Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”
Кафедра менеджменту

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

Практикум

Для студентів
юридичного факультету
денної форми навчання

Суми
ДВНЗ “УАБС НБУ”
2011

УДК 658.012.4+339.138](076.5)
О-75

Рекомендовано методичною радою Державного вищого навчального закладу "Українська академія банківської справи Національного банку України", протокол № 3 від 25.11.2010.

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, протокол № 1 від 31.08.2010.

Укладач

М. Л. Гончарова, кандидат економічних наук, доцент,
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"

Рецензенти:

С. В. Лєонов, доктор економічних наук, професор,
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ" ;

А. Ю. Журавський, кандидат економічних наук, доцент,
Сумський державний університет

Основи менеджменту і маркетингу [Текст] : практикум / [уклад. М. Л. Гончарова] ; Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. – 58 с.

О-75

Видання містить плани практичних, індивідуальних занять і ситуаційні завдання з дисципліни "Основи менеджменту і маркетингу". Практикум спрямований на формування та закріплення навичок із методології та сучасної практики менеджменту та маркетингу.

Призначене для студентів юридичного факультету денної форми навчання.

УДК 658.012.4+339.138](076.5)

© ДВНЗ "Українська академія банківської справи
Національного банку України", 2011

ЗМІСТ

ВСТУП 4

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ. ЕВОЛЮЦІЯ ШКІЛ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ 5

Тема 2. ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ 6

Тема 3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ 12

Тема 4. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ 14

Тема 5. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ 16

Тема 6. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ 19

Тема 7. ВЛАДА І ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА 22

Тема 8. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ 26

Тема 9. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ 28

Тема 10. МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ТА ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА 29

Тема 11. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ВИБОРУ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ 34

Тема 12. РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ 35

Тема 14. СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ 39

Тема 15. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 41

ПИТАННЯ ДО МОДУЛЯ № 1 44

ПИТАННЯ ДО МОДУЛЯ № 2 47

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ 49

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 54

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується прагненням країни зайняти певну нішу у світовому економічному просторі. На шляху до цієї мети вітчизняні підприємства й організації зіткнулися із багатьма проблемами, які в основному пов'язані із трансформаціями української економічної системи. Динамічні зміни бізнесового середовища висувають суворі вимоги до сучасних фахівців організацій та підприємств щодо використання ними сучасних підходів в управлінні. Виникають нові цілі та завдання, нові перспективи розвитку та нові можливості. Сучасний фахівець юридичного спрямування повинен дуже добре орієнтуватися в організаційних питаннях і проблемах, з ними пов'язаних, знати інновації, технології, особливості управління персоналом, науково-технічним розвитком для того, щоб ефективно використовувати ресурси організації та досягати поставлених цілей. Саме тому особливої ваги набувають фахівці, обізнані з управлінням організаційними процесами, які здатні правильно розуміти власну роль у розвитку організації, оцінювати межі повноважень та ефективно й раціонально приймати рішення.

У цьому аспекті навчальна дисципліна "Основи менеджменту і маркетингу" є базовим джерелом отримання первинних знань про організацію, її функції й механізм функціонування. При набутті студентами теоретичних знань і практичних навичок з питань методології основ менеджменту акцентується увага на таких питаннях, як формування у майбутніх спеціалістів теоретичних знань і практичних навичок у сфері менеджменту і маркетингу, розвиток у студентів самостійного логічного мислення стосовно управління основними процесами в організаціях та їх взаємодія із зовнішнім оточенням, формування ефективної системи маркетингу.

Сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі та пов'язаної з цим невизначеності є методологія менеджменту і маркетингу.

Практикум для студентів складено з метою удосконалення навчально-методичного забезпечення практичної підготовки та самостійної роботи студентів.

Практикум містить деталізовані плани проведення практичних, індивідуальних занять, завдання для самостійного опрацювання навчального матеріалу, рекомендовані літературні джерела, питання для модульного контролю та заліку. Завдання об'єднані за основними темами, відповідно до навчальної програми дисципліни, що дозволяє студентам закріпити основний навчальний матеріал з дисципліни "Основи менеджменту і маркетингу".

Тема 1. **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ. ЕВОЛЮЦІЯ ШКІЛ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ**

Мета: розкрити основні еволюційні етапи формування управління як виду діяльності людини та як науки; сформувати уявлення щодо сутності менеджменту, сформувати практичні навички із визначення загальних характерних рис етапів розвитку управління як науки, проаналізувати різні моделі менеджменту.

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Управління й менеджмент: тотожність і відмінність понять.
2. Сутність і значення менеджменту. Види менеджменту.
3. Історичні етапи розвитку управління як науки.
4. Характеристика основних підходів до менеджменту: школи наукового управління, школи "фордизму", класичної (адміністративної) школи управління, школи людських стосунків і школи поведінкових наук.
5. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 1. *Порівняння концептуальних підходів до управління на різних етапах розвитку суспільства.*

Розуміння сутності системи сучасного менеджменту неможливе без аналізу еволюційних етапів, які її сформували. Так, сучасні принципи управління беруть свій початок у далекі часи первісного суспільства й досі застосовуються в сучасних організаціях, тому корисним є виявлення особливих характерних рис, притаманних управлінню на різних етапах розвитку суспільства, й відслідковування їх трансформації. Отже, в даній вправі пропонується здійснити ретроспективний аналіз формування концептуальних підходів до менеджменту з оформленням результатів у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Приклад оформлення результатів ретроспективного аналізу концептуальних підходів до менеджменту

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

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Внесок вітчизняних вчених і практиків у розвиток науки управління.
2. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.
3. Перспективи менеджменту: можливе та ймовірне.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 2. *Дослідження переваг американської та японської моделей менеджменту й визначення ключових аспектів успіху цих моделей з метою адаптації їх до умов українського бізнес-середовища.*

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

Питання для самостійного опрацювання

1. Принципи наукового управління за Ф. Тейлором.
2. Особливості концепції цільового управління Пітера Друкера.
3. Соціальна філософія менеджменту Мері Фоллет.
4. Системна концепція управління "7С" Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
5. А. Файоль. Принципи менеджменту.

Рекомендована література: 1–5; 9–11; 13; 16–18; 20; 23–25; 27; 37–42; 44; 60–61; 69.

Тема 2. **ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ**

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

І. Усне опитування

1. Визначення організації як об'єкта управління. Необхідність і передумови формування інституту організації у суспільстві.
2. Види організацій та їх базові характеристики.
3. Зовнішнє середовище організації. Характеристика факторів.
4. Внутрішнє середовище організації.
5. Життєвий цикл організації та його стадії.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 3. *Аналіз зовнішнього середовища корпорації "Техноком".*

Корпорація "Техноком" – одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес спрямований на виробництво продуктів швидкого приготування. За оцінками експертів, корпорація контролює 60 % українського ринку. До 20 % продукції корпорації експортується в країни ближнього та далекого зарубіжжя: Росію, Білорусь, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німечину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 9001:2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів і фестивалів "Європейська якість", "Вища проба". Торгові марки "Мівіна", "Лушеда" та "Бім-Бім" – переможці національного конкурсу "Золота торгова марка".

Додаткова інформація

Ситуація на ринку. Продукти швидкого харчування – один з найбільш динамічних ринків, що розвиваються. Зі зростанням добробуту все більше споживачів намагаються витрачати менше часу на приготування їжі.

Проте для виробників "швидкої їжі" така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим привабливіше поле бізнесу, тим більше бажаючих у ньому працювати.

Тому останнім часом конкуренція поступово загострюється, ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами.

За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи зростання в межах 10–15 %) слід очікувати вибіркове збільшення продажу за новими товарними групами. Наприклад, можлива поява відносно дороговартісних вітчизняних "швидких" продуктів, тому що попит на них уже сформований.

Конкурентоспроможність. Основним способом захисту своїх конкурентних переваг "Техноком" розглядає впровадження систем СКМ (маркетинг відносин зі споживачем). Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ "Бім-Бім", рисової локшини та рисової вермишелі преміях-класу "Лушеда", до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти.

Другим засобом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики – макаронну й картонну, інвестувавши в цей проект 8 млн. дол. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

Персонал. У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, вона забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному "Центрі східної медицини". Компанія негативно ставиться щодо понаднормової праці.

Оскільки попит на продукти швидкого приготування в Україні вже сформований, виникає загроза: появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок зарубіжних компаній з аналогічними продуктами.

Завдання

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації "Техноком".
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації "Техноком" на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Побудуйте матрицю SWOT.
4. Як саме корпорація "Техноком" може впливати на поведінку споживачів?
5. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації "Техноком"?
6. Визначте, який тип стратегії слід обрати компанії "Техноком"?

Ситуаційно-аналітична вправа 4. *Визначення стратегічних альтернатив ПАТ "Група Норд".*

ПАТ "Група Норд" – один із самих найбільших вітчизняних виробників побутової техніки. Асортиментний перелік підприємства включає сучасні холодильники та морозильники, газові та електричні

плити, кондиціонери, торговельне холодильне обладнання, комплектуючі вироби. У поточному році ПАТ "Група Норд" була ініціатором створення фінансово-промислової групи "Домотех". За повідомленням інформагентства України, очікується, що до її складу увійдуть Дніпропетровський і Васильківський заводи побутових холодильників "Норд". За планами творців, "Домотех" буде спеціалізуватися на виробництві побутової техніки і комплектуючого обладнання.

Визначте місію ПАТ "Група Норд". Укажіть стратегічну мету ПАТ "Група Норд", визначте, яку стратегічну альтернативу має намір використовувати фірма.

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Сучасні організації: особливості, тенденції розвитку, проблеми управління та функціонування.
2. Методи моніторингу зовнішнього середовища організації та оцінка економічної ефективності моніторингу.
3. Світові тенденції глобалізації та їхній вплив на вітчизняні організації.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 5. *Аналіз життєвого циклу груп компанії "Кернер".*

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

Компанія вже мала досвід швидкого згортання бізнесу. Наприкінці 2002 р. вона прийняла рішення про будівництво в Миколаєві термінала для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що місце розташування майбутнього термінала вибрано невдало – біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії "Агроекспорт".

Одна справа згортання проекту, який тільки було розпочато, і зовсім інша – усього бізнесу. Для більшості керівників компанія "Кернер" – це не тільки місце роботи, а й формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу.

ТОВ “Кернер Рейд Україна” є лідером з виробництва і продажу бутильованої соняшникової олії в Україні, а також найбільшим постачальником зерна, соняшникової олії і шроту з високим вмістом протеїну на міжнародні ринки. “Кернер” входить до складу міжнародної групи компаній “Кернел”. В Україні до складу компанії входить 5 агропідприємств, що орендують 12 тис. га землі, 23 елеватори і 2 олійноекстракційні заводи (Полтавський і Меловський (Луганська обл.), що виробляють продукцію з торговими марками (ТМ) “Стожари” і “Щедрий дар”, “Любонька”, “Чумак”.

Це сьогодні до складу групи компаній входять ТОВ “Кернел-Трейд” – торговець сільгосппродукції, ТОВ “Кернел-Капітал“ – торговець цінними паперами; ТОВ “Українська аграрна компанія”, Полтавський олійноекстракційний завод, Меловський завод рафінованої олії “Стрілецький степ”, 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

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

Через кілька років постала проблема збільшення “портфеля” зернових культур. У 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, але й на зовнішньому ринку. Справа виявилася прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому – його готові були купувати за світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури. Проте компанія почала відчувати певні проблеми, а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавала зривів термінів відвантажень, втрати частини обсягів зерна тощо.

Враховуючи, що компанія “Кернел” працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку компанії “Кернер” стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик був у тому, що не було відомо, скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватися чи навпаки. До того ж об’єкти знаходилися не в кращому стані, для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури. Уже потім стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 1990-х років вартість послуг елеваторів коштувала близько 3 дол. за збереження 1 т зерна, а в 2005 р. – вже 25–30 дол. 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 дол. за 1 т соняшнику, а якщо його переробити – 80 дол.

У 2001 р. компанія "Кернел" прийняла рішення придбати Полтавський олійноекстраційний завод. На цей час компанія вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупочну структуру. Полтавський маслоекстракційний завод 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 купівлі заводу це не мало вирішального значення. Компанію влаштував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія "Кернел" здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство – Меловський завод рафінованої олії "Стрілецький степ" у Луганській області. Цей завод не тільки переробляє соняшникову олії, а й розливає її в пляшки з уже відомою торговою маркою "Щедрий дар". У вересні 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7 %. Торгова марка вже мала широку дистриб'юторську мережу, компанія "Кернер" провела селекцію дистриб'юторів і відібрала кращих. За півроку частка торгової марки "Щедрий дар" на ринку зросла більше ніж у 2 рази – до 14,3 %. На Полтавському маслоекстракційному заводі 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 СНГ і, можливо, на західноєвропейські країни.

Українська група компаній "Кернел Груп" купила в 2008 р. і зерновий термінал в Іллічевському порту. Сума операції оцінюється приблизно в 100 млн. дол. Оператор термінала – компанія Transbulk Terminal перейшла під операційний контроль Kernel Holding S.A. Потужності термінала дозволяють зберігати 200 тис. тонн зерна.

Завдання

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

Питання для самостійного опрацювання

1. Девід Сільверман та антисистемна концепція організацій.
2. Гірт Хофстеде й концепція ділової культури організацій.
3. Ігор Ансофф і теорія організаційного потенціалу.

Рекомендована література: 1–5; 9–13; 15–18; 20; 23–28; 37–42; 60–61.

Тема 3. **ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Функції менеджменту, їх класифікація і взаємозв'язок.
2. Сутність, призначення і характеристика функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.
3. Поняття та сутність мотивації.
4. Теорії мотивації: змістовні та процесійні.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 6. *Визначення методів мотивації.*

Одним із найважливіших завдань менеджменту є створення механізму заохочення працівників до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними функціями і завданнями. Таким механізмом є обґрунтована система мотивації, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації. Які з відомих вам прийомів мотивації найбільше підходять до умов сучасної України? А які найменш?

Ситуаційно-аналітична вправа 7. *Визначення впливу різноманітних парних комбінацій на працівників різних рівнів управління.*

Проаналізуйте вплив на людину в організації різноманітних парних комбінацій потреб успіху, влади і причетності. Розгляньте цей вплив окремо стосовно поведінки: а) менеджера; б) робітника; в) службовця виробничого підрозділу; г) працівника функціональної служби.

Ситуаційно-аналітична вправа 8. *Потреби та мотиви.*

Визначте 10 найбільш важливих потреб і мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп.

Студенти вищого навчального закладу

Потреби та мотиви:

1. Забезпечити своє майбутнє.
2. Застосувати свої сили та здібності.

....

n. …

Засоби заохочення та реалізації потреб:

1. Набуття теоретичних знань і практичних навичок.
2. Участь у художній самодіяльності.

….

n. …

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Сучасні погляди на функції менеджменту.
2. Місце функцій менеджменту у процесі управління.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 9. *Питання координації та мотивації при вирішенні проблем організації Збройних сил.*

Найбільш гостро проблеми організації постають у воюючих арміях. Які види рішень приймаються головним командуванням, а які залишаються на розсуд польових командирів? Які принципи управління диктують необхідність такого розподілу? Чи можна відокремити питання координації та мотивації, вирішуючи проблеми організації Збройних сил?

Ситуаційно-аналітична вправа 10. *Визначення впливу різноманітних потреб людей на різних рівнях економічного розвитку.*

Менеджери, що працюють на міжнародному рівні, повинні мати на увазі, що відносна значущість різних потреб людей може змінюватися в різних країнах, що знаходяться на різних рівнях економічного розвитку. Поясніть це на прикладі України та однієї з країн Європейського Союзу.

Ситуаційно-аналітична вправа 11. *Визначення основних напрямів стимулювання робітників до розвитку їх інтелектуального потенціалу.*

Останнім часом погляд західного менеджменту спрямований у бік інтелектуального капіталу. Сьогодні в структурі практично будь-якої західної, японської або східнокорейської компанії, яка хоч трохи думає про своє майбутнє, працюють менеджери з інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал – це “інтелектуальний матеріал, що

є формалізованим, зафіксованим та використовується задля виробництва більш цінного майна". Вважається, що відношення інтелектуального капіталу у сукупності вартості матеріальних засобів виробництва та фінансового капіталу коливається між 5:1 та 6:1. Інтелектуальний капітал компанії відіграє величезну роль у її подальшому розвитку.

Дайте обгрунтовану відповідь на питання: які заходи треба впроваджувати вітчизняному менеджеру (керівнику організації) щодо збереження інтелектуального майна та його зростання? Як стимулювати робітників до розвитку їх інтелектуального потенціалу?

Питання для самостійного опрацювання

1. Елтон Мейо і теорія людських відносин.
2. Едгар Шейн і системна модель організаційної мотивації.
3. Особливості концепції "любові й страху" Амітая Етціоні.
4. Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.

Рекомендована література: 1–5; 9–11; 13; 16–18; 20; 23–27; 37–42; 44 ; 52; 58; 60–61.

Тема 4. **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Мета: опанувати процесом розробки управлінських рішень; набути навичок колективного опрацювання рішення; розвинути навички аргументації пропозицій і сприйняття нової інформації під час вирішення складних проблем управління.

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Управлінські рішення та вимоги до них.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Етапи процесу прийняття раціональних рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
4. Підходи до оптимізації управлінських рішень.
5. Адміністративна модель прийняття управлінських рішень.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 12. *Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.*

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин обумовлює

необхідність нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів народного споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності.

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

Ситуаційно-аналітична вправа 13. *Прийняття управлінських рішень щодо відкриття кадрової агенції.*

На основі інформації, наведеної у статті Ю. Шама "Арина Родионовна по найму" // Деловой журнал. – 2004. – № 3. – С. 136–139, проаналізуйте діяльність нової кадрової агенції, враховуючи умови, які склалися на ринку послуг, а також той факт, що керівництву агенції необхідно прийняти два важливі рішення щодо подальшої роботи стосовно питань активізації дій із залучення нових партнерів та розвитку бізнесу в нових регіонах [64].

Завдання

1. Визначте фактори, які слід врахувати в процесі прийняття зазначених рішень (по кожному окремо).
2. Визначте перелік всіх можливих альтернатив прийняття рішення щодо розвитку бізнесу в нових регіонах.
3. Визначте критерії та обмеження формування альтернатив рішення щодо активізації дій із залучення нових партнерів.
4. Результати опрацювання ситуаційної вправи слід оформити у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Результати опрацювання ситуаційної вправи

№ пор.	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір
1					
2					
3					
4					

Питання для самостійного опрацювання

1. Джеймс Марч і антираціональна концепція ухвалення рішень.
2. Мішель Кроз'є і синтетична концепція прийняття рішень.
3. Ролеві позиції та здатність суб'єкта до переробки інформації в процесі розробки та прийняття рішень.

4. Поведінкові аспекти ухвалення рішення.
5. Групове ухвалення рішень в організаціях.
6. Розробка та ухвалення управлінських рішень у ситуаціях визначеності, ризику і невизначеності.
7. Японський досвід стратегічних рішень методом “ринги се”.

Рекомендована література: 1–5; 9–11; 13; 16–18; 20; 23–27; 37–42; 44; 51–52; 54; 58–59; 60–61; 66.

Тема 5. **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

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

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Поняття та сутність методів управління.
2. Сутність адміністративних методів управління: чинники, що визначають ступінь застосування адміністративних методів.
3. Сутність економічних методів управління. Трансформація економічних методів із розвитком ринкових відносин.
4. Сутність соціально-психологічних методів управління.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 14. *Визначення методів менеджменту.*

Для наведених далі функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути використані:

1) мотивування персоналу організації;
2) планування маркетингової діяльності;
3) організація роботи торговельного відділу;
4) контроль за станом матеріально-технічного забезпечення організації (відділу);
5) регулювання діяльності транспортного відділу.

Відповідь оформіть у вигляді таблиці (табл. 3).

Таблиця 3

№ пор.	Функція менеджменту	Методи менеджменту
1	Мотивування персоналу організації	Економічні (премія). Адміністративні (винесення подяки)
2	...	...

Ситуаційно-аналітична вправа 15. *Визначення методів розвитку позитивних зрушень.*

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів і вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один із співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороди. Прикрість ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йде мова в цьому прикладі?

Ситуаційно-аналітична вправа 16. *Визначення економічних методів.*

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді спостерігалося порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. У результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювались, але ні з боку бригади, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу та публічно обговорити проблему.

Завдання

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, спрямованими на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?
3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

Ситуаційно-аналітична вправа 17. *Визначення соціально-психологічних методів.*

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове

замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Поняття про моделі і методи прийняття управлінських рішень.
2. Необхідність моделювання. Моделювання як складова наукового підходу до прийняття рішень.
3. Прогнозування результатів прийняття рішень.
4. Типи моделей: фізична, аналогова, математична.
5. Основні моделі, які застосовуються в менеджменті: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, моделі лінійного програмування, імітаційні моделі, економічний аналіз.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 18. *Використання методу платіжної матриці.*

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
2) в енергетичну компанію;
3) у фірму по виробництву продуктів харчування.

За реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

1) високі темпи інфляції;
2) низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій становлять відповідно 0,3 і 0,7. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці 4.

Таблиця 4

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	високий ($p = 0,3$)	**низький** ($p = 0,7$)
1) виробництво товарів для відпочинку	–10 000	+50 000
2) енергетична компанія	+90 000	–15 000
3) виробництво продуктів харчування	+30 000	+25 000

Якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

Питання для самостійного опрацювання

1. Шляхи подолання основних перешкод моделювання.
2. Сучасні методи та моделі прийняття раціональних і стратегічних управлінських рішень.
3. Проблеми, пов'язані із невідповідністю моделей рівню сприйняття керівників.

Рекомендована література: 1–5; 9–11; 13; 16–18; 20; 23–25; 27; 37–42; 44; 51–52; 54; 58–59; 60–61; 66; 69.

Тема 6. **КОМУНІКАЦІЇ 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

І. Усне опитування

1. Сутність і значення інформації.
2. Класифікація інформації. Носії інформації.
3. Комунікаційний процес. Форми комунікацій в організаціях.
4. Використання інформаційних технологій в управлінні організацією.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 19. *Аналіз інформаційних потоків МП "Альфа".*

Мале підприємство "Альфа" спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почала даватися взнаки відсутність ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП 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 "Альфа" вирішило звернутися до комп'ютерної фірми із замовленням на розробку комп'ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП "Альфа" закупило необхідне комп'ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи 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 "Альфа".
4. Опишіть на прикладі МП "Альфа" основні кроки в системі обробки даних.

Ситуаційно-аналітична вправа 20. *Аналіз інформації комерційного ліцею.*

Уявіть, що ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Його учні протягом трьох років (9–11 класи) разом з обов'язковими дисциплінами вивчають ще 3–4 за вибором та 2 – за спеціальністю. Вибір спеціальності здійснюється на початку навчання в ліцеї. Після закінчення ліцею учні мають бути зараховані на 1 курс університету без вступних іспитів, але необхідно пройти тестування за обраною спеціальністю.

На час вступу до ліцею та перед початком нового півріччя проводяться організаційні збори, де керівництво ліцею має повідомити учням та їхнім батькам про дисципліни, які будуть вивчатися.

Завдання та питання для обговорення

1. Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?
2. Що потрібно, на вашу думку, зробити, щоб інформація була повною?
3. Запропонуйте щось для полегшення при здійсненні вибору навчальних дисциплін учнями.

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Методи поширення інформації про діяльність організації.
2. Неформальні комунікації в організації.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 21. *Визначення найефективнішого методу комунікації.*

Ви працюєте менеджером торговельної фірми. Упродовж дня вам доводиться передавати багато інформації підлеглим і вищому керівництву. Виберіть для кожної ситуації найефективніший метод комунікації, якщо вам необхідно:

- ознайомити свого начальника зі своєю ідеєю щодо поліпшення роботи дільниці, якою ви керуєте;
- вказати одному із працівників про істотні недоліки в його роботі;
- привітати колишнього співробітника із 70-річчям;
- повідомити постійних покупців про те, що фірма вимушена дещо підвищити ціни на свою продукцію;
- поінформувати підлеглих про те, що обсяги замовлень знижуються і можливе їх скорочення;
- попередити колег про перенесення часу проведення наради;
- домовитися про ділову зустріч із шефом;
- оголосити про структурні зміни у підрозділі, яким ви керуєте;
- повідомити постачальника про те, що ваша фірма планує зменшити обсяги закупівель, бо інший постачальник знизив ціни, і фірма укладає угоду про постачання з ним.

Питання для самостійного опрацювання

1. Система комунікацій як основний інструмент сучасного менеджера.
2. Основні види та форми спілкування менеджерів.

Рекомендована література: 1–4; 6; 31; 41; 45; 47; 48; 55.

Тема 7. **ВЛАДА І ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА**

Мета: сформувати уявлення щодо понять лідерства, впливу керівництва та влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління: набути практичних умінь і прийомів розвитку лідерства та лідерських якостей.

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Феномен влади в менеджменті.
2. Поняття балансу влади. Класифікація форм влади.
3. Основні підходи до вивчення сутності лідерства.
4. Поняття керівництва та лідерства в менеджменті: подібність і розбіжності.
5. Формальне та неформальне лідерство.
6. Поняття про стилі керівництва. Автократичні, ліберальні і демократичні керівники.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 22. *Стратегія лідерства Олександра Македонського.*

Коли місцеві провідники заблудилися, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, падали з ніг і втрачали підтримку товаришів. Наодинці в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напитися води було таким великим, що межувало з божевіллям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела. Люди вели себе необережно, кидалися до води в обмундируванні, зі зброєю, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

У цій, майже безнадійній ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Як природжений вождь Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але більше те, як він це

робить! Героїчне діяння – одна справа, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить такий приклад.

Коли військо ледве рухалося під пекучим сонцем (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра. Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягнув шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекав, щоб навколишні звернули увагу на те, що відбувається. І вони з цікавістю оточили його, збираючи все більше глядачів. Тільки тоді, коли всі змогли побачити, що він зробить, прийняв шолом і повільно вилив воду на землю на очах розгублених глядачів. При цьому вимовив: "Для одного занадто багато, для всіх – мало!"

Легко уявити собі, як швидко чутки про цей випадок рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води! Він страждав точнісінько так само, як всі! Він взяв на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод у жодному разі не міг бути імпровізацією, це була свідома інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже недаремно цей доброчесний вчинок став легендарним і, зрештою, міфом. А хіба можна досягти цього без "випадкової" юрби, що зібралася на місці події, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий перенести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, яка повинна бути на очах!

Завдання

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній вправі?
4. Чи можна методи Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

Ситуаційно-аналітична вправа 23. *Визначення стилю керівництва.*

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

Щоб визначити стиль керівництва, необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20 твердженнями, наведеними даними. Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не робить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.
6. Навчає студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається у виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь у вирішенні проблем факультету.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає чимало зусиль для усунення конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).
19. Намагається враховувати різні думки.
20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

Визначення результатів аналізу

А. Визначити загальну кількість балів:

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

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

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

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

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

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

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

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

Завдання

1. Визначте спрямованість керівника до взаємодії з людьми.
2. Визначте стиль керівництва.
3. Обговоріть у групі, чи доцільно в усіх випадках дотримуватися одного стилю керівництва.

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.
2. Концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства).
3. Концепція зміни лідерства.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 24. *Навички концептуального мислення стосовно здатності менеджера мислити абстрактно.*

Наведена нижче вправа дасть змогу застосувати їх для визначення лідерських рис.

Завдання

1. Працюючи самостійно, складіть список з десяти осіб та визначте, кого з них можна назвати лідерами. Не потрібно обмежуватися лише хорошими лідерами. Ваше завдання – визначити сильних лідерів.
2. Порівняйте свій список зі списками інших студентів, об'єднаних у групи по 3–4 особи. Зосередьте увагу на спільних і відмінних прикладах, а також на типі особи (наприклад, жінка це чи чоловік, сучасна людина чи історична постать, бізнесмен чи ні).
3. На підставі всіх складених списків виберіть двох лідерів, яких більшість вашої групи вважає найбільш і найменш успішними.
4. Визначте подібні і відмінні риси двох успішних лідерів і двох менш успішних лідерів.
5. З'ясуйте зв'язок між успішними та менш успішними лідерами і принаймні однією з теорій чи поглядів, які обговорено в цьому розділі.
6. Виберіть одного члена групи для повідомлення ваших результатів решті аудиторії.

Питання для самостійного опрацювання

1. Вплив на діяльність організації стилю керівництва окремих керівників у масштабах всієї організації та окремих підрозділів.
2. Проблеми пошуку найефективнішого стилю керівництва.
3. Поняття кар'єри та сфери її реалізації.

Рекомендована література: 1–5; 9–11; 13; 16–18; 20; 23–25; 32; 34–35; 41; 43; 53; 59; 60–61.

Тема 8. **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Мета: сформувати уявлення щодо сутності, структури та етапів конфліктів, вивчити проблеми виникнення конфліктних ситуацій; набути умінь і практичних навичок застосування технологій управління різними видами конфліктів.

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Конфлікти у сучасному менеджменті: моделі та концепції.
2. Структура (цикл) конфлікту та основні форми поведінки у конфліктній ситуації.
3. Рівні конфлікту в організації та їх джерела. Стадії конфлікту: виникнення, передконфліктне становище, назрівання, розростання та хід, остаточний вплив.
4. Методи вирішення конфліктів.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 25. *Розв'язання конфліктної ситуації в організації.*

Старший за посадою співробітник дає працівнику термінове завдання, яке той відразу ж починає виконувати. Незабаром інший співробітник, що обіймає аналогічну посаду, приходить з іншим завданням, теж терміновим. Працівник пояснює, що виконує термінове завдання і не може негайно взятися за нову справу. Співробітник, який прийшов пізніше, наполягає, але працівник відмовляє йому, оскільки не бачить причин залишати розпочату роботу. Другий співробітник розсерджений і йде скаржитися на працівника начальнику, але того немає на місці, тому незадоволений поводженням молодшого за посадою працівника співробітник повертається і продовжує наполягати на своєму. Розмова

відбувається на підвищених тонах, а оскільки працівник є людиною, не схильною до конфліктів, уся ця ситуація його дуже засмучує. У результаті він допускає елементарні помилки у виконуваній роботі, і в кінцевому підсумку незадоволеним виявляється і перший співробітник, що дав йому завдання. Що в даному прикладі є джерелом внутрішньоособистісного і міжособистісного конфлікту? Який взаємозв'язок між внутрішньоособистісним і міжособистісним конфліктами? Чи можна інтерпретувати описану ситуацію, використовуючи поняття про цикл конфлікту?

Ситуаційно-аналітична вправа 26. *Розв'язання конфліктної ситуації в організації.*

Конфлікти в колективі можуть коштувати менеджеру чималих нервів, а фірмі – збитків, тому краще, якщо керівнику вдасться вчасно їх розпізнати і зробити відповідні висновки. Ситуації, як правило, виникають одні й ті самі:

- справа, над якою працює колектив, перестає бути загальною. Кожний працює сам по собі;
- співробітники перестають довіряти один одному, ділитися робочими й особистими планами;
- під час розмов беруться за основу негативні факти. Співрозмовник, скоріше за все, висловить зауваження на адресу колеги, ніж тепло відгукнеться про нього.

Які дії повинен розпочати менеджер, щоб у колективі не виникало конфліктних ситуацій? Якщо конфлікт став реальністю, як ним управляти? Які повинні бути дії менеджера щодо управління конфліктною ситуацією? Чи завжди конфлікт є негативним явищем? Відповідь обґрунтуйте.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями.
2. Поняття стресу. Причини стресу.
3. Рекомендації керівника щодо підвищення продуктивності праці та зниження стресу.
4. Поява опору у вигляді: страйку, саботажу та інших методів прояву невдоволення колективу.
5. Практика передових компаній світу в управлінні конфліктами та опором.

Рекомендована література: 1–5; 9–11; 13; 16–18; 20; 23–25; 27; 37–42; 44; 60–61; 69.

Тема 9. **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ 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

І. Усне опитування

1. Сутність та основні категорії маркетингу.
2. Сучасні концепції розвитку маркетингу.
3. Система засобів маркетингу.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 27. *Формування мети маркетингової діяльності.*

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

Ситуаційно-аналітична вправа 28. *Формування мети маркетингової діяльності на прикладі торгових центрів м. Суми.*

Відвідайте декілька торговельних центрів м. Суми. 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 максимальне задоволення споживачів. Проаналізуйте діяльність торговельних закладів, які ви відвідали, і визначте, якою мірою вони реалізують цю мету.

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Сучасні тенденції розвитку видів маркетингу.
2. Хронологія зародження та розвиток маркетингу в країнах Заходу.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 29. *Визначення найбільш адекватної маркетингової концепції для підприємства відповідно до реальних умов.*

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?

Питання для самостійного опрацювання

1. Дайте визначення та наведіть приклади цінностей відповідно до теорії Рокіча та класифікації, запропонованої Шетом, Ньюманом і Гроссом у 1991 р.
2. Соціально-етичний маркетинг.

Рекомендована література: 8; 29; 49–50; 65; 68.

Тема 10. **МАРКЕТИНГОВА 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

І. Усне опитування

1. Зміст маркетингової товарної політики. Сутність і класифікація товарів.
2. Види нового товару. Процес створення нового товару.

3. Стратегії маркування товарів.
4. Сутність маркетингової цінової політики, основні завдання та фактори, що її визначають.
5. Класифікація маркетингових стратегій ціноутворення.
6. Методи ціноутворення.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 30. *Оцінка конкурентоспроможності імпортної продукції.*

З розвитком ринкових відносин рівень експортно-імпортних операцій в Україні значно підвищився. Значно виросла й кількість торгових марок, що намагаються захопити якомога більшу частку ринку. Саме тому якісна оцінка конкурентоспроможності продукції є необхідною для визначення реальної ситуації на ринку, використання ринкових можливостей фірми, а також для подальшого планування товарної, збутової й цінової політики.

На українському ринку телефонних апаратів, де нещодавно практично безмежно господарював продукт торгового бренда PANASONIC (Японія), лідерами є іноземні корпорації.

Усе частіше фірмі PANASONIC гідну конкуренцію становлять Siemens (Німеччина), General Electric (США), Samsung (Південна Корея). Успіх корейців і японців пояснюється помірними цінами і гарантійним сервісом. А Siemens і General Electric відомі своїми науково-технічними досягненнями та їх вдалою реалізацією на сучасній елементній базі. Відомі своєю скрупульозністю німці нарікають на апарати PANASONIC, зауважуючи, що вони практично неадаптовані до нашої ненадійної мережі зв'язку й нестабільності енергопостачання. А ось апарати VEF (Латвія) перетворюють недоліки українських телефонних ліній на свої конкурентні переваги. Ці апарати створювалися із самого початку саме для цих ліній, і вони, звісно, переважають у ціні.

Методику оцінки конкурентоспроможності телефонних апаратів наведено нижче. Параметри якості телефонних апаратів наведено в табл. 5, цінові параметри – у табл. 6. Така методика надає змогу визначити більш придатний товар для нашого ринку. Значення показника конкурентоспроможності такої продукції дорівнює 100 або близьке до нього.

Розглянемо моделі одного класу в нижньому діапазоні цін.

Таблиця 5

Технічні характеристики товарів

№ пор.	Параметр	PANASONIC 2310/2365	Siemens 802/812	GE 9387	Samsung SP-F 201/203	VEF TA-72	Коефіцієнт вагомості параметра
1	Надійність, %	99,7	99,9	99,7	99,1	95,3	17
2	Якість зв'язку, %	91	94,4	90,9	88,9	85,5	14
3	Пам'ять, кількість номерів	10	10	10	5–10	1	4
4	Гучний зв'язок, наявність	1	0	0	0	0	7
5	Рідинно-кристалічний дисплей, наявність	1	1	0	0	0	3
6	Світоіндикація клавіш, наявність	1	1	0	1	0	5
7	Дизайн, у балах за стобальною шкалою	85	82	79	75	58	10

Таблиця 6

Економічні характеристики товарів

№ пор.	Цінові характеристики	PANASONIC 2310/2365	Siemens 802/812	GE 9387	Samsung SP-F 201/203	VEF TA-72
1	Ціна, ум. од.	49–50	53	35	30	15
2	Сумарні витрати споживачів за весь період користування	59–69	61	45	37	30

Методика оцінки конкурентоспроможності телефонних апаратів:

Оцінка конкурентоспроможності збігається з визначенням коефіцієнта конкурентоспроможності.

$$K = \frac{I_{TП}}{I_{ЕП}},$$

де $I_{TП}$ – індекс якості (індекс технічних параметрів);

$I_{ЕП}$ – індекс цін (індекс економічних параметрів), тобто

$$I_m = \sum_{i-1}^{n} a_i g_i,$$

де a_i – коефіцієнт вагомості параметра;
g_i – співвідношення параметрів товарів.

$$g_i = \frac{P_a}{P_k},$$

де P_a – значення параметра товару, що оцінюється;
$P_к$ – значення параметра конкуруючого товару або продукції;

$$I_{ЕП} = \frac{S_{CO}}{S_{CK}},$$

де S_{CO} – ціна споживання продукції, що оцінюється;
S_{CK} – ціна споживання продукції конкуруючої фірми;
S_C – ціна споживання;

$$S_C = SП + Q,$$

де Q – сумарні витрати споживача за весь період користування товаром або продукцією.

Завдання

1. Ознайомтеся з інформацією, що склалася на ринку продажу телефонних апаратів.
2. Ознайомтеся з методикою оцінки конкурентоспроможності продукції.
3. Виявіть базовий товар, що буде конкуруючим.
4. Дайте оцінку й проаналізуйте, який бренд є найбільш конкурентоспроможним на ринку України.

Ситуаційно-аналітична вправа 31. *Визначення оптової відпускної ціни оптово-торговельного посередника (далі – ОТП).*

Оптовою торговельною базою придбано 100 одиниць товару "А" за ціною на загальну суму 100 000 грн. Фактичні транспортні витрати від пункту відправлення до пункту призначення становили 3 000 грн., витрати обігу оптовика до суми його оптового товарообігу становили 10 %, а прибуток – 5 %. Визначте оптово-відпускну ціну ОТП.

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Особливості формування товарної політики.
2. Процес аналізу маркетингового середовища.
3. Особливості поведінки споживачів на споживчому ринку та ринку організацій-споживачів.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 32. *Аналіз факторів культурного середовища виробника алкогольних напоїв.*

Великий виробник алкогольних напоїв планує випустити "безалкогольний напій для дорослих" – соціально обґрунтований замінник більш міцних напоїв. Новий напій коштує дешевше й практично не містить алкоголю. Які фактори культурного середовища можуть вплинути на успіх цього товару?

Ситуаційно-аналітична вправа 33. *Вплив політичного середовища на маркетингову діяльність фірми.*

Політичне середовище може дуже вплинути на маркетингові плани фірми. З огляду на останні події політичного середовища:

- назвіть ті галузі промисловості, на маркетингові плани й стратегії яких найбільш імовірний вплив політичного середовища;
- назвіть можливі стратегії для кожної з названих галузей, які допоможуть адаптуватися до змін у політичному житті;
- чи можна передбачити зміни в політичному середовищі? Як фірма має планувати свою діяльність в умовах невизначеності в політичному середовищі?

Ситуаційно-аналітична вправа 34. *Визначення моделі поведінки покупця на ринку організації споживачів.*

Розгляньте академію як приклад підприємства-покупця на ринку підручників та інших навчальних посібників. Припустимо, що ви є представником видавництва, яке бажає укласти угоду про постачання своєї продукції даному навчальному закладу. Яким чином модель поведінки покупця на ринку організацій-споживачів допоможе вам розробити правильну маркетингову стратегію. Наскільки корисна ця модель? Що обмежує її використання? Чи є різні типи споживачів у даній ситуації (наприклад, бібліотека, закупівельний центр, студенти, які слідкують за тим, які підручники закуповуються, викладачі, які визначають, за якими книгами будуть навчатися студенти, внутрішній книжковий магазин)? Яким чином ви будете спілкуватися з даними групами споживачів?

Питання для самостійного опрацювання

1. Методи прямого ціноутворення та їх різновиди.
2. Цінова еластичність попиту.
3. Маркетингові цінові стратегії.

Рекомендована література: 8; 14; 29; 49–50; 65; 68.

Тема 11. **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ВИБОРУ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ**

Мета: розкрити сутність і довести необхідність сегментації ринку; визначити фактори та критерії сегментації ринку; розглянути маркетингові стратегії охоплення ринку та виявлення факторів, що визначають вибір певної стратегії; охарактеризувати основні маркетингові стратегії позиціювання.

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу.
2. Фактори та критерії сегментації.
3. Зміст і процедура позиціювання товару на ринку.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 35. *Вибір стратегії сегментації.*

Розгляньте як приклад вашу групу слухачів курсу лекцій з маркетингу. Проведіть сегментацію слухачів курсу на різні групи. Змінну якого типу ви оберете як основну для сегментації? Оберіть декілька товарів або послуг і оцініть, чи змогли б ви реалізувати ефективну маркетингову програму для них в отриманих сегментах? Наскільки ефективними, на перший погляд, були ваші зусилля із сегментації?

Ситуаційно-аналітична вправа 36. *Вибір стратегії сегментації товарів.*

Звертаючи увагу на рекламу товарів або на самі товари, ми часто можемо зрозуміти, на які саме сегменти вони спрямовані. Пригадайте реклами деяких товарів. Чи можете ви визначити, на які сегменти вони спрямовані? Яким чином ці товари орієнтовані на різні цільові ринки? Чи виражена ця орієнтація для деяких товарів чіткіше, ніж для решти?

Питання для самостійного опрацювання

1. Основні маркетингові стратегії позиціювання.
2. Маркетингові стратегії охоплення ринку.

Рекомендована література: 8; 14; 29; 47–50; 65; 68.

Тема 12. **РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ**

Мета: розкрити засади вибору раціональних методів збуту, типи та кількість рівнів каналу товарообігу, його інтенсивність; надати характеристику посередникам і пояснити критерії вибору торгового посередника.

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Сутність маркетингової політики розподілу. Методи розподілу товарів.
2. Процес вибору каналів розподілу.
3. Управління товарообігом.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 37. *Визначення каналів розповсюдження товарів і послуг.*

1. Назвіть торгових посередників. Чим вони відрізняються один від одного?
2. Які методи прямого збуту найбільш поширені на споживчому ринку України?
3. Визначте умови, за яких вигідно займатися розвитком власної торговельної мережі на ринку промислових товарів.
4. Оберіть найоптимальніші, на вашу думку, канали розподілу таких товарів:
   а) танка Т-82 виробництва Харківського державного підприємства "Завод імені Малишева";
   б) газових лічильників для населення виробництва Київського ПАТ "Октава";
   в) ялинкових іграшок виробництва Клавдіївської фабрики ялинкових прикрас.

Ситуаційно-аналітична вправа 38. *Визначення каналів розповсюдження товарів і послуг.*

Мале підприємство "Елегант" виробляє в широкому асортименті чоловічі костюми, розраховані на масового споживача, і реалізує їх у фірмовому магазині. Але на традиційному ринку, де воно діє, з'явився більш сильний конкурент. Вивчивши ситуацію, "Елегант" ставить завдання вийти на нові географічні ринки. При цьому підприємство віддає перевагу продажу там своєї продукції великими партіями.

ПАТ "Будмашина" налагодило виробництво нового промислового обладнання для невеликих підприємств щодо випуску будматеріалів з місцевої сировини (лісу, каменю, піску тощо). "Будмашина" хоче налагодити зв'язки з якомога більшою кількістю таких підприємств у різних регіонах країни, багато з яких ще невідомі на ринку.

Верхоканський нафтопереробний комбінат налагодив виробництво різних марок бензину. 30 % випущеної продукції він планує продавати місцевим власникам авто (у даній області). 50 % – комбінат планує спрямовувати у більш віддалені області, а 20 % передбачає відправляти за кордон.

Завдання

1. Оберіть канали розподілу й обґрунтуйте їх вибір.
2. Визначте, які, на вашу думку, проблеми можуть виникнути в каналах розподілу.
3. Запропонуйте заходи щодо стимулювання учасників каналів розподілу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Характеристика процесу просування товару на ринку.
2. Вибір комплексу засобів просування товару.

Рекомендована література: 29; 49–50; 65.

ТЕМА 13. **СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Мета: ознайомитися з основними можливостями й обмеженнями у використанні комунікативних маркетингових засобів; визначити основні маркетингові рішення у процесі розробки й проведення рекламної компанії; розглянути основні процедури та способи проведення персонального продажу; розглянути заходи щодо стимулювання попиту, формування зв'язків з громадськістю, створення позитивного іміджу на ринку.

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Сутність і завдання інтегрованих маркетингових комунікацій.
2. Сутність і види реклами. Джерела розповсюдження реклами.
3. Напрямки формування позитивного іміджу фірми.
4. Форми особистого продажу товару.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 39. *Аналіз складових маркетингових комунікацій.*

На основі інформації про основні характеристики складових маркетингових комунікацій запропонуйте їх використання для просування на ринку різних груп товарів. Результати занесіть до таблиці 7.

Таблиця 7

Порівняння основних інструментів маркетингових комунікацій

№ пор.	Товари	Основні інструменти маркетингових комунікацій					
		стимулювання	реклама	директ-маркетинг	пропаганда	паблік-рілейшнз	персональний продаж
1	Фармацевтичні препарати						
2	Продукти харчування						

Ситуаційно-аналітична вправа 40. *Проведення рекламної компанії.*

Запропонуйте рекламну кампанію для умовної юридичної фірми щодо просування на ринку її юридичних послуг, визначивши:
1) план рекламної кампанії;
2) тип реклами;
3) вид реклами;
4) прийом конструювання рекламного тексту;
5) стратегію рекламного звернення.

Обґрунтуйте ваші пропозиції.

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Основні фактори та принципи формування ефективних бізнес-комунікацій.
2. Маркетинг партнерських відносин.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 41. *Прийняття рішення щодо вибору телевізійного каналу.*

Оберіть телевізійний канал і час виходу реклами, використовуючи дану інформацію (наведена для робочих днів).

Час	Інтер		УТ-2		ICTV	
	Вартість 30 хв., ум. од.	Ratings	Вартість 30 хв., ум. од.	Ratings	Вартість 30 хв., ум. од.	Ratings
7:00–8:00	450	2,75	600	4,75	250	0,01
11:00–12:00	–	–	300	1,00	250	0,50
16:00–17:00	–	–	1 000	4,00	310	0,02
19:00–20:00	3 500	14,75	2 250	12	700	1,00
21:00–22:00	3 300	18,25	2 250	22,50	700	0,50
23:00–24:00	1200	7,25	850	6,25	475	0,01

Під час вибору пам'ятайте, що вам потрібно, щоб в ефірі було три ролики довжиною 20 хв. та виконувалася умова, що в один проміжок часу на одному каналі не було двох роликів.

Пригадайте, що:

1. Рейтинги (Ratings) – це відношення кількості людей, що були споживачами певного засобу масової інформації протягом фіксованого часу й належать до певної цільової аудиторії, до розміру цієї аудиторії.
2. GRP (Gross Rating Points – валове значення рейтингів) є сумою рейтингів для загальної цільової аудиторії з усіх випусків певної реклами протягом указаного проміжку часу.

У наведеному прикладі цільова аудиторія дорівнює всьому населенню України. Під час обґрунтування вашого вибору підрахуйте GRPs вашої рекламної компанії і її вартість. Дайте відповідь на такі питання:

Як впливатиме специфіка товару на вибір часу трансляції рекламного ролика?

Чи доцільно розміщувати два рекламні ролики одночасно на двох різних каналах?

Якої інформації, на ваш погляд, вам не вистачало для прийняття більш обґрунтованого рішення?

Питання для самостійного опрацювання

1. Специфічні риси та перспективи реклами на банківському ринку.
2. Елементи технології та організації реклами.
3. Вигляд банку в рекламних матеріалах.
4. Веб-сайт.
5. Оцінка ефективності реклами.
6. Банківський PR.
7. Медіавигляд банку.

8. Банківські рейтинги.
9. Особисті контакти та продажі.
10. Прямі продажі.

Рекомендована література: 8*;* 29; 49–50; 65; 68.

Тема 14. **СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Мета: визначити місце стратегічного планування маркетингу в загальній системі управління підприємством, основні етапи стратегічного маркетингового планування; розглянути основні напрями проведення маркетингових досліджень.

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Сутність і послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування.
2. Види маркетингових стратегій, їх класифікація.
3. Суть і завдання маркетингових досліджень.
4. Напрями проведення маркетингових досліджень.
5. Порядок і сутність проведення маркетингових досліджень.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 42. *Вибір ефективної маркетингової стратегії по виробництву молочної продукції.*

ПАТ "Харківський молочний комбінат" (далі – ПАТ "ХМК") – один з найбільших у Харківській області виробників молочної продукції. Завдяки широкому асортименту своїх виробів це підприємство спроможне задовольнити різноманітні запити населення з низьким, середнім і високим рівнем доходів.

Основна продукція ПАТ "ХМК": молоко; кефір (1 літр); ряжанка; спряжене молоко; сметана (0,5 л); йогурт тривалого зберігання; вершки; сиркова маса "Танюша"; крем сирний "Машенька"; масло любительське (200 г).

Основні маркетингові стратегії ПАТ "ХМК":

- завоювання лідерства за показниками якості товару й обслуговування покупців;
- зростання обсягів виробництва й продажу своєї продукції;
- проведення політики ціноутворення, спрямованої на забезпечення максимального задоволення потреб споживачів при забезпеченні прибутковості підприємства.

Комбінат обрав такі стратегії через три причини. По-перше, він зацікавлений у насиченні ринку й зростанні збуту як важливому кроці на шляху до контролю за ринком і стабільними прибутками. По-друге, він намагається максимізувати обсяг збуту й може піти на зниження доходів з одиниці продукції для отримання більшого сукупного прибутку. По-третє, він передбачає, що зростання обсягів реалізації дозволить зменшити розмір умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

У плані маркетингу передбачено такі заходи щодо реалізації маркетингової стратегії:

- формування смаків населення щодо раціонального "здорового" харчування за допомогою реклами, яскравої упаковки й поліпшення смакових якостей, оновлення асортименту й нових рішень стосовно розфасовки й упаковки продукції;
- систематична робота із сертифікації продукції, створення нового іміджу підприємства на ринку України;
- освоєння випуску специфічних видів молочної продукції;
- тісна співпраця з постачальниками сировини й матеріалів;
- підвищення конкурентоспроможності готової продукції за рахунок використання нових видів упаковки й розфасовки;
- систематичне нарощування випуску молочної продукції шляхом підвищення завантаження наявних виробничих потужностей і освоєння нових;
- поліпшення умов праці робітників, механізації виробництва;
- поступове становлення економічної стабільності комбінату, отримання достатньої маси прибутку для створення необхідних фондів економічного стимулювання;
- широке впровадження.

Завдання

1. Визначте основні переваги та недоліки стратегії диверсифікації в галузі виробництва молочної продукції.
2. Сформулюйте напрями вдосконалення системи стратегічного планування діяльності молочного комбінату.
3. Запропонуйте заходи, яких необхідно вжити в сучасних умовах для реалізації ефективної маркетингової стратегії молочного комбінату.

План індивідуального заняття

І. Усне опитування

1. Маркетингова інформаційна система та організація проведення маркетингових досліджень.
2. Експерименти та їх роль у проведенні маркетингових досліджень.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 43. *Маркетингове дослідження компанії з надання юридичних послуг.*

З точки зору маркетингу проаналізуйте компанію щодо надання юридичних послуг. У ході виконання завдання зверніть увагу на:
1) характер товару;
2) основних споживачів продукції;
3) проведіть сегментування даного ринку;
4) визначте цільовий ринок;
5) обґрунтуйте вибір засад ціноутворення;
6) проаналізуйте комплекс маркетингових комунікацій.

Ситуаційно-аналітична вправа 44. *Маркетингове дослідження компанії з надання рекламних послуг.*

З точки зору маркетингу проаналізуйте рекламну агенцію. У ході виконання завдання зверніть увагу на:
1) характер товару;
2) основних споживачів продукції;
3) проведіть сегментування даного ринку;
4) визначте цільовий ринок;
5) обґрунтуйте вибір засад ціноутворення;
6) проаналізуйте комплекс маркетингових комунікацій.

Питання для самостійного опрацювання

1. Напрямки комплексного дослідження ринку.
2. Моделі прийняття стратегічних рішень.

Рекомендована література: 8*;* 29; 49–50; 65; 68.

Тема 15. **ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Мета: ознайомитися з різними структурами організаційної побудови маркетингу; розглянути основні етапи процесу організації маркетингу на підприємстві.

План практичного заняття

І. Усне опитування

1. Еволюція відділів маркетингу на підприємстві.
2. Організаційні структури управління маркетингом на підприємстві.
3. Функції та критерії оцінки діяльності відділів маркетингу на підприємстві.

ІІ. Виконання навчальних завдань

Навчальні завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 45. *Організація маркетингу в будівельній компанії ПАТ "Квітко і Ко".*

Великий домобудівний комбінат "Квітко і Ко", розташований в м. Тучкове Московської області, здійснює будівництво багатоквартирних будинків, котеджів для індивідуального будівництва, виготовляє поштучні залізобетонні вироби, пластмасові вікна й двері, дерев'яні конструкції, інші будівельні матеріали й надає будівельні послуги. Ринковий сегмент комбінату охоплює Можайський, Наро-Фомінський райони Московської області, а також ряд районів Смоленської області.

Під впливом конкуренції, що виникає з боку інших домобудівних комбінатів Підмосков'я, насичення ринку та з інших причин з 1995 р. відбувається спад реалізації продукції і послуг комбінату.

Він посилює увагу до якості своєї продукції. У 1996 р. був освоєний випуск нового типу котеджів для індивідуального будівництва, розширений прийом замовлень на непрофільне будівництво. Були відкриті три магазини з продажу будівельних і господарських товарів. Активно здійснюються рекламні заходи (друкарська реклама, пришляхові щити тощо). Як чергові кроки активної ринкової діяльності на комбінаті приймається рішення про створення маркетингової служби. У цьому зв'язку розглядаються критерії організаційної побудови служби маркетингу:

- критерій ринкової орієнтації, що враховує можливість практичної реалізації маркетингового підходу до управління будівельною компанією;
- критерій концентрації інформаційних зв'язків, що враховує відносини служби маркетингу з іншими підрозділами й необхідність їх тісної взаємодії у функціональному блоці управління, що курирується одним з керівників підприємства;
- критерій можливостей куратора, що враховує відповідність функціональних обов'язків куратора цілям і задачам маркетингової діяльності, і наявність у нього реальних можливостей займатися питаннями, пов'язаними з діяльністю відділу маркетингу;
- критерій можливості контролю служби маркетингу.

Пропонуються три варіанти підпорядкованості служби маркетингу.

Служба маркетингу створюється у структурі заступника директора з комерційної діяльності, що курирує збутову діяльність.

Служба маркетингу створюється у структурі першого заступника директора, що курирує виробничу й фінансову діяльність, а служба збуту – у структурі заступника директора з комерційної роботи.

Служба маркетингу і збуту по багатоквартирних будинках і котеджах створюється у структурі першого заступника директора, а служба маркетингу і збуту по будівельних виробах, матеріалах і послугах – у структурі заступника директора з комерційної роботи.

Розглянувши ситуацію 1, можна відмітити, що практика породжує два альтернативні підходи до організації служби маркетингу на підприємстві:

1. Служба маркетингу створюється як самостійна юридична особа для виконання функцій маркетингу і збуту на договірних засадах з промисловим підприємством (варіант "поза").
2. Служба маркетингу організується як функціональний підрозділ підприємства, є одним із елементів загальної системи управління підприємством (варіант "усередині").

Висловіть свою думку щодо позитивних і негативних позицій обох варіантів. При цьому зверніть увагу на економічні, соціальні й управлінські наслідки, що виникають при реалізації кожного з них, у тому числі:

- можливість реального переходу підприємства на принципи маркетингового управління;
- спрямованість служби маркетингу на реалізацію економічних інтересів підприємства;
- кількість персоналу в службі маркетингу;
- взаємодія служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства;
- можливість контролю служби маркетингу;
- витрати на маркетингову діяльність;
- робота з клієнтами;
- об'єктивність пропозицій, які вносяться службою маркетингу, відповідальність за результати роботи тощо.

Питання для самостійного опрацювання

1. Типові моделі інтегрованих маркетингових структур.
2. Організація маркетингової діяльності концепції банківського маркетингу.

Рекомендована література: 8; 21; 29; 30; 32; 49–50; 65; 68.

ПИТАННЯ ДО МОДУЛЯ № 1

1. Управління й менеджмент: тотожність і відмінність понять.
2. Сутність і значення менеджменту. Види менеджменту.
3. Історичні етапи розвитку управління як науки.
4. Характеристика основних підходів до менеджменту: школи наукового управління, школи "фордизму", класичної (адміністративної) школи управління, школи людських стосунків і школи поведінкових наук.
5. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.
6. Внесок вітчизняних вчених і практиків у розвиток науки управління.
7. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.
8. Перспективи менеджменту: можливе та ймовірне.
9. Принципи наукового управління за Ф.Тейлором.
10. Особливості концепції цільового управління Пітера Друкера.
11. Соціальна філософія менеджменту Мері Фоллет.
12. Системна концепція управління "7С" Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
13. А. Файоль. Принципи менеджменту.
14. Визначення організації як об'єкта управління. Необхідність і передумови формування інституту організації у суспільстві.
15. Види організацій та їх базові характеристики.
16. Зовнішнє середовище організації. Характеристика факторів.
17. Внутрішнє середовище організації.
18. Життєвий цикл організації та його стадії.
19. Сучасні організації: особливості, тенденції розвитку, проблеми управління та функціонування.
20. Методи моніторингу зовнішнього середовища організації та оцінка економічної ефективності моніторингу.
21. Світові тенденції глобалізації та їх вплив на вітчизняні організації.
22. Девід Сільверман та антисистемна концепція організацій.
23. Гірт Хофстеде й концепція ділової культури організацій.
24. Ігор Ансофф і теорія організаційного потенціалу.
25. Елтон Мейо і теорія людських стосунків.
26. Едгар Шейн і системна модель організаційної мотивації.
27. Особливості концепції "любові й страху" Амітая Етціоні.
28. Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.
29. Функції менеджменту, їх класифікація і взаємозв'язок.
30. Сутність, призначення і характеристика функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.
31. Поняття та сутність мотивації.
32. Теорії мотивації: змістовні та процесійні.

33. Управлінські рішення та вимоги до них.
34. Класифікація управлінських рішень.
35. Етапи процесу прийняття раціональних рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
36. Підходи до оптимізації управлінських рішень.
37. Адміністративна модель прийняття управлінських рішень.
38. Джеймс Марч і антираціональна концепція ухвалення рішень.
39. Мішель Кроз'є і синтетична концепція прийняття рішень.
40. Ролеві позиції та здатність суб'єкта до переробки інформації в процесі розробки та прийняття рішень.
41. Поведінкові аспекти ухвалення рішення.
42. Групове ухвалення рішень в організаціях.
43. Розробка та ухвалення управлінських рішень у ситуаціях визначеності, ризику і невизначеності.
44. Японський досвід стратегічних рішень методом "ринги се".
45. Поняття та сутність методів управління.
46. Сутність адміністративних методів управління: чинники, що визначають ступінь застосування адміністративних методів.
47. Сутність економічних методів управління. Трансформація економічних методів з розвитком ринкових відносин.
48. Сутність соціально-психологічних методів управління.
49. Поняття про моделі і методи прийняття управлінських рішень.
50. Необхідність моделювання. Моделювання як складова наукового підходу до прийняття рішень.
51. Прогнозування результатів прийняття рішень.
52. Типи моделей: фізична, аналогова, математична.
53. Основні моделі, які застосовуються в менеджменті: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, моделі лінійного програмування, імітаційні моделі, економічний аналіз.
54. Шляхи подолання основних перешкод моделювання.
55. Сучасні методи та моделі прийняття раціональних і стратегічних управлінських рішень.
56. Проблеми, пов'язані із невідповідністю моделей рівню сприйняття керівників.
57. Сутність і значення інформації.
58. Класифікація інформації. Носії інформації.
59. Комунікаційний процес. Форми комунікацій в організаціях.
60. Використання інформаційних технологій в управлінні організацією.
61. Методи поширення інформації про діяльність організації.
62. Неформальні комунікації в організації.
63. Система комунікацій як основний інструмент сучасного менеджера.

64. Основні види та форми спілкування менеджерів.
65. Феномен влади в менеджменті.
66. Поняття балансу влади. Класифікація форм влади.
67. Основні підходи до вивчення сутності лідерства.
68. Поняття керівництва та лідерства в менеджменті: подібність і розбіжності.
69. Формальне і неформальне лідерство.
70. Поняття про стилі керівництва. Автократичні, ліберальні і демократичні керівники.
71. Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.
72. Концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства).
73. Концепція зміни лідерства.
74. Вплив на діяльність організації стилю керівництва окремих керівників у масштабах всієї організації та окремих підрозділів.
75. Проблеми пошуку найефективнішого стилю керівництва.
76. Поняття кар'єри та сфери її реалізації.
77. Конфлікти у сучасному менеджменті: моделі та концепції.
78. Структура (цикл) конфлікту та основні форми поведінки у конфліктній ситуації.
79. Рівні конфлікту в організації та їх джерела. Стадії конфлікту: виникнення, передконфліктне становище, назрівання, розростання та хід, остаточний вплив.
80. Методи вирішення конфліктів.
81. Сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями.
82. Поняття стресу. Причини стресу.
83. Рекомендації керівника щодо підвищення продуктивності праці та зниження стресу.
84. Поява опору у вигляді страйку, саботажу та інших методів прояву невдоволення колективу.
85. Практика передових компаній світу в управлінні конфліктами та опором.

ПИТАННЯ ДО МОДУЛЯ № 2

1. Сутність та основні категорії маркетингу.
2. Сучасні концепції розвитку маркетингу.
3. Система засобів маркетингу.
4. Сучасні тенденції розвитку видів маркетингу.
5. Хронологія зародження та розвиток маркетингу в країнах Заходу.
6. Соціально-етичний маркетинг.
7. Зміст маркетингової товарної політики. Сутність і класифікація товарів.
8. Види нового товару. Процес створення нового товару.
9. Стратегії маркування товарів.
10. Сутність маркетингової цінової політики, основні завдання та фактори, що її визначають.
11. Класифікація маркетингових стратегій ціноутворення.
12. Методи ціноутворення.
13. Особливості формування товарної політики.
14. Процес аналізу маркетингового середовища.
15. Особливості поведінки споживачів на споживчому ринку та ринку організацій-споживачів.
16. Методи прямого ціноутворення та їх різновиди.
17. Цінова еластичність попиту.
18. Маркетингові цінові стратегії.
19. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу.
20. Фактори та критерії сегментації.
21. Зміст і процедура позиціювання товару на ринку.
22. Основні маркетингові стратегії позиціювання.
23. Маркетингові стратегії охоплення ринку.
24. Сутність маркетингової політики розподілу. Методи розподілу товарів.
25. Процес вибору каналів розподілу.
26. Управління товарообігом.
27. Характеристика процесу просування товару на ринку.
28. Вибір комплексу засобів просування товару.
29. Сутність і завдання інтегрованих маркетингових комунікацій.
30. Сутність і види реклами. Джерела розповсюдження реклами.
31. Напрямки формування позитивного іміджу фірми.
32. Форми особистого продажу товару.
33. Основні фактори та принципи формування ефективних бізнес-комунікацій.
34. Маркетинг партнерських відносин.

35. Специфічні риси та перспективи реклами на банківському ринку.
36. Особисті контакти та продажі.
37. Прямі продажі.
38. Сутність і послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування.
39. Види маркетингових стратегій, їх класифікація.
40. Суть і завдання маркетингових досліджень.
41. Напрями проведення маркетингових досліджень.
42. Порядок і сутність проведення маркетингових досліджень.
43. Маркетингова інформаційна система та організація проведення маркетингових досліджень.
44. Експерименти та їх роль у проведенні маркетингових досліджень.
45. Напрямки комплексного дослідження ринку.
46. Моделі прийняття стратегічних рішень.
47. Еволюція відділів маркетингу на підприємстві.
48. Організаційні структури управління маркетингом на підприємстві.
49. Функції та критерії оцінки діяльності відділів маркетингу на підприємстві.
50. Типові моделі інтегрованих маркетингових структур.
51. Організація маркетингової діяльності концепції банківського маркетингу.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Управління й менеджмент: тотожність і відмінність понять.
2. Сутність і значення менеджменту. Види менеджменту.
3. Історичні етапи розвитку управління як науки.
4. Характеристика основних підходів до менеджменту: школи наукового управління, школи "фордизму", класичної (адміністративної) школи управління, школи людських стосунків і школи поведінкових наук.
5. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.
6. Внесок вітчизняних вчених і практиків у розвиток науки управління.
7. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.
8. Перспективи менеджменту: можливе та ймовірне.
9. Принципи наукового управління за Ф.Тейлором.
10. Особливості концепції цільового управління Пітера Друкера.
11. Соціальна філософія менеджменту Мері Фоллет.
12. Системна концепція управління "7С" Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
13. А. Файоль. Принципи менеджменту.
14. Визначення організації як об'єкта управління. Необхідність і передумови формування інституту організації у суспільстві.
15. Види організацій та їх базові характеристики.
16. Зовнішнє середовище організації. Характеристика факторів.
17. Внутрішнє середовище організації.
18. Життєвий цикл організації та його стадії.
19. Сучасні організації: особливості, тенденції розвитку, проблеми управління та функціонування.
20. Методи моніторингу зовнішнього середовища організації та оцінка економічної ефективності моніторингу.
21. Світові тенденції глобалізації та їх вплив на вітчизняні організації.
22. Девід Сільверман та антисистемна концепція організацій.
23. Гірт Хофстеде й концепція ділової культури організацій.
24. Ігор Ансофф і теорія організаційного потенціалу.
25. Елтон Мейо і теорія людських стосунків.
26. Едгар Шейн і системна модель організаційної мотивації.
27. Особливості концепції "любові й страху" Амітая Етціоні.
28. Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.
29. Функції менеджменту, їх класифікація і взаємозв'язок.
30. Сутність, призначення і характеристика функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

31. Поняття та сутність мотивації.
32. Теорії мотивації: змістовні та процесійні.
33. Управлінські рішення та вимоги до них.
34. Класифікація управлінських рішень.
35. Етапи процесу прийняття раціональних рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
36. Підходи до оптимізації управлінських рішень.
37. Адміністративна модель прийняття управлінських рішень.
38. Джеймс Марч і антираціональна концепція ухвалення рішень.
39. Мішель Кроз'є і синтетична концепція прийняття рішень.
40. Ролеві позиції та здатність суб'єкта до переробки інформації в процесі розробки та прийняття рішень.
41. Поведінкові аспекти ухвалення рішення.
42. Групове ухвалення рішень в організаціях.
43. Розробка та ухвалення управлінських рішень у ситуаціях визначеності, ризику і невизначеності.
44. Японський досвід стратегічних рішень методом "ринги се".
45. Поняття та сутність методів управління.
46. Сутність адміністративних методів управління: чинники, що визначають ступінь застосування адміністративних методів.
47. Сутність економічних методів управління. Трансформація економічних методів із розвитком ринкових відносин.
48. Сутність соціально-психологічних методів управління.
49. Поняття про моделі та методи прийняття управлінських рішень.
50. Необхідність моделювання. Моделювання як складова наукового підходу до прийняття рішень.
51. Прогнозування результатів прийняття рішень.
52. Типи моделей: фізична, аналогова, математична.
53. Основні моделі, які застосовуються в менеджменті: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, моделі лінійного програмування, імітаційні моделі, економічний аналіз.
54. Шляхи подолання основних перешкод моделювання.
55. Сучасні методи та моделі прийняття раціональних і стратегічних управлінських рішень.
56. Проблеми, пов'язані із невідповідністю моделей рівню сприйняття керівників.
57. Сутність і значення інформації.
58. Класифікація інформації. Носії інформації.
59. Комунікаційний процес. Форми комунікацій в організаціях.
60. Використання інформаційних технологій в управлінні організацією.
61. Методи поширення інформації про діяльність організації.

62. Неформальні комунікації в організації.
63. Система комунікацій як основний інструмент сучасного менеджера.
64. Основні види та форми спілкування менеджерів.
65. Феномен влади в менеджменті.
66. Поняття балансу влади. Класифікація форм влади.
67. Основні підходи до вивчення сутності лідерства.
68. Поняття керівництва та лідерства в менеджменті: подібність і розбіжності.
69. Формальне і неформальне лідерство.
70. Поняття про стилі керівництва. Автократичні, ліберальні та демократичні керівники.
71. Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.
72. Концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства).
73. Концепція зміни лідерства.
74. Вплив на діяльність організації стилю керівництва окремих керівників у масштабах всієї організації та окремих підрозділів.
75. Проблеми пошуку найефективнішого стилю керівництва.
76. Поняття кар'єри та сфери її реалізації.
77. Конфлікти у сучасному менеджменті: моделі та концепції.
78. Структура (цикл) конфлікту та основні форми поведінки у конфліктній ситуації.
79. Рівні конфлікту в організації та їх джерела. Стадії конфлікту: виникнення, передконфліктне становище, назрівання, розростання та хід, остаточний вплив.
80. Методи вирішення конфліктів.
81. Сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями.
82. Поняття стресу. Причини стресу.
83. Рекомендації керівника щодо підвищення продуктивності праці та зниження стресу.
84. Поява опору у вигляді страйку, саботажу та інших методів прояву невдоволення колективу.
85. Практика передових компаній світу в управлінні конфліктами та опором.
86. Сутність та основні категорії маркетингу.
87. Сучасні концепції розвитку маркетингу.
88. Система засобів маркетингу.
89. Сучасні тенденції розвитку видів маркетингу.
90. Хронологія зародження та розвиток маркетингу в країнах Заходу.
91. Соціально-етичний маркетинг.

92. Зміст маркетингової товарної політики. Сутність і класифікація товарів.
93. Види нового товару. Процес створення нового товару.
94. Стратегії маркування товарів.
95. Сутність маркетингової цінової політики, основні завдання та фактори, що її визначають.
96. Класифікація маркетингових стратегій ціноутворення.
97. Методи ціноутворення.
98. Особливості формування товарної політики.
99. Процес аналізу маркетингового середовища.
100. Особливості поведінки споживачів на споживчому ринку та ринку організацій-споживачів.
101. Методи прямого ціноутворення та їх різновиди.
102. Цінова еластичність попиту.
103. Маркетингові цінові стратегії.
104. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу.
105. Фактори та критерії сегментації.
106. Зміст і процедура позиціювання товару на ринку.
107. Основні маркетингові стратегії позиціювання.
108. Маркетингові стратегії охоплення ринку.
109. Сутність маркетингової політики розподілу. Методи розподілу товарів.
110. Процес вибору каналів розподілу.
111. Управління товарообігом.
112. Характеристика процесу просування товару на ринку.
113. Вибір комплексу засобів просування товару.
114. Сутність і завдання інтегрованих маркетингових комунікацій
115. Сутність і види реклами. Джерела розповсюдження реклами.
116. Напрямки формування позитивного іміджу фірми.
117. Форми особистого продажу товару.
118. Основні фактори та принципи формування ефективних бізнес-комунікацій.
119. Маркетинг партнерських відносин.
120. Специфічні риси та перспективи реклами на банківському ринку.
121. Особисті контакти та продажі.
122. Прямі продажі.
123. Сутність і послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування.
124. Види маркетингових стратегій, їх класифікація
125. Суть і завдання маркетингових досліджень.
126. Напрями проведення маркетингових досліджень.

127. Порядок і сутність проведення маркетингових досліджень.
128. Маркетингова інформаційна система та організація проведення маркетингових досліджень.
129. Експерименти та їх роль у проведенні маркетингових досліджень.
130. Напрямки комплексного дослідження ринку.
131. Моделі прийняття стратегічних рішень.
132. Організаційні структури управління маркетингом на підприємстві.
133. Функції та критерії оцінки діяльності відділів маркетингу на підприємстві.
134. Типові моделі інтегрованих маркетингових структур.
135. Організація маркетингової діяльності концепції банківського маркетингу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амстронг, Майкл. Основы менеджмента [Текст] Как стать лучшим руководителем / Майкл Амстронг. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – 512 с. – (Серия "Учебники и учебные пособия").
2. Андрушків, Б. М. Основи менеджменту [Текст] / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : СВІТ, 1995. – 296 с.
3. Баєва, О. В. Основи менеджменту : практикум [Текст] : навч. посібник / В. О. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалт-Лозинська. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 524 с.
4. Басовский, Л. Е. Менеджмент [Текст] : учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 216 с. – ISBN 978-5-16-000431-0.
5. Беседин, В. Общие тенденции развития мировой экономики [Текст] / В. Беседин, М. Сакали // Финансовая консультация (рус.). – 1999. – № 41. – С. 26–33.
6. Бландел, Р. Эффективные бизнес-коммуникации [Текст] / Р. Бландел. – СПб. : Питер, 2000. – 384 с.
7. Борисенко, З. Міжнародна конкурентна політика в умовах глобалізації світової економіки [Текст] / З. Борисенко // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 88.
8. Бутенко, Н. В. Основи маркетингу [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. – Режим доступу : http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/.
9. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : ГНОМ-Пресс при сод. Т.Д. "Элит-2000", 1999. – 440 с.
10. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2006. – 670 с. – ISBN 5-98118-131-1 (в пер.).
11. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с.
12. Гэлбрейт, Д. К. Кризис глобализации [Текст] / Д. К. Гэлбрейт // Проблемы теории и практика управления (рус.). – 1999. – № 6. – С. 32–37.
13. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли [Текст] / Б. Гейтс. – 2-е изд., исправл. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480 с.
14. Герасимчук, В. Г. Маркетинг: теорія і практика [Текст] : навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 1995. – 327 с.
15. Герасимчук, З. В. Екологічні вектори економічної глобалізації [Текст] / З. В. Герасимчук, В. А. Голян // Актуальні проблеми економіки (укр.). – 2006. – № 4. – С. 193–199.

16. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Г. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с. – ISBN-5-85173-039-0.
17. Гірняк, О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с. – ISBN-966-7827-11-9.
18. Грифін, Р. Основи менеджменту [Текст] : підручник / В. Рикі, Р. Грифін, Володимир Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : Бак, 2001. – 624 с. – ISBN 966-7065-27-8.
19. Данюк, В. Мотивування як чинник активації трудової поведінки [Текст] / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна : аспекти праці. – 2007. – С. 32–36.
20. Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. – СПБ. : Питер, 2000. – 832 с. – ISBN-5-8046-0107-5.
21. Дорохова, І. С. Залежність процесу формування персоналу проектної компанії від типу організаційної структури [Електронний ресурс] / І. С. Дорохова. – Режим доступу : http://info.pm-club.org/statji/53-statji/87-2008-06-14-14-00-1?tmpl=component&print=1&page=.
22. Эванс, Дж. Маркетинг [Текст] / Дж. Эванс, Б. Бермам ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 2002. – 350 с.
23. Жаліло, Я. А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації [Текст] / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базелюк, Я. В. Бєлінська та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2005. – 259 с.
24. Завадський, Й. С. Менеджмент [Текст] : підручник для студентів економ. спец. вищих закладів : у 2 т. / Й. С. Завадський. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.
25. Задихайло, Д. В. Корпоративне управління [Текст] : навчальний посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назаров. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с. – ISBN-966-7870-32-4.
26. Как работают японские предприятия [Текст] ; сокр. пер. с англ. ; под ред. Я. Мондена [и др.]. – М. : Экономика, 1989.
27. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст] / А. М. Колот // Управление персоналом. – 2002. – № 8. – С. 15–20.
28. Колючко, В. Н. Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции [Текст] / В. Н. Колючко // Менеджмент в России и за рубежом (рус.). – 2006. – № 6. – С. 58–69.
29. Кондратьев, В. Корпоративное управление: особенности и тенденции развития [Текст] / В. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления (рус.). – 2002. – № 1. – С. 68–76.

30. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер / пер. с англ. – СПб. : Коруна, 1994. – 700 с.
31. Кравченко, К. Крупные промышленные компании: типы организационной структуры [Текст] / К. Кравченко // Проблемы теории и практики управления (рус.). – 2008. – № 3. – С. 68–77.
32. Кредісов, А. І. Менеджмент для керівників [Текст] / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання, КОО, 1999. – 556 с. – ISBN-966-7293-63-7.
33. Кузьмін, О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [Текст] : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2003. – 352 с. – ISBN 966-7597-28-8.
34. Лэйхифф, Дж. Бизнес-коммуникации. Стратегии и навыки [Текст] / Дж. Лэйхифф. – Питер, 2001. – 688 с.
35. Лозниця, В. С. Психологія менеджменту [Текст] : навчальний посібник / В. С. Лозниця. – К. : КНЕУ. 1997. – 248 с.
36. Льюнс, Д. Стресс-менеджер [Текст] / Д. Льюнс ; пер. с англ. – М. : Реол-бук. АСТ, 2000. – 266 с. (Серия "Технологии управления и менеджмента").
37. Менеджмент для руководителя [Текст] / А. И. Кредисов, Е. Г. Панченко, В. А. Кредисов. – К. : Знания, 1999. – 556 с. – ISBN-966-7293-63-7.
38. Менеджмент и организации [Электронный ресурс] / С.-Петербург, Федеральный образовательный портал – Экономика, социология, менеджмент. – Режим доступа : ttp://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/9342.html.
39. Менеджмент организаций [Текст] : учебное пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин. – К. : КНТ, 2006. – 688 с. – ISBN -966-373-026-9.
40. Менеджмент [Текст] : практические ситуации, деловые игры, упражнения / под общей редакцией О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2000. – 144 с.
41. Менеджмент [Текст] : учебник / под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. – М. : ФБК-Пресс, 1998. – 504 с. – ISBN-5-89240-042-5.
42. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – [3-е изд.]. – М. : И. Д. Вильямс, 2007. – 672 с.
43. Модель функционирования крупной компании: сравнительный анализ японской и американской систем управления [Электронный ресурс] / Живое дело – консалтинговая группа. – Режим доступа : http://zhyvoedelo.com/site/content/public/management_p/management_p1.

44. Организационная психология: ситуационная модель руководства Фидлера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.azps.ru/articles/ org/ org28.html. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
45. Особенности японской модели менеджмента [Электронный ресурс] / Социологический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. – Режим доступа : http://lib.socio.msu.ru/l/library?e=.
46. Осовська, Г. В. Комунікації в менеджменті [Текст] : навчальний посібник для вузів / Г. В. Осовська. – Житомир, 1999.
47. Павленко, А. Ф. Маркетинг [Текст] : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц./ А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – 2-ге вид., доп. і випр. – К. : КНЕУ, 2001. – 106 с. ISBN 966– 574– 227– 2.
48. Палеха, Ю. И. Организация современной деловой коммуникации [Текст] / Ю. И. Палеха. – К. : МАУП, 1996. – 164 с. – ISBN-5-586926-067-1.
49. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] : учебное пособие / А. П. Панфилова. – СПб. : Знание, ИВЕСЕП, 2001. – 496 с.
50. Парсяк, В. П. Маркетинговые исследования [Текст] / В. П. Парсяк, Г. К. Рогов. – К. : Наукова думка, 1995. – 145 с.
51. Примак, Т. О. Маркетинг [Електронний ресурс] / Т. О. Примак. – Режим доступу : http://studentbooks.com.ua/content/view/1080/44/1/0/.
52. Рудінська, О. В. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. В. Рудінська, С. Л. Яроміч, І. О. Молоткова. – Ніка-Центр, 2002. – 320 с. – ISBN-966-521-168-4.
53. Сенченко, В. Женщина не отдаст бразды правления там, где мужчина может сломаться [Текст] / В. Сенченко // Бізнес. – 2004. – № 10. – С. 110–112.
54. Ситуативная модель Фидлера – менеджмент и лидерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.youleader.ru/situativnye-podxody/situativnaya-model-fidlera. – 06.07.2008. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
55. Смирнов, Э. А. Управленческие решения [Текст] / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
56. Спивак, В. А. Современные бизнес-коммуникации [Текст] / В. А. Спивак. – Питер, 2001. – 448 с.
57. Сутність і функції менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Бібліотека Гринчука. – Режим доступу : http://www.grinchuk.lviv.ua/book/56/2241.html.
58. Сухарський, В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) [Текст] / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2004. – 528 с. – ISBN-966-7995-61-5.

59. Тарасюк, Г. М. Планування діяльності підприємства [Текст] : навч. посіб. / Г. М.Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 432 с. – ISBN -966-8019-94-0.
60. Тарновська, Н. П. Менеджмент: теорія та практика [Текст] : підручник для вузів / Н. П. Тарновська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с. – ISBN-5-7763-8670-5.
61. Туленков, М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст] : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с. – ISBN-966-8019-88-1.
62. Фрэнсис Дж, Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг [Текст] / Фрэнсис Дж, Роджерс. – М. : Наука, 1991.
63. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту [Текст] : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
64. Черкасов, В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента [Текст] / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третяк. – К. : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
65. Шама, Ю. Арина Родионовна по найму [Текст] // Деловой журнал. – 2004. – № 3. – С. 136–139.
66. Шевченко Л. С. Введение в маркетинг [Текст] : учебно-практическое пособие / Л. С. Шевченко. – Харьков : Консум, 2000. – 672 с.
67. Шегда, А. В. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с. – (Вища освіта XXI століття).
68. Шмидт, Т. Накернили по наитию [Текст] / Т. Шмидт, Г. Татаренко // Бізнес. – 2005. – № 31. – С. 114–117.
69. Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст] / Л. Якокка. – Тольятти : Довгань, 1997. – 350 с. – ISBN-5-88731-002-2.

Навчальне видання

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

Практикум

Укладач
Гончарова Маргарита Леонідівна

Редагування *Г. М. Нужненко*
Технічне редагування *І. О. Кругляк*
Комп’ютерна верстка *Ю. М. Хижняк*

Підписано до друку 07.06.2011. Формат 60x90/16. Гарнітура Times.
Обл.-вид. арк. 2,6. Умов. друк. арк. 3,8. Зам. № 1045

Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи Національного банку України”
40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції: серія ДК, № 3160 від 10.04.2008

Надруковано на обладнанні Державного вищого навчального закладу
“Українська академія банківської справи Національного банку України”
40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57