

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ОСТРОГРАДСЬКОГО
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕХАНІКИ І ТРАНСПОРТУ



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ЩОДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
“ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ”
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ТА ЗАОЧНОЇ ФОРМ НАВЧАННЯ
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 275 ТРАНСПОРТНІ ТЕХНОЛОГІЇ
(ЗА ВИДАМИ)
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “БАКАЛАВР”
(У ТОМУ ЧИСЛІ СКОРОЧЕНИЙ ТЕРМІН НАВЧАННЯ)

КРЕМЕНЧУК 2017

Методичні вказівки щодо практичних занять з навчальної дисципліни
“Основи маркетингу та менеджменту” для студентів денної та заочної форм
навчання зі спеціальності 275 Транспортні технології (за видами)

Укладач к.т.н., доц. Т. В. Гайкова

Рецензент к.т.н., доц. О.Д. Коноваленко

Кафедра транспортних технологій

Затверджено методичною радою КрНУ імені Михайла Остроградського

Протокол № ____ від “ ____ ” _____ 20__ року

Голова методичної ради _____ проф. В. В. Костін

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Основні поняття та терміни	8
2 Перелік практичних занять з навчальної дисципліни “Основи маркетингу та менеджменту”	10
Практичне заняття № 1 Основні питання організації менеджменту.....	8
Практичне заняття № 2 Методи управління.....	12
Практичне заняття № 3 Управлінські рішення.....	15
Практичне заняття № 4 Стратегія діяльності та модель процесу планування.....	18
Практичне заняття № 5 Управлінські структури та управління інформацією.....	21
Практичне заняття № 6 Мотивація персоналу підприємства.....	24
Практичне заняття № 7 Проведення ефективного контролю.....	27
Практичне заняття № 8 Виховна робота в колективі.....	30
Практичне заняття № 9 Етичні виміри менеджменту.....	32
Практичне заняття № 10 Форми влади менеджерів транспортного підприємства.....	34
Практичне заняття № 11 Методи розв’язання конфліктів.....	36
Практичне заняття № 12 Комунікаційний процес.....	39
Практичне заняття № 13 Основні питання організації маркетингу.....	42
Практичне заняття № 14 Напрямки і етапи маркетингових досліджень суб’єктів ринку транспортних послуг.....	45
Практичне заняття № 15 Формування попиту на транспортні послуги....	47
Практичне заняття № 16 Розробка фірмового стилю.....	49
Практичне заняття № 17 Поняття сервісного обслуговування.....	52
Практичне заняття № 18 Сегментація споживчого ринку.....	54
Практичне заняття № 19 Аналіз ринкових можливостей підприємства....	55
Практичне заняття № 20 Цінові стратегії і моделі.....	58

Практичне заняття № 21 Заходи стимулювання збуту.....	61
Практичне заняття № 22 Аналіз показників результативності маркетингової діяльності.....	64
3 Питання до іспиту	67
4 Критерії оцінювання знань і вмінь студентів	70
Список літератури.....	74

ВСТУП

Навчальна дисципліна “Основи маркетингу та менеджменту” вивчає теоретичні питання менеджменту та маркетингу, практичні підходи до їх використання. Дані методичні вказівки дають можливість опанувати важливі розділи маркетингу та менеджменту. Значна увага приділена питанням прийняття управлінських рішень, керівництва та лідерства, організації праці менеджера, комунікації та інформації в менеджменті тощо.

Необхідно підкреслити, що знання вищезазначених питань є необхідним компонентом компетентності керівника транспортної галузі. Дисципліна “Основи маркетингу та менеджменту” узагальнює і систематизує значну кількість фактів досвіду управління транспортними організаціями, статистичного і експериментального матеріалу та визначається необхідністю: зробити управління ефективним, максимального використання людського фактору в управлінській та маркетинговій політиці організацій.

Навчальна дисципліна вивчає такі основні питання: елементи організації та процесу управління, функції менеджменту, керівництво та лідерство, ефективність управління, основні категорії та концепції маркетингу, система маркетингової інформації та маркетингові дослідження, класифікація, аналіз та оцінка стану ринків підприємства, надання транспортних послуг, організація та управління маркетингом.

Мета навчальної дисципліни – підготовка фахівця, який володітиме знаннями з теоретичних та практичних аспектів менеджменту та маркетингу, набуття ним навичок щодо питань управління виробничо-господарською діяльністю і інженерно-технічним сервісом, а також щодо вивчення потреб ринку, його ємкості та просування на ринок відповідних видів робіт, послуг, товарів, формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі транспорту, формування розуміння концептуальних основ системного управління на транспортних підприємствах, прийняття адекватних управлінських рішень. В результаті вивчення курсу студенти транспортних спеціальностей

повинні вміти творчо застосовувати отримані знання в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

Знати:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- історію розвитку менеджменту, принципи, методи та функції менеджменту;
- сутність організації та взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовища;
- основи планування, мотивації та контролю на підприємстві;
- організації управління на підприємстві;
- сутність комунікаційного процесу та способів його вдосконалення;
- фактори ефективного управління;
- принципи та функції маркетингу;
- передумови зростання потреби організацій у маркетинговій інформації;
- задачі та напрямки комплексного дослідження ринку;
- транспортні послуги та їх просування;
- споживчий ринок та ринок підприємства;
- фактори впливу на цінову політику підприємства, цінові стратегії, методи ціноутворення;
- результативність маркетингової діяльності.

Уміти:

- визначати місію та цілі, використовуючи методи менеджменту;
- аналізувати різні типи організаційних структур управління підприємством;
- налагоджувати ефективні комунікаційні процеси в процесі управління;
- формувати організаційну культуру організації;
- мотивувати персонал підприємства;
- проводити виховну роботу в колективі;
- аналізувати конфліктні ситуації на підприємстві та їх розв'язання;
- приймати рішення, визначати та оцінювати ефективність менеджменту;

- формулювати сутність маркетингу й усвідомлювати його роль в економіці;
- з'ясувати зміст маркетингової діяльності на підприємстві на основі вивчення моделі цієї діяльності;
- здійснювати просування послуг на ринку з урахуванням задоволення потреб споживача;
- впроваджувати соціально-етичний маркетинг на підприємстві;
- вивчати потреби існуючих і потенційних споживачів на різних сегментах ринку послуг;
- здійснювати рекламу, пропаганду, збут, персональний продаж як складові комплексу маркетингових комунікацій;
- проводити дослідження кон'юнктури ринку та можливостей підприємства транспортної галузі використовуючи засоби інформаційних технологій та відповідні методики і прийоми маркетингових досліджень;
- спланувати, організувати і контролювати маркетингову діяльність.

Вітчизняні підприємці все більше переконуються в необхідності використання основних надбань сучасного маркетингу та менеджменту, оскільки це дає можливість оптимально вибудувати організацію, зменшити трудомісткість управлінської діяльності, посилити управлінський вплив на результати діяльності підприємства, господарських товариств, корпорацій та інших організацій.

Отже, сьогодні на перший план висунута необхідність створення в Україні чіткої системи менеджменту, оволодіння підприємцями основами маркетингу та менеджменту, підготовки спеціалістів, які б були здатні реалізувати сучасні надбання світового менеджменту.

1 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ТЕРМІНИ

Ознайомлення з дисципліною “Основи маркетингу та менеджменту” доцільно розпочати з визначення та засвоєння термінів і понять, які використовуються у даній галузі маркетингової та менеджментової діяльності, що сприятиме прискореному оволодінню управлінською термінологією та самою дисципліною:

Маркетинг — “вид людської діяльності, спрямованої на задоволення запитів і потреб за допомогою обміну” (Ф.Котлер); комплексна система заходів щодо вивчення ринкових відносин і активного впливу на споживчий попит;

Менеджмент — це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей;

Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей;

Система — це взаємопов'язаний набір елементів, що функціонують як єдине ціле;

Структура організації — це логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних областей, побудованих в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації;

Спеціалізований поділ праці — закріплення певної роботи за спеціалістами, тобто тими, хто здатен виконувати її краще всіх з точки зору організації як єдиного цілого;

Сфера контролю — число підлеглих, що підпорядковуються одному керівникові;

Технологія — це процес перетворення сировини в необхідну продукцію чи послуги;

Методи управління — це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети;

Комунікація — це процес двостороннього обміну думками та інформацією, який веде до досягнення взаєморозуміння;

Стратегічне планування — це набір дій та рішень, прийнятих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей;

Стратегія — це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій та рішень для досягнення мети фірми, що розробляється та приймається керівництвом;

Тактика — це короткострокові плани, узгоджені із довгостроковими загальними планами.

Місія — основна, загальна ціль організації, чітко виражена причина існування організації, деталізує статут фірми та забезпечує напрямок та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях;

Організаційна структура управління — це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва;

Ланка в організації — це структурно відособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю;

Рівень управління — це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим;

Контроль — це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці;

Імідж — образ, вигляд; вироблене грамотно вигаданий і вміло створений образ товару (послуги), що впливає на очікування і процес прийняття рішення про купівлю або надання переваги в процесі вибору товару (послуги);

Маркетингові комунікації — сукупність технологій просування (promotion) товарів або послуг, до яких прийнято відносити рекламу, прямий маркетинг, стимулювання збуту, суспільні відносини (public relation);

Позиціонування — маркетингова операція, що передбачає пошук і розроблення чіткої відмінності товару чи послуги конкурентів. Створення і підтримка іміджу товару / послуги;

Фірмовий стиль — комплекс комбінованих елементів для ідентифікації, створення певного керованого іміджу, системи корпоративної культури.

2 ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ”

Практичне заняття № 1

Тема. Основні питання організації менеджменту

Навчальна мета

- *розкрити* підходи до управління з точки зору різних шкіл;
- *визначити* предмет, мету і завдання організації менеджменту;
- *розкрити* сутність сучасного підходу до управління;
- *визначити* особливості розвитку сучасного менеджменту;
- *розкрити* особливості менеджера у порівнянні з підприємцем;
- *висвітлити* поняття та загальні характеристики організації;
- *охарактеризувати* зовнішнє та внутрішнє середовище організації.

Короткі теоретичні відомості

Менеджмент дає змогу спрямувати зусилля колективу на досягнення встановлених цілей організації з мінімальними труднощами.

У вузькому розумінні *менеджмент* – це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

Існує багато думок щодо поняття “*менеджменту*”. Одні вчені вважають його наукою, інші – мистецтвом. Також є думка про те, що менеджмент – це практична дисципліна. В менеджменті на відміну від “*класичних*” наук не має законів.

В менеджменті є теорії та концепції, які відображають узагальнений досвід управління. І якщо настає час: коли теорія не підтверджується практикою, то теорія відкидається як така, що не відповідає реальності.

Щоб вважатися організацією, група повинна відповідати 3-м вимогам:

- наявність хоча б 2-х людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність однієї мети (тобто, бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи;

– наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти загальної для всіх мети.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей.

Загальні характеристики організації

Далі будемо говорити про складні організації, тобто це такі організації, які мають набір взаємопов'язаних цілей.

1. *Ресурси* (люди, капітал, матеріали, технологія, інформація).
2. *Залежність від зовнішнього середовища* (економічні умови, споживачі, конкуренти, законодавство, техніка і технологія, система цінностей у суспільстві).
3. *Горизонтальний поділ праці* – поділ всієї роботи на складові компоненти (виробництво, маркетинг, фінанси, - тобто, основні види діяльності, які повинні бути виконані, щоб фірма досягла поставленої мети).
4. *Підрозділи*. Складні організації здійснюють чітке горизонтальне розділення за рахунок підрозділів.
5. *Вертикальний поділ праці*. Оскільки робота в організації розділяється на складові, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. ВПП – це відокремлення роботи по координуванню дій від самих дій. В результаті ВПП утворюються рівні управління: вищий (інституціональний), середній (управлінський), нижчий (технічний).
6. *Необхідність управління*.

План практикуму

1. Поняття менеджменту.
2. Процес управління та підхід з точки зору різних шкіл.
3. Сучасні підходи до менеджменту.
4. Середовище підприємства: внутрішнє, зовнішнє.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Сучасні принципи менеджменту.
2. Тенденції розвитку теорії і практики управління.
3. Розвиток управлінської науки в Україні.

Контрольні питання

1. Розкрийте поняття “управління”, “менеджмент”, “організація”, “підприємець”, “менеджер”. Яке їх поєднання у процесі управління?
2. Яка суть та загальні риси організації у менеджменті?
3. Як виникла і розвивалась школа наукового управління? Охарактеризуйте головні ідеї даного підходу.
4. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
5. На чому засновується школа людських відносин та наук поведінки?
6. Охарактеризуйте кількісний підхід у менеджменті.
7. У чому полягає сутність сучасних підходів до менеджменту?
8. Внутрішнє середовище організації та його вплив на її функціонування.
9. Зовнішнє середовище організації прямого впливу та його фактори.
10. Зовнішнє середовище непрямого впливу та його фактори.
11. Хто є суб’єктами та об’єктами управління?
12. Висвітліть особливості становлення та розвитку управлінської науки в Україні.

Література: [9, с. 5–25; 10, с.6–22; 7; 8; 11; 12].

Практичне заняття № 2

Тема. Методи управління

Навчальна мета

- розкрити сутність поняття «метод управління»;
- охарактеризувати сутність і класифікацію методів менеджменту;
- визначити роль економічних методів менеджменту, їх значення і ефективність використання;
- розкрити що є основою організаційно-адміністративних методів управління;
- висвітлити соціально-психологічні методи управління;
- знати механізм ефективного використання методів управління.

Короткі теоретичні відомості

Методи менеджменту орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу підприємства, на злагоджену роботу підрозділів підприємства, на чітку організацію різноманітної діяльності підприємства й управління ньому на рівні світових стандартів. За характером дії методи умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної і владної мотивації або економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Методи соціальної мотивації передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і т.ін.)

Економічні методи впливають на майнові інтереси підприємства та його персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність підприємства щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), з іншого - служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

Методи владної мотивації передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи та суворе виконання їх.

Організаційно-розпорядчі методи базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою, їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності. Організаційно-розпорядчі методи поділяються на три групи.

Організаційно-стабілізуючі методи, що встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми і їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління).

Розпорядницькі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень.

Дисциплінарні методи призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.

Сутність *соціально-психологічних методів* зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності та творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси підприємства та його персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології. Соціально-психологічні методи менеджменту поділяються на соціальні та психологічні. До соціальних методів належать: підвищення соціально-виробничої активності, наприклад, встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності; підтримка соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій тощо); соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками підприємства, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників підприємства і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. До них належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики); психологічне спонування (заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; установа нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

Методи менеджменту формуються в такій послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних

параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

План практикуму

1. Економічні методи управління.
2. Адміністративні методи управління.
3. Соціально-психологічні методи управління.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення.
2. Комплексний підхід до удосконалення управління підприємствами.
3. Регламентація діяльності апарату управління в системі менеджменту.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «метод управління».
2. Дайте загальну класифікацію та характеристику методів менеджменту.
3. У чому полягає діюча система економічних методів менеджменту?
4. Що відносять до економічних методів управління?
5. Що лежить в основі групування класифікації організаційно-адміністративних методів?
6. Які елементи входять до структури системи організаційно-адміністративних методів менеджменту?
7. Розкрийте суть соціально-психологічних методів менеджменту та їх значення в процесі управління.

Література: [9, с. 26–51; 10, с. 23–46, 7; 8; 10].

Практичне заняття № 3

Тема. Управлінські рішення

Навчальна мета:

- визначити суть процесу прийняття рішення та його типи;
- продемонструвати підходи до прийняття рішень;
- розкрити етапи раціонального вирішення проблеми;

- *висвітлити* фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень;
- *охарактеризувати* найвідоміші методи групового ухвалення рішень.

Короткі теоретичні відомості

Всі функції управління мають дві загальні характеристики:

- всі вони потребують прийняття рішень;
- для їх здійснення необхідна комунікація.

Рішення – це вибір альтернативи.

Кожна управлінська функція пов'язана з декількома загальними, життєво важливими рішеннями, які потребують втілення в життя.

Управлінське рішення – основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих та логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських задач.

Організаційні рішення – це вибір, який повинен зробити керівник згідно займаній ним посаді.

Організаційні рішення поділяють на:

1. *Запрограмовані* – результат реалізації визначеної послідовності кроків та дій, які подібні тим, що приймаються при рішенні математичного рівняння.
2. *Незапрограмовані* – це рішення, які вимагають певною мірою нових ситуацій, вони не структуровані, або пов'язані з невідомими факторами.

На практиці дуже мало рішень зустрічається у формі або запрограмованих, або незапрограмованих рішень.

Під час розгляду процесу прийняття рішень слід враховувати два моменти:

1. Приймати рішення, як правило, легко, але хороше рішення прийняти важко.
2. Прийняття рішення – психологічний процес, тому можна стверджувати, що прийняття рішення має інтуїтивний, заснований на розсудах, або раціональний характер.

Виділяють:

1. *Інтуїтивні рішення* – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Особа, яка приймає рішення, не займається при цьому свідомим

зважуванням “за і проти” з кожної альтернативи і навіть не досить розуміє ситуацію.

2. Рішення, *засновані на розсудах* – це вибір, обумовлений знанням та накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що трапилось в подібній ситуації раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації.

Розсуд, як основа організації рішення корисний, оскільки багато ситуацій в організаціях мають тенденцію часто повторюватись. Основними перевагами такого рішення є швидкість та дешевизна його прийняття. (недоліки – непридатний для нових ситуацій, випускаються нові альтернативи).

3. *Раціональне рішення* відрізняється від інших тим, що воно не залежить від минулого досвіду.

План практикуму

1. Аналіз проблеми.
2. Обмеження і критерії прийняття рішення.
3. Альтернативні рішення та підходи до прийняття.
4. Вибір рішення та фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
5. Реалізація рішення.
6. Групове прийняття рішень в організаціях.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Сутність та місце прийняття рішень у процесі управління підприємством.
2. Математичні моделі й методи обґрунтування управлінських рішень, сфери їх використання в управлінській діяльності українських підприємств.
3. Сфери застосування експертних методів обґрунтування управлінських рішень у вітчизняній практиці.

Контрольні питання

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. Які існують підходи до прийняття управлінських рішень?
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. Навести фактори, що впливають на процес прийняття рішення. Етапи процесу прийняття раціонального управлінського рішення.
10. В яких випадках застосовуються кількісні та якісні методи обґрунтування управлінських рішень?
11. В чому сутність аналітичних методів обґрунтування управлінських рішень?
12. Навести приклади методів теорії статистичних рішень.
13. В яких випадках застосовується метод платіжної матриці?
14. Призначення та методика застосування експертних методів обґрунтування управлінських рішень.

Література: [9, с. 52–74; 10, с. 47–82; 7; 8; 11; 12].

Практичне заняття № 4

Тема. 4 Стратегія діяльності та модель процесу планування

Навчальна мета:

- продемонструвати специфіку моделі процесу планування;
- розкрити суть стратегічного планування та його складові;
- висвітлити місія організації, цінності та цілі вищого керівництва;
- охарактеризувати використання SWOT-аналізу для формулювання стратегії.

Короткі теоретичні відомості

Стратегічне планування – це набір дій та рішень, прийнятих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Стратегія – це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій та рішень для досягнення мети фірми, що розробляється та приймається керівництвом.

Стратегічний план надає фірмі визначеності, індивідуальності, але він повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатись незмінним протягом довгого часу, але й бути достатньо гнучким (щоб при необхідності можна було здійснити його модифікацію та переорієнтацію).

Складові стратегічного плану

1. *Тактика* – це короткострокові плани, узгоджені із довгостроковими загальними планами. (наприклад, реклама будь-якого виду продукції буде тактикою, яка узгоджується із стратегією фірми, спрямованою на підвищення росту продаж, на збільшення її долі ринку.

Характеристики тактичних планів.

1. Тактику розробляють в розвитку стратегії.
2. Стратегія розробляється на вищих рівнях керівництва, а тактика – на рівні керівників середньої ланки.
3. Тактика розрахована на більш короткий строк, ніж стратегія.
4. Результати стратегії проявляються лише через декілька років, а тактики – дуже швидко і легко зіставляються з конкретними діями.

2. *Політика*. Після складання довгострокових та тактичних планів керівництво повинно розробити додаткові орієнтири для правильного тлумачення цих планів. Цим етапом в процесі реалізації є вироблення політики. *Політика* – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей. Вона пояснює, яким чином повинні бути досягнуті цілі. Однак, хоча політика і направляє прийняття рішень, все ж вона залишає свободу дій.

3. *Процедури*. Іноді для керування управлінськими діями однієї політики недостатньо. В даному випадку керівництво розробляє процедури. Дуже часто, організації, як і люди, використовують минулий досвід для майбутніх рішень і виграють:

- на помилках вчаться;
- не потрібно знову аналізувати, що зберігає час, та попереджує помилки.

Таким чином, коли ситуація при прийнятті рішення часто повторюється, керівництво вважає правильним виробити стандартизовані вказівки. Ці вказівки і є процедурами. Процедура описує дії, які потрібно здійснити в конкретній ситуації.

По суті, процедура представляє собою запрограмоване рішення, тобто конкретну вже відому послідовність дій. Людина, яка діє згідно процедурі має мало свободи та небагато альтернатив.

4. *Правила.* Коли успішна реалізація планів залежить від точного виконання завдання, керівництво може вирішити повністю виключити свободу вибору. Правила складаються тоді, коли керівництво хоче обмежити дії співробітників, щоб гарантувати виконання конкретних дій конкретним способом.

Правило точно визначає, що повинно бути зроблено в специфічній одиничній ситуації (наприклад, правила прийому на роботу – анкети для окремих категорій; робочий день повинен продовжуватись з 9.00 до 17.00).

Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретні та обмежені питання. Процедури розраховані на ситуації, в яких існує послідовність декількох пов'язаних між собою дій.

План практикуму

1. Задачі та місія організації.
2. Становище підприємства.
3. Стратегія діяльності та модель процесу планування.
4. Стратегічне управління, оперативний та поточний план.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Провести SWOT - аналіз підприємства (за вибором студента).
2. Стратегія, що ґрунтується на циклі існування продукту.
3. Десять чинників стратегічного планування.

Контрольні питання

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?

Література: [9, с. 75–115; 10, с. 83–138; 7; 8; 11; 12].

Практичне заняття № 5

Тема. Управлінські структури та управління інформацією

Навчальна мета:

- *висвітлити* поняття організаційної структури управління та етапи її розробки;
- *виділити* бюрократична модель проекту організації;
- *продемонструвати* характеристики раціональної бюрократії;

- *охарактеризувати* лінійну структуру управління, функціональну структура управління, лінійно-функціональну структуру управління;
- *розкрити* департаментизацію та її види;
- *ознайомитися* з новими формами структури організації.

Короткі теоретичні відомості

Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва фірми (організації). Але керівники середнього та нижнього рівнів повинні знати організаційну структуру організації, в якій вони працюють. Організаційна структура визначає відносини між елементами організації.

Організаційна структура управління - це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Ланка в організації - це структурно відособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

Рівень управління - це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим. Число рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю. Наприклад, у компанії «Форд» від робітника до президента п'ятнадцять рівнів управління, а в японській «Тойоті» - лише шість. Організаційна структура формується зі складу, змісту та трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління.

Етапи розробки організаційної структури управління

Розробляються організаційні структури управління зверху вниз. Послідовність розробки схожа з процесом планування. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні задачі – подібно до того, як у плануванні спочатку формулюються загальні задачі, а потім конкретні. Таким чином, послідовність дій така:

1. Здійснюється розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямам діяльності по організації стратегії.

2. Встановлюється співвідношення повноважень різних посад. Керівництво встановлює ланцюг команд кожного рівня керівництва, подальший поділ на більш дрібні організаційні підрозділи для ефективнішого використання спеціалізації та попередження керівництва.

3. Визначаються службові обов'язки як сукупність визначених задач і функцій та доручається їх виконання конкретним особам. В організаціях, діяльність яких тісно пов'язана з технологією, керівництво розробляє конкретні задачі та закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання.

Оскільки організаційні структури визначаються планами, то суттєві зміни в планах потребують зміни в структурі. Вимоги зовнішнього середовища та цілі організації є тими факторами, від яких значною мірою залежить організаційна структура.

План практикуму

1. Організаційна структура управління підприємства та етапи її розробки.
2. Розподіл функцій менеджменту.
3. Управлінські структури та управління інформацією.
 - 3.1. Лінійна структура управління.
 - 3.2. Функціональна структура управління.
 - 3.3. Лінійно-функціональна структура управління.
 - 3.4. Дивізійна організаційна структура.
 - 3.5. Нові форми структури організації.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Складіть схему функціональної структури управління типового виробничого підприємства.
2. Складіть схему лінійно-функціональної структури управління типового виробничого підприємства.
3. Складіть схему матричної структури управління підприємством.

4. Складіть схему дивізійної структури управління підприємством.

Контрольні питання

1. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов’язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
4. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
5. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
6. Який принцип покладено в основу дивізійної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
7. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
8. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?

Література: [9, с. 116–156; 10, с. 139–182; 7; 8; 11; 12; 13].

Практичне заняття № 6

Тема. Мотивація персоналу підприємства

Навчальна мета:

- розкрити основні поняття мотивації;
- визначити особливості ранніх теорій мотивації;
- продемонструвати змістовні теорії мотивації;
- розкрити теорія ієрархії потреб Маслоу;
- висвітлити теорію Девіда Мак Клелланда, теорію мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга, теорію «Х» та «У» Д. Мак Грегора
- охарактеризувати процесуальні теорії мотивації.

Короткі теоретичні відомості

Керівники завжди розуміли, що необхідно спонукати працівників до праці, однак вважали, що для цього досить простої матеріальної винагороди. Засоби зацікавленості людини в праці існували багато століть. Але прийшли нові часи, і таких засобів стало замало. Вчені почали вивчати природу мотивацій людини до праці.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. В мотиваційному процесі використовують поняття мотиву та стимулу.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимулом може бути моральна винагорода, але найчастіше - матеріальна.

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на мотивацію. Значною мірою головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як дані потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності. В цих теоріях робиться спроба дати відповідь на питання про те, що всередині людини спонукає її до діяльності.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації мотивів, які примушують людину діяти так чи інакше. А. Маслоу, Ф. Герцберг, Мак Грегор, Мак Клеlland займалися розробкою змістовних теорій мотивацій.

Сутність *процесуальних теорій* полягає в тому, що при безперечному існуванні потреб поведінка людини визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Найвідоміші процесуальні теорії мотивації:

- теорія очікувань Врума;
- теорія справедливості Стейсі Адамса;
- теорія постановки цілей;
- модель Портера-Лоулера.

План практикуму

1. Мотивація персоналу: основні поняття.
2. Стимулювання підрозділів. Змістовні, процесуальні теорії мотивації.
3. Система оплати праці. Преміювання співробітників.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Яку роль відіграє заробітна плата у теоріях змісту мотивації? Чи можна вважати заробітну плату дійсним мотиватором? Поясніть.
2. Які нові проблеми мотивації можна виділити, узагальнюючи практику діяльності сучасних компаній?
3. Запропонувати механізм мотивації студентів до результативного навчання.

Контрольні питання

1. Як ви розумієте поняття “потреби” і “спонукання”? Чим вони відрізняються ?
2. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження ?
3. Дайте визначення категорії “мотивація”.
4. У чому ви бачите відмінність між категоріями “стимулювання” і “мотивування” ?
5. Як пов’язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації ?
6. За яким принципом із всієї сукупності теорії мотивації виділено групу теорій змісту мотивації ? Що їх об’єднує ?
7. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу ?
8. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д. Мак Клеlland в теорії набутих потреб ?
9. У чому полягає внесок Ф.Герцберга у розвиток теорії мотивації ?
10. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації? Що між ними спільного?
11. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань В. Врума ?
12. Поясніть механізм мотивації людини за теорією справедливості С. Адамса.

13. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера ? Як вони взаємопов'язані між собою ?
14. Як би ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації ?
15. У чому ви бачите практичну цінність теорії змісту і процесу мотивації ?

Література: [9, с. 157–196; 10, с. 183–202; 7; 8; 11; 12; 13].

Практичне заняття №7

Тема. Проведення ефективного контролю

Навчальна мета:

- *знати* суть контролю та його види;
- *вивчити* етапи процесу контролю;
- *розкрити* специфіку вимірювання результатів – найскладніший та найдорожчий елемент контролю;
- *охарактеризувати* масштаб припустимих відхилень та принцип виключення;
- *висвітлити* рекомендації щодо проведення ефективного контролю;
- *знати* характеристики ефективного контролю.

Короткі теоретичні відомості

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети.

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці.

Контроль є кінцевою функцією менеджменту, і прорахунки й недоліки у його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей.

Функція контролю – це характеристика керівництва, яка дозволяє виявити проблеми і скоригувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми стануть кризою. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Контроль повинен бути всеохоплюючим. Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо ніхто

йому персонально не доручає. Контроль є основним елементом керівництва. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю.

Розрізняють три види контролю.

Попередній – контроль, який здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація визначених правил, процедур і поведінки. Якщо писати чіткі посадові інструкції, ефективно доводити формулювання мети до підлеглих, приймати в адміністративний апарат керівництва кваліфікованих людей, все це збільшуватиме ймовірність того, що організаційна структура працюватиме так, як заплановано.

В організаціях попередній контроль використовується в трьох головних напрямках:

- відносно людських;
- матеріальних;
- фінансових ресурсів.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення робіт. Найчастіше об'єктом поточного контролю є підлеглі співробітники, а сам контроль традиційно є перевагою їх безпосередніх керівників. Регулярна перевірка праці підлеглих, обговорення проблем, що виникають, та пропозицій щодо вдосконалення роботи дозволяють виключити відхилення від накреслених планів.

Поточний контроль базується на вимірі фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаної мети. Для того щоб здійснити поточний контроль, апарату керівництва потрібний зворотний зв'язок (повідомлення підлеглого про незадовільну працю).

Заключний контроль, хоч і здійснюється на закінчення роботи, все-таки, на думку професора Вільяма Ньюмена, має дві важливі функції.

- одна з них полягає в тому, що заключний контроль дає керівництву організації інформацію для планування в тому разі, якщо такі ж роботи пропонується проводити в майбутньому;
- друга функція підсумкового контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації.

Процес контролю не лише дозволяє виявити проблеми та реагувати на них так, аби досягти бажаної мети, а й допомагає керівництву вирішити, коли необхідно вносити радикальні зміни в діяльність організації.

План практикуму

1. Суть контролю та його види.
2. Етапи процесу контролю.
3. Рекомендації щодо проведення ефективного контролю.
4. Характеристики ефективного контролю.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Ефективний контроль в організації.
2. Запропонувати систему контролю за знаннями студентів включаючи випереджальний, поточний та заключний види контролю.
3. Охарактеризувати систему контролю за цінностями, що здійснюється у супермаркетах та невеликих підприємствах.

Контрольні питання

1. Що таке контроль та його види? 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. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
5. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
6. Чому працівники організації чинять опір контролю? Які існують методи подолання опору контролю?
7. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
8. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?
9. Що таке бюджет? Які типи бюджетів існують? Як здійснюється процес складання бюджету?
10. Які рекомендації щодо проведення ефективного контролю?
11. Дайте характеристику ефективного контролю.

Література: [9, с. 197–242; 10, с. 203–253; 7; 8; 11; 12; 13].

Практичне заняття № 8

Тема. Виховна робота в колективі

Навчальна мета:

- *знати* сутність діалогу, його основні характеристики;
- *розкрити* специфіку педагогічної діяльності;
- *охарактеризувати* основи психологічної та моральної стійкості працівників;
- *висвітлити* критерії емоційної підтримки працівників;
- *охарактеризувати* методи морального впливу керівника на працівників;
- *вивчити* вимоги трудової дисципліни;
- *знати* основні категорії стимулювання працівників.

Короткі теоретичні відомості

Сутність трудової дисципліни можна виявити лише на основі визнання її комплексного характеру. Трудову дисципліну слід розглядати у двох аспектах: 1) як сукупність правових норм, що встановлюють порядок виконання трудових обов'язків і прав працівниками; 2) як фактичне дотримання цих норм або правомірна поведінка працівників під час виконання ними трудових функцій, тобто в об'єктивному і суб'єктивному смислах. Дисципліна праці – явище багатопланове, яке можна розглядати з декількох точок зору. Однак визначаючи узагальнююче поняття трудової дисципліни, її необхідно визначати, перш за все, як об'єктивну передумову дисциплінарної відповідальності.

Отже, *дисципліна праці* – це заснований на принципах моралі і закріплений в нормах права порядок взаємовідносин суб'єктів процесу спільної праці, який виражається у свідомому і точному виконанні працівником своїх трудових обов'язків, здійсненні наданих прав та дотриманні встановлених обмежень і заборон.

Трудова дисципліна на підприємствах, в установах, організаціях забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохоченням за сумлінну працю. У трудових колективах створюється обстановка нетерпимості до порушень трудової

дисципліни, суворой товариської вимогливості до працівників, які несумлінно виконують трудові обов'язки. Щодо окремих несумлінних працівників застосовуються в необхідних випадках заходи дисциплінарного і громадського впливу.

Таким чином, *основними методами забезпечення дисципліни праці є: переконання, виховання, заохочення і примушення.*

Засобами забезпечення дисципліни є безпосередня практична діяльність. Це, зокрема, заходи організаційного і правового характеру, що здійснюються відповідними керівниками та службовими особами підприємств, установ, організацій. Мистецтво керівника саме й полягає в тому, щоб із усього комплексу засобів забезпечення дисципліни праці вибрати найбільш дієві, надійні, що ведуть до досягнення мети – високого рівня дисциплінованості працівників. Правильне і розумне поєднання цих заходів є одним з головних напрямків діяльності керівника.

План практикуму

1. Діалог. Виховання людей. Педагогічна діяльність.
2. Психологічна та моральна стійкість.
3. Емоційна підтримка людей. Здоровий спосіб життя.
4. Трудова дисципліна. Моральні норми. Турбота про якість виконуваної роботи.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Основні форми організаційних заходів, спрямованих на забезпечення дисципліни праці.
2. Методи морального впливу керівника на працівників підприємства.
3. Емоційна підтримка людей.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність діалогу? Назвіть його основні характеристики.
2. Розкрийте поняття «дисципліна праці», її зміст, види та методи забезпечення.
3. Охарактеризуйте моральні потреби.
4. Що належать до методів морального впливу керівника на працівників?
5. У чому полягає емоційна підтримка працівників?

6. Які виділяють п'ять категорій стимулювання?

7. Яким чином проявляється турбота про якість виконаної роботи?

Література:[9, с. 243–279; 10, с. 254–292; 7; 8; 10].

Практичне заняття № 9

Тема. Етичні виміри менеджменту

Навчальна мета:

- *висвітлити* зміст, поняття “етика”;
- *знати* етичні виміри менеджменту;
- *розкрити* сутність юридичної та соціальної відповідальності;
- *охарактеризувати* концепцію соціальної відповідальності підприємства;
- *вивчити* аргументи на користь і проти соціальної відповідальності;
- *знати* у чому виявляється зв'язок між суспільством та менеджментом.

Короткі теоретичні відомості

Практичну діяльність у кожній організації здійснюють конкретні менеджери і виконавці відповідно до своїх функцій і посадових обов'язків, які можуть бути зафіксовані у документах (посадових інструкціях) або ж становити предмет усних домовленостей. Але досвідчені фахівці добре знають: жодна найретельніша інструкція не може визначити всі аспекти дій. Тому нерідко всупереч інструктивним документам чи постановам працівники керуються власними уявленнями і цінностями під час виконання тієї чи іншої роботи. Тут ми якраз і підійшли до етичних аспектів менеджменту, котрі відображають ще один надзвичайно важливий механізм взаємодії суспільства й менеджменту

Етика – система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

Важливо розрізнити:

- етику всередині організації;
- етику взаємовідносин організації з навколишнім середовищем.

Інструменти поліпшення етичності поведінки в організаціях:

1. *Етичні стандарти (кодекси)*, які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники компанії.
2. *Комітети з етики*, які роблять повсякденну оцінку практики з позицій етичних вимог. Деякі компанії замість таких комітетів, до складу яких включаються авторитетні працівники, запроваджують посади адвоката з етики.
3. *Соціальні ревізії*, які проводяться для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності компанії.
4. *Навчання етичній поведінці* керівників і рядових працівників.

План практикуму

1. Етичні виміри менеджменту.
2. Сутьність юридичної та соціальної відповідальності.
3. “Залізний” закон соціальної відповідальності.
4. Етика бізнесу та її роль у розвитку менеджменту.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Етика відносин усередині підприємства.
2. Етика взаємовідносин організації з навколишнім середовищем.
3. Сутьність етики.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття “етика”?
2. У чому полягають етичні виміри менеджменту?
3. Охарактеризуйте поняття соціальної відповідальності та основні підходи до її інтерпретації?
4. Розкрити аргументи на користь і проти соціальної відповідальності, їх зміст.
5. Висвітлити основні інструменти поліпшення етичності поведінки на підприємстві?
6. Розкрити ключові положення концепції соціальної відповідальності?
7. Поясніть, що таке юридична відповідальність?

Література:[9, с. 280–315; 10, с. 293–320; 7; 8; 10].

Практичне заняття № 10

Тема. Форми влади менеджерів транспортного підприємства

Навчальна мета:

- *знати* сутність керівництва і лідерства;
- *з'ясувати*, що таке стиль керівництва;
- *зрозуміти*, в чому полягає основна відмінність стилів керівництва;
- *діднатись* про позитивні та негативні особливості різних стилів керівництва;
- *розкрити* підхід з позиції особистих якостей;
- *охарактеризувати* підхід з позиції поведінки до лідерства;
- *знати* ситуаційні підходи до лідерства;
- *висвітлити* форми влади та впливу.

Короткі теоретичні відомості

Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих.

Основними стилями керівництва є автократичний, демократичний, ліберальний.

Автократичний стиль – це поведінка керівника, який має достатній обсяг влади для нав'язування своєї волі підлеглим.

Основними *позитивними характеристиками* керівника-автократа є: відданість, ризикованість, оперативність, настирливість тощо.

Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо.

Демократичний стиль – це поведінка керівника, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня.

Основними *позитивними характеристиками* керівника-демократа є: справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, доведення вказівок підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо.

Негативним у керівника-демократа, якщо колектив не злагоджений, працівники ще не мають достатньої кваліфікації і активності, а виробництво ґрунтується на екстремальних умовах. Також даний стиль потребує багато часу розробці й узгодженню управлінського рішення, таїть у собі небезпеку ослаблення контролю, іноді навіть призводить до безвідповідальності.

Ліберальний стиль – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними.

Основними *позитивними характеристиками* керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих тощо.

Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо.

План практикуму

1. Сутність керівництва і лідерства.
2. Форми влади менеджерів.
3. Стилi керівництва і лідерства.
4. Ситуаційні підходи до лідерства.
5. Критика, самокритика, креативність.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Базові системи стилів керування Р.Лайкерта.
2. Ситуаційна модель керування Ф.Фідлера.
3. Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттю “стилi керівництва”.
2. Що таке автократичний стиль управління та які позитивні і негативні риси поведінки керівника-автократата?
3. Що таке демократичний стиль управління та які позитивні риси поведінки керівника-демократа?

4. Що таке ліберальний стиль управління та які позитивні і негативні риси поведінки керівника-ліберала?
5. Що таке “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження”? Як ці категорії співвідносяться між собою?
6. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?
7. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
8. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?
9. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?
10. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті “теорії Х” і “теорії У” Д. Мак Грегора і концепції стилів керування К. Левіна
11. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р. Блейка і Дж. Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці? Як ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму і фасадізму як лідерських стилів?
12. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Херсі і К.Бланшара (ідея моделі, поняття “ступінь зрілості виконавця”, виділені стилі лідерства, механізм вибору відповідного стилю).
13. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень в рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства?

Література: [9, с. 316–358; 10, с. 321–356; 7; 8; 11; 12; 13].

Практичне заняття №11

Тема. Методи розв’язання конфліктів

Навчальна мета:

– розкрити поняття конфлікту;

- *знати* типи конфліктів;
- *висвітлити* умови та причини виникнення конфліктів;
- *охарактеризувати* способи управління конфліктною ситуацією;
- *вивчити* методів управління і попередження конфліктів;
- *знати* позитивні та негативні сторони конфлікту.

Короткі теоретичні відомості

Поняття *конфлікту* можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити те саме.

Сучасні погляди полягають у тому, що навіть при наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Звичайно, *конфлікт не завжди має позитивний характер*. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і досягненню цілей організації. Наприклад, якщо в колективі є людина, схильна до суперечок, інші члени колективу можуть поділяти погляди цієї людини, щоб не вступати в суперечку і уникнути конфлікту, хоч точка зору любителя посперечатися може бути і неправильною. Проте в багатьох випадках конфлікт *допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативні вирішення проблеми*. Це робить процес групового прийняття рішень більш ефективним і дає людям можливість задовольнити власні потреби в повазі та у владі. Це – може привести також до більш ефективного виконання планів стратегій та проектів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи відбувається до втілення їх у життя.

Розрізняють чотири основних типи конфлікту: внутрішньоособовий конфлікт, міжособовий конфлікт, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт.

Внутрішньоособовий конфлікт. Цей тип конфлікту дещо не відповідає визначенню, яке було зроблено нами раніше. Однак його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. Він може

виявитися в різних формах. Одна з найпоширеніших форм рольовий конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, який повинен бути результат її праці.

Міжособовий конфлікт. Цей тип конфлікту найбільш поширений. В організації він виявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, за використання певного обладнання, за схвалення певних ідей. Кожен з цих керівників вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище начальство виділити ці ресурси саме йому, а не комусь іншому.

Міжособовий конфлікт виявляється також як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями інколи просто не в змозі співіснувати. Як правило, погляди і цілі таких людей дуже відрізняються.

Конфлікт між особистістю і групою. Виробничі групи встановлюють певні норми поведінки. Кожен повинен додержувати їх, щоб визнаватися неформальною групою і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи заходять у суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

Міжгруповий конфлікт. Будь-яка організація складається з певних формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп.

Міжгруповий конфлікт може виникнути також у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, трудові чи фінансові ресурси.

План практикуму

1. Аналіз конфліктних ситуацій.
2. Типи конфліктів.
3. Причини виникнення конфліктів.
4. Методи розв'язання конфліктів.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Модель конфлікту як процесу.

2. Основні наслідки конфліктів.
3. Стратегії вирішення конфлікту.

Контрольні питання

1. Що таке конфлікт і які його позитивні та негативні сторони?
2. Дайте характеристику основних типів конфліктів.
3. Охарактеризуйте основні причини виникнення конфліктів.
4. Дайте характеристику структурних методів розв'язання конфліктних ситуацій.
5. Дайте характеристику міжособових методів розв'язання конфліктних ситуацій.
6. Позитивними сторонами конфлікту є допомога у виявленні різносторонніх поглядів. Для чого їх виявляти?
7. Основними причинами виникнення конфліктів є обмеженість ресурсами, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях, відмінності в уявленнях та цінностях, незадовільні комунікації. У чому їх сутність?
8. Основними способами розв'язання конфліктних ситуацій є структурні і міжособові методи. У чому їх основна сутність?

Література: [4, с. 359–386; 9, с. 357–384; 7; 8; 11; 12].

Практичне заняття № 12

Тема. Комунікаційний процес

Навчальна мета:

- *визначити* поняття комунікаційного процесу;
- *проаналізувати* етапи та елементи комунікаційного процесу;
- *охарактеризувати* перешкоди на шляху міжособистісних комунікацій;
- *розкрити* процеси міжособистісних комунікацій;
- *висвітлити* перешкоди на шляху організаційних комунікацій;
- *охарактеризувати* процеси організаційних комунікацій;
- *знати* основні форми невербальної комунікації;
- *ознайомитись* з методами удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві.

Короткі теоретичні відомості

Комунікація – це процес двостороннього обміну думками та інформацією, який веде до досягнення взаєморозуміння.

Комунікація має місце лише тоді, коли ідея, яка існує у свідомості однієї людини, приходиться до свідомості іншої засобом, який забезпечує її розуміння та використання.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлення.

В процесі обміну інформацією можна виділити 4 базових елементи.

1. Відправник, особа, яка генерує ідеї, або збирає інформацію та передає її.
2. Повідомлення – інформація, яка закодована за допомогою символів.
3. Канал – засіб передачі інформації.
4. Отримувач – особа, якій призначена інформація та яка інтерпретує її.

Формальні комунікації – це комунікації, які визначаються організаційною структурою підприємства, взаємозв'язком рівнів управління та функціональних відділів. Чим більше рівнів управління, тим вище ймовірність спотворення інформації, так як кожен рівень управління може корегувати і фільтрувати повідомлення.

Неформальні комунікації. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток. Оскільки по каналах чуток інформація передається набагато швидше, ніж по каналах формального повідомлення, керівники користуються першими для запланованої витoku і поширення певної інформації чи відомостей типу "тільки між нами".

Міжособистісні комунікації – це комунікації, які відбуваються між людьми.

Організаційні комунікації – це комунікації, які відбуваються всередині організації між її співробітниками.

Міжособистісні комунікації можуть бути як між співробітниками одного підприємства, так і між співробітниками різних підприємств, наприклад, підприємств-партнерів.

Організаційні комунікації зачіпають лише одне конкретне підприємство і включають в себе частину міжособистісних комунікацій, які виникають між співробітниками даного підприємства.

План практикуму

1. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
2. Міжособистісні комунікації.
3. Організаційні комунікації.
4. Комунікабельність, цілеспрямованість, толерантність.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Модель процесу комунікації.
2. Форми вербальної комунікації.
3. Форми невербальної комунікації.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття “комунікація” та поясніть, чому вона є важливою для менеджера. Назвіть основні елементи комунікації.
2. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
3. Чим відрізняються поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації”?
4. Які ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
5. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
6. Що таке формальні та неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
7. У чому ви бачите специфіку нисхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
8. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
9. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?

10. Як ви розумієте поняття “вміння активно слухати”? Як розвинути навички активного слухання?

Література: [9, с. 387–399; 10, с. 385–403; 7; 8; 11; 12].

Практичне заняття № 13

Тема. Основні питання організації маркетингу

Навчальна мета:

- *розкрити* суть маркетингу як філософії бізнесу;
- *охарактеризувати* сучасні концепції розвитку маркетингу;
- *висвітлити* основні елементи та сутність поняття „комплекс маркетингу”;
- *знати* фактори макро- і мікросередовища, які впливають на маркетингову діяльність;
- *визначити* роботу служби маркетингу та оцінка взаємодії організаційних підрозділів;
- *розкрити* види організаційних структур служби маркетингу та їх характеристику;
- *визначити* основні функції і завдання служби маркетингу.

Короткі теоретичні відомості

Маркетинг є філософією сучасних суспільних відносин. Це один із різновидів людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб людей у процесі обміну. Тому маркетинг є інструментом соціального орієнтування сфери виробництва та послуг. Він пов’язує споживача з виробником і має забезпечити продаж товарів та послуг для максимально можливого задоволення потреб людей. Мета маркетингу – отримання обґрунтованого прибутку.

Маркетингова діяльність підприємства повинна починатися з прийняття певної концепції. *Концепція маркетингу* – це сукупність поглядів, уявлень про джерела, рушійні сили, напрямки та перспективи розвитку маркетингу.

Комплекс маркетингу (система засобів маркетингу) – це сукупність заходів та методів, конкретний інструментарій, який використовується підприємством для досягнення поставленої мети, виконання відповідних завдань.

Елементи комплексу маркетингу об'єднані в 4 групи:

1) *товар (послуга)* – якість, різноманітність, зовнішній вигляд, властивості, товарна марка, упаковка, габарити, сервіс, гарантії, можливості повернення товару покупцем та ін.;

2) *ціна* – визначення преїскурантних цін, знижок, умов оплати та торговельного кредитування покупців, валюта розрахунків;

3) *розподіл (збут)* – це насамперед конструювання каналів збуту продукції підприємства, форми торгівлі, транспортування, зберігання товарів, запаси, швидкість обертання товарів;

4) *просування* – створення інформаційного взаємозв'язку підприємства зі своїм цільовим ринком. Тут головними інструментами маркетингу є реклама, пропаганда, стимулювання збуту та персональний продаж, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, спонсорінг, брендинг, продукт-плейсмент.

Організація маркетингу – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями, яка встановлює підпорядкування та відповідальність за виконання певних обов'язків.

Організаційна структура маркетингової діяльності підприємства – це сукупність служб, відділів, підрозділів, персонал яких виконує функції маркетингу. Для організації маркетингу не існує універсальної схеми. Відділи маркетингу можуть бути створені на різних засадах, але мета у них одна – забезпечити досягнення маркетингових цілей.

Зміст функції маркетингу залежить від: масштабів виробництва і збуту; умов конкуренції; товарного асортименту; особливостей споживання і попиту на продукцію підприємства; характеру зв'язків підприємства з товаропровідною мережею.

Разом з тим, можна виділити 4 основні функції маркетингу:

1. Маркетингові дослідження.
2. Розробка і планування асортименту та якості продукції.
3. Збут і розподіл продукції.
4. Реклама і стимулювання збуту.

План практикуму

1. Поняття маркетингу.
2. Концепції маркетингу.
3. Принципи і комплекс маркетингу.
4. Служба маркетингу та оцінка взаємодії організаційних підрозділів.
5. Основні функції і завдання служби маркетингу.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Маркетинг як сучасне бачення філософії бізнесу.
2. Системи і характеристики сучасного маркетингу.
3. Типи маркетингу в залежності від стану попиту.

Контрольні питання

1. Дайте кілька визначень маркетингу. Стосовно кожного з них з'ясуйте таке:
 - що є предметом та об'єктом маркетингу;
 - яким концепціям маркетингу відповідає кожне з цих визначень;
 - які цілі маркетингу передбачають ці визначення;
 - що становить зміст маркетингової діяльності.
2. Розгляньте основні концепції маркетингу. Визначте сутність кожної з них відповідно до використовуваного маркетингового інструментарію, основного об'єкта уваги та ринкових орієнтирів. Поясніть логіку еволюції концепції маркетингу.
3. Дайте визначення поняття «маркетингова суміш» («marketing mix»). Охарактеризуйте основні блоки та елементи цього поняття.
4. Назвіть елементи «маркетингової суміші», які стають все актуальнішими зараз.
5. Поясніть роль та значення поняття «маркетингова суміш» для практики маркетингу на підприємстві. Прокоментуйте вимоги до створюваних «маркетингових сумішей».
6. Створення відділу маркетингу у транспортному підприємстві доцільно здійснювати у скільки етапів? Дайте характеристику кожному?
7. Які бувають види організаційних структур служби маркетингу і дайте їм характеристику.

8. Назвіть та поясніть сутність основних функцій маркетингу.
9. Назвіть та охарактеризуйте основні тактичні завдання маркетингу.

Література: [1, с. 3–34; 2, с. 6–30; 3; 4; 5; 6].

Практичне заняття № 14

Тема. Напрямки і етапи маркетингових дослідженьс уб'єктів ринку транспортних послуг

Навчальна мета

- *розкрити* сутність поняття «маркетингові дослідження»;
- *охарактеризувати* основні напрямки маркетингових досліджень;
- *визначити* основні завдання маркетингових досліджень;
- *розкрити* основні види маркетингових досліджень;
- *висвітлити* етапи проведення досліджень;
- *знати* класифікацію маркетингової інформації.

Короткі теоретичні відомості

Маркетингові дослідження – це комплекс заходів спрямованих на виявлення й установлення тенденцій і закономірностей розвитку ринку, з метою зниження ступеня невизначеності й підвищення якості прийнятих управлінських рішень.

Маркетингові дослідження завжди націлені на визначення й рішення якої-небудь *конкретної проблеми*.

Роль маркетингових досліджень полягає в оцінці маркетингових ситуацій, забезпеченні інформацією, яка уможлиблює створення ефективної маркетингової програми підприємства.

Мета маркетингових досліджень полягає в ідентифікації як проблем, так і можливостей підприємства посісти конкурентну позицію на конкретному ринку в конкретний час, знизити міру ризику і невизначеності, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності.

Предметом маркетингових досліджень є конкретна маркетингова проблема, що стосується ситуації в мікросередовищі чи в зовнішньому бізнес-середовищі підприємства, а їх об'єктом – певний суб'єкт системи «підприєм-

ство–ринок–економіка» або певна його конкретна характеристика.

Об'єктом маркетингових досліджень є ринок, конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, товари, ціни, товарорух і продаж, система стимулювання збуту, реклама, безпосередні можливості підприємства.

Маркетингова інформація – це вихідний елемент маркетингових досліджень і найцінніший ринковий продукт. Цінність маркетингової інформації полягає в тому, що вона створює передумови для здобуття конкурентних переваг, допомагає знизити рівень комерційного ризику, визначити й урахувати зміни в навколишньому бізнес-середовищі. Належна інформація сприяє опрацюванню та координації стратегій, підтримці і обґрунтуванню відповідних рішень, підвищенню іміджу підприємства, дає можливість аналізувати його діяльність з метою підвищення її ефективності.

План практикуму

1. Постановка проблеми та основна задача маркетингового дослідження.
2. Вивчення інформації та види досліджень.
3. Етапи проведення досліджень.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Первинна та вторинна інформація, переваги та недоліки.
2. Методи збирання первинної інформації.
3. Види маркетингових досліджень.

Контрольні питання

1. Що таке маркетингові дослідження? Охарактеризуйте їхню роль, мету, предмет та об'єкт.
2. Назвіть основні принципи маркетингових досліджень. Поясніть їх сутність.
3. Охарактеризуйте основні напрямки маркетингових досліджень.
5. Які основні завдання маркетингових досліджень?
6. Назвіть та охарактеризуйте основні види маркетингових досліджень. Поясніть їхні переваги і недоліки.

7. Охарактеризуйте алгоритм маркетингових досліджень. Розкрийте зміст основних етапів таких досліджень.
8. Охарактеризуйте власні організаційні форми проведення маркетингових досліджень.
9. Назвіть види спеціалізованих дослідницьких організацій.
10. Назвіть та охарактеризуйте чинники вибору організаційних форм маркетингових досліджень.
11. Наведіть класифікацію маркетингової інформації та охарактеризуйте її окремі різновиди.
12. Поясніть сутність первинної та вторинної маркетингової інформації. Охарактеризуйте переваги та недоліки кожної з них.
13. Поясніть сутність методів збирання первинної інформації.
14. Назвіть основні джерела маркетингової інформації.

Література: [1, с. 35–64; 2, с. 31–65, 3; 4; 5].

Практичне заняття № 15

Тема. Формування попиту на транспортні послуги

Навчальна мета:

- *визначити* поняття та класифікація транспортних послуг;
- *продемонструвати* особливості діяльності щодо надання послуг;
- *розкрити* етапи життєвого циклу послуг та їх особливості;
- *висвітлити* напрями в області організації транспортних послуг;
- *охарактеризувати* критеріїв, які визначають попит на послуги;
- *знати* стратегію розробки нових видів транспортних послуг.

Короткі теоретичні відомості

Поняття "*послуга транспорту*" починає широко використовуватися в практиці організації та планування роботи транспорту.

Послуга – це підприємницька діяльність, спрямована на задоволення потреб інших осіб, за виключенням діяльності, що здійснюється на основі трудових правовідносин.

Особливості діяльності щодо надання послуг зводяться до таких положень:

1. Послуги не можуть існувати поза процесом їхнього надання (вони не можуть накопичуватися);
2. Продаж послуг – це фактично продаж самого процесу праці, тому якість послуг визначається якістю самого процесу праці;
3. Послуги являють собою конкретну споживчу вартість тільки в певний час і в конкретному місці чи напрямі, що істотно обмежує можливість їхніх заміन на ринку послуг;
4. Послуги транспорту належать до послуг, що завершують процес матеріального виробництва.
5. Послуга транспорту визначається як підвид діяльності транспорту, що спрямований на задоволення потреб людей і характеризується наявністю необхідного технологічного, економічного, інформаційного, правового та ресурсного забезпечення.

До транспортних послуг належать:

- перевезення вантажів та пасажирів;
- навантажувально-розвантажувальні роботи (навантаження, розвантаження, перевантаження, внутрішньоскладські операції, пересадка пасажирів);
- зберігання вантажів;
- сервісне обслуговування транспортних засобів;
- підготовка засобів, якими здійснюються перевезення;
- надання засобів, якими здійснюються перевезення, на умовах оренди чи прокату;
- переганяння (доставка) нових та відремонтованих транспортних засобів тощо.

Життєвий цикл продукту або послуги означає часовий період (від кількох місяців до року і більше), який включає в себе етап первісного обґрунтування ідеї про нововведення, потім її розробку, впровадження та виробництво самого продукту або послуги аж до того моменту, коли продукт перестає користуватися попитом і зникає. Різні послуги та сервісні продукти мають різну тривалість життєвого циклу, яка визначається багатьма передумовами і причинами.

План практикуму

1. Класифікація послуг.
2. Життєвий цикл послуг.
3. Розробка послуги.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Заходи підвищення якості послуг.
2. Діагностика конкурентноспроможності послуг транспортного підприємства.
3. Найвні моделі маркетингу послуг.

Контрольні питання

1. Розкрийте поняття та класифікацію транспортних послуг.
2. До яких положень зводяться особливості діяльності щодо надання транспортних послуг?
3. Поясніть сутність концепції життєвого циклу послуги. Накресліть і поясніть графік класичної моделі життєвого циклу послуги, назвіть її основні етапи.
4. Розкрийте сутність маркетингових дій на різних етапах життєвого циклу послуги.
5. Накресліть кілька графічних зображень життєвих циклів послуг. Поясніть їх сутність.
6. Які напрямки в області організації транспортних послуг існують?
7. На яких параметрах ґрунтуються споживчі очікування клієнта транспортних послуг?
8. Що належить до критеріїв, які визначають попит на послуги?
9. Поясніть стратегію розробки нових видів транспортних послуг.
10. Охарактеризуйте п'ять етапів, які містять специфічні види робіт, щодо реалізації прийнятої стратегії маркетингу.

Література: [1, с. 66–84; 2, с. 65–97; 3; 4; 5; 6].

Практичне заняття № 16

Тема. 4 Розробка фірмового стилю

Навчальна мета:

- *знати* поняття марка, фірмове ім'я, фірмовий стиль;
- *розкрити* специфіку фірмового стилю;
- *охарактеризувати* елементи фірмового стилю;
- *висвітлити* основні носії елементів фірмового стилю;
- *охарактеризувати* товарний знак, групи торгових знаків;
- *вивчити* переваги використання торгового знака.

Короткі теоретичні відомості

Фірмове ім'я – назва фірми (підприємства) як юридичної особи, її організаційно-правової форми, а також відображення основної її діяльності, що дає можливість довідатися про цю фірму й відрізнити її від інших.

Розрізняють такі типи марок:

- а) марочна назва (фірмове ім'я) — частина марки, яку можна вимовити (слово, літери, словосполучення). Наприклад, Славутич, БМВ, Правекс-банк та ін.;
- б) марочний (фірмовий) знак — емблема, дизайн, кольори тощо, частина марки, яку можна візуально ідентифікувати, але неможливо вимовити;
- в) товарний (торговий) знак — марка або її частина, що забезпечені правовим захистом.

Ринкова символіка товару(послуги) – комплекс елементів товарно-знакової символіки, за допомогою яких можна розрізнити однотипні товари чи послуги або товари конкуруючих підприємств.

Товарний знак – це знак обслуговування, тобто зареєстроване в установленому порядку оригінальне оформлене художнє зображення, яке використовується для виокремлювання товарів і послуг фірми та для реклами. Синоніми товарного знака – фірмовий знак, марка, фірмова марка, емблема.

Завершальним моментом, вершиною у створенні іміджу фірми є так званий фірмовий стиль.

Фірмовий стиль — це сукупність постійних художніх, текстових та інших елементів (констант) в усіх рекламних розробках фірми й у засобах реклами.

До елементів фірмового стилю належать:

- товарний знак;

- фірмовий шрифтовий напис (логотип);
- фірмовий блок;
- фірмове гасло (слоган);
- фірмовий колір (кольори);
- фірмовий комплект шрифтів;
- інші фірмові константи.

Розробляючи фірмовий стиль, треба враховувати результати маркетингових досліджень, рекомендації філологів, психологів, спеціалістів із публік рілейшнз.

План практикуму

1. Розробка фірмового імені.
2. Розробка фірмового знаку.
3. Розробка фірмового образу (стилю).

Теми рефератів та творчих робіт

1. Основи, особливості та принципи створення фірмового стилю.
2. Фанчайзинг, його сутність та рекламні вигоди.
3. Основні принципи створення слогана.

Контрольні питання

1. Дайте визначення марки товару. Охарактеризуйте її типи.
2. Що таке марочний капітал? Як розрізняють рівні створення торгових марок?
3. Поясніть сутність понять «вдала торгова марка і марочний капітал».
4. Охарактеризуйте рівні створення торгових марок.
5. Назвіть основні моменти, які беруть до уваги за створення марок товарів.
6. Назвіть запитання, на які треба відповісти з метою оцінки якості товарної марки.
7. Що таке товарний знак? Які чотири групи торгових знаків виділяють?
8. Які переваги використання товарного знака?
9. Поясніть поняття "фірмовий стиль".
10. Перерахуйте та поясніть елементи фірмового стилю.
11. Які основні кольорові асоціації людини необхідно знати рекламодавцеві?
12. Що належить до основних носіїв елементів фірмового стилю?

13. Які особливості франчайзингу?

Література:[1, с. 86–103; 3, с. 147–152; 2; 4; 5; 6].

Практичне заняття № 17

Тема. Поняття сервісного обслуговування

Навчальна мета:

- висвітлити поняття сервісу транспортного обслуговування;
- виділити задачі системи сервісу;
- продемонструвати показниками якості транспортного обслуговування;
- охарактеризувати етапи формування системи сервісного обслуговування;
- розкрити елементів сервісу;
- ознайомитися з критеріями оцінки якості.

Короткі теоретичні відомості

Сервіс – це підсистема маркетингової діяльності, яка забезпечує комплекс послуг щодо збуту, експлуатації товарів чи послуг.

Система сервісу вирішує наступні задачі:

1. Консультування потенційних покупців перед придбанням ними виробів, послуг, що дозволяє їм зробити усвідомлений вибір;
2. Підготовка покупця до найбільш ефективної і безпечної експлуатації товару, послуги;
3. Передпродажна підготовка виробів;
4. Доставка товару до місця експлуатації;
5. Збирання товару, установка, підготовка його до експлуатації;
6. Забезпечення запчастинами товарів, що є в експлуатації;
7. Збір і систематизація інформації про експлуатацію виробу, зауваження, скарги споживачів, про роботу сервісної служби;
8. Формування постійної клієнтури.

Основними показниками якості транспортного обслуговування є:

- рівень швидкості чи терміну доставки вантажів у порівнянні з нормами;
- рівень схоронності перевезених вантажів;

- повнота задоволення попиту на транспортні послуги по обсягах заявлених перевезень;
- рівень дотримання гарантованої ритмічності, регулярності чи погодженій рівномірності доставки вантажів “точно в термін” у часі доби, тижня, місяця, чи кварталу року ;
- рівень комплексності транспортного обслуговування вантажовласників у відповідності зі стандартами чи договорами від моменту заявки і навантаження до моменту вивантаження і здачі вантажу одержувачу по системі “від дверей до дверей” ;
- рівень транспортної доступності чи забезпеченості користувачів транспортних послуг ;
- рівень безпеки перевезень.

План практикуму

1. Визначення обсягів сервісного обслуговування.
2. Розробка системи сервісного обслуговування.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Елементи сервісу послуг транспортного підприємства.
2. Основні принципи, що покладені в основу сучасної системи організації сервісу.
3. Основні задачі системи сервісу транспортного обслуговування.

Контрольні питання

1. Визначте сутність, об’єкт та головну мету сервісу.
2. Система сервісу вирішує які задачі?
3. Логістичний сервіс повинен ґрунтуватися на яких принципах?
4. Які Ви знаєте види логістичного сервісу? Охарактеризуйте їх.
5. Дайте характеристику організації логістичного сервісу.
6. Які етапи формування системи сервісного обслуговування?
7. З яких елементів складається сервіс послуг транспортного підприємства?
9. Які критерії застосовуються для оцінки якості логістичного обслуговування?
10. Що включають витрати на логістичне обслуговування?
11. Сформулюйте визначення послуг з додатковою вартістю. Наведіть приклади.

Література:[4, с. 223–239; 3, с. 153–182; 1; 2; 5].

Практичне заняття № 18

Тема. Сегментація споживчого ринку

Навчальна мета:

- *розкрити* сегментацію ринку як основного елементу системи маркетингу;
- *визначити* параметри сегмента ринку;
- *продемонструвати* стратегії охоплення ринку;
- *розкрити* методи позиціонування фірми;
- *висвітлити* типи конкурентної поведінки;
- *охарактеризувати* позитивні й негативні наслідки конкуренції.

Короткі теоретичні відомості

Вивчення попиту на послугу чи товар та аналіз ринкових можливостей виробника цього товару (послуги) тісно пов'язані з дослідженням ринкової сегментації. Через політику сегментації ринку, що її проводить підприємство чи фірма, втілюється у життя найважливіший принцип маркетингу — орієнтація на споживача.

Сегментація ринку – це розподіл споживачів на групи на основі різниці в потребах, характеристиках чи поведінці і розроблення для кожної з груп окремого комплексу маркетингу.

Сегмент ринку складається із споживачів, що однаково реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

Позиціонування товару – це забезпечення товару чітко визначеного, відмінного від інших місця на ринку і у свідомості цільових споживачів.

Конкурентність ринку визначається тими межами, в рамках яких окремі фірми здатні впливати на ринок, тобто на умови реалізації своєї продукції, насамперед на ціни. Чим менше окремі фірми впливають на ринок, де вони реалізують свою продукцію тим більш конкурентним вважається ринок. Найвищий ступінь конкурентності ринку досягається тоді, коли окрема фірма на нього не впливає зовсім. Це можливо лише в разі, коли на ринку товарів діє так

багато фірм, що кожна з них зокрема ніяк не може вплинути на ціну товару, й сприймає її як таку, що визначається ринковим попитом і пропозицією. Такий ринок називається цілком конкурентним.

План практикуму

1. Сегментація ринку.
2. Параметри сегмента.
3. Положення (позиціонування) фірми на ринку.
4. Ринок головних конкурентів.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Вибір цільових сегментів ринку.
2. Основні методи позиціонування фірми.
3. Класифікація типів ринкових конкурентів.

Контрольні питання

1. Сегментація ринку як основний елемент системи маркетингу.
2. Охарактеризуйте параметри сегмента ринку?
3. Які існують стратегії охоплення ринку?
4. За якими принципами можна проводити сегментацію ринку товарів промислового призначення?
5. Назвіть методи позиціонування товару.
6. Назвіть типові помилки позиціонування товару.
7. Охарактеризуйте позитивні й негативні наслідки конкуренції.
8. Які існують типи конкурентної поведінки?
9. Виділяють які дві основні групи методів конкуренції?
10. За якими типами класифікуються ринкових конкурентів?

Література: [4, с. 240–259; 3, с. 183–192; 1; 2; 5; 6].

Практичне заняття №19

Тема. Аналіз ринкових можливостей підприємства

Навчальна мета:

– *знати* особливості сегментації ринку послуг;

- *вивчити* особливості транспортних послуг;
- *розкрити* асортименту послуг транспортної компанії;
- *охарактеризувати* місткість ринку;
- *висвітлити* фактори місткості ринку;
- *знати* потенційну місткість ринку.

Короткі теоретичні відомості

Сегментація ринку послуг має цілу низку особливостей.

Основна її характерна риса – це відносно обмежена кількість найважливіших ознак сегментації. *До першої групи ознак* сегментації споживачів відносяться виробничо-економічні: галузь, до якої належить підприємство-споживач; технологічний процес, який застосовується на цьому підприємстві; розмір підприємства-споживача і економічний регіон, до якого воно відноситься. *Друга група ознак* відноситься до специфіки організації надання послуг, особливостям запитів споживачів: наявність специфічних проблем у споживачів в області отримання транспортних послуг, наприклад, швидкості надання послуг, сезонності, вимог до її здійснення: охорона в дорозі, експедирування, забезпечення безпечного транспортування небезпечного вантажу і т.д.; фактори, що враховуються споживачем в оплаті послуг (умови оплати, методи розрахунків разове надання); форми взаємовідносин (довгострокова основа, разове надання). *Третя група ознак* – це особисті характеристики осіб, які є представниками підприємства-клієнта (схильність до прийняття самостійних рішень, в тому числі навіть ризикованих, підхід до вибору підприємства-надавача послуг, особисті взаємини і т. д.).

Особливості транспортних послуг полягають в наступному:

1. Транспорт не виробляє нових товарів, але завдяки їх переміщенню забезпечується подовження процесу виробництва і обігу.
2. Створення транспортних послуг співпадає в часі з їх споживанням.
3. Транспорт займає важливе місце в міжнародному товарному обігу: він є необхідною умовою міжнародного поділу праці, зовнішньої торгівлі, економічних зв'язків між країнами; □ він є експортером своєї продукції.

4. Транспортні послуги залежать від факторів розвитку ринкової економіки. При плануванні відправлення вантажу та виборі виду транспорту необхідно враховувати наступні обставини: вид вантажу; швидкість перевезення; вартість перевезення; безпечність перевезення.

План практикуму

1. Сегментація ринку послуг.
2. Аналіз характеристик послуг.
3. Асортимент послуг.
4. Місткість ринку.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Асортимент технологічних послуг.
2. Асортимент інформаційно-довідкових послуг.
3. Комерційні, сервісні, організаційні послуги.

Контрольні питання

1. Які особливості має сегментація ринку послуг?
2. Охарактеризуйте ознаки сегментації ринку транспортних послуг (перевезень вантажів) за їх видами та способами задоволення.
3. У чому полягають особливості транспортних послуг?
4. Аналіз вітчизняного і закордонного досвіду дозволяє запропонувати яку класифікацію послуг транспортного ринку?
5. Технологічні послуги що включають в себе?
6. Інформаційно-довідкові послуги що можуть включати в себе?
7. Комерційні послуги включають в себе виконання яких основних робіт?
8. До сервісних послуг належать які види послуг?
9. На що спрямовані організаційні послуги?
10. Що таке місткість ринку?
11. Від чого залежить місткість ринку?
12. Місткість ринку оцінюють за допомогою яких факторів?

Література: [4, с. 260–289; 3, с. 193–215; 1; 2; 5; 6].

Практичне заняття № 20

Тема. Цінові стратегії і моделі

Навчальна мета:

- *знати* сутність маркетингової цінової політики ;
- *з'ясувати* фактори впливу на цінову політику;
- *діднатись* про методи ціноутворення;
- *розкрити* методи цінових стратегій;
- *охарактеризувати* сутність маркетингової політики знижок;
- *висвітлити* сутність непрямого маркетингового ціноутворення.

Короткі теоретичні відомості

Маркетингова цінова політика – це комплекс заходів стосовно визначення відпускної ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги, управління цінами з урахуванням побажань та можливостей споживачів, а також одночасного забезпечення прибутку підприємства-товаровиробника чи продавця.

Політика цін традиційно є одним із головних елементів маркетингу з кількох причин. По-перше, ціна – один із головних інструментів у конкурентній боротьбі. По-друге, відповідний рівень цін дає можливість виробникові продати товар, отримати відповідні доходи і прибутки, а споживачеві цей товар придбати і використати для власної потреби. По-третє, ціна – це просто і точно вимірювана змінна, яка традиційно використовується в усіх економічних розрахунках підприємства. По-четверте, ціна – важлива передумова досягнення підприємством своїх стратегічних цілей (освоєння ринків чи стратегічних просторів). По-п'яте, у ринковій економіці ціна є надійним зрівнювачем попиту та пропонування товарів.

Така цінова політика дозволяє вирішувати оперативні задачі і забезпечує рішення наступних стратегічних задач: вихід на ринок; впровадження нового товару на ринок; захист позиції на ринку; послідовний рух по сегментах ринку; відшкодування витрат; стимулювання комплексного продажу.

Ціноутворення – це процес встановлення ціни на конкретний товар.

Ціна – грошове вираження вартості товару (послуги), яке повністю задовольняє інтереси продавця і покупця або значною мірою однієї зі сторін (залежно від типу ринку, на якому представлений товар).

У маркетинговій діяльності підприємства розрахунок цін за тим чи іншим методом – це тільки перший крок до розв’язання однієї з найважливіших проблем: визначення такого рівня цін, який би робив товари доступними для споживачів, комерційно вигідними для підприємства і конкурентоспроможними. Надалі ціну товарів регулюють на підставі змін, які відбуваються в навколишньому бізнес-середовищі. Отже, *управління цінами* — це процес їх коригування на підставі стратегії і тактики підприємства, а також дії суб’єктів, сил і умов навколишнього бізнес-середовища. У процесах управління цінами можуть бути використані такі стратегії чи політики: поступового зниження цін; «знімання вершків»; проникнення; диференціювання цін; престижних цін; психологічно комфортних цін; «шикування» цін; послідовного просування сегментами ринку; «збиткового лідера»; гнучких цін; стабільних цін; цін ринкової переваги; цін на товари, зняті з виробництва; цін виживання.

План практикуму

1. Фактори впливу на цінову політику.
2. Методи ціноутворення.
3. Цінова політика(стратегії).

Теми рефератів та творчих робіт

1. Види та функції цін.
2. Маркетинговий алгоритм розрахунку ціни.
3. Система чинників ціноутворення.

Контрольні питання

1. Що таке маркетингова цінова політика?
2. Назвіть чинники, що обумовлюють значення маркетингової цінової політики.
3. Дайте характеристику методів розрахунку цін на підставі витрат на виробництво та реалізацію продукції. Назвіть їх переваги та недоліки.

4. Охарактеризуйте методику встановлення цін на підставі суб'єктивної оцінки споживачами цінності товару.
5. Поясніть сутність підходу до встановлення цін на підставі умов конкуренції. Охарактеризуйте різновиди цього методу.
6. Охарактеризуйте метод встановлення цін у рамках товарної номенклатури.
7. Поясніть сутність розрахунку цін за географічним принципом. Охарактеризуйте різновиди цього методу.
8. Дайте характеристику методів розрахунку цін, виходячи з узаконених умов ціноутворення.
9. Поясніть сутність непрямого маркетингового ціноутворення.
10. Поясніть сутність маркетингової політики знижок. Назвіть і охарактеризуйте види знижок, які використовуються в маркетинговій практиці.
11. Поясніть сутність таких маркетингових цінових політик:
 - поступового зниження цін;
 - «знімання вершків»;
 - проникнення;
 - диференціювання цін;
 - престижних цін;
 - психологічно комфортних цін;
 - «шикування» цін;
 - послідовного просування сегментами ринку;
 - «збиткового лідера»;
 - гнучких цін;
 - стабільних цін;
 - цін ринкової переваги;
 - цін на товари, зняті з виробництва;
 - цін виживання.

Література: [3, с. 223–239; 9, с. 147–152; 3; 4; 5; 8; 10].

Практичне заняття №21

Тема. Заходи стимулювання збуту

Навчальна мета:

- *розкрити* просування послуг та їх функції;
- *знати* етапи системи планування просування послуг;
- *висвітлити* поняття реклами, охарактеризуйте її особливості та завдання;
- *охарактеризувати* види реклами залежно від її класифікації;
- *вивчити* основні критерії вибору носіїв реклами;
- *знати* визначення поняття «пропаганда», види пропаганди;
- *охарактеризувати* алгоритм розробки і реалізації програми стимулювання збуту.

Короткі теоретичні відомості

Просування – це будь-яка форма повідомлень, що використовуються підприємством для інформації, переконання або нагадування споживачам про свої товари, послуги, образи, ідеї. Просування – це різні стратегічні і тактичні засоби, мета яких прямо або опосередковано закріпити позиції підприємства на ринку, а також товарів, що пропонуються ним і активізувати продаж.

Просування виконує наступні функції:

- створює імідж підприємства, його товарів і послуг;
- інформує покупців про основні параметри існуючих товарів і послуг, створює і зберігає їх популярність;
- породжує пізнавання нових товарів, інформує покупців про місце, час придбання, а також про розпродажі товарів;
- обґрунтовує ціни товарів і послуг;
- створює зацікавленість учасників каналів розподілу в успішній реалізації товарів; забезпечує вибір оптимального каналу розподілу і післяпродажне обслуговування споживачів.

Для реалізації функцій підприємство може використовувати один або комплекс видів просування.

Стимулювання збуту – це використання короткотермінових заходів, розрахованих на швидке реагування ринку у відповідь на пропонування підприємством своєї продукції. По суті, це пряме заохочення споживачів придбати продукти чи послуги підприємства, а сфери торгівлі – включити ці товари до свого асортименту для наступного їх продажу (нагадаємо, що реклама чи пропаганда лише популяризують їх або створюють відповідний імідж).

Пропаганда (public relations – громадські зв'язки; publicity – публічність, гласність) – організація громадської думки, яка сприяє успішному функціонуванню підприємства, досягненню ним поставлених цілей.

Цілями пропаганди є поліпшення престижу і репутації підприємства, формування і підвищення зацікавленості споживачів у його товарах чи послугах, переконання споживачів у тому, що діяльність підприємства націлена на вирішення їхніх проблем, підвищення міри лояльності власного персоналу, суб'єктів ринку і держави до підприємства, поширення комерційно важливих даних через засоби масової інформації, в кінцевому рахунку створення сприятливих умов у навколишньому бізнес-середовищі.

Нині *реклама* є найдійовішим, отже, і найширше використаним засобом впливу на споживачів у процесах маркетингових комунікацій. Спираючись на характерні риси самої реклами, зазначимо, що *реклама* – це довільна платна форма неперсональної презентації та просування ідей, товарів, послуг через засоби масової інформації.

План практикуму

1. Планування просування послуг.
2. Заходи стимулювання збуту.
3. Пропаганда і реклама.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Прямий маркетинг.
2. Персонального продаж.
3. Види пропаганди та їх характеристика.

Контрольні питання

1. Що таке просування послуг? Які функції виконує просування?
2. Охарактеризуйте етапи системи планування просування послуг(товарів).
3. Дайте визначення реклами. Охарактеризуйте її особливості та завдання як елемента комплексу маркетингових комунікацій.
4. Назвіть та охарактеризуйте види реклами залежно від її класифікації.
5. Назвіть основні етапи процесу прийняття рішень з реклами в їхній логічній послідовності.
6. Охарактеризуйте основні цілі реклами та вимоги до них.
7. Охарактеризуйте процес опрацювання текстової частини реклами та існуючі правила щодо цього.
8. Назвіть основних носіїв реклами, охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
9. Назвіть основні критерії вибору носіїв реклами.
10. Які є графіки рекламування і як вони розробляються?
11. Назвіть та охарактеризуйте методи тестування реклами.
12. Охарактеризуйте сутність методів оцінювання програми рекламування.
13. Дайте визначення поняття «пропаганда». Охарактеризуйте її цілі.
14. Охарактеризуйте такі види пропаганди:
 - підтримування зв'язків з електронними та друкованими засобами масової інформації;
 - проведення презентацій, ювілейних заходів, «днів відкритих дверей»;
 - громадські заходи спонсорського характеру;
 - виставки;
 - корпоративна ідентичність.
15. Що таке стимулювання збуту?
16. Охарактеризуйте основні завдання стимулювання збуту.
17. Назвіть та охарактеризуйте основні засоби стимулювання збуту, їх переваги та недоліки.
18. Охарактеризуйте алгоритм розробки і реалізації програми стимулювання збуту.

19. Назвіть та охарактеризуйте типи персонального продажу.
20. Назвіть та охарактеризуйте цілі персонального продажу.
21. Назвіть основні етапи процесу персонального продажу в їхній логічній послідовності.
22. Що таке попередній підхід?
23. Які питання розглядаються на етапі підходу?
24. У чому полягає сутність презентації і що тут виконується?
25. Які є способи подолання заперечень споживачів?
26. Охарактеризуйте способи закінчення персонального продажу.
27. У чому сутність і значення післяпродажних заходів?
28. Дайте визначення прямого маркетингу; охарактеризуйте його характерні особливості.
29. Назвіть засоби інформаційного спілкування в прямому маркетингу, охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
30. Що є головною передумовою реалізації програм прямого маркетингу?

Література: [1, с. 105–134; 2, с. 98–116; 3; 4; 5; 6].

Практичне заняття № 22

Тема. Аналіз показників результативності маркетингової діяльності

Навчальна мета:

- *висвітлити* контроль маркетингу;
- *виділити* охоплення етапів процесу контролю;
- *продемонструвати* види контролю в залежності від суб'єкта контролю;
- *охарактеризувати* показники результативності маркетингу;
- *розкрити* складові контролю маркетингової діяльності підприємства;
- *ознайомитися* з контролем за часом здійснення.

Короткі теоретичні відомості

Контроль маркетингу – це процес виміру і оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, виконання коригувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Контроль маркетингової діяльності розглядається як періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності підприємства, що проводиться в певній послідовності, в ході якої виявляються проблеми, які виникли перед підприємством. На основі отриманих результатів розробляється план заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи маркетингу підприємства. На основі отриманих результатів розробляється план заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи маркетингу підприємства.

Процес контролю звичайно охоплює 4 етапи:

- встановлення планових величин і стандартів (цілі і норми);
- виявлення реальних значень показників;
- порівняння;
- аналіз результатів порівняння.

Контроль системи маркетингу повинен відповідати чотирьом умовам:

1. **Періодичність (систематичність).** Перевірка маркетингової діяльності повинна здійснюватися щорічно або за будь-який інший календарний період.
2. **Всебічність.** Перевірка маркетингової діяльності повинна охоплювати всі операції маркетингу.
3. **Послідовність.** Перевірка маркетингової діяльності повинна складатися з процедур, які виконуються у певній послідовності.
4. **Об'єктивність.** Перевірка маркетингової діяльності повинна здійснюватися незалежними фахівцями з метою забезпечення необхідної об'єктивності думки.

В залежності від рівня здійснення виділяють 3 види контролю маркетингу:

- контроль на рівні підприємства;
- контроль на рівні підрозділу маркетингу;
- зовнішній контроль.

Контроль маркетингу на рівні підприємства в цілому спрямований на отримання інформації, необхідної для оцінки ефективності маркетингової діяльності і прийняття на цій основі управлінських рішень.

Так, внаслідок даного контролю оцінюють ефективність виконання стратегічного і тактичного планів маркетингу підприємства; досягнень в області

маркетингової діяльності; співвідношення “ціни - витрати - прибуток”; результатів нововведень.

Контроль маркетингу на рівні підрозділу маркетингу спрямований на оцінку ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу і оцінку компетентності керівництва даного підрозділу в більш довгостроковій перспективі.

Зовнішній контроль може здійснюватися, як власними силами підприємства, так і через консультаційні агентства.

План практикуму

1. Контроль.
2. Види маркетингового контролю.
3. Результативність маркетингу.

Теми рефератів та творчих робіт

1. Стратегічний контроль маркетингу.
2. Тактичний контроль маркетингу: об'єкти і зміст контролю.
3. Контроль прибутковості.

Контрольні питання

1. Що таке контроль маркетингу?
2. Які етапи охоплює процес контролю?
3. Яким умовам повинен відповідати контроль системи маркетингу?
4. Охарактеризуйте види контролю в залежності від суб'єкта контролю?
5. Який контроль виділяють за часом здійснення?
6. В залежності від рівня здійснення виділяють які види контролю маркетингу?
7. Показники результативності маркетингу?
8. Назвіть основні складові контролю маркетингової діяльності підприємства.
9. У чому полягає процес контролю маркетингової діяльності підприємства?
10. За якими показниками контролюються плани збуту?
11. За якими показниками контролюється ефективність маркетингових заходів?
12. За якими показниками контролюється прибутковість?

Література:[1, с. 217–228; 2, с. 162–179; 3; 4; 5; 6].

3 ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Поняття менеджменту.
2. Процес управління та підхід з точки зору різних шкіл.
3. Сучасні підходи до менеджменту.
4. Середовище підприємства: внутрішнє, зовнішнє.
5. Економічні методи управління.
6. Адміністративні методи управління.
7. Соціально-психологічні методи управління.
8. Аналіз проблеми на підприємстві.
9. Обмеження і критерії прийняття рішення.
10. Альтернативні рішення та підходи до прийняття.
11. Вибір рішення та фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
12. Реалізація рішення.
13. Групове прийняття рішень в організаціях.
14. Задачі та місія організації.
15. Становище підприємства.
16. Стратегія діяльності та модель процесу планування.
17. Стратегічне управління, оперативний та поточний план.
18. Організаційна структура управління підприємства та етапи її розробки.
19. Розподіл функцій менеджменту.
20. Управлінські структури та управління інформацією.
21. Лінійна структура управління.
22. Функціональна структура управління.
23. Лінійно-функціональна структура управління.
24. Дивізійна організаційна структура.
25. Нові форми структури організації.
26. Мотивація персоналу: основні поняття.
27. Стимулювання підрозділів. Змістовні, процесуальні теорії мотивації.
28. Система оплати праці. Преміювання співробітників.

29. Суть контролю та його види.
30. Етапи процесу контролю.
31. Рекомендації щодо проведення ефективного контролю.
32. Характеристики ефективного контролю.
33. Діалог. Виховання людей. Педагогічна діяльність.
34. Психологічна та моральна стійкість.
35. Емоційна підтримка людей. Здоровий спосіб життя.
36. Трудова дисципліна. Моральні норми. Турбота про якість виконуваної роботи.
37. Етичні виміри менеджменту.
38. Суть юридичної та соціальної відповідальності.
39. “Залізний” закон соціальної відповідальності.
40. Етика бізнесу та її роль у розвитку менеджменту.
41. Сутність керівництва і лідерства.
42. Форми влади менеджерів.
43. Стили керівництва і лідерства.
44. Ситуаційні підходи до лідерства.
45. Критика, самокритика, креативність.
46. Аналіз конфліктних ситуацій.
47. Типи конфліктів.
48. Причини виникнення конфліктів.
49. Методи розв’язання конфліктів.
50. Управління неформальною групою.
51. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
52. Міжособистісні комунікації.
53. Організаційні комунікації.
54. Комунікабельність, цілеспрямованість, толерантність.
55. Поняття маркетингу.
56. Концепції маркетингу.
57. Принципи і комплекс маркетингу.
58. Служба маркетингу та оцінка взаємодії організаційних підрозділів.

59. Основні функції і завдання служби маркетингу.
60. Постановка проблеми та основна задача маркетингового дослідження.
61. Вивчення інформації та види досліджень.
62. Етапи проведення досліджень.
63. Класифікація транспортних послуг.
64. Життєвий цикл послуг.
65. Розробка послуги.
66. Розробка фірмового імені.
67. Розробка фірмового знаку.
68. Розробка фірмового образу (стилю).
69. Визначення обсягів сервісного обслуговування.
70. Розробка системи сервісного обслуговування.
71. Сегментація ринку.
72. Параметри сегмента.
73. Положення (позиціонування) фірми на ринку.
74. Ринок головних конкурентів.
75. Сегментація ринку послуг.
76. Аналіз характеристик послуг.
77. Асортимент послуг.
78. Місткість ринку.
79. Фактори впливу на цінову політику.
80. Методи ціноутворення.
81. Цінова політика(стратегії).
82. Планування просування послуг.
83. Заходи стимулювання збуту.
84. Пропаганда і реклама.
85. Сутність маркетингового контролю на підприємстві.
86. Види маркетингового контролю.
87. Результативність маркетингу.

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ І ВМІНЬ СТУДЕНТІВ

Порядок перерахунку рейтингових показників 100-бальної системи вищої шкали в національну шкалу оцінювання знань та європейську шкалу ECTS.

Інтервальна шкала оцінок установлює взаємозв'язки між рейтинговими показниками і шкалами оцінок.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82–89	B	добре	
74–81	C		
64–73	D	задовільно	
60–63	E		
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Екзаменаційна оцінка виставляється з урахуванням поточної роботи студента протягом усього семестру. Ураховується як відвідання занять і аудиторна робота, так і виконання індивідуальних завдань і завдань для самостійного опрацювання.

Оцінювання знань студентів під час поточного контролю відбувається на основі таких критеріїв:

1. Правильність відповідей (правильний, чіткий, достатньо глибокий виклад теоретичних понять).
2. Ступінь усвідомлення програмного матеріалу й самостійність суджень.
3. Новизна навчальної інформації; рівень використання наукових (теоретичних знань).

4. Уміння користуватися засвоєними теоретичними знаннями у повсякденному житті.

5. Відповідальність студентів оцінюється й за формою, тобто з точки зору логічності, чіткості, виразності викладу навчальної літератури.

Виходячи з розглянутих положень, критерії оцінювання знань такі за 1 семестр:

Оцінка “відмінно” ставиться, якщо студент: має глибокі знання фактичного матеріалу; уміє застосовувати здобуті теоретичні знання на практиці; вільно володіє основними поняттями і категоріями менеджменту та управління; орієнтується у формулюванні сутності маркетингу й усвідомлює його роль у просуванні транспортної галузі; досконало знає і може застосувати на практиці дослідження кон’юнктури ринку та можливостей підприємства транспортної галузі використовуючи засоби інформаційних технологій та відповідні методики і прийоми маркетингових досліджень; уміє аналізувати та приймати рішення на основі оцінки ефективності менеджменту; володіє добре розвиненим мовленням, критичним мисленням; уміє логічно й аргументовано висловлювати свої думки; виконує поставлені завдання на високому фаховому рівні; вчасно, систематично і сумлінно виконує навчальну програму.

Оцінка “добре” ставиться, якщо студент: добре володіє матеріалом, але не завжди може теоретично обґрунтувати його; має навички щодо основних понять і категорій менеджменту та управління, проте допускає незначні помилки; може систематизувати інформацію, використовуючи загальновідомі докази у власній аргументації; володіє навичками проведення маркетингових досліджень, їх аналізу; виконує поставлені завдання на достатньому фаховому рівні; вчасно, систематично і сумлінно виконує навчальну програму, проте має незначні недоліки у виконанні поставлених завдань.

Оцінка “задовільно” ставиться, якщо студент: має неглибокі знання матеріалу і здатний відтворити його лише репродуктивно; неглибоко і поверхнево володіє теоретичним матеріалом; недостатньо глибоко володіє основними поняттями маркетингу та менеджменту, допускає значні помилки і неточності у проведенні та аналізі маркетингових досліджень; уміє зв’язно

висловлюватися, проте порушує послідовність викладу; виконує поставлені завдання на задовільному фаховому рівні; вчасно, систематично і сумлінно виконує навчальну програму, проте має недоліки у виконанні поставлених завдань, відчуває труднощі при виконанні практичних завдань.

Оцінка “незадовільно” ставиться, якщо студент: володіє незначною частиною програмового матеріалу; має фрагментарні теоретичні знання; слабо володіє основними поняттями маркетингу та менеджменту; не орієнтується у тенденціях щодо прийняття рішення на основі оцінки ефективності менеджменту; не вміє аналізувати, порівнювати, зіставляти явища; викладає думки на досить примітивному рівні; припускається груби помилок; не виконав поставлених навчальних завдань курсу.

Виходячи з розглянутих положень, критерії оцінювання такі за 2 семестр:

«Зараховано» виставляється студенту тоді, коли його відповідь бездоганна за змістом, формою, обсягом. Це означає, що студент повною мірою за програмою засвоїв увесь навчальний матеріал, викладений у підручниках та інших джерелах і на практичних заняттях, на заліку дає, бездоганні й глибокі відповіді на поставлені запитання, а також під час тестування демонструє знання не тільки основної, але й додаткової літератури, першоджерел, наводить власні роздуми, робить узагальнювальні підсумки, використовує знання із суміжних, галузевих дисциплін, уміє пов'язати вивчений матеріал із реальною дійсністю й доцільно використовує його для аналізу практичних завдань.

«Не зараховано» виставляється тоді, коли студент не знає значної частини програмного матеріалу, допускає суттєві помилки під час висвітлення понять, на додаткові питання відповідає не по суті, робить велику кількість помилок під час усної відповіді.

Підсумковий залік проводиться на останньому практичному занятті або під час сесії. Студенти, які відпрацювали всі теми практичних занять і самостійної роботи, залік отримують на останньому занятті без додаткових контрольних заходів (за поточними оцінками). Студенти, які не відпрацювали пропущені

заняття або мають незадовільні оцінки, залік отримують тільки після ліквідації цих недоліків.

Розподіл балів за видами роботи та формами контролю

1 семестр: присутність на лекційних заняттях **0,5** бала, максимум 12 лекційних занять – **6** балів, лекційний конспект – **4** бали. У цілому 10 балів за семестр.

Навчальний семестр включає в себе 8 практичних занять з дисципліни. Рейтингова оцінка поточного змістового контролю (контрольна робота № 1 та № 2) – по **10** балів, тобто **20** балів. Присутність на практичному занятті оцінюється – **1** бал, активність – 2 бали, тобто 24 бали. Підготовка до практичного заняття й оволодіння практичними навичками оцінюється – **10** балів. Окремо оцінюється виконання завдань для самостійної роботи – **10** балів, написання та розкриття матеріалу в реферативній доповіді – **11** балів. Виконання творчого індивідуального завдання (стаття, тези) оцінюється – **5** балів. Іспит – 20 балів. Усього за семестр – **100** балів.

2 семестр: присутність на лекційних заняттях **0,5** бала, максимум 12 лекційних занять – **6** балів, лекційний конспект – **4** бали. У цілому 10 балів за семестр.

Навчальний семестр включає в себе 8 практичних занять з дисципліни. Рейтингова оцінка поточного змістового контролю (контрольна робота № 1 та № 2) – по **11** балів, тобто **22** бали. Присутність на практичному занятті оцінюється – **1** бал, активність – 2 бали, тобто 24 бали. Підготовка до практичного заняття й оволодіння практичними навичками оцінюється – **11** балів. Окремо оцінюється виконання завдань для самостійної роботи – **11** балів, написання та розкриття матеріалу в реферативній доповіді – **11** балів. Виконання творчого індивідуального завдання (стаття, тези) оцінюється – **11** балів. Усього на залік – 100 балів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. /А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова. - 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. - 5-те вид., допов. – К. : Лібра, 2007. – 720 с.
4. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия : учеб. пособие А.В. Зозулев. – К. : Центр навч. літератури, 2010. – 576 с.
5. Корольчук О.П. Маркетинг. Ситуативні, творчі та контрольні завдання: практикум / О.П. Корольчук, Л.М. Шульгіна. – К. : КНТЕУ, 2003. – 259 с.
6. Павленко О.Ф. Маркетинг : підручник / О.Ф.Павленко, А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
7. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів, Видавництво "Світ", 1995. – 294 с.
8. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для вузів/ Л.В.Балабанова, О.В.Сардак.- К.: ВД "Професіонал", 2004.– 304с.
9. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Підручник. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007.
10. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник /О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 415 с.
11. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посібник / О.О. Гуторова / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327с.
- 12.Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О., Лайко Г. П. Практикум з менеджменту: навч. посібник / Міжрегіональна академія управління персоналом / Олена Вікторівна Баєва (ред.). – К. : МАУП, 2010. – 178 с.
13. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг, Д. Ланкастер, Д. Уотерс, Д. Йорк, Н. Ленгли ; пер. с англ. О. О. Чистяков. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876с.

Методичні вказівки щодо практичних занять з навчальної дисципліни “Основи маркетингу та менеджменту” для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 275.03 – “Транспортні технології (на автомобільному транспорті)”

Укладач к.т.н., доц. Т. В. Гайкова

Відповідальний за випуск зав. кафедри маркетингу проф. М. М. Мороз

Підп. до др. _____ . Формат 60×84 1/16. Папір тип. Друк ризографія.

Ум. друк. арк. _____. Наклад _____ прим. Зам. № _____. Безкоштовно.

Видавничий відділ
Кременчуцького національного університету
імені Михайла Остроградського
вул. Першотравнева, 20, м. Кременчук, 39600