

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



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

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2009

Підготовлено к. е. н., доцентом кафедри управління персоналом та медичного менеджменту *Н. В. Романченко*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та медичного менеджменту (протокол № 3 від 18.03.09)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Романченко Н. В.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Менеджмент і маркетинг” (для бакалаврів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 44 с.

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

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

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

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

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

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

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

- визначення сучасних тенденцій розвитку маркетингу та їх роль в діяльності підприємства.

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

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

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

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

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

*Виконання індивідуальної роботи має на меті:*

- закріплення знань теоретичного курсу “Менеджмент і маркетинг”;
- поглиблене вивчення методів здійснення основних функцій управління в організаціях;
- придбання практичних навичок розробки програми організаційного розвитку підприємств;

- відпрацювання навичок оформлення виконаної роботи у відповідності до вимог стандартів.

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

#### **Зміст самостійної роботи**

Самостійна робота передбачає:

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

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

- виділення по кожній темі навчальних цілей. Вони спрямовують процес навчання та чітко визначають, про що саме студенти мають дізнатися, вивчаючи тему. Вони ніби-то встановлюють “планку рівня знань” по кожній темі;
- формулювання контрольних запитань. Вони концентрують увагу студентів на найбільш суттєвих питаннях, вказують на важливі аспекти теми, допомагають засвоїти матеріал;
- формулювання питань для обговорення. Вони сприяють активізації творчої роботи, критичному оцінюванню здобутих знань, вивченню не лише теоретичних, але і практичних проблем управлінської діяльності;
- виконання студентам завдань по кожній темі. Вони формують навички роботи зі спеціальною літературою, спрямовують на розуміння практики управління організацією;
- використання різноманітних засобів активізації творчої діяльності студентів.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
дисципліни  
**“МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми	Кількість годин
	<i>Форма підсумкового контролю: тестування, розв’язок ситуацій</i>	
1	<b>Змістовий модуль I. Поняття та сутність менеджменту. Функції менеджменту</b> Сутність менеджменту, його становлення та розвиток	6
2	Середовище організацій і його дослідження	6
3	Планування і стратегічний менеджмент	6
4	Організація діяльності та проектування структури бізнес-організацій	6
5	Контроль і звітність в бізнес-організаціях	6
6	Лідерство та вплив	6
7	Прийняття управлінських рішень	6
8	Комунікації в організаціях	6
	<i>Форма підсумкового контролю: тестування, розв’язок ситуацій</i>	
9	<b>Змістовий модуль II. Сучасна концепція маркетингу. Комплекс маркетингу</b> Сутність маркетингу та його сучасна концепція	6
10	Маркетингова товарна політика	6
11	Маркетингова цінова політика	6
12	Комплекс маркетингових комунікацій	6
13	Маркетингова політика розподілу	6
	<i>Форма підсумкового контролю: тестування, розв’язок ситуацій. Залік</i>	
	Разом годин	76

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

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

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

### **Змістовий модуль I. Поняття та сутність менеджменту. Функції менеджменту**

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

##### **I. Навчальні цілі:**

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

##### **II. Контрольні запитання:**

1. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації? Чому організацією необхідно управляти?
2. Як Ви розумієте категорії “результативність” та “ефективність”? Чим вони відрізняються?
3. Поясніть сутність менеджменту як процесу здійснення функцій управління. Як Ви розумієте погляд на менеджмент як на мистецтво управління?
4. Які ознаки діяльності менеджера? Назвіть основні сфери менеджменту та охарактеризуйте рівні менеджменту.
5. Які ролі виконують менеджери в організації? Як Ви їх розумієте? Наведіть приклади. Які якості необхідні менеджеру?

6. У чому сутність ідей представників школи наукового управління?
7. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
8. Як Ви оцінюєте внесок в теорію та практику менеджменту школи поведінки та школи людських відносин?
9. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
10. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. Поясніть сутність процесного підходу до управління.
11. Розкрийте основні положення системного підходу до управління.
12. Які визначні риси ситуаційного підходу до управління?
13. Охарактеризуйте сучасні напрямки розвитку науки управління.

### **III. Питання для обговорення:**

1. Чи погоджуєтеся Ви з визначенням менеджменту, яке обговорювалося на лекції? Як би Ви особисто визначили поняття “менеджмент”?
2. Які переваги та у чому обмеженість визначення менеджменту як процесу здійснення функцій управління?
3. Як Ви гадаєте: менеджмент — це більше наука або мистецтво?
4. Як співвідносяться поняття “менеджер” та “бізнесмен”?
5. Що є спільного між різними підходами до управління?
6. Чи мають “управлінські заходи старих часів” яку-небудь вартість сьогодні? Поясніть свою точку зору.
7. Яка з теорій менеджменту, на Вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?

*Ситуаційна вправа.* “Бути успішним бізнесменом в Україні важко”.

#### **Запитання до ситуаційної вправи.**

1. Які навички менеджера є найважливішими для завоювання позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу “Агронафтосервісу –СТ”.



3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.
5. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть чому менеджмент — це тільки наука, проте й мистецтво.

*Література:* основна [1; 9; 12; 16–18];  
додаткова [3; 11; 18; 22; 31; 34; 35; 38; 40; 41; 46; 49]

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

### **I. Навчальні цілі:**

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

### **II. Контрольні запитання:**

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

*Література:* основна [5; 12];  
додаткова [22; 25; 44; 46; 50]

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

### **I. Навчальні цілі:**

1. З'ясувати сутність планування як функції управління.
2. Виділити основні етапи процесу планування та типи планів в організації.

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

## **II. Контрольні запитання:**

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. У якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Які типи планів в організації Ви знаєте?
4. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
5. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?
6. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
7. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
8. Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями.
9. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.
10. Що Ви розумієте під терміном “стратегія”?
11. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
12. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.
13. В якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?
14. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
15. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
16. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?

17. У чому полягає сутність: методу “пакетного менеджменту”; моделі життєвого циклу; нової матриці BCG, як методів вибору загальнокорпоративної стратегії?
18. Як Ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?
19. За яких умов організація обирає стратегію диференціації?
20. Чим обумовлений вибір організацією стратегії фокусування?
21. У чому Ви бачите різницю між програмами та проектами?
22. Чим відрізняються політика, стандартні операційні процедури і правила?

### **III. Питання для обговорення:**

1. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
2. Що Ви розумієте під процесом “оптимізація мети”?
3. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням, що планування та визначення мети — це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.
4. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?
5. З якими ризиками пов’язаний вибір стратегії диференціації?

### **IV. Завдання:**

1. Сформулюйте ключові фактори успіху для організації по ремонту телевізійної техніки для населення (4–5 факторів).
2. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:
  - а) місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: “Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв”;
  - б) місія невеликого рекламного агентства: “Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами”.
3. Наведіть приклади вітчизняних підприємств (організацій), які вибрали: або стратегію контролю над витратами, або стратегію диференціації, або стратегію фокусування.

*Література:* основна [1; 9; 10; 12; 16–18];  
додаткова [9; 18; 19; 22; 23; 30; 44; 46; 47; 53; 57]

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

### **I. Навчальні цілі:**

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

### **II. Контрольні запитання:**

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

12. Дайте загальну характеристику базисних типів організаційних структур управління (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, матричної).
13. Які фактори впливають на параметри організаційної структури управління? Поясніть механізми цього впливу.
14. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?
15. У чому сутність моделі організаційних змін К. Левіна?
16. Назвіть основні причини опору організаційним змінам.
17. Які Ви знаєте стратегії подолання опору організаційним змінам?

### III. Питання для обговорення:

1. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?
2. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури на вітчизняних підприємствах?
3. Як Ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість робітників в організації? Чому?
4. Чому у моделі організаційних змін К. Левіна виділені як самостійні стадії “разморожування” та “заморожування”?
5. Які з етапів процесу організаційних змін зустрічають найбільший опір? Чому?

### IV. Завдання:

1. На основі відомих Вам параметрів зовнішнього середовища класифікуйте його характерні типи. Які типи організаційних структур їм найбільш відповідають?
2. Заповніть таблицю вибору організаційних рішень:

Організаційні рішення	Сильні сторони	Коли використовувати? (умови)
1. Лінійна		
2. Лінійно-функціональна		
3. Дивізійна		
4. Матрична		

*Література:* основна [1; 9; 12, 16–18]  
 додаткова [1; 2; 16; 17; 22; 23; 31; 32; 46; 47; 48; 50; 58]

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

### **I. Навчальні цілі:**

1. З'ясувати сутність та місце контролю в системі управління організацією.
2. Обговорити модель процесу контролю.
3. Охарактеризувати види управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони.
4. Ідентифікувати вимоги до побудови ефективної системи контролю.
5. З'ясувати причини опору контролю та визначити методи їх подолання.
6. Ідентифікувати типи управлінського контролю.
7. З'ясувати сутність основних інструментів фінансового контролю діяльності організації.
8. Охарактеризувати процес розробки бюджетів.
9. Визначити основні інструменти операційного контролю в організації.
10. Обговорити модель, проблеми та засоби контролю поведінки робітників в організації.

### **II. Контрольні запитання:**

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється упереджувальний, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому робітники організації чинять опір контролю?
9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Як Ви розумієте категорію “дисфункціональний ефект системи контролю”?
11. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
12. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?

13. Що таке бюджет? Які типи бюджетів існують?
14. Як здійснюється процес складання бюджету?
15. У чому переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового контролю?
16. Які основні документи фінансової звітності Ви знаєте? З якою метою вони використовуються в процесі фінансового контролю?
17. Які цілі переслідують розрахунки стандартних фінансових коефіцієнтів?
18. У чому Ви бачите практичну цінність побудови графіку беззбитковості?
19. Для чого здійснюється операційний контроль?
20. У яких сферах застосовується операційний контроль?
21. Які методи операційного контролю Ви знаєте? У чому їх сутність?
22. Що Ви розумієте під контролем поведінки робітників в організації? З яких етапів складається модель контролю поведінки робітників?
23. Чому менеджери мають використовувати як абсолютні, так і відносні стандарти у процесі контролю поведінки робітників?
24. Які існують інструменти прямого управлінського контролю поведінки робітників?
25. Чим та як можна замінити прямий управлінський контроль поведінки робітників?

### **III. Питання для обговорення:**

1. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки? Чому?
2. Реалізація якого з етапів процесу контролю найчастіше викликає опір робітників?
3. Чи можете Ви ідентифікувати ситуацію, за якої об'єктивний контроль небажаний?
4. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов'язкових об'єктів контролю?
5. "Контроль — це необхідна складова щоденної діяльності менеджера". Чи погоджуєтеся Ви з цим твердженням? Поясніть.

6. Чому сфера контролю поведінки робітників розроблена в теорії управління не так глибоко як сфери фінансового та операційного контролю?
7. Чи може організація функціонувати не складаючи бюджету? Що дає розробка бюджетів керівникам організації?
8. Чому менеджери часто чинять опір розробці бюджетів на нульовій основі?
9. Чи є розробка бюджетів одночасно методом планування та мотивації? Поясніть.
10. Чи існує взаємозв'язок між фінансовим контролем, операційним контролем та контролем поведінки робітників?

#### IV. Завдання:

Випишіть фактори, які впливають на вибір системи контролю в організації. Поясніть механізм цього впливу.

*Література:* основна [1; 9; 12; 16–18];  
додаткова [9; 18; 19; 22–24; 27; 30; 44; 46; 47; 57]

### **Тема 6. Лідерство та вплив**

#### **I. Навчальні цілі:**

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

#### **II. Контрольні запитання:**

1. Що таке “повноваження”, “вплив”, “влада” та “лідерування”? Як ці категорії співвідносяться між собою?
2. Які Ви знаєте форми влади та впливу?
3. У чому сутність підходу до вивчення лідерування з точки зору особистості керівника?
4. У чому полягає сутність поведінкового підходу до вивчення лідерування?



5. Що таке стиль керування та континуум стилів керування?
6. У чому сутність “теорії Х” та “теорії Y” Д. МакГрегора?
7. Як Ви розумієте автократично-демократичний континуум стилів керування?
8. У чому особливості ліберального стилю керування?
9. Що розуміється під системами 1, 2, 3 та 4 у континуумі стилів керування Р. Лайнерта?
10. Чим відрізняються двофакторні моделі лідерування від однофакторних? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?
11. Як виглядає таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Мотон? Які параметри лідерування вона виміряє та які стилі керування вона виділяє?
12. Як Ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму та фасадизму, як стилів керування?
13. У чому полягає ідея ситуаційної моделі керування Ф. Фідлера? Як змінюється стиль ефективного керування залежно від ситуації в моделі Ф. Фідлера?
14. У чому сутність теорії “життєвого циклу” П. Херсі та К. Бланшара? Які практичні висновки дозволяє зробити ця теорія?
15. Як Ви розумієте ідею моделі “шлях-мета” Т. Мітчела та Р. Хауса?

### **III. Питання для обговорення:**

1. Чому в сучасній теорії управління домінує ситуаційний підхід до вивчення лідерування?
2. Чи може менеджер самостійно обирати свій стиль керування?
3. Чи можете Ви визначити найкращий стиль керування? Поясніть свою відповідь.
4. Які з ситуаційних теорій лідерування знаходять найбільше практичне застосування? Чому?

### **IV. Завдання:**

1. Складіть перелік ситуаційних факторів, що визначають стиль керування.
2. Визначте стиль керування одного з Ваших начальників. На що Ви спиралися, коли визначали цей стиль?

*Література:* основна [1; 9; 12; 16–18];  
додаткова [1; 18; 19; 22–26; 28; 29; 33; 35; 42; 43; 58]

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

### **I. Навчальні цілі:**

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

### **II. Контрольні запитання:**

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

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

### III. Питання для обговорення:

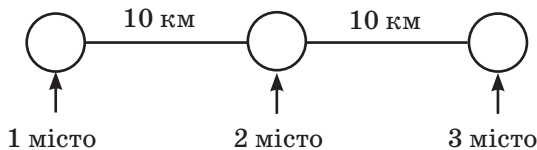
1. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?
2. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких — індивідуальне?

### IV. Завдання:

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

#### *Задача.*

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



Відстань між сусідніми містами дорівнює 10 км. Якщо чисельність населення всіх трьох міст прийняти за 1, то в першому та третьому містах мешкає по  $1/4$ , а в другому —  $1/2$ . Кожна з компаній, бажаючи захопити якомога більший ринок збуту то-

варів, вирішила побудувати магазин в одному з цих міст. При цьому місцева влада заборонила компанії А будівництво магазину в 3-ому місті.

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

- 80 % обігу в кожному місті, до якого ближче її магазин;
- 60 % обігу в кожному місті, однаково віддаленому від обох магазинів;
- 40 % обігу в кожному місті, до якого ближче магазин компанії В.

Потрібно побудувати платіжну матрицю гри і відповісти на такі запитання:

1. Чи має ця матриця сідлову точку? Якщо да, то яку стратегію Ви би порекомендували компанії А?
2. Якщо компанія В дізнається про зміст цієї матриці і вважає її такою, що правильно відображає дійсність, то якими будуть її дії?

*Література:* основна [1; 9; 12; 16–18];  
додаткова [9; 10; 15; 39; 46; 57]

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

### **I. Навчальні цілі:**

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

### **II. Контрольні запитання:**

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

4. Від чого залежить ефективність реалізації кожного етапу процесу комунікації?
5. Чим відрізняються поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації”?
6. Які Ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
7. За яких умов письмова комунікація має перевагу над усною?
8. Що таке неформальні комунікації та яку роль вони відіграють в організації?
9. У чому особливості міжрівневих, горизонтальних та діагональних комунікацій?
10. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в організації?
11. У чому переваги та недоліки різних типів комунікаційних мереж в організації?
12. Які фактори перешкоджують ефективній комунікації?
13. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
14. Які стратегії підвищення ефективності комунікації ідентифіковані “Вікном Джохарі”?

### **III. Питання для обговорення:**

1. Чому часто плутають ефективну комунікацію з досягненням угоди?
2. Погана комунікація — це результат несправних дій відправника. Чи погоджуєтеся Ви з цим твердженням? Поясніть.
3. На якому з етапів процесу комунікації найчастіше виникають проблеми? Чому?
4. Як Ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?
5. Якому методу комунікації надають преревагу менеджери з метою обміну інформацією зі своїми підлеглими, зі своїми начальниками? Чому?
6. Яку з перешкод до ефективної комунікації найважче долати на практиці?
7. Що може зробити менеджер, аби розвинути у своїх підлеглих здібності ефективно слухати?

#### **IV. Завдання:**

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

*Література:* основна [1; 9; 12; 16–18];  
додаткова [13; 14; 17; 18; 46; 50; 57]

### **Змістовий модуль II. Сучасна концепція маркетингу. Комплекс маркетингу**

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

##### **I. Навчальні цілі:**

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

##### **II. Контрольні запитання:**

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

10. Поясніть логіку еволюції концепції традиційного маркетингу.

### **III. Питання для обговорення:**

11. Назвіть та прокоментуйте базові принципи побудови маркетингової діяльності.

12. Охарактеризуйте сутність процесу маркетингу.

13. Дайте визначення поняття “попит” та охарактеризуйте основні його види.

14. Назвіть та поясніть сутність основних функцій маркетингу.

*Література:* основна [6; 7; 13; 15];

додаткова [7; 8; 27; 28; 56]

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

### **I. Навчальні цілі:**

1. Дати визначення поняття “комплекс маркетингу” та охарактеризуйте основні його складові.

2. Охарактеризувати основні рівні комплексу маркетингу.

3. Визначити сутність та структура маркетингової товарної політики.

4. Розглянути маркетингову концепцію товару.

5. Ідентифікувати конкурентоспроможність продукції та методи її визначення.

6. З’ясувати сутність поняття “новий товар”.

7. З’ясувати способи та рівні створення нового товару.

8. Підвести студентів до розуміння алгоритму розробки нових товарів.

9. Ідентифікувати концепцію життєвого циклу товару.

10. З’ясувати маркетингові дії на різних етапах життєвого циклу товарів.

11. Підвести студентів до розуміння товарного асортименту та товарної номенклатури, їх диференціація та диверсифікація.

12. Ідентифікувати критерії та методи елімінування продукції.

13. З’ясувати організаційні форми управління продукцією підприємства.

### **II. Контрольні запитання:**

1. Надайте визначення сутності маркетингової товарної політики та охарактеризуйте її структуру.

2. Маркетингове тлумачення сутності поняття “товар”, характеристика багаторівневої інтегральної моделі товару.

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

### **III. Питання для обговорення:**

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

### **Практичні завдання**

1. Фірма “Побуттехніка” виходить на ринок з новим товаром — пілососом “Факер”.

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



## Характеристика моделей пілососів

Параметри	Од. виміру	Uno Momento	Siens	“Факір”
1. Очищення покриття	бали	4	4	3
2. Зручність у користуванні	бали	4	4	5
3. Номінальна потужність	Вт	1100	750	1100
4. Економічність	бали	4	3	4
5. Маса	кг	8,5	8	8,5
6. Ємність	л	4	3,6	3,4
7. Ціна	грн.	620	740	750

Визначити конкурентоспроможність товару-новинки “Факір”.

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

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

Отже, прогноз продажу становить:

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

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

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

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

3. Основною сферою діяльності фірми “Галактика” є оптова торгівля взуттям 160 % від загального товарообороту. 2002 рік

видався для фірми дуже вдалим. Цьому сприяло і те, що закуплена на зимовий сезон у основних італійських постачальників партія взуття на підкладці з натурального хутра була продана з дивовижною швидкістю. Керівництво фірми уклало угоду про поставку наступного року взуття аналогічного рівня якості і ціни, трохи розширивши модельний ряд.

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

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

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

Якщо ж зима видається теплою, продаж становитиме 10500 пар зимових і 17 000 пар осінніх чобіт. Ціни (середньовиважені) за одиницю продукції: зимові чоботи 750 грн., осінні чоботи — 500 грн., а витрати фірми “Галактика” з урахуваннями витрат на зберігання продукції за цей період відповідно 450 грн. і 365 грн.

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

4. За результатами маркетингового дослідження на основі вивчення споживчих переваг меню ресторанів швидкого харчування “Макдональдс” було доповнено двома стравами — дерунами і варениками і ціні на які встановлено на рівні 2,5 грн., що відповідає найнижчій в ресторанах міста ціні на “основні” страви. Щорічно постійні витрати становлять 15 000 грн. Змінні витрати, ціни кожної зі страв і очікуваний обсяг продажу наведено у табл.

Таблиця 2.

## Очікуваний обсяг продажу і ціни страв

Перелік страв	Ціна, грн.	Змінні витрати, грн.	Очікуваний обсяг продажу, од.
Булйон	1,75	0,79	7500
Куряче філе (стек)	2,95	1,35	4000
Булочка	0,30	0,12	9000
Картопля фрі	1,90	0,86	9000
Пепсі-кола (“Фанта”)	1,20	0,41	15000
Чісбургер	2,95	1,04	7500
Фішбургер	2,50	0,98	3500
Вареники	2,50	0,70	6000
Деруни	2,50	0,65	5000

Визначити виручку від реалізації з кожної асортиментної позиції та точку беззбитковості.

*Література:* основна [6; 7; 11; 13–15];  
додаткова [4; 5; 8; 28; 52; 56]

**Тема 11. Маркетингова цінова політика****I. Навчальні цілі:**

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

**II. Контрольні запитання:**

1. Роль та місце ціни в комплексі маркетингу.
2. Охарактеризуйте сутність маркетингової цінової політики.
3. Поясніть логіку та назвіть основні етапи маркетингового розрахунку цін.

4. Назвіть можливі цілі цінової політики та розкрийте їх сутність.
5. Поясніть сутність методів розрахунку цін на підставі витрат, розкрийте їхні переваги та недоліки.
6. Поясніть сутність методів ціноутворення, орієнтованих на попит.
7. Поясніть сутність методів ціноутворення з урахуванням умов конкуренції.
8. Сутність та умови застосування стратегії “зняття вершків”.
9. Сутність та умови застосування стратегії “проникнення”.
10. Сутність та основні методи ринкового регулювання цін.

### **III. Питання для обговорення:**

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

### **Практичні завдання**

1. Компанія виробник товарів побутової хімії “Юнона” розробила новий ефективний засіб Presto для чищення. Планується позиціонувати його так:

“виведе будь яку пляму за 30 секунд”. Керівництву комерційної служби необхідно вирішити рівень ціни, при цьому слід орієнтуватися на домогосподарок, які в змозі сплачувати досить такі недешеві аналогічні продукти компанії ANWAY. Або навпаки обрати стратегію широкого проникнення на ринок, орієнтуючись на споживачів, для яких є переконливим аргумент “Навіщо платити більше” або “Якість за помірну ціну”.

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

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

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

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

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

Визначити:

Яку найнижчу граничну ціну може встановити видавництво?

Чому дорівнює ціна беззбитковості?

Яка ціна забезпечує рентабельність на рівні 15 %?

Чому дорівнює ціна з надбавкою 20 %?

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

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

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

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

Розрахунки показали, що постійні витрати на одиницю продукції становлять 540 грн., змінні витрати — 958 грн. Ціна одного кондиціонера — 2300 грн. Якщо угода передбачає продаж двох і більше кондиціонерів, прямі витрати трохи зменшуються за рахунок економії на торговельних і транспортних витратах) і становлять:

Кількість одиниць продукції в замовлені	Зменшення змінних витрат, грн.
2–4	45
5–9	60
10 і більше	85

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

Величина партії, од.	Знижка, %	Ціна одиниці продукції, грн.
1	-	2300
2–4	10	2070
5–9	15	1955
10 і більше	20	1840

Оцінити ефективність запропонованої системи знижок.

4. Фірма “Юнона” — виробник засобу для чищення Presto конкурує в цьому сегменті ринку засобів побутової хімії з 5-ма торговими марками (А, В, С, Д, Е). За ціни 7 грн. за упаковку поп-птит на засіб Presto оцінюється в 2 млн. грн. на рік.

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

Таблиця 3.

#### Цінова еластичність на різні марки засобу для чищення

Марка	Цінова еластичність
Марка А	4,48
Марка В	1,82
Марка С	4,73
Марка Д	1,34
Марка Е	3,49
Марка Presto	1,33

Змінні витрати на одиницю продукції становлять 2,6 грн., а постійні — 0,3 грн. Діапазон ринкових цін 3–20 грн. Визначити оптимальну ціну однієї упаковки засобу для чищення Presto, враховуючи показник цінової еластичності.

*Література:* основна [6; 7; 13; 15];  
додаткова [4; 5; 8; 28; 52; 56]

### Тема 12. Комплекс маркетингових комунікацій

#### І. Навчальні цілі:

1. Визначити сутність та основні елементи комплексу маркетингових комунікацій.
2. Розглянути алгоритм формування комплексу маркетингових комунікацій.

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

## **II. Контрольні запитання:**

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

## **III. Питання для обговорення:**

1. Назвіть види носіїв реклами, охарактеризуйте їхні переваги та недоліки.
2. Характеристика етапів прийняття рішень про вид засобу розповсюдження реклами.

3. Основні методи тестування рекламного звернення.
4. Методологічні підходи щодо визначення економічної ефективності реклами.
5. Охарактеризуйте особливості стимулювання збуту як складової комплексу маркетингових комунікацій.

### Практичні завдання

1. Уявіть, що Ви проводите рекламну кампанію. Складіть перелік конкретних запитань. Як цей перелік допоможе творчій групі створювати рекламу?

2. Уявіть, що Вам необхідно розробити рекламне звернення. Відправником виступає наш інститут. Проілюструйте основні етапи творчого процесу розробки рекламного звернення.

3. Розробіть рекламну кампанію підприємства, що реалізує копіювальні апарати XEROX, спрямовану на володарів малих підприємств.

4. Зробіть рекламу продукції міського молокозаводу.

5. Розробіть рекламну кампанію для підприємства виробника дитячих іграшок. Рекламна компанія повинна бути спрямована на матерів. Які зміни Ви внесете до цілей рекламування, якщо у програмі передбачено використання телеролика, який побачать діти?

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

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

Фірма Colorit має наступні фінансові показники.

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



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

*Література:* основна [6; 7; 13; 15];  
додаткова [8; 20; 28; 54–56]

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

#### **I. Навчальні цілі:**

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

#### **II. Контрольні запитання:**

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

9. Охарактеризуйте підходи, які використовуються при виборі каналу розподілу.

### **III. Питання для обговорення:**

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

#### **Практичні завдання**

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

Маркетингова служба фірми пропонує реалізувати стратегію зміни стимулювання збуту. Тактичний прийом, який пропонується використати при цьому, передбачає знизити у відповідь ціни на пилососи на 40 % (з 320 до 192 дол.), комплектуючи знижки кількістю проданих товарів за зниженими цінами.

При цьому розглядаються дві альтернативні пропозиції.

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

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

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

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

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

Прийняттю рішення передують розрахунки очікуваного результату за кожною пропозицією (табл. 4).

Таблиця 4.

## Оцінка альтернативних пропозицій просування товару

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

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

*Література:* основна [6; 7; 13; 15]  
додаткова [4; 5; 8; 28; 52; 56]

**ІНДИВІДУАЛЬНО-КОНСУЛЬТАТИВНА РОБОТА**

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

Отримати індивідуальні консультації студент може за бажанням при підготовці до:

- семінарських занять;
- практичних занять, які включають:
- додаткові пояснення щодо лекційного матеріалу;
- роз'яснення специфіки теоретичного матеріалу, який відведено на самостійне опрацювання;
- методики самостійної роботи з літературними джерелами;
- методики вирішення ситуаційних та розрахунково-аналітичних задач;
- методики підготовки до рольової гри;
- допомоги налагодження комунікацій в малих групах;
- поточного контролю знань студентів з окремих тем навчальної дисципліни;

- модульного контролю. Студент може отримати консультацію щодо виконання модульного наскрізного індивідуального або групового завдання;
- рубіжного контролю. Студент може отримати індивідуальну консультацію при підготовці до заліку;
- підсумкового контролю знань (іспиту).

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

*(виконання в робочих групах)*

***Змістовий модуль I***

1. Вступна частина. Назва організації, її спеціалізація, організаційно-правова форма, вищий орган управління, місце знаходження.
2. Внутрішні змінні організації:
  - сформулювати місію;
  - стисло описати цілі, завдання, виробничу структуру, технології, кадровий склад досліджуваної організації; схема взаємозв’язку внутрішніх змінних організації;
  - дати характеристику корпоративній культурі;
  - визначити інструменти управління корпоративною культурою;
  - провести аналіз посадової інструкції або положення про структурний підрозділ (на власний вибір). Копію проаналізованого документа доцільно прикласти як додаток.
3. Зовнішнє середовище організації:
  - описати зовнішнє середовище організації, розподілити за видами всі фактори прямої та непрямої дії;
  - оцінити вплив фактору на діяльність організації і способи адаптації до цього впливу (передбачається можливість розгляду впливу факторів зовнішнього середовища в поточному періоді часу й в короткостроковій перспективі);
  - аналіз державного регулювання діяльності конкретної організації Закони України; накази Міністерства та інших відомств, положення та інструкції; державні установи, які здійснюють регулювання діяльності закладу.
4. Організаційна структура управління:
  - визначте та спроектуйте організаційну структуру управління досліджуваної організації;

- проаналізуйте відповідність типу організаційної структури управління стратегічним цілям і завданням організації;
  - які існують можливості щодо удосконалення організаційної структури управління.
5. Аналіз планування:
- наявність і зміст корпоративної стратегії;
  - характеристика ділової стратегії і оцінка її ефективності.
6. Керування контролюванням:
- характеристика основних об'єктів та рівнів контролю: операційний; фінансовий; структурний;
  - організація контролю: відповідальність за контроль в організації; етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання зі стандартами;
  - оцінка ефективності контролю та пропозиції щодо поліпшення даного управлінського процесу в організації.

### *Змістовий модуль II*

7. Мотивація роботи працівників:
- характеристика мотиваційної системи, її дієвість і напрями вдосконалення
  - матеріальне стимулювання праці;
  - моделі залучення персоналу до управління організацією;
  - програми лояльності для персоналу;
  - впровадження системи делегування повноважень.
8. Комунікації. Етика в організації. Програми соціальної відповідальності:
- Охарактеризувати ефективність комунікацій в організації, визначити методи управління комунікаціям;
  - Управління етикою і етичністю поведінки в організації;
  - Зміст і спрямованість програм соціальної відповідальності, оцінка бюджету програм

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

**УМОВИ ВИЗНАЧЕННЯ  
НАВЧАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ**

*Робота в семестрі — 70 балів*

*Залік — 30 балів*

**Разом — 100 балів**

Види робіт	Кількість	Макс. балів за 1 вид роботи	Умови нарахування балів	Разом
Семінари	7	4	Активність на семінарських (практичних) заняттях: – змістовна відповідь, вірне розв’язання задач, кейсів — 2 бали; – доповнення по суті — 1 бал; – пасивна участь — 0,5 балів.	28
Виконання наскрізного модульного ситуційного завдання “Організація як об’єкт управління”	2	6		12
Проміжний контроль	2	15	Модульні контрольні роботи під час семінарських занять	30
Залік	1	30	Письмовий тест з 30 завдань, кожне правильно розв’язане завдання оцінюється в 1 бал.	30
<b>Разом</b>				<b>100</b>

*Мінімальна кількість набраних впродовж триместру балів для допуску до складання заліку — 40 балів.*

## **МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ**

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

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

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

#### *Нормативна*

1. *Конституція* України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 30. — С. 141.
2. *Про підприємства* в Україні: Закон України зі змін. та доповн. // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 24, 36; 1992. — № 17; 1992. — № 38, 39; 1993. — № 7, 11, 13, 17, 19, 24, 26, 27, 29; 1994. — № 3, 38; 1995. — № 13, 14.
3. *Про підприємництво*: Закон України зі змін. та доповн. // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 14; 1992. — № 48, 51; 1993. — № 30; 1994. — № 3, 28, 40, 49; 1995. — № 7, 10, 14.
4. *Про захист* прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 30.

#### *Основна*

5. *Баєва О. В., Новальська Н. І., Ангелова В. І.* Практичні аспекти менеджменту: Навч.-практ. посіб. — К.: МАУП, 2006. — Ч. 1. — 170 с.
6. *Багиев Г. Л.* и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г. Л. Багиева. — М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1999. — 703 с.

7. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. — 2-ге вид., переробл. і допов. — К.: Знання-Прес, 2004. — 645 с.
8. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: Навч. посіб. — К.: ВД “Професіонал”, 2004. — 288 с.
9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.
10. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
11. Глиберт А. Черчилль. Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2000.
12. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: “Академвидав”, 2003. — 416 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент — СПб: Питер Ком, 1998. — 896 с.
14. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Мнік О. Б., Сорока О. А. Маркетингові дослідження — Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2004. — 288 с.
15. Липчук В. В., Дудяк А. П., Нечаєв В. П., Бугіль С. Я. Маркетинг: основи теорії і практики: Навч. посіб. — 3-тє видання, доповнене і виправлене / За заг. ред. В. В. Липчука. — Львів: “Новий світ-2000”, 2004. — 288 с.
16. Практикум з менеджменту: Навч. посіб. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська, Г. П. Лайко. — К.: МАУП, 2006. — Ч. 2. — 178 с.
17. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.
18. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.

#### *Додаткова*

1. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. — Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2000. — 136 с.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — Пер. с англ. — СПб: Питер, 1999. — 816 с.
3. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Основи, 2001. — 349 с.
4. Беляевский И. К. Маркетинговые исследования: информация, анализ и прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001.



5. *Беляевский И. К., Кулагина Г. Д.* и др. Статистика рынка товаров и услуг. -М.: Финансы и статистика, 1995. — 432 с.
6. *Боков В. В., П. В. Забелин, Федцов В. Г.* Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной экономике. — М.: “Экономика”, 1999.
7. *Бревнов А. А.* Маркетинг малого предприятия. — К.: ВИРА-Р, 1998. — 384 с.
8. *Бровкова Е. Г.* Основы маркетинга. — К.: Сирин, 1999. — 118 с.
9. *Вітлінський В. В., Верчено П. Г.* Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. — К.: КНЕУ, 2000.
10. *Вачугов Д. Д., Кислякова Н. А.* Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие. — М.: Высш. шк., 1998.
11. *Вдовин А. И.* и др. Мудрые мысли о менеджменте (управлении): Учеб. пособие. — СПб: Бизнес-пресса, 2000. — 352 с.
12. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 256 с.
13. *Вейл Н.* Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. — М.: Новости, 1993. — 244 с.
14. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник.— 2-е изд. — М.: Институт международного права и экономики, ТРИАДА, 1997. — 384 с.
15. *Вітлінський В. В.* Накопичення, ризик у менеджменті. — К.: Бористен, 1996. — 366 с.
16. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.* Менеджмент в організації: Навч. посіб. — 2-е вид., переробл. і допов. — К.: Кондор, 2002. — 654 с.
17. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.* Організація праці менеджера: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2002. — 518 с.
18. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник.— 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. — 528 с.
19. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу “Менеджмент” / Под ред. А. И. Наумова. — М.: Гардарика, 1998. — 288 с.
20. *Гордон Я.* Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ.; Под ред. О. А. Третьяк.— СПб.: Питер, 2001.— 384 с.
21. *Галькович Р. С., Набоков В. И.* Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 189 с.
22. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник = Management: Textbook. — 3-е изд., перерабл. и допов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 501 с.

23. *Герчи́кова И. Н.* Менеджмент: Практикум: Учебн. пособие для вузов = Management: practical training course. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 335 с.
24. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособие. — М.: Дело, 1999. — 496 с.
25. *Глухов В. В.* Менеджмент: Учебник. — СПб.: Специальная Литература, 1999. — 700 с.
26. *Гроув З. С.* Высокоэффективный менеджмент. — М.: Филинъ, 1996. — 286 с.
27. *Данько Т. П.* Управление маркетингом (методологический аспект). Учеб. пособ. — М.: Инфра-М, 1997. — 280 с.
28. *Джон Ф. Литл.* Основы маркетинга. Чего же хотят ваши потребители? Надежный способ это выяснить. — Ростов н/Д: “Феникс”, 1997. — 400с
29. *Довгань Л. Є.* Праця керівника, або практичний менеджмент: Навч. посіб. — К.: ЕксОб, 2002. — 384 с.
30. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб: Питер, 1999. — 560 с.
31. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке: Учебн. пособие / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — 272 с.
32. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента: Учеб. пособие / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — 398 с.
33. *Друкер П. Ф.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. — М.: Фаир-Пресс, 1998. — 288 с.
34. *Дункан Д. У.* Основопологающие идеи в менеджменте: уроки основоположников. — М.: БЕК, 1995. — 486 с.
35. *Жигалов В. Т., Шимановська Л. М.* Основы менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. — К.: Вища шк., 1994. — 223 с.
36. *Зубенко Л. Г., Немцов В. Д., Чуприна М. О.* Ділові папери в менеджменті: Навч. посіб. — К.: ЕксОб, 2002. — 272 с. — 65.290–2(5) 3-91
37. *Карпов А. В.* Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарика, 1999. — 584 с.
38. *Классики менеджмента.* The IEVM Handbook of management Thinking: Энциклопедия / Пер. Ю. Н. Каптуревский; Под ред. М. Корнера. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
39. *Котляревский Ю. Л.* 13 этюдов менеджмента. — К.: Финансист, 2000. — 174 с.

40. *Кравченко А. И.* История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000. — 352 с.
41. *Кредісов А. І.* Історія вчень менеджменту: Підручник для вищих навч. закладів. — К.: Знання України, 2001. — 300 с.
42. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. — К.: Знання, КОО, 1999. — 556 с.
43. *Ладанов Н. Ф.* Практический менеджмент. — М., 1995. — 492 с.
44. *Лебедев О. Т., Каньковская А. Р.* Основы менеджмента. — СПб.: ИД “МиМ”, 1998. — 192 с.
45. *Мартынченко Н. М.* Менеджмент фирмы. — К.: МП “Леся”, 1995.
46. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента = Management / Пер. с англ. третьего изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
47. *Милгром П., Робертс Д.* Экономика, организация и менеджмент / Пер. с англ. Под ред. И. И. Елисейевой, В. Л. Тамбовцева. — В 2-х т., Т.2. — СПб: Экономическая школа, 1999. — 422 с.
48. *Молл Е. Г.* Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 160 с.
49. *Моул Д.* Британцы на работе: взгляд на менеджмент со стороны. — Х.: Фактор, 2000. — 200 с.
50. *Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов /* Науч. ред. А. А. Радугин. — М.: Центр, 1997. — 432 с.
51. *Олдкорн Р.* Основы менеджмента / Предисл. Е. П. Голубков. — Пер. с 3-го англ. изд. — М.: Финпресс, 1999. — 320 с.
52. *Полтораки В. А.* Маркетингові дослідження. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 387 с.
53. *Портер М.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи. 1997.-390 с.
54. *Почепцов Г.* Имиджология: теория и практика. — К.: АДЕФ-Украина, 1998.
55. *Почепцов Г.* Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением. — М.: Центр, 1998.
56. *Прауде В. Р., Білий О. В.* Маркетинг: Навч. посіб. — Київ: Вища школа, 1994. — 256 с.
57. *Папкин А. И.* Основы практического менеджмента. — Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 288 с.
58. *SAP R/3: Менеджмент/* Под ред. М. Ребштока, К. Хильдебранда. — Минск: Новое знание, 2001. — 208 с.

## **ЗМІСТ**

Пояснювальна записка .....	3
Тематичний план дисципліни “Менеджмент і маркетинг” .....	6
Завдання для самостійної роботи студентів .....	7
Індивідуально-консультативна робота.....	35
Умови визначення навчального рейтингу .....	38
Методики активізації процесу навчання.....	39
Список літератури.....	39

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *А. А. Тютюнник*  
Комп’ютерне верстання *А. А. Кучерук*

**Зам. № ВКЦ-4599**

Формат 60×84/16. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*