначними помилками у висвітленні основних аспектів проблем, які розглядаються при вивченні курсу, незнання студентами окремих понять і категорій), має право скласти залік, який оцінюється до 12 балів. Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається із суми балів за результатами поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на залік.

Студент, який отримав від 35 до 59 балів (рівень засвоєних знань свідчить про вміння студента надавати відповіді на рівні репродуктивного мислення, але з помилками у формулюваннях та у висвітленні основних аспектів проблем, які розглядаються при вивченні курсу, незнання студентами ряду понять і категорій), обов'язково має скласти залік.

Студент, який отримав від 1 до 34 балів (студент не здатний надавати відповіді навіть на рівні репродуктивного мислення, не має уявлення про проблеми, які розглядаються при вивченні курсу), залишається на повторне вивчення дисципліни.

На заліку студент може отримати до 12 балів, які додаються до балів, отриманих за 1-й та 2-й модулі. При цьому відповідь студента оцінюється за 100-бальною шкалою. За кожне завдання екзаменаційного білета (п'ять контрольних завдань) студент отримує:

- за одне вірно вирішене контрольне завдання – 20 балів;
- за грубу помилку знімається від 11 до 20 балів, за незначну помилку – від 1 до 10 балів.

Співвідношення між сумою отриманих балів за контрольні завдання під час складання заліку з оцінками за шкалою ECTS і за національною шкалою наведено в таблиці:

Шкала оцінювання

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою навчального закладу
A	Відмінно	90 – 100
B	Добре	93 – 89
C		75 – 82
D	Задовільно	68 – 74
E		60 – 67
FX	Незадовільно з можливістю повторного складання	35 – 59
F	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу	1 – 34

Співвідношення отриманої оцінки під час складання заліку кількістю балів, які враховуються в загальну кількість балів за виконання студентом навчальної програми дисципліни, наступне.

A – «Відмінно» – 11-12. Відповіді на всі 5 контрольних завдань побудовані на рівні самостійного творчого мислення на основі: ґрунтовного знання проблеми, яка висвітлюється; основних понять і категорій, розуміння закономірностей, грамотного, логічно-послідовного викладання матеріалу, вміння робити узагальнення та висновки.

B – «Добре» – 9-10. Правильно виконані 4 контрольні завдання, побудовані на рівні самостійного мислення з елементами творчого пошуку, розуміння основних закономірностей викладання навчального матеріалу. Допускаються окремі незначні помилки у висвітленні неосновних аспектів проблем.

C – «Добре» – 7-8. Правильно виконані 3 контрольні завдання, побудовані на рівні самостійного мислення з елементами творчого пошуку, розуміння студентом основних закономірностей викладання навчального матеріалу. Допускаються окремі незначні помилки і неточності у висвітленні неосновних аспектів проблеми.

D – «Задовільно» – 6. Правильно виконані 2 контрольні завдання. Допускаються недостатньо вірні формулювання, окремі незначні помилки у висвітленні основних аспектів проблеми, незнання студентом другорядних понять і категорій.

E – «Задовільно» – 5. Правильно виконане 1 контрольне завдання в цілому на рівні репродуктивного мислення. Допускаються недостатньо вірні формулювання, окремі незначні помилки у висвітленні основних аспектів проблеми, незнання студентом другорядних понять і категорій.

FX – «Незадовільно з можливістю повторного складання» – 3-4. Жодне контрольне завдання не виконане правильно. Допущені значні помилки, які мають принципове значення в оцінці і розумінні явищ та фактів.

F – «Незадовільно з обов'язковим повторенням курсу» – 1-2. Незнання більшості понять і категорій дисципліни. Неспроможність студента аналізувати представлений у завданні матеріал, робити узагальнення і висновки, жодне контрольне завдання не виконане правильно.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум : навч. посібник / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 524 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. — К. : В-во ЦУЛ, 2012. — 612 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Балабанова Л. В. — Донецьк : РВЦ Дон дует, 2008. — 562 с.
4. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посібник / Бондар О. В. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 388 с.
5. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник / Н. В. Бутенко // http://buklib.net/component/option,com_jbook/Itemid,99999999/catid,62
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. — К. : Лібра, 2009. — 712с.
7. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / Гевко І. Б. — К. : Кондор, 2009. — 187 с.
8. Герчикова І. Н. Менеджмент : учебник. — 4-е изд. перераб. и доп. / Герчикова І. Н. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 508 с.
9. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Дж. А. Макьярелло. — М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2010. — 704 с.
10. Забарна Є. М. Маркетинг : підручник / Є. М. Забарна, Т. О. Окландер. — Одеса : СНПУ, 2012. — 149 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. — М. : «Питер», 2012. — 586 с.
12. Кузьмін О. Є. Прикладний менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришина. — Львів : Нац. у-нт «Львівська політехніка», 2009. — 292 с.
13. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика : навчальний посібник / Литвиненко Я. В. — К. : В-во «Знання», 2010. — 294 с.
14. Мельник П. В. Менеджмент : навчальний посібник / П. В. Мельник, М. М. Філоненко, Л. П. Гацька. — Ірпінь : Академія ДПС України, 2010. — 154 с.
15. Рульєв В. А. Менеджмент : навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 312 с.

Інтернет-джерела

16. Інтернет портал для управлінців. — [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/>.
17. Корпоративний менеджмент [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.cfin.ru/>.

Навчально методичне видання

Тетяна Петрівна Лучникова

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

Методичні вказівки до практичних занять для студентів галузі знань 0603 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.03060101 «Менеджмент» усіх форм навчання.

Відповідальний за випуск: Вертель В.В.

Редактор Н.В. Щербак
Макет і верстка В.О. Андрієнко

Підписано до друку 29.02.16. Формат 60×84/16,
папір – офсетний, друк – на ризографі. Зам. № 20/16. Наклад 45 прим.
Надруковано в Редакційно видавничому центрі ДЕГУТ
(свідоцтво про реєстрацію: серія ДК № 3079 від 27.12.07)
03049, м. Київ – 049, вул. Миколи Лукашевича, 19