



ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)

ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ

**КОЛЕДЖ ХОРЕОГРАФІЧНОГО МИСТЕЦТВА «КИЇВСЬКА МУНІЦИПАЛЬНА
АКАДЕМІЯ ТАНЦЮ ІМЕНІ СЕРЖА ЛИФАРЯ»**

(КМАТ ІМЕНІ СЕРЖА ЛИФАРЯ)

УХВАЛЕНО

Рішенням Вченої ради
Коледжу хореографічного мистецтва
«КМАТ імені Сержа Лифаря»

Протокол № 5 від 30.06.2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор Коледжу хореографічного
мистецтва «КМАТ імені Сержа
Лифаря»


В'ячеслав КОЛОМІЄЦЬ
30 червня 2025 року



ЗАГАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

РОБОЧА ПРОГРАМА

освітнього компонента підготовки бакалавра

галузі знань 02 "КУЛЬТУРА І МИСТЕЦТВО"

спеціальності 024 "ХОРЕОГРАФІЯ"

Київ – 2025

Обговорено та рекомендовано до використання у освітньому процесі на засіданні кафедри теоретичних дисциплін (протокол № 7 від 30.06.2025 р.).

Обговорено та рекомендовано до використання у освітньому процесі на засіданні Навчально-методичної ради КМАТ імені Сержа Лифаря (протокол № 3 від 27.06.2025 р.).

Укладач: Громадський Р.А., старший викладач кафедри теоретичних дисциплін КМАТ імені Сержа Лифаря.

Викладач: Громадський Р.А., старший викладач кафедри теоретичних дисциплін КМАТ імені Сержа Лифаря.

Загальний менеджмент та маркетинг. Робоча програма освітнього компонента підготовки бакалавра. / Уклад.: Громадський Р.А. – К.: КМАТ імені Сержа Лифаря, 2025 р. – 87 с.

© КМАТ імені Сержа Лифаря, 2025

ЗМІСТ

1. Опис освітнього компонента	4
2. Мета та завдання освітнього компонента	5
3. Програма освітнього компонента	9
4. Структура освітнього компонента	52
5. Теми семінарських занять	53
6. Теми для самостійного опрацювання	53
7. Методи та форми навчання	54
8. Методи та форми контролю	54
9. Оцінювання результатів навчання	56
10. Методичне забезпечення	57
11. Рекомендовані джерела	58
12. Методичні рекомендації з вивчення освітнього компонента та організації самостійної роботи	61
13. Контрольні питання до заліку	63
14. Тестові контрольні питання	65

1. Опис освітнього компонента

Найменування показників	Галузь знань, ступінь вищої освіти	Характеристика освітнього компонента
		денна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 3	Галузь знань 02 Культура і мистецтво	Нормативна
Загальна кількість годин – 90	Спеціальність 024 Хореографія	Рік підготовки:
		2-й
		Семестр
		3-4-й
		Лекції
	Рівень вищої освіти Бакалавр	50 год.
		Практичні, семінарські
		4 год.
		Лабораторні
		-
		Самостійна робота
		36 год.
		Індивідуальні завдання
		-
		Вид контролю: залік

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання - 60% / 40%.

2. Мета та завдання освітнього компонента

Мета

Вивчення освітнього компонента є формування системних знань і вивчення питань щодо сутності та змісту менеджменту, як філософії підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки та конкуренції.

Метою є навчання теоретичним основам та загальним принципам системи класичного менеджменту та менеджменту у сфері культури і мистецтва, а також практичним навичкам управлінської діяльності в установах культури; формування системних знань і вивчення питань щодо сутності та змісту маркетингу як філософії підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки та конкуренції.

Крім цього, метою ОК є викладання принципів, завдань та функцій маркетингу, способів реалізації надання театральних послуг, а також відпрацювання практичних навичок вирішення маркетингових завдань і прищеплення вміння творчого пошуку напрямків і резервів удосконалення маркетингової діяльності мистецької організації.

Завдання вивчення основних понять, систем і алгоритмів маркетингу; набуття практичних навичок розв'язання конкретних маркетингових завдань; формування вмінь творчого пошуку резервів удосконалення маркетингової діяльності мистецької організації.

Завдання вивчення освітнього компонента:

- оволодіти основами теорії, методики та методології менеджменту в сфері виконавського мистецтва;

- засвоєння сутності менеджменту, функцій управління;

- процесів прийняття управлінських рішень;

- методів використання творчими організаціями базових інструментів управління;

вивчення впливу різних факторів на ефективність управління організацією;

- знайомство з світовим досвідом менеджменту в сфері виконавського мистецтва;

- оволодіння понятійним апаратом, категоріями та принципами менеджменту культури і мистецтва;

- вивчення механізмів менеджменту у сфері культури і мистецтва;

- отримання знань про систему планування та програмування діяльності установ культурного профілю;

- освоєння типових процедур та рішень з управління кадрами;

- оволодіння вміннями та навичками застосування управлінських технологій у діяльності закладів культури і мистецтва.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі ВО повинні:

знати:

- сутність менеджменту, його основні концепції;
- основні категорії менеджменту;
- характеристики сучасного менеджменту та його основні види;
- сутність комплексу менеджменту;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

вміти:

- здатність використовувати інтелектуальний потенціал, професійні знання, креативний підхід до розв'язання завдань та вирішення проблем в сфері професійної діяльності.
- здатність дотримуватися толерантності у міжособистісних стосунках, володіти етикою добродійних взаємовідносин в сфері виробничої діяльності.
- здатність розуміти специфіку фінансового та адміністративного забезпечення виробничого процесу.

Опанування освітнім компонентом сприяє формуванню наступних компетентностей:

загальні компетентності:

ЗК01 Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;

ЗК02 Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

спеціальні компетентності:

СК16 Здатність дотримуватись толерантності у міжособистісних стосунках, етичних і добродійних взаємовідносин у сфері виробничої діяльності;

СК17 Здатність враховувати економічні, організаційні та правові аспекти професійної діяльності.

Опанування освітнім компонентом сприяє наступним **результатам навчання:**

ПР01. Визначати взаємозв'язок цінностей громадянського суспільства із концепцією сталого розвитку України.

ПР02. Розуміти моральні норми і принципи та вміти примножувати культурні, наукові цінності і досягнення суспільства в процесі діяльності.

ПР21. Розвивати комунікативні навички, креативну і позитивну атмосферу в колективі.

ПР22. Мати навички управління мистецькими проєктами, зокрема, здійснювати оцінки собівартості мистецького проєкту, визначати потрібні ресурси, планувати основні види робіт.

**Узгодження змісту освітнього компонента
«Загальний менеджмент та маркетинг»
з програмними результатами навчання (ПР),
загальними (ЗК) та спеціальними компетентностями (СК)**

№ лекції	Тема лекції	ЗК та СК	ПР	Відображення в тематиці
1	Сутність основ менеджменту	ЗК01, ЗК02, СК17	ПР01, ПР02	Розкриття менеджменту як суспільно значущої діяльності, що ґрунтується на правових, етичних та культурних засадах управління
2	Історія розвитку менеджменту	ЗК02, СК17	ПР02	Аналіз еволюції управлінських ідей у контексті розвитку суспільства, економіки та культури
3	Основні принципи менеджменту	ЗК01, СК16, СК17	ПР02, ПР21	Формування розуміння етичних, організаційних та комунікативних принципів управління
4	Організація як об'єкт управління	ЗК01, СК17	ПР01, ПР22	Усвідомлення організації як соціально-економічної системи з чіткою структурою та правовими межами
5	Функціональний склад системи управління	ЗК02, СК17	ПР22	Засвоєння системного підходу до управління та взаємозв'язку управлінських функцій
6	Планування як загальна функція управління	ЗК01, СК17	ПР01, ПР22	Формування навичок стратегічного та операційного планування діяльності
7	Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	ЗК01, СК16, СК17	ПР21, ПР22	Розвиток умінь структурувати діяльність колективу та розподіляти ресурси
8	Мотивування як загальна функція менеджменту	ЗК02, СК16	ПР21	Формування навичок створення позитивного психологічного клімату та мотиваційного середовища
9	Управлінські рішення	ЗК01, СК17	ПР22	Опанування методів прийняття рішень з урахуванням економічних і правових чинників
10	Керівництво і лідерство	ЗК01, СК16	ПР21	Усвідомлення ролі лідерства, відповідальності та комунікації в управлінській діяльності
11	Ефективність менеджменту	ЗК02, СК17	ПР02, ПР22	Оцінювання результативності управління та ефективності використання ресурсів
12	Сутність маркетингу	ЗК02, СК17	ПР02	Розуміння маркетингу як інструменту взаємодії з соціально-культурним середовищем
13	Основні елементи та комплекс маркетингу	ЗК02, СК17	ПР22	Формування навичок комплексного підходу до просування продуктів і послуг

№ лекції	Тема лекції	ЗК та СК	ПР	Відображення в тематиці
14	Функції маркетингу	ЗК01, СК17	ПР22	Опанування управлінських функцій маркетингової діяльності
15	Аналіз ринкових можливостей	ЗК01, СК17	ПР22	Засвоєння методів аналізу зовнішнього середовища та ринкових умов
16	Відбір цільових ринків	ЗК01, СК17	ПР22	Формування умінь сегментації ринку та вибору цільових аудиторій
17	Розробка та реалізація комплексу маркетингу	ЗК02, СК17	ПР22	Планування та реалізація маркетингових стратегій з урахуванням ресурсів
18	Сутність маркетингових досліджень, основні напрямки проведення	ЗК02, СК17	ПР02, ПР22	Розуміння ролі досліджень у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень
19	Процес проведення маркетингового дослідження	ЗК01, СК17	ПР22	Формування практичних навичок організації та аналізу маркетингових досліджень
20	Цілі і суть товарної політики. Конкурентоспроможність товару	ЗК02, СК17	ПР02, ПР22	Усвідомлення зв'язку між якістю продукту, культурними цінностями та конкурентними перевагами

Пояснення до таблиці

Таблиця узгодження відображає логічний взаємозв'язок між темами лекційного курсу з менеджменту, загальними та спеціальними компетентностями і програмними результатами навчання. Зміст тем спрямований на формування в здобувачів освіти цілісного розуміння управлінської діяльності як соціально, економічно та культурно зумовленого процесу. Особлива увага приділяється розвитку етичних і комунікативних навичок, здатності працювати в колективі, планувати та реалізовувати мистецькі й організаційні проекти з урахуванням принципів сталого розвитку.

3. Програма освітнього компонента

РОЗДІЛ 1.

Освітній блок 1. Менеджмент

Розділ 1. Суть і зміст менеджменту.

Тема 1. Сутність основ менеджменту.

Сутність основ менеджменту полягає у формуванні системи знань, принципів і методів, які забезпечують ефективне управління організаціями та ресурсами для досягнення поставлених цілей.

Ключові аспекти сутності менеджменту

Менеджмент як наука

Менеджмент вивчає закономірності управління організаціями, поведінку людей у процесі праці, способи підвищення ефективності діяльності підприємств та установ.

Менеджмент як мистецтво

Він передбачає вміння керівника застосовувати знання на практиці, приймати рішення в умовах невизначеності, мотивувати персонал і знаходити індивідуальний підхід до людей.

Менеджмент як процес

Управління реалізується через основні функції:
планування (визначення цілей і шляхів їх досягнення),
організування (розподіл завдань і ресурсів),
мотивацію (спонукання працівників до ефективної роботи),
контроль (оцінка результатів і коригування діяльності).

Менеджмент як система

Він об'єднує людей, структури, технології, ресурси та інформацію в єдине ціле, яке функціонує в певному зовнішньому середовищі.

Головна мета менеджменту

Забезпечення ефективного та результативного використання ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) для досягнення цілей організації. Отже, сутність основ менеджменту полягає в розумінні законів і принципів управління, опануванні функцій менеджера та формуванні управлінського мислення, необхідного для успішної діяльності в сучасних умовах.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке менеджмент і в чому полягає його сутність?
2. Які основні цілі менеджменту в діяльності організації?
3. У чому відмінність між менеджментом як наукою, мистецтвом і практикою?
4. Які основні функції менеджменту та в чому їх зміст?
5. Хто такий менеджер і які основні ролі він виконує в організації?
6. Які ресурси є об'єктом управління в менеджменті?

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацюйте визначення поняття «менеджмент» у працях різних авторів та порівняйте їх. Зробіть узагальнюючий висновок.
2. Розкрийте сутність менеджменту як науки, мистецтва та практичної діяльності.
3. Охарактеризуйте основні функції менеджменту та наведіть приклади їх реалізації на підприємстві.

Рекомендовані джерела:

Основні

1. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
2. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
3. Г.Є.Мошек, В.Л.Федоренко, О.В.Коваленко, М.В.Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
4. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
5. Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

6. Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
7. Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
8. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
9. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.
10. Т. Ялоха, Р. Громадський. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. - 2021. - Вип. 27-28. - С. 180-189.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту.

Історія розвитку менеджменту — це еволюція підходів, ідей та методів управління організаціями від давніх часів до сучасності. Її зазвичай поділяють на кілька основних етапів.

1. Давні цивілізації

Елементи менеджменту існували ще в Стародавньому Єгипті, Месопотамії, Китаї та Римі. Будівництво пірамід вимагало планування, організації праці та контролю.

У Китаї (Конфуцій) наголошували на дисципліні, ієрархії та моральній відповідальності керівників.

У Римі розвивалася система адміністрування, обліку та управління армією.

2. Середньовіччя

Управління розвивалося в межах:

- феодальної системи;
- ремісничих цехів і гільдій;
- церковних організацій.

Менеджмент мав ієрархічний характер, базувався на традиціях і жорсткій підпорядкованості.

3. Період індустріальної революції (XVIII–XIX ст.)

Масове виробництво та фабрична система спричинили потребу в наукових підходах до управління:

- з'являється поділ праці;
- формується перші професійні менеджери;
- управління відокремлюється від власності.

4. Класична школа менеджменту (кінець XIX – початок XX ст.)

Наукове управління Фредерік Тейлор:

- аналіз робочих операцій;
- нормування праці;
- матеріальне стимулювання.

Адміністративна школа Анрі Файоль:

виділив основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль;

сформулював 14 принципів управління.

Бюрократична школа Макс Вебер:

- чітка ієрархія;
- формальні правила;
- розподіл повноважень.

5. Школа людських відносин (1930–1950-ті роки)

Елтон Мейо та Хотторнські експерименти:

увага до соціальних і психологічних чинників;
важливість мотивації, комунікації та групової динаміки;
людина розглядається не лише як «ресурс», а як особистість.

6. Поведінкова школа

Розвиток ідей мотивації та лідерства:

Абрахам Маслоу (ієрархія потреб);
Дуглас Мак-Грегор (теорії X і Y);
Фредерік Герцберг (теорія мотивації і гігієни).

7. Кількісна (математична) школа

Застосування:

математичних моделей;
статистики;
теорії прийняття рішень;
дослідження операцій (особливо після Другої світової війни).

8. Системний та ситуаційний підходи (друга половина XX ст.)

Організація розглядається як відкрита система.

Немає універсальних методів управління — рішення залежать від ситуації, середовища, культури.

9. Сучасний менеджмент (кінець XX – XXI ст.)

Характерні риси:

стратегічний менеджмент;
управління знаннями та інноваціями;
project management;
цифровізація, штучний інтелект, віддалена робота;
соціальна відповідальність бізнесу та сталий розвиток.

Менеджмент розвивався від інтуїтивного управління до складної науково-практичної дисципліни, що поєднує економіку, психологію, соціологію та технології.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке менеджмент і чому він виник?
2. Які причини зумовили розвиток менеджменту як науки?
3. Чим управління в давнину відрізнялося від сучасного менеджменту?
4. У чому суть наукового управління Фредеріка Тейлора?
5. Які основні принципи менеджменту сформулював Анрі Файоль?
6. Що таке бюрократична модель управління за Максом Вебером?
7. У чому полягає теорія ієрархії потреб А. Маслоу?
8. Які основні риси сучасного менеджменту?
9. Як цифрові технології впливають на управління організаціями?
10. Що таке стратегічний менеджмент?

Завдання для самостійної роботи

1. Дайте письмове визначення поняття «менеджмент» та поясніть причини його виникнення.
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку менеджменту.
3. Поясніть різницю між управлінням і менеджментом.
4. Опишіть внесок одного з науковців (на вибір): Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Е. Мейо, А. Маслоу.

5. Поясніть, чому індустріальна революція стала поштовхом для розвитку менеджменту.
6. Проаналізуйте, які ідеї класичних шкіл використовуються в сучасних організаціях.
7. Наведіть приклади застосування ситуаційного підходу в управлінні.

Рекомендовані джерела:

Основні

1. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
2. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
3. Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, О.В. Коваленко, М.В. Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
4. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
5. Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

6. Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
7. Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
8. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
9. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.
10. Т. Ялоха, Р. Громадський. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. - 2021. - Вип. 27-28. - С. 180-189.

Тема 3. Основні принципи менеджменту.

Основні принципи менеджменту — це базові правила й ідеї, яких дотримуються керівники для ефективного управління організацією. Найвідомішу систему принципів сформулював Анрі Файоль. Окрім класичних, у сучасному менеджменті також виділяють: орієнтацію на результат; клієнтоорієнтованість; адаптивність і гнучкість; наукову обґрунтованість рішень; відповідальність і етичність; інноваційність.

Принципи менеджменту є основою ефективного управління та залишаються актуальними, хоча їх застосування змінюється залежно від умов, культури й типу організації.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке принципи менеджменту?
2. Яку роль відіграють принципи менеджменту в управлінні організацією?
3. Хто сформулював класичні принципи менеджменту?
4. Які принципи менеджменту є найбільш актуальними в сучасних умовах? Чому?

5. Чи всі принципи Файоля можна застосовувати в сучасних організаціях? Обґрунтуйте.
6. Наведіть приклад порушення одного з принципів менеджменту та його наслідки.

Завдання для самостійної роботи

1. Дайте визначення поняття «принципи менеджменту».
2. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні принципи менеджменту за Анрі Файолем.
3. Поясніть значення принципів менеджменту для ефективної діяльності організації.
4. Поясніть, як пов'язані між собою повноваження та відповідальність.
5. Проаналізуйте, які принципи менеджменту є найважливішими в сучасних умовах цифрової економіки.
6. Чи завжди принцип централізації є ефективним? Обґрунтуйте свою думку.

Рекомендовані джерела:

Основні

1. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
2. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
3. Г.Є.Мошек, В.Л.Федоренко, О.В.Коваленко, М.В.Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
4. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
5. Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

6. Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
7. Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
8. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
9. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.
10. Т. Ялоха, Р. Громадський. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. - 2021. - Вип. 27-28. - С. 180-189.

Освітній блок 2.

Розділ 2. Організація та планування у менеджменті.

Тема 4. Організація як об'єкт управління

Організація як об'єкт управління — це цілісна соціально-економічна система, діяльність якої спрямована на досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання ресурсів під керівництвом менеджменту.

Поняття організації. Організація — це: група людей, об'єднана спільною метою, з чітко визначеною структурою, системою розподілу повноважень і відповідальності, правилами та нормами діяльності.

Приклади: підприємство, школа, університет, лікарня, державна установа, громадська організація.

Організація як система

З позиції системного підходу організація є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Основні елементи системи:

Вхід — ресурси (персонал, фінанси, інформація, матеріали);

Процес — діяльність, у межах якої ресурси перетворюються;

Вихід — продукція, послуги, результати діяльності;

Зворотний зв'язок — оцінка результатів і коригування дій.

Основні характеристики організації

Наявність мети

Структура управління

Поділ праці

Ієрархія та підпорядкованість

Формальні правила і процедури

Корпоративна культура

Внутрішнє середовище організації

До внутрішнього середовища належать: цілі; структура; персонал; технології; організаційна культура. Менеджмент безпосередньо впливає на ці елементи.

Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище включає: економічні умови; законодавство; конкуренцію; споживачів; соціальні та технологічні чинники.

Організація повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Організація як об'єкт управління

Як об'єкт управління організація: потребує цілеспрямованого впливу; функціонує на основі управлінських рішень; розвивається під впливом планування, організації, мотивації та контролю; реагує на внутрішні й зовнішні зміни.

Роль менеджменту

Менеджмент забезпечує: досягнення цілей організації; ефективне використання ресурсів; узгодження інтересів працівників і організації; стабільність і розвиток.

Організація як об'єкт управління є складною відкритою системою, яка потребує науково обґрунтованого та гнучкого управління для успішного функціонування й розвитку.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке організація як об'єкт управління?

2. Які основні ознаки організації?
3. Чому організацію розглядають як систему?
4. Що означає поняття відкрита система?
5. Які основні елементи системи організації (вхід, процес, вихід, зворотний зв'язок)?
6. Яку роль відіграє зворотний зв'язок в управлінні організацією?
7. Які елементи належать до внутрішнього середовища організації?
8. Що входить до зовнішнього середовища організації?
9. Як зовнішнє середовище впливає на діяльність організації?
10. Що таке організаційна структура управління?
11. У чому полягає значення поділу праці в організації?
12. Що таке ієрархія управління?
13. Як пов'язані між собою об'єкт і суб'єкт управління?

Завдання для самостійної роботи

1. Чому ефективне управління є необхідною умовою успішної діяльності організації?
2. Яким чином менеджмент впливає на розвиток організації?
3. Дайте визначення поняття «організація» як об'єкта управління.
4. Поясніть, чому організацію розглядають як відкриту систему.
5. Охарактеризуйте основні елементи внутрішнього середовища організації.
6. Проаналізуйте вплив зовнішнього середовища на діяльність організації (економічні, правові, соціальні чинники).
7. Поясніть роль зворотного зв'язку в управлінні організацією.
8. Чому без ефективного менеджменту організація не може успішно функціонувати?

Рекомендовані джерела:

Основні

1. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
2. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
3. Г.Є.Мошек, В.Л.Федоренко, О.В.Коваленко, М.В.Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
4. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
5. Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

6. Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
7. Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
8. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.

9. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

10. Т. Ялоха, Р. Громадський. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. - 2021. - Вип. 27-28. - С. 180-189.

Тема 5. Функціональний склад системи управління

Процес управління. Управління як процес, спрямований на досягнення цілей підприємства, являє собою послідовність дій щодо вирішення низки конкретних виробничих і соціальних завдань. Система управління механізм, який забезпечує цей процес. Більш динамічний процес, у якому можуть брати участь люди, складається з окремих процедур, операцій, взаємопов'язаних етапів і дій.

Вивчення процесу управління з точки зору його функцій дозволяє встановити обсяги робіт по кожній з них, визначити потребу в трудових ресурсах і в решті-решт сформулювати організаційну структуру і систему управління підприємством.

Кожна управлінська функція наповнена характерним для неї обсягом і змістом робіт і має специфічну структуру, у рамках якої ця функція реалізується.

Функції (від лат. виконання, діяльність, обов'язок) управління дуже багатогранні і підкорюються логічному алгоритму чіткій послідовності регламентованих дій. Для реалізації функцій створюється спеціальний апарат, структура якого визначається його складовими ланками і кількістю ієрархічних ступенів управління.

Сутність процесу управління полягає в тому, щоб забезпечити виконання рішення і створити таку організаційну структуру, яка б забезпечила найбільш ефективні зв'язки між усіма елементами керованої системи.

Управлінський процес реалізується за допомогою декількох взаємопов'язаних процедур: цілепокладання; постановка конкретної мети або з'ясування її сутності, пов'язаної з протіканням процесу управління; інформаційне забезпечення; операції зі збору необхідної інформації, її систематизації і обробки; вибір варіантів дій; визначення найбільш адекватних варіантів дій і вибір альтернативи з найбільш сприятливими загальними наслідками; реалізація рішення; прийняття рішення з обов'язковою організацією його виконання з залученням конкретних виконавців; аналітична діяльність; сукупність операцій, пов'язаних з оцінюванням стану керованого об'єкта, підсистеми або підприємства.

Встановлення цілей це дуже важливий процес як для лінійного менеджера, так і для керівника вищого рівня. Мета це напрям діяльності, для реалізації якої формуються і використовуються всі її ресурси. Цілі повинні чітко визначатися у свідомості тих людей, які намагаються досягти їх. Вони повинні бути предметом значних зусиль, інакше результати можуть бути не досягнуті або можливий навіть банкрутство підприємства.

Особисті цілі керівника мають збігатися з цілями розвитку підприємства.

Існує основна мета і проміжні, які досягаються на шляху до кінцевої мети. Однак процес досягнення мети ніколи не закінчується, оскільки при реалізації однієї мети обов'язково виникають інші, тобто процес встановлення цілей нескінченний.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке система управління?
2. Що розуміють під функціональним складом системи управління?
3. Яку роль відіграють функції управління в діяльності організації?

4. У чому полягає сутність функції планування?
5. Які види планування ви знаєте?
6. Що включає функція організації?
7. У чому полягає значення мотивації в управлінні персоналом?
8. Які методи мотивації використовуються в організаціях?
9. Що таке контроль і які його основні види?
10. Як пов'язані між собою планування та контроль?
11. Функції управління розглядаються як єдиний процес?
12. Як порушення однієї з функцій впливає на ефективність управління? Наведіть приклад взаємодії функцій управління в реальній організації.
13. Які функції управління є найбільш важливими в сучасних умовах? Обґрунтуйте.
14. Як цифрові технології впливають на реалізацію функцій управління?
15. Чи можуть функції управління змінюватися залежно від типу організації?

Завдання для самостійної роботи

1. Дайте визначення поняття «система управління».
2. Поясніть, що розуміють під функціональним складом системи управління.
3. Назвіть основні та допоміжні функції управління.
4. Розкрийте зміст функцій: планування, організація, мотивація, контроль.
5. Поясніть, чому функції управління взаємопов'язані між собою.
6. Проаналізуйте наслідки відсутності або слабкої реалізації однієї з функцій управління.
7. Яка функція управління, на вашу думку, є ключовою? Обґрунтуйте відповідь.

Рекомендовані джерела:

Основні

1. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
2. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
3. Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, О.В. Коваленко, М.В. Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
4. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
5. Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

6. Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
7. Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
8. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
9. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.
10. Т. Ялоха, Р. Громадський. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Науковий вісник Київського національного

університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. - 2021. - Вип. 27-28. - С. 180-189.

Тема 6. Планування як загальна функція управління

Планування як загальна функція управління — це процес визначення цілей організації та шляхів їх досягнення з урахування наявних ресурсів, умов і можливих ризиків.

Сутність планування

Планування відповідає на ключові запитання: що потрібно досягти; коли це має бути зроблено; як і якими ресурсами; хто відповідальний за виконання.

Планування є початковою і базовою функцією управління, оскільки всі інші функції (організація, мотивація, контроль) залежать від нього.

Мета планування

Основна мета планування — забезпечити: цілеспрямованість діяльності; зниження невизначеності; ефективне використання ресурсів; узгодженість дій усіх підрозділів.

Види планування

За часовим горизонтом: стратегічне — довгострокові цілі (5 і більше років); тактичне — середньострокові плани (1–3 роки); оперативне — короткострокові плани (місяць, квартал).

За рівнем управління: планування на рівні організації; підрозділів; окремих виконавців.

Етапи процесу планування

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; визначення цілей; розробка альтернативних варіантів дій; вибір оптимального варіанту; складання планів і програм; доведення планів до виконавців.

Принципи планування

науковість; реалістичність; системність; безперервність; гнучкість; цілеспрямованість.

Значення планування в управлінні

Планування: створює основу для контролю; сприяє координації дій; зменшує ризики; підвищує ефективність управлінських рішень.

Планування в сучасних умовах

Сучасне планування характеризується: використанням цифрових інструментів; сценарним підходом; гнучкістю та адаптивністю; орієнтацією на швидкі зміни середовища.

Планування як загальна функція управління є ключовим елементом менеджменту, що забезпечує досягнення цілей організації в умовах невизначеності.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке планування як функція управління?
2. Чому планування вважається початковою функцією менеджменту?
3. Яке місце планування в системі функцій управління?
4. Які основні завдання виконує планування?
5. Яку мету має процес планування в організації?
6. Які проблеми вирішує планування в умовах невизначеності?
1. Які види планування виділяють за часовим горизонтом?
2. Чим відрізняється стратегічне планування від оперативного?
3. Які рівні планування існують в організації?
4. Які основні етапи процесу планування?

5. Що таке альтернативні варіанти планів і навіщо вони потрібні?
6. Які основні принципи планування ви знаєте?
7. Чому планування має бути безперервним?
8. Як планування пов'язане з контролем?
9. Яку роль відіграє планування в координації діяльності підрозділів?
10. Які наслідки може мати відсутність ефективного планування?
11. Як сучасні цифрові технології впливають на процес планування?

Завдання для самостійної роботи

1. Дайте визначення поняття «планування» як загальної функції управління.
2. Поясніть роль планування в системі функцій менеджменту.
3. Назвіть та охарактеризуйте основні види планування.
4. Опишіть основні принципи планування.
5. наведіть приклад планування діяльності в будь-якій організації (школа, підприємство, установа).
6. Поясніть, як планування зменшує ризики та невизначеність.
7. Проаналізуйте взаємозв'язок планування і контролю.
8. Які наслідки може мати відсутність або формальний характер планування?

Рекомендовані джерела:

Основні

1. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
2. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
3. Г.Є.Мошек, В.Л.Федоренко, О.В.Коваленко, М.В.Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
4. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
5. Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

6. Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
7. Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
8. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
9. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.
10. Т. Ялоха, Р. Громадський. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. - 2021. - Вип. 27-28. - С. 180-189.

Освітній блок 3.

Розділ 3. Функції менеджменту.

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту — це процес створення та впорядкування структури організації, розподілу завдань, повноважень і відповідальності між працівниками для ефективного досягнення поставлених цілей.

Сутність організаційної діяльності

Організаційна діяльність відповідає на запитання: хто буде виконувати роботу; що саме потрібно виконати; як взаємодіятимуть підрозділи та працівники; хто за що відповідає.

Вона реалізується після планування і створює умови для виконання планів.

Мета організаційної діяльності

метою організаційної діяльності є: формування ефективної організаційної структури; чіткий поділ праці; забезпечення узгодженої роботи підрозділів; раціональне використання ресурсів.

Основні елементи організаційної діяльності

Поділ праці — розмежування завдань між працівниками.

Групування робіт — формування підрозділів.

Делегування повноважень — передача прав і обов'язків.

Встановлення відповідальності — закріплення результатів за виконавцями.

Координація — узгодження дій між підрозділами.

Організаційна структура управління

Організаційна структура — це система взаємозв'язків між рівнями та підрозділами управління.

Основні типи структур: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична.

Принципи організаційної діяльності

єдиноначальність; оптимальність структури; чіткість повноважень; відповідальність; гнучкість; узгодженість.

Значення організаційної діяльності

Організаційна діяльність забезпечує: реалізацію планів; ефективну взаємодію працівників; зменшення дублювання функцій; підвищення результативності управління.

Організаційна діяльність у сучасних умовах

Сучасні особливості: гнучкі організаційні структури; командна робота; проєктне та процесне управління; цифрові інструменти координації.

Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту створює основу для практичної реалізації управлінських рішень і досягнення цілей організації.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке організаційна діяльність як функція менеджменту?
2. Які основні завдання вирішує організаційна діяльність?
3. У чому полягає мета організаційної діяльності в організації?
4. Які умови необхідні для ефективної організаційної діяльності?
5. Що таке поділ праці і яке його значення?
6. У чому полягає сутність делегування повноважень?
7. Як пов'язані між собою повноваження і відповідальність?
8. Що таке координація і чому вона є важливою?
9. Що таке організаційна структура управління?
10. Які типи організаційних структур ви знаєте?

11. Які принципи організаційної діяльності ви знаєте?
12. У чому полягає принцип єдиноначальності?
13. Чому гнучкість є важливою для сучасних організацій?
14. Які проблеми можуть виникнути в разі неефективної організаційної структури?
15. Як сучасні умови (цифровізація, віддалена робота) впливають на організаційну діяльність?

Завдання для самостійної роботи

1. Дайте визначення поняття «організаційна діяльність» як загальної функції менеджменту.
2. Поясніть місце організаційної діяльності в системі функцій управління.
3. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні елементи організаційної діяльності.
4. Поясніть значення делегування повноважень у менеджменті.
5. Проаналізуйте вплив організаційної структури на ефективність управління.
6. Які проблеми можуть виникнути за відсутності чіткого розподілу обов'язків?
7. Чому організаційна діяльність має бути гнучкою?

Рекомендовані джерела:

Основні

1. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
2. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
3. Г.Є.Мошек, В.Л.Федоренко, О.В.Коваленко, М.В.Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
4. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
5. Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

6. Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
7. Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
8. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
9. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.
10. Т. Ялоха, Р. Громадський. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. - 2021. - Вип. 27-28. - С. 180-189.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Мотивування як загальна функція менеджменту — це процес спонукання працівників до ефективної діяльності шляхом задоволення їхніх потреб і інтересів з метою досягнення цілей організації.

Мотивування відповідає на запитання:

- **чому** працівник працює;
- **що** спонукає його діяти краще;
- **як** зацікавити працівників у досягненні результатів.

Ця функція поєднує інтереси працівників і цілі організації.

Основна мета мотивування:

- підвищення продуктивності праці;
- зацікавленість працівників у результатах роботи;
- формування відповідального ставлення до праці;
- зниження плинності кадрів.

Мотив і стимул

- **Мотив** — внутрішня причина поведінки людини (потреби, цінності).
- **Стимул** — зовнішній вплив (зарплата, премії, заохочення).

Ефективне мотивування поєднує мотиви і стимули.

Основні теорії мотивації

Змістовні теорії:

- А. Маслоу — ієрархія потреб;
- Ф. Герцберг — гігієнічні та мотиваційні фактори;
- Д. Мак-Клелланд — потреби досягнення, влади, причетності.

Процесійні теорії:

- В. Врум — теорія очікувань;
- Дж. Адамс — теорія справедливості;
- Л. Портер – Е. Лоулер — модель мотивації.

Методи мотивування

- **Матеріальні:** заробітна плата, премії, бонуси;
- **Нематеріальні:** визнання, кар'єрний ріст, навчання;
- **Соціально-психологічні:** командна робота, корпоративна культура;
- **Адміністративні:** правила, дисципліна.

Мотивування забезпечує:

- активну участь працівників у досягненні цілей;
- підвищення якості роботи;
- лояльність персоналу;
- ефективну реалізацію планів.

Сучасні особливості:

- індивідуальний підхід;
- гнучкі системи оплати праці;
- нематеріальні стимули;

- баланс роботи й особистого життя.

Мотивування як загальна функція менеджменту є ключовим чинником ефективної роботи персоналу та успішного розвитку організації.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке мотивування в менеджменті?
2. Яке місце мотивування займає серед загальних функцій менеджменту?
3. У чому різниця між поняттями мотив, стимул і мотивація?
4. Чому мотивування є критично важливим для ефективної діяльності організації?
5. Які основні теорії мотивації вам відомі?
6. У чому суть ієрархії потреб А. Маслоу?
7. Як процесуальні теорії пояснюють поведінку працівників?
8. Які методи матеріального мотивування використовуються в організаціях?
9. Які нематеріальні методи мотивації є найефективнішими?
10. Як поєднати матеріальне й нематеріальне мотивування?
11. Яку роль відіграє керівник у процесі мотивування персоналу?
12. Як корпоративна культура впливає на мотивацію працівників?
13. Які помилки найчастіше допускають менеджери під час мотивування?
14. Як можна оцінити рівень мотивації персоналу?
15. Які показники свідчать про ефективність системи мотивації?
16. Як змінюється мотивація працівників залежно від етапу розвитку організації?
17. Чому універсальної системи мотивації не існує?
18. Як менеджер має діяти, якщо матеріальні стимули не дають очікуваного результату?
19. Як мотивувати працівників в умовах обмежених ресурсів?
20. Які особливості мотивування в кризових умовах?

Завдання для самостійної роботи

1. Розкрийте сутність мотивування як загальної функції менеджменту та поясніть її зв'язок з іншими функціями управління (планування, організація, контроль).
2. Порівняйте поняття *мотив*, *мотивація* та *стимул*. Наведіть приклади з практики управління персоналом.
3. Проаналізуйте роль мотивування в підвищенні ефективності діяльності організації.
4. Охарактеризуйте основні змістовні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) та визначте можливості їх застосування в сучасних організаціях.
5. Порівняйте процесуальні теорії мотивації (Врум, Адамс, Локк). У чому їх практична цінність для менеджера?
6. Складіть таблицю «Методи мотивування персоналу» з поділом на матеріальні та нематеріальні.
7. Проаналізуйте систему мотивації в будь-якій реальній або умовній організації (підприємство, установа, стартап).

8. Запропонуйте комплекс заходів з удосконалення мотивації персоналу для організації, що працює в умовах обмежених ресурсів.
9. Розробіть приклад індивідуального мотиваційного підходу до двох працівників з різними потребами.
10. Керівник підрозділу помітив зниження продуктивності праці, незважаючи на підвищення заробітної плати. **Завдання:** поясніть можливі причини та запропонуйте управлінські рішення.
11. У колективі виник конфлікт через відчуття несправедливого розподілу премій. **Завдання:** проаналізуйте ситуацію з позиції теорії справедливості Адамса.
12. Працівники не проявляють ініціативи та уникають відповідальності. **Завдання:** запропонуйте мотиваційні заходи на основі теорії МакКлелланда.

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
- 2 Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
- 3 Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, О.В. Коваленко, М.В. Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
- 4 Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
- 5 Мошек Г.Є. заг ред. Основи менеджменту: теорія і практика. / К.: Ліра-К, 2021. – 528 с.
- 6 Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

- 7 Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. / К.: Наш Формат, 2019. – 408 с.
- 8 Вережомська І. Г., Олійник О. М. Менеджмент. Практикум./ К.: Ліра-К, 2021. – 98 с.
- 9 Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2021. - 304 с.
- 10 Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

Освітній блок 4.

Розділ 5. Прийняття рішень та відповідальність у менеджменті.

Тема 9. Управлінські рішення

Управлінське рішення — це усвідомлений вибір керівником найкращого варіанта дій із кількох можливих, спрямований на досягнення цілей організації.

Характерні риси управлінських рішень

- орієнтація на досягнення цілей організації;
- наявність альтернатив;
- відповідальність керівника;
- прийняття в умовах визначеності, ризику або невизначеності;
- вплив на діяльність колективу.

Класифікація управлінських рішень

За рівнем управління: стратегічні; тактичні; оперативні.
 За сферою дії: економічні; організаційні; соціальні; технічні.
 За способом прийняття: одноосібні; колективні.
 За ступенем програмованості: програмовані; непрограмовані.
 За терміном дії: короткострокові; довгострокові.

Процес прийняття управлінських рішень

- Виявлення проблеми
- Збір і аналіз інформації
- Формування альтернатив
- Оцінювання альтернатив
- Вибір оптимального рішення
- Реалізація рішення
- Контроль та оцінка результатів

Методи прийняття управлінських рішень

- інтуїтивні;
- аналітичні;
- експертні;
- колективні (мозковий штурм, метод Делфі);
- економіко-математичні.

Фактори, що впливають на прийняття рішень

- внутрішнє та зовнішнє середовище;
- рівень ризику;
- кваліфікація менеджера;
- доступність інформації;
- часові обмеження.

Вимоги до ефективних управлінських рішень

- наукова обґрунтованість;
- своєчасність;
- реалістичність;
- економічна доцільність;
- відповідність законодавству;
- контрольованість виконання.

Типові помилки в управлінських рішеннях

- недостатній аналіз проблеми;
- ігнорування альтернатив;
- суб'єктивізм;
- недооцінка ризиків;
- відсутність контролю виконання.

Ефективні управлінські рішення забезпечують: стабільність роботи організації; конкурентоспроможність; досягнення стратегічних цілей; розвиток персоналу.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке управлінське рішення?
2. Яку роль відіграють управлінські рішення в діяльності організації?
3. Які основні ознаки управлінського рішення?
4. Чим управлінське рішення відрізняється від управлінського процесу?
5. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
6. Чим відрізняються стратегічні, тактичні та оперативні рішення?
7. Які рішення називають програмованими та непрограмованими?
8. У чому різниця між одноосібними та колективними рішеннями?
9. Які управлінські рішення приймаються в умовах ризику та невизначеності?
10. Чому важливо чітко сформулювати проблему перед ухваленням рішення?
11. Яку роль відіграє інформація в процесі прийняття рішень?
12. Що таке альтернативи та чому їх необхідно розглядати?
13. Як здійснюється вибір оптимального управлінського рішення?
14. Які методи прийняття управлінських рішень вам відомі?
15. У чому суть інтуїтивного методу?
16. Коли доцільно застосовувати аналітичні методи?
17. Які переваги та недоліки колективних методів прийняття рішень?
18. Що таке експертні методи та коли їх використовують?

Завдання для самостійної роботи

1. Розкрийте сутність управлінського рішення та його значення в системі менеджменту.
2. Охарактеризуйте основні ознаки та вимоги до ефективних управлінських рішень.
3. Поясніть взаємозв'язок управлінських рішень з іншими функціями менеджменту.
4. Класифікуйте управлінські рішення за різними ознаками (рівень управління, спосіб прийняття, ступінь програмованості тощо).
5. Проаналізуйте етапи процесу прийняття управлінських рішень і поясніть значення кожного з них.
6. Порівняйте інтуїтивні, аналітичні та колективні методи прийняття рішень (у формі таблиці).
7. Наведіть приклади управлінських рішень зі сфери освіти, бізнесу або державного управління та визначте їх тип.
8. Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення для конкретної проблемної ситуації (на вибір).
9. Запропонуйте управлінське рішення для підвищення ефективності роботи підрозділу.
10. Підприємство зазнає збитків через зниження попиту на продукцію.
Завдання: визначте можливі управлінські рішення та обґрунтуйте вибір оптимального.
11. У колективі виник конфлікт через перевантаження працівників.
Завдання: запропонуйте управлінські рішення та оцініть їх наслідки.
12. Керівник повинен ухвалити термінове рішення в умовах нестачі інформації.
Завдання: опишіть можливі дії та ризики.

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
- 2 Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
- 3 Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, О.В. Коваленко, М.В. Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
- 4 Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
- 5 Мошек Г.Є. заг ред. Основи менеджменту: теорія і практика. / К.: Ліра-К, 2021. – 528 с.
- 6 Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

- 7 Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. / К.: Наш Формат, 2019. – 408 с.
- 8 Везомська І. Г., Олійник О. М. Менеджмент. Практикум./ К.: Ліра-К, 2021. – 98 с.
- 9 Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2021. - 304 с.
- 10 Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

Тема 10. Керівництво і лідерство

Керівництво — це управлінська діяльність, спрямована на організацію, координацію та контроль роботи підлеглих для досягнення цілей організації на основі формальної влади.

Основні риси керівництва:

- формальний статус керівника;
- наявність повноважень і відповідальності;
- використання адміністративних методів впливу;
- орієнтація на виконання завдань.

Лідерство — це здатність особи впливати на людей, надихати та спрямовувати їх на досягнення спільних цілей незалежно від формальних повноважень.

Основні риси лідерства:

- неформальний характер впливу;
- довіра та авторитет;
- орієнтація на людей;
- мотивація та натхнення.

Відмінності між керівництвом і лідерством

Критерій	Керівництво	Лідерство
Статус	Формальний	Неформальний
Основа впливу	Посада, влада	Авторитет, довіра
Спрямованість	Завдання	Люди

Критерій	Керівництво	Лідерство
Методи впливу	Накази, контроль	Переконання, приклад

Стили керівництва

1. **Авторитарний** — жорсткий контроль, мінімальна участь підлеглих.
2. **Демократичний** — залучення колективу до прийняття рішень.
3. **Ліберальний** — мінімальне втручання керівника.

Теорії лідерства

- **Теорія рис** — лідер має вроджені якості.
- **Поведінкові теорії** — лідерські стилі поведінки.
- **Ситуаційні теорії** — ефективність лідерства залежить від ситуації.
- **Харизматичне лідерство** — вплив через особисту привабливість.

Сучасний керівник має поєднувати: управлінські функції; лідерські якості; комунікаційні навички; емоційний інтелект.

Значення лідерства в організації: підвищення мотивації персоналу; формування позитивного клімату; ефективне управління змінами; розвиток командної роботи.

Керівник відділу:

- **як керівник** — планує роботу та контролює виконання;
- **як лідер** — мотивує команду, підтримує та надихає.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке керівництво?
2. Що таке лідерство?
3. У чому полягає основна відмінність між керівництвом і лідерством?
4. Чому в сучасному менеджменті важливо поєднувати керівництво і лідерство?
5. Які основні функції керівника?
6. Які джерела влади використовує керівник?
7. Що таке стиль керівництва?
8. Які стилі керівництва вам відомі?
9. У яких ситуаціях ефективний авторитарний стиль керівництва?
10. Які переваги та недоліки демократичного стилю?
11. Якими якостями повинен володіти лідер?
12. Які теорії лідерства вам відомі?
13. У чому суть теорії рис лідерства?
14. Як ситуаційні теорії пояснюють ефективність лідерства?
15. Що таке харизматичне лідерство?
16. Чим відрізняється формальний керівник від неформального лідера?
17. Чи завжди керівник є лідером? Обґрунтуйте відповідь.
18. Чи може лідер не мати управлінської посади?
19. Як лідер впливає на мотивацію персоналу?

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основні стилі керівництва та умови їх ефективного застосування.
2. Опишіть основні теорії лідерства та їх значення для управлінської практики.

3. Порівняйте керівника і лідера за такими критеріями: джерело влади, методи впливу, орієнтація, відповідальність.
4. Проаналізуйте вплив стилю керівництва на мотивацію та продуктивність працівників.
5. Складіть таблицю «Переваги та недоліки стилів керівництва».
6. Наведіть приклади формального керівництва та неформального лідерства у навчальному або трудовому колективі.
7. Визначте, який стиль керівництва є найбільш доцільним для управління командою в умовах змін.
8. Керівник суворо контролює роботу працівників, але продуктивність знижується.
Завдання: проаналізуйте ситуацію та запропонуйте управлінські рішення.
9. У колективі з'явився неформальний лідер, який має більший авторитет, ніж керівник.
Завдання: запропонуйте можливі дії керівника.
10. Команда працює над інноваційним проектом і потребує високого рівня залученості.
Завдання: визначте оптимальний стиль керівництва та лідерства.

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
- 2 Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
- 3 Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, О.В. Коваленко, М.В. Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
- 4 Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
- 5 Мошек Г.Є. заг ред. Основи менеджменту: теорія і практика. / К.: Ліра-К, 2021. – 528 с.
- 6 Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

- 7 Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. / К.: Наш Формат, 2019. – 408 с.
- 8 Верезомська І. Г., Олійник О. М. Менеджмент. Практикум./ К.: Ліра-К, 2021. – 98 с.
- 9 Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2021. - 304 с.
- 10 Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

Тема 11. Ефективність менеджменту

Ефективність менеджменту — це ступінь досягнення цілей організації з мінімальними витратами ресурсів (часу, коштів, праці) та з максимальним результатом. Іншими словами, це співвідношення **результатів діяльності і витрат на управління**.

Види ефективності менеджменту

- **Економічна** — фінансові результати (прибуток, рентабельність).
- **Соціальна** — задоволеність працівників, рівень мотивації, клімат у колективі.
- **Організаційна** — чіткість структури, швидкість прийняття рішень.
- **Техніко-технологічна** — рівень використання технологій і інновацій.

Критерії ефективності менеджменту

- досягнення поставлених цілей;
- оптимальне використання ресурсів;
- гнучкість і адаптивність управління;
- якість управлінських рішень;
- стабільність і розвиток організації.

Показники ефективності менеджменту

Економічні: прибуток; рентабельність; продуктивність праці; собівартість продукції.

Соціальні: плинність кадрів; рівень задоволеності персоналу; кількість конфліктів; умови праці.

Управлінські: швидкість прийняття рішень; рівень виконання планів; витрати на управління.

Фактори впливу на ефективність менеджменту

- професіоналізм керівників;
- стиль керівництва;
- система мотивації;
- організаційна культура;
- зовнішнє середовище.

Шляхи підвищення ефективності менеджменту

- удосконалення системи мотивації;
- розвиток лідерських якостей керівників;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження сучасних управлінських технологій;
- оптимізація організаційної структури.

Оцінювання здійснюється шляхом:

- аналізу показників діяльності;
- порівняння з плановими та середньогалузовими показниками;
- експертних оцінок;
- опитування персоналу.

Ефективний менеджмент забезпечує:

- конкурентоспроможність організації;
- стійкий розвиток;
- здатність до змін;
- досягнення стратегічних цілей.

Для прикладу

Підприємство оптимізувало управлінську структуру, скоротило витрати на управління та підвищило продуктивність праці — це приклад **зростання ефективності менеджменту**.

Запитання для самоперевірки

1. Що розуміють під ефективністю менеджменту?
2. Чим відрізняється ефективність від результативності управління?
3. Яке значення має ефективний менеджмент для організації?
4. Чому ефективність менеджменту є комплексною категорією?
5. Які види ефективності менеджменту ви знаєте?
6. У чому полягає економічна ефективність менеджменту?
7. Як проявляється соціальна ефективність менеджменту?
8. Що характеризує організаційну ефективність менеджменту?
9. Які основні критерії ефективності менеджменту?
10. Які методи оцінювання ефективності менеджменту застосовуються в організаціях?

Завдання для самостійної роботи

1. Поясніть різницю між:
 - економічною ефективністю;
 - соціальною ефективністю;
 - організаційною ефективністю управління.
2. Охарактеризуйте основні фактори, що впливають на ефективність менеджменту.
3. Проаналізуйте діяльність реального або умовного підприємства та:
 - визначте сильні та слабкі сторони менеджменту;
 - оцініть рівень ефективності управління;
 - запропонуйте 3–5 заходів щодо підвищення ефективності менеджменту.
4. Керівник підприємства приймає всі рішення одноосібно, ігноруючи думку підлеглих. У колективі знизилася мотивація, зросла плинність кадрів.
Питання:
 - Який стиль управління застосовує керівник?
 - Як це впливає на ефективність менеджменту?
 - Які управлінські рішення доцільно запропонувати?

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
- 2 Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
- 3 Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, О.В. Коваленко, М.В. Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
- 4 Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
- 5 Мошек Г.Є. заг ред. Основи менеджменту: теорія і практика. / К.: Ліра-К, 2021. – 528 с.
- 6 Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.

Додаткові

- 7 Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. / К.: Наш Формат, 2019. – 408 с.

8 Верезомська І. Г., Олійник О. М. Менеджмент. Практикум./ К.: Ліра-К, 2021. – 98 с.

9 Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2021. - 304 с.

10 Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

РОЗДІЛ 2. Маркетинг

Освітній блок 1.

Розділ 1. Суть і зміст маркетингу.

Тема 1. Сутність маркетингу.

Маркетинг — це система діяльності підприємства, спрямована на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку і досягнення стратегічних цілей організації.

Сутність маркетингу полягає не лише в продажі товарів чи послуг, а у орієнтації всієї діяльності підприємства на споживача, його потреби, бажання та очікування.

Основні аспекти сутності маркетингу

1. **Орієнтація на споживача.** Підприємство починає свою діяльність з дослідження ринку та потреб клієнтів, а не з виробництва товару.
2. **Комплексний підхід.** Маркетинг охоплює дослідження ринку, розробку товару, ціноутворення, збут і просування.
3. **Обмін і взаємовигідність.** Маркетинг ґрунтується на добровільному обміні між виробником і споживачем, який приносить вигоду обох сторонам.
4. **Отримання прибутку.** Задоволення потреб споживачів є засобом досягнення фінансових результатів підприємства.
5. **Довгострокові відносини з клієнтами.** Сучасний маркетинг орієнтований на формування лояльності та партнерських відносин.

Сутність маркетингу полягає у створенні цінності для споживача, що забезпечує підприємству стабільний розвиток, конкурентоспроможність та прибутковість у ринкових умовах.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке маркетинг і в чому полягає його сутність?
2. Яка головна мета маркетингу в діяльності підприємства?
3. Чим маркетинг відрізняється від збуту та реклами?
4. Яку роль відіграють потреби споживачів у маркетинговій діяльності?
5. Назвіть основні принципи маркетингу.
6. Які функції виконує маркетинг?
7. Що означає орієнтація підприємства на споживача?
8. У чому полягає комплексний характер маркетингу?
9. Які основні концепції маркетингу ви знаєте?
10. Що таке маркетингові дослідження і для чого вони проводяться?
11. Як маркетинг сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства?
12. Яке значення має маркетинг у сучасній ринковій економіці України?
13. У чому полягає соціально-етична спрямованість маркетингу?
14. Яку роль відіграє маркетинг у формуванні довгострокових відносин із клієнтами?

15. Наведіть приклад застосування маркетингу на конкретному підприємстві.

Завдання для самостійної роботи

1. У чому полягає відмінність між маркетингом і збутовою діяльністю?
2. Чому орієнтація на споживача є основою маркетингу?
3. Як маркетинг впливає на формування конкурентних переваг підприємства?
4. Оберіть **реальне або умовне підприємство** та:
 - визначте, які маркетингові елементи використовуються в його діяльності;
 - проаналізуйте, як підприємство вивчає потреби споживачів;
 - зробіть висновок щодо рівня орієнтації підприємства на маркетинг.
5. Підприємство зосереджене лише на виробництві продукції, не враховуючи змін у потребах споживачів, що призвело до зниження попиту.

Завдання:

- Яку концепцію маркетингу застосовує підприємство?
 - Які помилки допущено в управлінні маркетинговою діяльністю?
 - Які заходи доцільно запропонувати для виправлення ситуації?
6. Підготуйте презентацію на тему: «Сутність та значення маркетингу в театральньо-видовищних підприємствах та закладах культури».

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
- 2 Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
- 3 Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
- 4 Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

Додаткові

- 5 Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.
- 6 Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.
- 7 Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.
- 8 О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

Тема 2. Основні елементи та комплекс маркетингу.

До основних елементів маркетингу належать:

1. **Потреби та попит** Маркетинг починається з вивчення потреб споживачів і формування попиту на товари та послуги.
2. **Ринок.** Сукупність реальних і потенційних споживачів, які мають потребу та можливість придбати товар.
3. **Товар (послуга)** Засіб задоволення потреб споживачів, що має споживчу цінність.
4. **Обмін.** Процес отримання бажаного товару в обмін на інший товар або гроші.
5. **Споживач.** Центральний елемент маркетингу, навколо якого формується вся діяльність підприємства.

Комплекс маркетингу — це сукупність керованих маркетингових інструментів, за допомогою яких підприємство впливає на ринок і споживачів.

Класична модель комплексу маркетингу — 4Р:

1Р – Товар (Product): асортимент; якість; дизайн; упаковку; сервіс та гарантії; життєвий цикл товару.

2Р – Ціна (Price): рівень ціни; знижки; умови оплати; цінову стратегію.

3Р – Розподіл (Place): канали збуту; логістику; місце продажу; доступність товару для споживача.

4Р – Просування (Promotion): рекламу; стимулювання збуту; зв'язки з громадськістю (PR); особистий продаж; інтернет-маркетинг.

Для сфери послуг використовується модель **7Р**, яка доповнює 4Р такими елементами:

5Р – People (Персонал)

6Р – Process (Процеси обслуговування)

7Р – Physical Evidence (Матеріальне середовище)

Основні елементи та комплекс маркетингу дозволяють підприємству системно впливати на ринок, задовольняти потреби споживачів і досягати конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Запитання для самоперевірки

- Що розуміють під елементами маркетингу?
- Які основні елементи маркетингу ви знаєте?
- Чому споживач є центральним елементом маркетингу?
- Що таке комплекс маркетингу?
- У чому полягає сутність моделі **4Р**?
- Які складові входять до елемента «Товар»?
- Яку роль відіграє ціна в комплексі маркетингу?
- Що включає елемент «Розподіл (Place)»?
- Які інструменти належать до **просування (Promotion)**?
- Чому комплекс маркетингу вважається керованим інструментом підприємства?
- У яких випадках застосовується розширена модель **7Р**?
- Які елементи додаються до комплексу маркетингу при переході від 4Р до 7Р?

- Як елементи комплексу маркетингу взаємопов'язані між собою?
- Яке значення має комплекс маркетингу для досягнення конкурентних переваг?
- Наведіть приклад застосування комплексу маркетингу на конкретному підприємстві.

Завдання для самостійної роботи

1. Розкрийте поняття **основних елементів маркетингу**.
2. Охарактеризуйте **комплекс маркетингу** та його значення для діяльності підприємства.
3. Поясніть сутність і складові класичної моделі **4Р**.
4. Розкрийте особливості розширеної моделі комплексу маркетингу **7Р**.
5. Оберіть реальне або умовне підприємство та:
 - визначте його товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику;
 - охарактеризуйте кожен елемент комплексу маркетингу (4Р);
 - зробіть висновок щодо ефективності маркетингової діяльності підприємства.
6. Підприємство пропонує якісний товар за доступною ціною, але обсяги продажу залишаються низькими через слабку рекламу та обмежені канали збуту.

Завдання:

1. Які елементи комплексу маркетингу використовуються неефективно?
2. Які заходи слід запропонувати для вдосконалення комплексу маркетингу?
3. Як зміна елементів 4Р може вплинути на результати діяльності підприємства?
4. підготуйте презентацію на тему: «Комплекс маркетингу як інструмент впливу на споживача».

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
- 2 Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
- 3 Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
- 4 Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

Додаткові

- 5 Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.
- 6 Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.
- 7 Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.
- 8 О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

Тема 3. Функції маркетингу.

1. Аналітична функція: дослідження ринку; аналіз споживачів; вивчення конкурентів; аналіз попиту та пропозиції; прогнозування розвитку ринку.

2. Виробнича (товарна) функція: розробку нових товарів і послуг; управління асортиментом; забезпечення якості продукції; удосконалення упаковки та дизайну.

3. Збутова функція: організацію каналів збуту; логістику та розподіл; вибір методів продажу; післяпродажне обслуговування.

4. Цінова функція: формування цінової політики; встановлення рівня цін; застосування знижок; визначення умов оплати.

5. Комунікаційна функція: рекламу; стимулювання збуту; зв'язки з громадськістю (PR); персональний продаж; інтернет- та цифрові комунікації.

6. Управлінська (контрольна) функція: планування маркетингової діяльності; організацію маркетингової роботи; контроль і оцінювання результатів; коригування маркетингових рішень.

Функції маркетингу забезпечують системний підхід до управління ринковою діяльністю підприємства, сприяють задоволенню потреб споживачів і досягненню конкурентних переваг.

Запитання для самоперевірки

- Що таке функції маркетингу та яке їх призначення?
- Які основні функції маркетингу ви знаєте?
- У чому полягає зміст **аналітичної функції** маркетингу?
- Яку роль відіграють маркетингові дослідження у діяльності підприємства?
- Що охоплює **виробнича (товарна) функція** маркетингу?
- Як маркетинг впливає на формування асортименту та якості продукції?
- У чому полягає **збутова функція** маркетингу?
- Яке значення має організація каналів розподілу?
- Що передбачає **цінова функція** маркетингу?
- Як ціноутворення впливає на конкурентоспроможність підприємства?
- Які інструменти входять до **комунікаційної функції** маркетингу?
- Яку роль відіграє реклама в системі маркетингових комунікацій?
- Що включає **управлінська (контрольна) функція** маркетингу?
- Чому контроль результатів маркетингової діяльності є необхідним?
- Як взаємопов'язані між собою всі функції маркетингу?

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основні функції маркетингу та розкрийте їх зміст.
2. Поясніть значення функцій маркетингу для діяльності підприємства.
3. Оберіть **реальне або умовне підприємство** та:
 - визначте, які функції маркетингу реалізуються в його діяльності;
 - наведіть приклади виконання кожної функції;
 - оцініть рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства.
4. Підприємство активно рекламує продукцію, але не проводить маркетингових досліджень і не аналізує потреби споживачів, що призвело до зниження продажів.

Завдання:

- Яка функція маркетингу реалізується неефективно?

- Які наслідки це має для підприємства?
- Які заходи слід запропонувати для підвищення ефективності маркетингової діяльності?

5. Підготуйте доповідь на тему: «Роль функцій маркетингу в діяльності підприємства».

Рекомендовані джерела:

Основні

1 Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.

2 Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.

3 Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.

4 Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

Додаткові

5 Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.

6 Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.

7 Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.

8 О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

Освітній блок 2. Процес управління маркетингом.

Розділ 2. Аналіз ринку в маркетингу.

Тема 4. Аналіз ринкових можливостей.

Аналіз ринкових можливостей — це процес виявлення, оцінювання та вибору найбільш перспективних напрямів діяльності підприємства на ринку з урахуванням потреб споживачів, конкурентного середовища та власних ресурсів.

Мета аналізу ринкових можливостей

- визначення привабливих сегментів ринку;
- виявлення незадоволених або нових потреб споживачів;
- оцінка рівня конкуренції;
- зниження підприємницьких ризиків;
- формування обґрунтованої маркетингової стратегії.

Основні етапи аналізу ринкових можливостей

1. Дослідження зовнішнього середовища: економічних факторів; політикоправових умов; соціально-демографічних змін; технологічного розвитку. (PEST-аналіз)

2. Аналіз ринку та споживачів передбачає: вивчення місткості ринку; аналіз попиту; сегментацію ринку; дослідження поведінки споживачів.

3. Аналіз конкурентного середовища включає: ідентифікацію конкурентів; оцінку їхніх сильних і слабких сторін; аналіз конкурентних стратегій.

(Модель п'яти сил М. Портера)

4. Оцінювання внутрішніх можливостей підприємства передбачає аналіз: ресурсів підприємства; рівня компетенцій персоналу; фінансових можливостей; виробничого потенціалу.

5. Визначення ринкових можливостей

На основі проведеного аналізу: виявляються привабливі ринкові ніші; оцінюються ризики та потенційна прибутковість; обираються перспективні напрями діяльності.

Інструменти аналізу ринкових можливостей

- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- аналіз конкурентів;
- маркетингові дослідження;
- прогнозування попиту.

Аналіз ринкових можливостей дає змогу підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно використовувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність у ринковому середовищі.

Запитання для самоперевірки

- Що таке аналіз ринкових можливостей і яка його мета?
- Чому аналіз ринкових можливостей важливий для прийняття управлінських рішень?
- Які основні етапи аналізу ринкових можливостей?
- У чому полягає дослідження зовнішнього середовища підприємства (PEST-аналіз)?
- Як проводиться аналіз ринку та споживачів?
- Що таке сегментація ринку і навіщо вона потрібна?
- Які аспекти включає аналіз конкурентного середовища?
- Як використовується модель п'яти сил М. Портера при аналізі конкурентів?
- Що таке SWOT-аналіз і яку роль він відіграє в оцінюванні ринкових можливостей?
- Які фактори враховуються при оцінюванні внутрішніх можливостей підприємства?
- Як визначаються привабливі ринкові ніші?
- Які інструменти маркетингового аналізу допомагають виявити нові можливості на ринку?
- Як аналіз ринкових можливостей допомагає знизити підприємницькі ризики?
- Наведіть приклад використання аналізу ринкових можливостей для розширення бізнесу.
- Як результати аналізу ринкових можливостей впливають на маркетингову стратегію підприємства?

Завдання для самостійної роботи

- Дайте визначення поняття «аналіз ринкових можливостей».
- Розкрийте мету та завдання аналізу ринкових можливостей.
- Охарактеризуйте основні етапи проведення аналізу ринкових можливостей.
- Опишіть основні інструменти маркетингового аналізу (SWOT, PEST, конкурентний аналіз).
- Важливість аналізу ринкових можливостей для прийняття управлінських рішень.

- Фактори при оцінюванні зовнішнього середовища підприємства.
- Оцінка внутрішніх можливостей підприємства.

Оберіть **реальне або умовне підприємство** та:

- визначте його цільовий ринок і сегменти споживачів;
- проаналізуйте конкуренцію на ринку;
- оцініть внутрішні ресурси та можливості підприємства;
- зробіть висновок щодо найбільш перспективних ринкових можливостей.

Підприємство планує випуск нового продукту, але не досліджувало потреби споживачів і конкурентів. **Завдання:**

- Які помилки допущено при підготовці до виходу на ринок?
- Які етапи аналізу ринкових можливостей слід виконати?
- Які висновки можна зробити після проведення аналізу і як це вплине на маркетингову стратегію?

Підготуйте доповідь на тему: «Аналіз ринкових можливостей як інструмент підвищення ефективності підприємства»;

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
- 2 Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
- 3 Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
- 4 Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

Додаткові

- 5 Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.
- 6 Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.
- 7 Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.
- 8 О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

Тема 5. Відбір цільових ринків.

Відбір цільових ринків (Target Market Selection) — це процес визначення того сегмента ринку або сегментів, на які підприємство спрямовує свої маркетингові зусилля для досягнення максимального ефекту та конкурентних переваг.

Це один із ключових етапів **стратегічного маркетингу**, який передуює розробці маркетингової стратегії.

Мета відбору цільових ринків: забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства; зосередитися на тих споживачах, які приносять найбільшу цінність; досягти конкурентних переваг у вибраному сегменті; підвищити рівень задоволення потреб споживачів.

Етапи відбору цільових ринків

1. Сегментація ринку. Розподіл ринку на окремі сегменти за певними критеріями: **Географічними:** регіон, місто, клімат; **Демографічними:** вік, стать, дохід, освіта; **Психографічними:** стиль життя, цінності, інтереси; **Поведенковими:** лояльність, користування продуктом, готовність платити.

2. Оцінка привабливості сегментів. Критерії оцінки: розмір сегмента та потенціал зростання; прибутковість та рівень конкуренції; доступність сегмента для маркетингового впливу; сумісність сегмента з ресурсами та цілями підприємства.

3. Вибір стратегії охоплення ринку. Недиференційований маркетинг (масовий) — орієнтація на весь ринок; Диференційований маркетинг (сегментований) — орієнтація на кілька сегментів; Зосереджений маркетинг (нішева стратегія) — фокус на одному перспективному сегменті; Мікромаркетинг (індивідуальний підхід) — орієнтація на окремих клієнтів або локальні групи.

4. Формування цільового ринку. Вибір одного або кількох сегментів для активного маркетингового впливу; Розробка маркетингового комплексу для обраного сегмента; Створення конкурентних переваг для цільового ринку.

Інструменти відбору цільових ринків

- маркетингові дослідження;
- SWOT-аналіз;
- аналіз попиту та купівельної спроможності;
- оцінка конкурентного середовища;
- профілювання сегментів.

Відбір цільових ринків дозволяє підприємству оптимально використовувати ресурси, забезпечувати ефективний маркетинг та підвищувати конкурентоспроможність, спрямовуючи зусилля на тих споживачів, які є найбільш цінними для бізнесу.

Запитання для самоперевірки

- Що таке відбір цільових ринків і яка його основна мета?
- Чому відбір цільового ринку є ключовим етапом стратегічного маркетингу?
- Що таке сегментація ринку і які основні критерії сегментації ви знаєте?
- Які географічні, демографічні, психографічні та поведінкові критерії використовують для сегментації?
- Як оцінюється привабливість сегментів ринку?
- Які фактори визначають прибутковість та перспективність сегмента?
- У чому полягає різниця між недиференційованим, диференційованим і зосередженим маркетингом?
- Що таке мікромаркетинг і коли його застосовують?
- Які інструменти допомагають підприємству вибрати цільовий ринок?
- Як відбір цільового ринку впливає на розробку маркетингового комплексу?
- Чому важливо враховувати ресурси та компетенції підприємства при виборі сегмента?

- Наведіть приклад того, як компанія може вибрати один або кілька сегментів ринку.
- Як відбір цільових ринків допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства?
- Які ризики виникають, якщо підприємство не проводить відбір цільових ринків?
- Як результати аналізу цільового ринку впливають на маркетингову стратегію?

Завдання для самостійної роботи

1. Дайте визначення поняття «**відбір цільових ринків**».
2. Розкрийте основні етапи відбору цільових ринків.
3. Поясніть значення сегментації ринку для вибору цільового ринку.
4. Охарактеризуйте різні стратегії охоплення ринку: недиференційований (масовий) маркетинг; диференційований (сегментований) маркетинг; зосереджений (нішева стратегія); мікромаркетинг.
5. Критерії використання для сегментації ринку.
6. Вибір цільового ринку на формування маркетингового комплексу.

Оберіть **реальне або умовне підприємство** та:

- визначте сегменти ринку, на які може орієнтуватися підприємство;
- оцініть привабливість кожного сегмента за критеріями розміру, зростання, конкуренції та ресурсів підприємства;
- оберіть один або кілька цільових сегментів;
- запропонуйте стратегію охоплення ринку (масова, сегментована, нішева або мікромаркетинг).

Компанія планує запустити новий продукт, але на ринку присутні сильні конкуренти. Підприємство має обмежені ресурси. **Завдання:**

1. Які кроки потрібно зробити для відбору цільового ринку?
2. Яку стратегію охоплення ринку слід застосувати для досягнення ефективності?
3. Як оцінка сегментів допоможе знизити ризики при запуску продукту?

Підготуйте доповідь на тему: «Вибір цільового ринку як основа ефективної маркетингової стратегії»; «Як правильний відбір цільових ринків забезпечує конкурентні переваги підприємства».

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
- 2 Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
- 3 Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
- 4 Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

Додаткові

- 5 Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.
- 6 Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.

7 Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.

8 О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

Тема 6. Розробка та реалізація комплексу маркетингу.

Комплекс маркетингу — це сукупність взаємопов'язаних інструментів, за допомогою яких підприємство впливає на ринок та споживачів для досягнення своїх цілей.

Розробка та реалізація комплексу маркетингу **включає** планування, організацію та контроль маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Етапи розробки комплексу маркетингу

Визначення цільового ринку: Аналіз ринку та сегментація; Вибір цільового сегмента; Вивчення потреб і поведінки споживачів.

Формування маркетингових цілей: Збільшення продажів; Зростання частки ринку; Підвищення впізнаваності бренду; Удосконалення сервісу та задоволення клієнтів.

Розробка маркетингового комплексу (4P)

1. Товар (Product)

- асортимент, якість, дизайн, упаковка, сервіс;
- життєвий цикл продукту, інновації.

2. Ціна (Price)

- цінова стратегія, рівень цін;
- знижки, умови оплати, політика ціноутворення.

3. Розподіл (Place)

- канали збуту, логістика;
- місця продажу, доступність продукту для споживача.

4. Просування (Promotion)

- реклама, стимулювання продажів, PR;
- особистий продаж, цифровий маркетинг, соціальні мережі.

Розширена модель 7P (для послуг): додаються **People (персонал), Process (процеси), Physical Evidence (матеріальне середовище).**

Реалізація комплексу маркетингу: Впровадження розроблених заходів у практику; Координація роботи всіх підрозділів підприємства; Використання комунікацій для донесення цінності продукту до споживачів.

Контроль та коригування: Моніторинг результатів продажів і реакції ринку; Оцінка ефективності маркетингових інструментів; Коригування комплексу маркетингу відповідно до змін ринку або поведінки споживачів.

Розробка та реалізація комплексу маркетингу дозволяє підприємству **системно впливати на ринок, задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей**, підвищуючи конкурентоспроможність та прибутковість.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке маркетинговий комплекс?
2. Назвіть «4P» маркетингового комплексу та поясніть кожен елемент.
3. Чим відрізняється маркетинговий комплекс від стратегії маркетингу?

4. Що таке стратегія позиціонування продукту на ринку?
5. Які основні характеристики продукту впливають на його конкурентоспроможність?
6. Що таке життєвий цикл продукту і як він впливає на маркетингову стратегію?
7. Поясніть різницю між товаром і послугою в маркетингу.
8. Які фактори визначають формування ціни на продукт?
9. Поясніть різницю між стратегіями ціноутворення: проникнення, зняття вершків, конкурентне ціноутворення.
10. Що таке еластичність попиту за ціною і чому вона важлива для маркетингових рішень?
11. Чим відрізняється пряма і непряма система розподілу?
12. Поясніть роль логістики у забезпеченні ефективного маркетингового комплексу.
14. Чим відрізняються реклама, PR, стимулювання збуту та персональний продаж?
15. Як обрати ефективні канали комунікації з цільовою аудиторією?
17. Які етапи розробки маркетингового комплексу можна виділити?
18. Що включає маркетинговий план і які його ключові розділи?
19. Як оцінюється ефективність реалізації комплексу маркетингу?

Завдання для самостійної роботи

- 1 Визначте поняття маркетингового комплексу та наведіть приклади «4Р» для реального товару чи послуги.
- 2 Проаналізуйте життєвий цикл будь-якого продукту на українському ринку та визначте, на якому етапі він перебуває.
- 3 Поясніть, як ціна впливає на попит і поведінку споживачів, наведіть приклади з українського ринку.
- 4 Опишіть основні канали збуту продукції в Україні та їхні переваги та недоліки.
- 5 Наведіть приклад ефективної рекламної кампанії української компанії та поясніть, які елементи маркетингового комплексу вона використовувала.
- 6 Розробіть маркетинговий комплекс для вигаданого продукту або послуги, **включаючи:** продукт (характеристики, упаковка, унікальні властивості), ціну (стратегія ціноутворення), місце збуту (канали розподілу), просування (реклама, PR, стимули для продажу).
- 7 Складіть короткий маркетинговий план для свого продукту, включаючи: цільову аудиторію, конкурентів, маркетингові цілі, план дій з реалізації комплексу маркетингу.
- 8 Проаналізуйте маркетинговий комплекс будь-якого українського бренду (наприклад, Rozetka, Nemiroff, Київстар) і визначте його сильні та слабкі сторони.
- 9 Проведіть SWOT-аналіз продукту та на основі нього запропонуйте зміни в маркетинговому комплексі.

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
- 2 Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
- 3 Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
- 4 Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

Додаткові

5 Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.

6 Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.

7 Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.

8 О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

Освітній блок 3. Маркетингові дослідження.

Розділ 3. Основні складові у проведенні маркетингових досліджень.

Тема 7. Сутність маркетингових досліджень, основні напрямки проведення.

Маркетингові дослідження – це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про ринок, споживачів, конкурентів та зовнішнє середовище з метою прийняття ефективних маркетингових рішень.

Ключові особливості:

- **Орієнтованість на ринок та споживача:** головна мета – зрозуміти потреби та поведінку клієнтів.

- **Системність:** дослідження проводяться за чіткою методологією та планом.

- **Цілеспрямованість:** отримані дані використовуються для конкретних маркетингових рішень, наприклад, запуску нового продукту, ціноутворення, просування.

- **Науковий підхід:** використовуються методи збору та аналізу даних (опитування, спостереження, статистичні моделі).

Простими словами, маркетингові дослідження – це спосіб «заглянути в голову» споживачу та зрозуміти, як зробити продукт або послугу максимально привабливими.

Основні напрямки проведення маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження можна класифікувати за різними ознаками, але найзручніше розділити їх за **об'єктами та цілями**:

Дослідження споживачів

- Аналіз потреб, уподобань та мотивації покупців.
- Вивчення поведінки споживачів: що купують, коли, де і чому.
- Сегментація ринку – виділення груп споживачів зі схожими характеристиками.

Методи: опитування, фокус-групи, спостереження, аналітика продажів.

Дослідження ринку

- Оцінка ємності ринку та його потенціалу.
- Вивчення тенденцій розвитку ринку та попиту.
- Виявлення нових ринкових ніш та перспективних напрямів.

Методи: аналіз вторинних джерел (статистика, звіти, публікації), опитування, конкурентний аналіз.

Дослідження конкурентів

- Виявлення основних конкурентів та їх продуктів.
- Аналіз стратегії, сильних і слабких сторін конкурентів.
- Визначення ринкових переваг свого продукту.

Методи: спостереження, таємний покупець, аналіз публічної інформації, порівняльний аналіз.

Продуктові та цінові дослідження

- Тестування нових продуктів (пробні зразки, пілотні продажі).

- Аналіз реакції споживачів на різні ціни.
- Оцінка сприйняття бренду та упаковки.

Методи: експерименти, тести продуктів, опитування, А/В тестування.

Дослідження комунікацій та просування

- Оцінка ефективності реклами та PR-кампаній.
- Вивчення впливу маркетингових повідомлень на поведінку споживачів.

Методи: опитування після рекламних кампаній, аналіз охоплення реклами, відстеження продажів.

Аналіз зовнішнього середовища

- Політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори (PEST-аналіз).
- Виявлення загроз і можливостей на ринку.

Методи: вторинні джерела, статистика, прогнози.

Маркетингові дослідження – це фундамент будь-якої стратегії маркетингу. Без них компанія ризикує приймати рішення «наосліп», тоді як правильне дослідження дозволяє: розуміти споживача, обирати оптимальну ціну, правильно позиціонувати продукт, ефективно просувати його на ринку.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке маркетингові дослідження і яка їхня основна мета?
2. Які ключові особливості маркетингових досліджень відрізняють їх від інших видів досліджень?
3. Чим маркетингові дослідження відрізняються від маркетингового аналізу?
4. Назвіть основні напрямки маркетингових досліджень.
5. Що вивчають дослідження споживачів і які методи зазвичай використовуються?
6. Які питання вирішують дослідження ринку?
7. Чим займаються дослідження конкурентів і як вони впливають на маркетингові рішення?
8. Які аспекти продукту та ціни аналізуються у маркетингових дослідженнях?
9. Що досліджують у напрямку комунікацій та просування?
10. Як дослідження зовнішнього середовища допомагають приймати стратегічні рішення?
11. Назвіть основні методи збору інформації для маркетингових досліджень.
12. Яка різниця між первинними та вторинними джерелами інформації?
13. Що таке фокус-група та для чого її використовують?
14. Як застосовують спостереження та експеримент у маркетингових дослідженнях?
15. Наведіть приклад, як маркетингові дослідження допомогли українській компанії покращити продажі або позиціонування продукту.
16. Чому без маркетингових досліджень компанія ризикує приймати невірні маркетингові рішення?
17. Як результати маркетингових досліджень використовують при формуванні маркетингового комплексу («4Р»)?

Завдання для самостійної роботи

1 Перерахуйте основні напрямки маркетингових досліджень та дайте коротку характеристику кожного.

2 Наведіть приклади методів збору даних для дослідження: споживачів, ринку, конкурентів, продукту та ціни, реклами та просування.

3 Виберіть будь-який продукт або послугу на українському ринку та складіть план маркетингового дослідження, включаючи: об'єкт дослідження, напрямки (споживачі, конкуренти, ринок, продукт, ціна, просування), методи збору інформації.

4 Проведіть невелике дослідження споживачів (наприклад, серед знайомих або через онлайн-опитування) щодо обраного продукту та зробіть висновки про його переваги та недоліки.

5 Проаналізуйте маркетингову діяльність провідної української компанії (наприклад, Rozetka, Nemiroff, Київстар) та визначте, які напрямки маркетингових досліджень вона могла використовувати для розробки свого комплексу маркетингу.

6 Складіть таблицю «Напрямки маркетингових досліджень — методи збору інформації — приклад застосування», де для кожного напрямку зазначте конкретний метод та приклад із практики.

7 Сформулюйте рекомендації для компанії, як вона може використати результати маркетингових досліджень для покращення свого продукту або просування на ринку.

Рекомендовані джерела:

Основні

1 Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.

2 Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.

3 Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.

4 Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

Додаткові

5 Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.

6 Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.

7 Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.

8 О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

Тема 8. Процес проведення маркетингового дослідження.

Визначення проблеми та цілей дослідження. На цьому етапі формулюється **основне питання**, на яке дослідження має дати відповідь. Визначаються **конкретні цілі**: наприклад, оцінка попиту на новий продукт, вивчення конкурентів або ефективності реклами. Чітка постановка проблеми визначає **усю подальшу роботу** та економить ресурси.

Приклад: «Який сегмент українських споживачів зацікавлений у новому енергетичному напої?»

Розробка плану дослідження

• Визначаються **методи збору даних**: опитування, спостереження, аналіз вторинної інформації, експерименти.

- Вибирається **джерело інформації**: первинна (нові дані) або вторинна (вже існуючі звіти, статистика).

- Розробляється **план вибірки**: кого і скільки опитувати, як обирати респондентів.
- Визначаються **ресурси та терміни** проведення дослідження.

Приклад: Опитування 200 студентів у Києві для оцінки попиту на енергетичний напій.

Збір інформації

- Реалізація обраних методів збору даних.

Може включати: опитування та анкети, фокус-групи, спостереження поведінки споживачів, аналіз продажів, статистики, звітів конкурентів. Важливо забезпечити **точність і достовірність** отриманих даних.

Аналіз і обробка даних

- Отримані дані обробляються за допомогою статистичних, аналітичних чи графічних методів.

- Виявляються **тренди, закономірності, взаємозв'язки**.

- На цьому етапі можна використовувати **таблиці, діаграми, графіки** для наочності.

Приклад: Виявлено, що 60% студентів віддають перевагу енергетичним напоям з натуральними інгредієнтами.

Інтерпретація результатів та формулювання висновків

- Перетворення даних на **конкретні висновки та рекомендації**.
- Визначаються можливі стратегії маркетингового впливу.
- Важливо чітко пов'язати висновки з поставленими цілями дослідження.

Приклад: «Запуск нового енергетичного напою слід орієнтувати на студентів, підкреслюючи натуральність інгредієнтів».

Презентація результатів

- Підготовка **звітів, презентацій, інфографіки** для керівництва або команди маркетингу.

- Рекомендації мають бути **чіткими, структурованими та практично застосовними**.

Використання результатів у маркетингових рішеннях

- Інформація з дослідження використовується для: розробки продукту, формування цінової політики, вибору каналів збуту, планування рекламних кампаній.

- Результати можуть впливати як на **стратегію**, так і на **тактичні рішення**.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке маркетингове дослідження і яку роль відіграє процес його проведення?
2. Чому правильна постановка проблеми дослідження є ключовим етапом?
3. Які цілі ставляться на початку маркетингового дослідження?
4. Назвіть основні етапи процесу проведення маркетингового дослідження.
5. Що передбачає етап «розробка плану дослідження»?
6. Яка різниця між первинними та вторинними джерелами інформації на етапі збору даних?
7. Які методи збору даних можуть використовуватися у маркетингових дослідженнях?

8. Що включає етап аналізу та обробки даних?
9. Яка мета інтерпретації результатів та формулювання висновків?
10. Для чого важлива презентація результатів маркетингового дослідження?
11. Як результати дослідження використовуються у маркетингових рішеннях?
12. Як результати маркетингового дослідження можуть вплинути на вибір цільової аудиторії або каналів збуту.
13. Які помилки можуть виникнути на етапі збору даних і як їх уникнути?
14. Чому важливо поєднувати кількісні та якісні методи дослідження?
15. Як правильно пов'язати висновки маркетингового дослідження з поставленими цілями?

Завдання для самостійної роботи

1. Опишіть сутність маркетингового дослідження та поясніть, чому процес його проведення є системним.
2. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи процесу проведення маркетингового дослідження.
3. Поясніть різницю між первинними та вторинними джерелами інформації.
4. Перерахуйте основні методи збору даних у маркетингових дослідженнях та наведіть приклади їх використання.
5. Роз'ясніть, як результати маркетингового дослідження використовуються для прийняття управлінських рішень.
6. Виберіть будь-який продукт або послугу (реальний або вигаданий) і складіть **план маркетингового дослідження**, включаючи:
 - постановку проблеми та цілей,
 - об'єкт і напрямки дослідження,
 - методи збору даних,
 - терміни та ресурси.
7. Проведіть невелике дослідження споживачів (наприклад, серед друзів або через онлайн-опитування) щодо обраного продукту та зробіть висновки про його попит, переваги та недоліки.
8. Складіть таблицю «Етапи маркетингового дослідження – дії – приклад для продукту», де для кожного етапу вкажіть конкретні дії та практичний приклад.
9. Проаналізуйте маркетингову діяльність будь-якої української компанії та визначте, як вона могла проводити маркетингові дослідження для розробки свого продукту або просування на ринку.
10. Підготуйте короткий звіт або презентацію з результатами вашого дослідження, включаючи висновки та рекомендації щодо маркетингових рішень.

Рекомендовані джерела:

Основні

- 1 Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
- 2 Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
- 3 Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
- 4 Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

Додаткові

5Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.

6Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.

7Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.

8О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

Освітній блок 4. Товарна політика.

Розділ 4. Створення товару.

Тема 9. Цілі і суть товарної політики. Конкурентоспроможність товару.

Сутність товарної політики. **Товарна політика** – це частина маркетингової стратегії підприємства, що визначає:

- **вибір та розробку асортименту товарів,**
- **їх характеристики, якість, упаковку, бренд,**
- **життєвий цикл продукту,**
- **а також стратегії виведення на ринок і просування товарів.**

Іншими словами, товарна політика формує **продуктову пропозицію компанії**, яка задовольняє потреби споживачів і забезпечує прибуток підприємству.

Ключові завдання товарної політики: Вибір асортименту продукції, який відповідає потребам ринку. Забезпечення необхідної якості та функціональності товару. Розробка упаковки, маркування та бренду, що привертає увагу споживача. Визначення життєвого циклу продукту (запуск, ріст, зрілість, спад продажів). Підтримка конкурентоспроможності товару на ринку.

Цілі товарної політики. Основні цілі товарної політики підприємства:

1. **Задоволення потреб споживачів** – виробляти товари, які користуються попитом і відповідають очікуванням клієнтів.
2. **Забезпечення прибутковості підприємства** – створення товарів, що генерують доходи і рентабельність.
3. **Зміцнення позицій на ринку** – формування впізнаваного бренду, підтримка стабільного попиту.
4. **Підвищення конкурентоспроможності товару** – розробка унікальних характеристик, які відрізняють товар від конкурентів.
5. **Оптимізація асортименту** – раціональне управління різними видами товарів, їх модифікаціями та доповненнями.

Конкурентоспроможність товару

Конкурентоспроможність товару – це здатність продукту успішно протистояти товарам конкурентів на ринку та задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічні пропозиції.

Фактори конкурентоспроможності:

1. **Якість товару** – надійність, функціональність, довговічність.
2. **Ціна** – відповідність цінової політики очікуванням споживачів та цінам конкурентів.
3. **Бренд та імідж** – впізнаваність, репутація, довіра до товару.
4. **Інноваційність** – наявність унікальних характеристик або нових технологій.
5. **Дизайн та упаковка** – естетика, зручність використання, впізнаваність.

6. **Сервіс та обслуговування** – гарантії, післяпродажне обслуговування, консультації.

7. **Доступність** – наявність товару у потрібних місцях продажу та каналах збуту.

Товарна політика – це **стратегічний інструмент маркетингу**, який забезпечує підприємству: задоволення потреб споживачів, прибутковість, довготривалу конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність товару визначає його **успішність на ринку** і залежить від комбінації якості, ціни, бренду, дизайну, інновацій та сервісу.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке товарна політика підприємства?
2. Яке місце товарної політики в системі маркетингу?
3. Чому товар вважається центральним елементом маркетингового комплексу?
4. У чому полягає сутність товарної політики підприємства?
5. Які основні цілі товарної політики?
6. Які завдання вирішує товарна політика на різних етапах життєвого циклу товару?
7. Що таке асортиментна політика і яку роль вона відіграє в товарній політиці?
8. Що таке конкурентоспроможність товару?
9. Які основні фактори впливають на конкурентоспроможність товару?
10. Як якість товару впливає на його конкурентні переваги?
11. Яку роль відіграє ціна у формуванні конкурентоспроможності товару?
12. Як бренд та імідж впливають на сприйняття товару споживачами?
13. Як товарна політика пов'язана з іншими елементами комплексу маркетингу («4Р»)?
14. Якими способами підприємство може підвищити конкурентоспроможність свого товару?
15. Наведіть приклад товару з українського ринку та поясніть, за рахунок яких факторів він є конкурентоспроможним.

Завдання для самостійної роботи

- 1 Дайте визначення товарної політики підприємства та поясніть її роль у маркетинговій діяльності.
- 2 Охарактеризуйте основні цілі товарної політики.
- 3 Поясніть, у чому полягає сутність управління товарним асортиментом.
- 4 Розкрийте поняття конкурентоспроможності товару.
- 5 Назвіть і коротко охарактеризуйте основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару.
- 6 Оберіть будь-який товар (реальний або вигаданий) та проаналізуйте його товарну політику за такими параметрами: асортимент, якість, дизайн і упаковка, бренд.
- 7 Порівняйте два конкуруючі товари на українському ринку та визначте, який із них є більш конкурентоспроможним і чому.
- 8 Розробіть **коротку товарну політику** для нового продукту, визначивши: цільового споживача, ключові характеристики товару, конкурентні переваги, стадію життєвого циклу.
- 9 Складіть таблицю «**Фактори конкурентоспроможності товару – їх прояв – приклад**» для обраного вами продукту.

10 Запропонуйте конкретні заходи, за допомогою яких підприємство може підвищити конкурентоспроможність свого товару (покращення якості, зміна дизайну, сервісу, асортименту тощо).

11 Підготуйте доповідь в якій обґрунтуйте, чому конкурентоспроможність товару є ключовим результатом ефективної товарної політики.

Рекомендовані джерела:

Основні

1 Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.

2 Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.

3 Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.

4 Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.

Додаткові

5 Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.

6 Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.

7 Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.

8 О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

4. Структура освітнього компонента

Назви модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		Лек.	Пр.	Сем.	Інд.	СРС
1	2	3	4	5	6	7
РОЗДІЛ 1.						
Освітній блок 1. Суть і зміст менеджменту.						
Тема 1. Сутність основ менеджменту	4	2				2
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	6	4				2
Тема 3. Основні принципи менеджменту	4	2				2
Освітній блок 2.						
Тема 4. Організація як об'єкт управління	6	4				2
Тема 5. Функціональний склад системи управління	4	2				2
Тема 6. Планування як загальна функція управління	4	2				2
Освітній блок 3.						
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	4	2				2
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	4	4				2
Освітній блок 4.						
Тема 9. Управлінські рішення	6	2		2		2

Тема 10. Керівництво і лідерство	6	4				2
Тема 11. Ефективність менеджменту	6	4				2
Усього годин за розділом 1	60	32		2		26
Назви модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		Лек.	Пр.	Сем	Інд.	СРС
1	2	3	4	5	6	7
РОЗДІЛ 2.						
Освітній блок 1. Суть і зміст маркетингу.						
Тема 1. Сутність маркетингу.	4	2				2
Тема 2. Основні елементи та комплекс маркетингу.	4	2				2
Тема 3. Функції маркетингу.	4	2				2
Освітній блок 2. Процес управління маркетингом.						
Тема 4. Аналіз ринкових можливостей.	2	2				
Тема 5. Відбір цільових ринків.	2	2				
Тема 6. Розробка та реалізація комплексу маркетингу.	2	2				
Освітній блок 3. Маркетингові дослідження.						
Тема 7. Сутність маркетингових досліджень, основні напрямки проведення.	2	2				
Тема 8. Процес проведення маркетингового дослідження.	2	2				2
Розділ 2						
Освітній блок 4. Товарна політика.						
Тема 9. Цілі і суть товарної політики. Конкурентоспроможність товару.	2	2		2		2
Усього годин за розділом 2	30	18		2		10

5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Види управлінських документів та їх уніфікація.	2
2	Комплекс маркетингових комунікацій	2

6. Теми для самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Планування – функція менеджера.	2
2	Етапи процесу планування.	2
3	Порядок підбору, підготовки та розстановки персоналу.	2
4	Оцінка персоналу.	2

5	Кадрова політика підприємства.	2
6	Моральне та матеріальне стимулювання.	2
7	Зміст мотивації та види мотивів.	2
8	Внутрішня та зовнішня винагорода.	2
9	Відмінність у поняттях мотиву та стимулу.	2
10	Стиль роботи керівника у сфері культури та мистецтва.	2
11	Концепція лідерства.	2
12	Соціально-психологічні функції керівника.	2
13	Сутність маркетингу, хронологія виникнення і розвитку.	2
14	Еволюція концепції маркетингу.	2
15	Тенденції розвитку сучасної концепції маркетингу.	2
16	Методологічні підходи до характеристики маркетингу.	2
17	Основні поняття маркетингу.	2
18	Система маркетингу.	2
19	Принципи, цілі, задачі та функції маркетингу.	2
20	Характеристика видів маркетингу.	2
21	Комплекс маркетингу.	2
22	Маркетингове середовище.	2
23	Сутність маркетингових досліджень, основні напрямки проведення.	2
24	Характеристика основних етапів алгоритму розрахунку ціни.	2

7. Методи та форми навчання

Розповідь, бесіда, пояснення, лекція, лекція-огляд, практична роботи, дослідні роботи, ігрові методи, інтерактивні тощо.

8. Методи та форми контролю

Форма підсумкового контролю успішності навчання – залік.

Засоби діагностики успішності навчання

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

ОБ 1	ОБ 2	ОБ 3	ОБ 4	СРС	Семінари	Залік	Всього
T1 – T3	T1- T3	T1- T2	T1	15	5	40	100
10	10	10	10				
40							

Самостійна робота – 15 балів.

Виступ на семінарі – 2,5 бали.

Залік (відповідь на питання усно) – 40 балів.

Навчально-методична карта освітнього компонента

Всього: лекції 50 год., семінарські 4 год., самостійна робота 36 год., форма контролю – залік

Освітні блоки	Освітній блок 1	Освітній блок 2
Лекції	T1-T3 – 10 балів	T1-T3 – 10 балів
	Освітній блок 3	Освітній блок 4
	T1-T2 – 10 балів	T1 – 10 балів
Теми семінарських занять	Види управлінських документів та їх уніфікація 2,5 бала	Комплекс маркетингових комунікацій 2,5 бала
Самостійна робота	15 балів	
Види контролю	Залік – 40 балів	
Разом – 100 балів		

9. Оцінювання результатів навчання

Критерії оцінювання підсумкового семестрового заліку

Сума балів за всі види навчальної діяльності	За шкалою ECTS	За національною системою	Характеристика знань, умінь і навичок здобувача освіти
90 - 100	A	відмінно	Повно та ґрунтовно засвоїв всі теми навчальної програми, вміє вільно та самостійно викласти зміст всіх питань програми освітнього компонента , розуміє її значення для своєї професійної підготовки, повністю виконав усі завдання кожної теми та модульного контролю в цілому.
82-89	B	дуже добре	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв окремі питання робочої програми. Вміє самостійно викласти зміст основних питань програми освітнього компонента , виконав завдання кожної теми та модульного контролю в цілому.
74-81	C	добре	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв деякі теми робочої програми, не вміє самостійно викласти зміст деяких питань програми освітнього компонента . Окремі завдання кожної теми та модульного контролю в цілому виконав не повністю.
64-73	D	задовільно	Засвоїв лише окремі теми робочої програми. Не вміє вільно самостійно викласти зміст основних питань освітнього компонента , окремі завдання кожної теми модульного контролю не виконав.
60-63	E	задовільно	Засвоїв лише окремі питання навчальної програми. Не вміє достатньо самостійно викласти зміст більшості питань програми освітнього компонента . Виконав лише окремі завдання кожної теми та модульного контролю в цілому.
59-35	FX	незадовільно (з можливістю повторного складання)	Не засвоїв більшості тем навчальної програми. Не вміє викласти зміст більшості основних питань освітнього компонента . Не виконав більшості завдань кожної теми та модульного контролю в цілому.
0-34	F	незадовільно (з обов'язковим повторним вивченням)	Не засвоїв навчальної програми, не вміє викласти зміст кожної теми освітнього компонента , не виконав модульного контролю.

10. Методичне забезпечення

1. Навчально-методичні матеріали викладача

- Робоча програма освітнього компонента .
- Силабус курсу.
- Методичні вказівки до семінарських занять та організації самостійної роботи.

2. Матеріали для самостійної роботи здобувачів освіти:

- Питання для самоперевірки здобувачів освіти.
- Списки рекомендованих джерел із доступом до онлайн-ресурсів.

3. Оціночно-контрольні матеріали

- Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти.
- Питання до заліку.

4. Електронні ресурси

- Основна та додаткова література (підручники, збірники статей).
- Законодавча база: [Закон України «Про освіту»](#), [«Про вищу освіту»](#).
- Посилання на репозиторій Коледжу (Громадський Р.А. [https://rep.dance-academy.kyiv.ua/items/?search=%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9&perpage=20&view_mode=cards&page_d=1&order=DESC&orderby=date&fetch_only=thumbnail%2Ccreation_date%2Ctitle%2Cdescription&fetch_only_meta=\)](https://rep.dance-academy.kyiv.ua/items/?search=%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9&perpage=20&view_mode=cards&page_d=1&order=DESC&orderby=date&fetch_only=thumbnail%2Ccreation_date%2Ctitle%2Cdescription&fetch_only_meta=))

11. Рекомендовані джерела ОСНОВНІ

1. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. / К.: Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.
2. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. / К.: Центр учбової літератури, 2020. – 536 с.
3. Г.Є.Мошек, В.Л.Федоренко, О.В.Коваленко, М.В.Ковальчук та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2024. – 808 с.
4. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. та ін. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. – 645 с.
5. Мошек Г.Є. заг ред. Основи менеджменту: теорія і практика. / К.: Ліра-К, 2021. – 528 с.
6. Мошек Г.Є. Менеджмент. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2023. – 548 с.
7. Старостіна А. О., за заг. ред. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. / К.: Ліра-К, 2024. – 484 с.
8. Череп О. Р. Маркетинг: підручник. / К.: Кондор, 2020. – 728 с.
9. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях та сферах діяльності. Навчальний посібник. / К: Центр навчальної літератури, 2019. – 536 с.
10. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: 2-е видання. Підручник. / К.: Студцентр, 2024. – 384 с.
11. Т. Ялоха, Р. Громадський. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. - 2021. - Вип. 27-28. - С. 180-189.
12. Білан В.В., Громадський Р.А., Ялоха Т.О. Поведінкова економіка у сфері перформативного мистецтва України в умовах воєнного стану. // ГРААЛЬ НАУКИ: міжнар. наук. журнал. – Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково технічної інтеграції та співпраці», 2025. – No 55. – С. 759-773.

13. Ялоха, Т. О., Білан, В. В., Громадський, Р. А. (2023). Креативні індустрії як драйвери розвитку світової економіки: прогноз ризиків післявоєнної відбудови України. Академічні візії, (16).

14. Глобальний світ: виклики сьогодення. Колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2025. – 189 с. // Білан Василь Вікторович, Громадський Ростислав Анатолійович, Ялоха Тетяна Олександрівна. Проектний менеджмент в практиці театральної справи. С. 14-20.

ДОДАТКОВІ

1. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. / К.: Наш Формат, 2019. – 408 с.

2. Вerezom'ska I. G., Oliy'nyk O. M. Менеджмент. Практикум./ К.: Ліра-К, 2021. – 98 с.

3. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті. Навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2021. - 304 с.

4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

5. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. - Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. - 332 с.

6. Палеха Ю. І. Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навчальний посібник. / К.: Ліра-К, 2022. - 480 с.

7. Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. / К.: КМ-Букс, 2024. – 280 с.

8. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. / К.: Науковий світ, 2022. – 880 с.

9. О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. / К: Центр навчальної літератури, 2023. - 352 с.

10. Zozulyov O.V., Menkova K. I. Approaches to forming enterprises' business-models // Маркетинг і цифрові технології. – 2019. – Том 3. – №.4 – С. 32-397.

Інформаційні ресурси

1. www.management.com – інтернет-портал для управлінців.
2. Офіційний сайт бази українського законодавства в Інтернет. URL : www.lawukraine.com.
3. Офіційний сайт електронної бібліотеки. URL : www.lib.com.ua.
4. <http://economics.ukr.net/management.htm> - Економіка. Економічні новини Україна та Світу;
5. Система електронного бізнесу і торгівлі в Internet. URL <http://www.sebso.com.ua/>
6. Проект про бізнес-технології, головні теми: кооперація, системи управління якістю, маркетинг і Internet, дисконтна програма. URL <http://udc.com.ua/>
7. Міжнародний центр перспективних досліджень. URL <http://www.icps.kiev.ua>
8. Інформаційний портал. URL <http://www.management.com.ua>
9. <http://www.mr.com.ua> – «Маркетинг і реклама» – український професіональний журнал;
10. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій тощо;

12. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Менеджмент і маркетинг у сфері виконавських мистецтв є важливими складниками професійної діяльності сучасного хореографа, балетмейстера та керівника творчого колективу. В умовах трансформації культурно-мистецької галузі, зростання конкуренції між мистецькими проєктами, зміни моделей фінансування та розширення комунікацій із глядачем, фахівець у галузі хореографічного мистецтва має володіти не лише художньо-творчими, а й управлінськими та організаційними компетентностями.

Освітній компонент «**Загальний менеджмент та маркетинг**» спрямований на формування у здобувачів освіти цілісного уявлення про закономірності управління мистецькими організаціями, творчими колективами та культурними проєктами, особливості планування, організації, мотивації й контролю у сфері виконавських мистецтв. Особлива увага приділяється специфіці поєднання адміністративних і художніх функцій керівника, взаємодії творчої свободи та управлінської відповідальності.

Метою освітнього компонента є формування у здобувачів освіти системних теоретичних знань і практичних умінь з менеджменту та маркетингу, необхідних для ефективного керівництва творчими колективами, реалізації мистецьких проєктів, організації репетиційного та концертно-сценічного процесу, а також комунікації з аудиторією, партнерами та стейкхолдерами культурної сфери.

Предметом вивчення освітнього компонента є принципи й механізми управління у виконавських мистецтвах, процеси прийняття управлінських рішень у мистецькому середовищі, організація творчої діяльності, основи маркетингового мислення у культурі, формування іміджу мистецького колективу та просування мистецького продукту.

Специфіка викладання освітнього компонента полягає в орієнтації на практичні потреби майбутніх хореографів-керівників: здобувачі освіти аналізують реальні приклади функціонування театрів, хореографічних колективів, фестивалів і культурних проєктів, опановують базові інструменти проєктного менеджменту, вчать поєднувати художній задум із організаційними, економічними та комунікаційними аспектами його реалізації.

Важливу роль у процесі опанування освітнього компонента відіграє **самостійна робота здобувачів освіти**, яка розглядається як ключовий інструмент формування управлінського мислення та професійної відповідальності. Самостійна робота спрямована на розвиток здатності до аналізу управлінських ситуацій у мистецькому середовищі, критичного осмислення теоретичних положень менеджменту і маркетингу, а також їх творчого застосування у сфері виконавських мистецтв.

У процесі самостійної роботи здобувачі освіти:

- опановують теоретичні засади менеджменту та маркетингу з урахуванням специфіки культурно-мистецької діяльності;
- аналізують практики управління творчими колективами, театрами та мистецькими проєктами;
- розвивають навички планування, організації та презентації мистецьких ініціатив;
- формують уміння аргументовано обґрунтовувати управлінські рішення в умовах творчої діяльності;
- застосовують набуті знання під час розроблення власних мистецьких і проєктних ідей.

Самостійна робота сприяє переходу здобувачів освіти від позиції виконавця до позиції **свідомого організатора та лідера творчого процесу**, що є принципово важливим для майбутніх хореографів, які поєднують художню, педагогічну та управлінську діяльність.

У сучасних умовах розвитку виконавських мистецтв менеджмент і маркетинг стають не допоміжними, а системоутворювальними складниками професійної підготовки, оскільки забезпечують здатність фахівця ефективно діяти в мінливому культурному середовищі, реалізовувати творчі ідеї та забезпечувати сталий розвиток мистецьких колективів і проєктів.

13. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

- 1.Поняття і сутність менеджменту.
- 2.Етапи управління.
- 3.Класифікація управління.
- 4.Види наукових підходів до управління.
- 5.Поняття та сутність організації.
- 6.Система управління та її елементи.
- 7.Рівні управління та носії управлінської структури організації.
- 8.Складові успіху, завдання та класифікація цілей організації.
- 9.Внутрішнє та зовнішнє середовище організацій, їх характеристика.
- 10.Культура організації.
- 11.Характеристика основних типів організаційних культур.
- 12.Сутність, значення та класифікація методів менеджменту.
- 13.Поняття методів менеджменту.
- 14.Економічні методи управління.
- 15.Адміністративні методи управління.
- 16.Соціально-психологічні методи управління.
- 17.Принципи менеджменту.
- 18.Поняття та класифікація функцій процесу управління
- 19.Функція планування менеджменту. Види планування.
- 20.Етапи планування.
- 21.Організаційна функція менеджменту. Правила організації управління.
- 22.Види організаційних структур.
- 23.Мотиваційна функція управління.
- 24.Контрольна функція менеджменту. Етапи процесу контролю.
- 25.Сутність та особливості керівництва. Вимоги до керівників.
- 26.Риси сучасного менеджера.
- 27.Влада. Види повноважень. Форми влади.
- 28.Лідерство. Теорії лідерства. Стили керівництва.
- 29.Сутність та зміст організації праці.
- 30.Етапи процесу організації праці в менеджменті.

- 31.Економічна ефективність управління.
- 32.Поняття маркетингу. Етапи розвитку маркетингу.
- 33.Цілі, принципи та завдання маркетингу підприємства.
- 34.Види маркетингу та їх характеристика.
- 35.Класифікація маркетингової інформації.
- 36.Зміст етапів проведення маркетингових досліджень.
- 37.Фактори, що впливають на поведінку покупців.
- 38.Сутність ринкового сегментування.
- 39.Етапи процесу сегментування ринку.
- 40.Сутність, цілі та завдання маркетингової товарної політики підприємства.
41. Етапи життєвого циклу товару.
- 41.Етапи розробки нового продукту.
- 42.Маркетингова політика спортивних організацій.
- 43.Асортимент та номенклатура товарів.
- 44.Роль і значення ціни. Класифікація цін.
- 45.Сутність, цілі та завдання маркетингової цінової політики підприємства.
Етапи процесу та методи ціноутворення.
- 46.Сутність, значення та завдання політики розповсюдження.
- 47.Функції та характеристики каналів розповсюдження. Характеристика каналів розповсюдження товару.
- 48.Складові системи товароруху.
- 49.Маркетингова політика комунікацій. Процес маркетингових комунікацій.
- 50.Переваги та недоліки засобів впливу маркетингової комунікації.
- 51.Реклама в системі маркетингових комунікацій.
- 52.Класифікація реклами та виконувані функції.
- 53.Етапи організації маркетингу на підприємстві.
- 54.Контроль маркетингової діяльності підприємства.
- 55.Основні напрями маркетингового аудиту.

14. ТЕСТОВІ КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

Змістовий модуль 1.

Тема. Сутність та зміст менеджменту. Загальні поняття.

1. Що слід розуміти під терміном "управління" і де переважно він застосовується?

1. Термін "управління" застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки.
2. Термін "управління" є синонімом терміну "менеджмент", але він переважно застосовується до різних видів людської діяльності.
3. Термін "управління" не є синонімом терміну "менеджмент" і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки.
4. Термін "управління" застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

2. Що слід розуміти під терміном "менеджмент"?

1. Термін "менеджмент" означає керування якоюсь системою.
2. Під терміном "менеджмент" розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством).
3. Термін "менеджмент" означає управління будь-чим.
4. Термін "менеджмент" означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.

3. Залежно від рівня управління виділяють менеджерів:

1. Вищого, середнього і найнижчого рівнів.
2. Вищого, середнього, нижчого і найнижчого рівнів.
3. Вищого і середнього рівнів.
4. Вищого і найнижчого рівнів.

4. Що означає термін "менеджмент" і з якої мови він походить?

1. З англійської мови і означає керувати, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з будь-якою проблемою.
2. З німецької мови і означає керувати, завідувати будь-чим.
3. З англійської мови і означає керувати, завідувати будь-чим.
4. З російської і означає завідувати будь-чим.

5. Що таке менеджмент з функціональних позицій?

1. Процес планування, організації, контролю, регулювання.
2. Процес планування, організації, мотивації, контролю, які необхідні для досягнення певної мети.
3. Процес планування, організації, мотивації.
4. Процес організації і контролю.

6. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління ?

1. Партнерство та одностороннє.
2. Спільне місце їх діяльності.
3. Спільна мета діяльності.
4. Спільне бажання отримувати прибутки.

7. Визначить, що таке об'єкт управління?

1. Людина чи група людей, якими управляють.
2. Апарат управління.
3. Люди, які займаються управлінням.
4. Люди, які виконують певні завдання.

8. Що означає термін "менеджер"?

1. Менеджер - це організатор колективу.
2. Менеджер - це керівник трудового колективу.
3. Менеджер - це керівник, який добре знає економіку.
4. Менеджер - це професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах.

9. Хто такий підприємець?

1. Це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства.
2. Це людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового.
3. Це людина, яка завжди ризикує.
4. Це людина, яка створює матеріальні цінності.

10. Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?

1. Системний підхід.
2. Процесний підхід.
3. Системний та ситуаційний підходи.
4. Процесний, системний та ситуаційний підходи.

11. Що таке процесний підхід до управління?

1. Сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності.
2. Сукупність безперервних операцій і процедур.
3. Безперервне виконання операцій і процедур.
4. Безперервне виконання планових завдань.

12. Що таке системний підхід до управління?

1. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин).
2. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають характер організації.
3. Сукупність взаємодіючих частин в організації.
4. Сукупність суб'єкта і об'єкта управління.

13. Що таке ситуаційний підхід до управління?

1. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації.
2. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій.
3. Прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань.
4. Прийоми для досягнення цілей організації.

14. Що слід розуміти під терміном "менеджмент"?

1. Термін "менеджмент" означає керувати якоюсь системою.
2. Під терміном "менеджмент" розуміють управління якоюсь економічною системою.
3. Термін "менеджмент" походить від англійського "manage" і означає керувати, управляти, завідувати, стояти на чолі.
4. Під терміном "менеджмент" розуміють завідувати та керувати якоюсь системою.

15. Що є складовим елементом управління?

1. Маркетинг.
2. Менеджмент.
3. Економічні процеси.
4. Соціально-економічні процеси.

16. Що слід розуміти під терміном управління?

1. Здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.
2. Робота, що пов'язана з переробкою інформації.
3. Керівництво людьми.
4. Керівництво людьми і технікою.

17. Що є об'єктом вивчення менеджменту?

1. Окремі підрозділи організацій.
2. Фінансові процеси.
3. Матеріальні процеси.
4. Організації та процеси, що в них здійснюються.

Тема. Менеджмент як вид діяльності та система управління.

(Історія розвитку науки про управління).

18. Школа наукового управління отримала свій розвиток у:

1. 1885-1920 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1930-1950 рр.
4. 1950-1988 рр.

19. "Батьком " школи наукового управління вважається:

1. А Файоль.
2. Е.Мейо.
3. Ф.Тейлор.
4. М.Фоллет.

20. Важливим внеском "школи наукового управління" у практику управління було:

1. Створення універсальних принципів управління.
2. Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналом у підвищенні його продуктивності праці.
4. Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

21. Адміністративна (класична) школа управління отримала свій розвиток у:

1. 1900-1950 рр.
2. 1885-1920 рр.
3. 1930-1950 рр.
4. 1950-1988 рр.

22. Найвідомішим представником адміністративної (класичної) школи управління є:

1. Ф. Тейлор.
2. А. Файоль.
3. Е.Мейо.
4. М. Фоллет.

23. Засновниками школи людських стосунків вважаються:

1. М. Фоллет та А.Файоль.
2. А. Файоль та Г. Гант.
3. М. Фоллет та Е. Мейо.
4. Ф. Тейлор та А. Файоль.

24. Вітчизняні фахівці в галузі менеджменту вважають, що на різних етапах розвитку управлінської науки в Україні вагомий внесок у неї зробили такі українські вчені:

1. К. Воблій, М. Зібер.
2. Коропецький, В. Бандера.
3. Т. Войнаровський, Г. Цехановський.
4. М. Драгоманов, І. Вернадський, М. Туган-Барановський, М. Вольський.

25. Фахівці в галузі менеджменту вважають, що управління існує:

1. З того часу, коли з'явилися перші організації.
2. З того часу, коли з'явилися гроші.

3. З того часу, коли утворилася Київська Русь.
4. З того часу, коли виникла потреба у розподілі функцій управління.

26. Школа людських стосунків в управлінні отримала свій розвиток у:

1. 1930-1950 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1885-1920 рр.
4. 1950-1988 рр.

27. Найвідомішими представниками "Школи людських стосунків" в управлінні є:

1. А. Файоль, А. Маслоу.
2. М.Фоллет, Е.Мейо.
3. Ф.Тейлор, Г.Емерсон.
4. Г.Форд, Лі Яккока.

28. Важливим внеском "Школи людських стосунків" у практику управління було:

1. Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
2. Створення універсальних принципів управління.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності і обсягів виробництва.
4. Застосування в управлінні математики, статистики та ін.

29. Науковий (або кількісний) підхід до управління отримав розвиток у наступні роки:

1. 1930-1950 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1950-1988 рр.
4. 1885-1920 рр.

30. Інтерес до управління як науки з'явився:

1. На початку XVIII ст.
2. На початку XV ст.
3. В кінці XIV ст.
4. На початку XX ст.

31. Як слід розуміти ситуацію у менеджменті організації?

1. Конкретний набір обставин, які впливають на організацію у даний час.
2. Набір певних обставин.
3. Набір проблем у даний час.
4. Обставини, які не дозволяють ефективно здійснювати певний вид діяльності.

32. Які три підходи до управління отримали найбільше розповсюдження, починаючи з кінця 50-х років XX століття:

1. Процесний, змістовний, мотиваційний підходи.
2. Системний, мотиваційний, поведінський підходи.
3. Ситуаційний, поведінський, змістовний підходи.
4. Процесний, системний, ситуаційний підходи.

33. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з:

1. Системним підходом.
2. Ситуаційним підходом.
3. Процесним підходом.
4. Поведінським підходом.

34. Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то ми маємо справу з:

1. Поведінським підходом.
2. Процесним підходом.
3. Ситуаційним підходом.
4. Системним підходом.

35. Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів - це:

1. Ситуаційний підхід.
2. Системний підхід.
3. Процесний підхід.
4. Поведінський підхід.

36. Школа наукового управління найчастіше пов'язана з науковими роботами:

1. Д. Мак-Грегора.
2. Е.Мейо.
3. Р. Лайкерта.
4. Ф. Тейлора.

37. На чому базується системний підхід до управління?

1. На використанні теорії систем.
2. На використанні принципів менеджменту.
3. На використанні закономірностей управління.
4. На використанні сучасних методів менеджменту.

38. Коли почав формуватися менеджмент як галузь управлінських знань?

1. У першій половині XVIII ст.
2. У першій половині XVI ст.
3. У другій половині XVIII ст.
4. У другій половині XV ст.

39. Коли з'явилися перші друковані роботи, в яких була зроблена спроба наукового узагальнення менеджменту?

1. В кінці XIX-XX ст.
2. На початку XX ст.
3. На початку XIX ст.
4. В кінці XVIII ст.

40. Хто переважно стояв на чолі перших організацій у давніх державах світу?

1. Царі і королі.
2. Губернатори і воєводи.
3. Воєводи і королі.
4. Царі, королі, воєводи, губернатори.

41. Де, на думку вітчизняних і зарубіжних фахівців з менеджменту, формувалася практика управління організаціями?

1. В Шумері, Македонії, Римі, Київській Русі.
2. В Київській Русі.
3. В Римі і Шумері.
4. В Шумері та Македонії.

Тема 3. Закони та принципи менеджменту.

42. На чому базуються принципи менеджменту?

1. На законах, які діють в Україні.
2. На законах розвитку суспільства і закономірностях управління.
3. На положеннях про підрозділи організацій.
4. На підзаконних актах.

43. Що слід розуміти під принципами менеджменту?

1. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
2. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.
4. Положення про діяльність органів управління.

44. Що передбачають принципи менеджменту?

1. Територіальні аспекти управління.
2. Стан та розвиток системи управління.
3. Територіальні аспекти процесів управління.
4. Тимчасові і територіальні аспекти процесів управління, а також мати правове оформлення.

45. Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні системами?

1. Раціональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні системами для досягнення певних цілей.
2. Вироблення колегіального вирішення певних проблем.
3. Застосування різноманітних правил в управлінні.
4. Оптимальне використання єдиноначальності в управлінні.

46. У чому полягає сутність принципу поєднання галузевого і територіального управління?

1. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням їх територіального розміщення.
2. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням тільки їх галузевої належності.
3. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням як галузевої належності, так і територіального розміщення.
4. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням розвитку продуктивних сил певного регіону.

47. Зведення правил, норм поведінки, установок, які створюються людьми і якими керуються органи управління та окремі працівники, відноситься до:

1. Економічних законів.
2. Методів менеджменту.
3. Законів управління.
4. Принципів менеджменту.

48. Що мається на увазі під поняттям "основні принципи менеджменту"?

1. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.
2. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
4. Об'єктивно діючі закономірності розвитку суспільства та організації.

49. Як слід розуміти термін "принцип"?

1. Основні завдання.
2. Основні функції.
3. Основні методи впливу на людей.
4. Начало, основа поведінки, основне правило.

50. Що є підґрунтям управління будь-якою системою?

1. Принципи, які відображають ринкові умови господарювання.
2. Методи менеджменту.
3. Функції менеджменту.
4. Фінансові ресурси.

51. Що повинні відображати сучасні принципи менеджменту?

1. Основні закономірності управління.
2. Основні зв'язки, які складаються в системі.

3. Основні відносини, які складаються в системі.
4. Основні властивості, зв'язки і відносини управління, які складаються в системі.

52. Що передбачає дисципліна як принцип менеджменту?

1. Виконання всіма працівниками поставлених завдань.
2. Чітке дотримання адміністрацією підприємства і його персоналом укладеного колективного договору та контракту.
3. Виконання менеджерами поставлених завдань.
4. Виконання працівниками апарату управління поставлених завдань.

53. Як можна пояснити сутність принципу "підпорядкування особистого інтересу загальному"?

1. В організації завжди повинен враховуватися тільки особистий інтерес керівників організації.
2. Інтерес одного працівника повинен переважати над інтересами організації в цілому.
3. Інтерес окремих менеджерів повинен переважати над інтересами окремих груп працівників.
4. В організації інтерес одного працівника або групи не повинен переважати над інтересом організації в цілому.

54. Які принципи менеджменту обґрунтував у своїй книзі "Нікомахова етика" давньогрецький філософ Арістотель?

1. Етичні та естетичні принципи.
2. Організаційні.
3. Корпоративні.
4. Моральні принципи.

55. Як слід розуміти принцип "винагорода персоналу"?

1. Цей принцип передбачає, що всі працівники організації мають одержувати належну винагороду за свою працю.
2. Цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати персоналу.
3. Цей принцип передбачає одержання премій за якісну роботу.
4. Цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати менеджерам організацій.

Тема 4. Функції та технологія менеджменту.

56. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?

1. Організація, планування, контроль, мотивація.
2. Планування, організація, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, мотивація, контроль.
4. Організація, контроль, мотивація, планування.

57. Що повинні відображати функції менеджменту?

1. Основні закономірності управління системами.
2. Відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні завдання керуючої та керованої системи.

58. На що переважно спрямовані функції менеджменту?

1. На досягнення певної мети організації.
2. На виконання виробничих завдань.
3. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації.
4. На досягнення запланованих прибутків.

59. Які функції менеджменту слід вважати загальними?

1. Контролю і організації.
2. Планування і мотивації.
3. Організація і контроль.
4. Планування, організація, мотивація та контроль.

60. Хто розподіляє функції управління в організації?

1. Спеціалісти.
2. Робітники.
3. Керівник організації.
4. Спеціалісти та робітники.

61. Що таке функції менеджменту?

1. Конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління.
2. Вид управлінської діяльності.
3. Стадії процесу управління.
4. Вид діяльності.

62. У результаті чого виникли функції управління?

1. В результаті поділу праці.
2. В результаті поділу і спеціалізації праці.
3. В результаті кооперації праці.
4. В результаті поділу і кооперації праці.

63. Які основні функції виділяє А. Файоль?

1. Планування, організацію, мотивацію і координування.
2. Організацію і координування.
3. Планування, організацію, розпорядництво, координування і контроль.
4. Координування і контроль.

64. Чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом апарату управління у процесі управління підприємством (організацією) – це:

1. Методи менеджменту.
2. Принципи менеджменту.
3. Функції менеджменту.
4. Закони управління.

65. Функції менеджменту відображають:

1. Відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.
2. Основні закономірності управління системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні види діяльності в організації.

66. Процес створення умов, які впливають на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібний для організації бік, зацікавити людину в активній сумлінній роботі, відносять до функцій:

1. Координації.
2. Організації.
3. Планування.
4. Мотивації.

67. Функції менеджменту спрямовані:

1. На розроблення та розподіл завдань між виконавцями.
2. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників у діяльності організації.
3. На виконання виробничих завдань.
4. На досягнення певної мети організації.

68. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1. Після виконання певних робіт.
2. До фактичного початку виконання певних робіт.
3. У ході проведення певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.

69. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання робіт.
2. Після виконання запланованих робіт.
3. У ході проведення певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.

70. Відповідно до концепції Мескона основні (загальні) функції управління реалізуються у такому порядку:

1. Планування, організація, мотивація, контроль.
2. Організація, планування, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, контроль, мотивація.
4. Мотивація, контроль, планування, організація.

71. На впевненості у тому, що за відповідно виконану роботу людина отримає винагороду, ґрунтується наступна теорія мотивації:

1. Справедливості.
2. Потреб.
3. Винагород.
4. Очікування.

72. Організаційне планування здійснюється:

1. Тільки на вищому рівні управління,
2. На вищому та середньому рівні управління.
3. На середньому рівні управління.
4. На всіх рівнях управління.

Тема 5. Основи теорії прийняття управлінських рішень.

73. Управлінське рішення – це:

1. Форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань.
2. Результат діяльності менеджерів.
3. Основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.
4. Форма керівництва організацією.

74. До одноосібних управлінських рішень відносяться:

1. Постанови, розпорядження та приписи.
2. Постанови та накази.
3. Накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів.
4. Накази і вказівки.

75. Довгострокові рішення спрямовані на:

1. Виконання стратегічних і тактичних завдань.
2. Вирішення переважно довгострокових завдань.
3. Вирішення стратегічних завдань.
4. Вирішення переважно тактичних завдань.

76. Короткострокові рішення орієнтовані на:

1. Оперативні цілі.
2. Тактичні цілі.
3. Досягнення запланованих економічних показників.
4. Тактичні та оперативні цілі.

77. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:

1. У залученні тільки досвідчених, з практичним досвідом, керівників підрозділів.
2. У залученні кваліфікованих фахівців для вироблення рішень з конкретної проблеми.
3. У залученні керівників провідних підрозділів для вироблення найважливіших рішень.
4. У залученні всіх фахівців для вироблення рішень.

78. Метод мозкового штурму у прийнятті рішень полягає в організації:

1. Колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішення.
2. Переважно колективного обговорення окремих проблем.
3. Обговорення актуальних проблем.
4. Колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення.

79. Основними вимогами до управлінських рішень є:

1. Обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність.
2. Обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність і законність.
3. Цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність.
4. Обґрунтованість і законність.

80. Для обґрунтованого прийняття рішення менеджеру необхідно мати:

1. Систематизовану і достовірну інформацію.
2. Повну і систематизовану інформацію.
3. Повну і достовірну інформацію.
4. Повну, достовірну і систематизовану інформацію.

81. Управлінське рішення – це:

1. Форма впливу керуючої системи на керовану для досягнення певних цілей.
2. Засіб впливу керуючої системи на керовану.
3. Метод впливу керуючої системи на керовану.
4. Метод впливу керівника організації на підлеглих.

82. Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління ?

1. Виконання виробничих завдань.
2. Отримання прибутку.
3. Досягнення великих прибутків.
4. Досягнення цілей організації.

83. Що означає прийняти управлінське рішення?

1. Одержати його і зареєструвати.
2. Ознайомитись з його змістом і підтвердити зрозумілість.
3. Втілити його в норму, яка вимагає обов'язковості виконання.
4. Зареєструвати рішення.

84. Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень?

1. Щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість.
2. Щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом.
3. Щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.
4. Щоб не зробити помилок.

85. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень

1. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
2. Щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази.
3. Тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все.
4. Щоб заохочувати працівників.

86. Для чого роблять оцінку виконання управлінських рішень?

1. Щоб переконатись, що вони виконані або не виконані.
2. Щоб виявити кращих працівників і нагородити їх.
3. Щоб визначити ефективність витрат та збагатитись у практичному досвіді.
4. Щоб заохочувати працівників.

87. Що допомагає виробляти та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності?

1. Добрий фізичний стан та ораторські здібності керівника.
2. Принциповість керівника.
3. Практичний досвід та інтуїція керівника.
4. Інтуїція керівника.

88. Чому при здійсненні організаційних заходів відповідні рішення приймає не функціональний, а перший (лінійний) керівник?

1. Тому що склалася така традиція.
2. Це впливає з вимог принципу єдиноначальності.
3. Тому що перші керівники не хочуть ділитися владою.
4. Тому що перші керівники краще знають справу.

89. Які управлінські рішення викликають у колективі найбільше обурення?

1. Передчасні.
2. Некомпетентні.
3. Єдиноначальні.
4. Передчасні і некомпетентні.

90. За ступенем обов'язковості виконання розрізняються такі управлінські рішення:

1. Організаційні, регулюючі, координуючі та контролюючі.

2. Інтуїтивні, адаптивні, раціональні.
3. Оптимальні.
4. Директивні, рекомендаційні, орієнтуючі.

91. На якому управлінському рівні переважно приймаються рішення, що мають характер інтуїтивного?

1. На вищому.
2. На будь-якому, залежно від ситуації.
3. На середньому.
4. На нижчому рівні управління.

92. Управлінське рішення, яке базується на впевненості керівника, що його вибір є єдино правильним:

1. Адаптивним.
2. Інтуїтивним.
3. Раціональним.
4. Директивним.

93. Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає під впливом:

1. Зовнішніх обставин.
2. Внутрішніх обставин.
3. Внутрішньофірмових проблем.
4. Зовнішніх та внутрішніх обставин.

94. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

1. Досягнення цілей організації.
2. Виконання виробничих комерційних та інших завдань.
3. Отримання прибутку.
4. Вплив на діяльність колективу.

95. Переважно у яких формах приймаються рішення на рівні організації?

1. Постанови та накази.
2. Постанови, накази, розпорядження, вказівки, резолюції.
3. Резолюції та накази.
4. Розпорядження.

96. Як можна класифікувати управлінські рішення за сферою охоплення?

1. Загальні та індивідуальні.
2. Поточні.
3. Перспективні.
4. Загальні та часткові.

97. Як можна класифікувати управлінські рішення за тривалістю дії?

1. Перспективні та діючі.
2. Перспективні та поточні.

3. Поточні та місячні.
4. Місячні та тижневі.

98. Як можна класифікувати управлінські рішення за рівнем прийняття?

1. На середньому і вищому рівнях управління.
2. На вищому, середньому і нижчому рівнях управління.
3. На вищому і найвищому рівнях управління.
4. На найвищому і середньому рівнях управління.

99. На чому базується успішне прийняття рішень в організаціях?

1. На таких умовах, як право і відповідальність.
2. На таких умовах, як право, відповідальність та обов'язковість.
3. На таких умовах, як повноваження, обов'язковість, компетентність та відповідальність.
4. На таких умовах, як відповідальність та компетентність.

100. Класифікувати управлінські рішення за способом прийняття можна, як:

1. Одноосібні та колективні.
2. Колективні та колегіальні.
3. Одноосібні, колегіальні, колективні.
4. Колегіальні та особові.

101. Які основні фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень ?

1. Особисті якості менеджера та наявність відповідної інформації.
2. Особисті якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, зрілість спеціалістів апарату управління.
3. Ділові якості менеджера та зрілість спеціалістів апарату управління.
4. Зрілість управлінського персоналу.

102. Що таке оптимізація управлінських рішень?

1. Вибір варіанта, який дозволить виконати поставлені завдання.
2. Вибір найбільш ефективного варіанта із можливих альтернатив.
3. Вибір варіанта, який забезпечить запланований прибуток.
4. Вибір варіантів, який забезпечить зростання обсягів виробництва, продажу товарів.

Тема 6. Керівництво та лідерство.

103. Лідери організацій характеризуються в основному такими особистими якостями:

1. Впевненість у собі та глибоке знання справи.
2. Впевненість у собі та високий рівень професіоналізму і менталітету.
3. Глибоке знання справи та високий рівень менталітету.
4. Глибоке знання принципів і методів управління.

104. Лідерство в управлінні – це:

1. Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
2. Здатність впливати на окремих людей, на їх групи і досягати певних цілей.
3. Здатність впливати на колективи і досягати певних цілей.
4. Здатність впливати на окремі групи людей.

105. Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:

1. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації.
2. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організації.
3. Пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.
4. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

106. Згідно з сучасною теорією менеджменту кращим підходом до управління організаціями є:

1. Підхід "шлях-цілі", розроблений Т. Мітчелом і Р. Хаусом.
2. Ситуаційний підхід до лідерства і стилю керівництва.
3. Ситуаційний підхід до стилю керівництва.
4. Всі названі підходи.

107. Лідерство у менеджменті – це:

1. Здатність розпоряджатися всіма ресурсами в організації.
2. Здатність управляти персоналом організації для досягнення її цілей.
3. Здатність впливати на індивідуумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.
4. Здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

108. Менеджеру влада в організації надається:

1. Наказом керівників вищої ланки.
2. Місцевими органами виконавчої влади та наказами керівників вищої ланки.
3. Трудовим колективом та місцевими органами управління.
4. Статутом організації та діючими законодавчими актами України.

109. Що слід розуміти в менеджменті під "потребою у владі"?

1. Бажання працівника (або групи працівників) впливати на іншого працівника (або групу працівників).
2. Бажання одного працівника впливати на іншого працівника організації.
3. Вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників.
4. Вплив керівника на підлеглих працівників.

110. Що таке стиль керівництва?

1. Це манера поведінки керівника з підлеглими.
2. Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації.
3. Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.

4. Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

111. Що слід розуміти під керівництвом ?

1. Діяльність менеджера, який очолює певну організацію.
2. Спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює якусь організацію.
3. Діяльність менеджера щодо забезпечення роботи якоїсь організації.
4. Діяльність менеджера щодо досягнення певних цілей.

112. Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?

1. Особисті якості персоналу.
2. Особисті якості керівників і спеціалістів.
3. Особисті якості спеціалістів.
4. Визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

113. Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?

1. За допомогою комунікацій та методів менеджменту.
2. За допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень.
3. За допомогою методів менеджменту.
4. За допомогою принципів і методів управління.

114. Де переважно застосовується влада, що базується на примусі?

1. В організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва.
2. В організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва.
3. В організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх.
4. В організаціях, де менеджери не мають відповідного досвіду керівництва системами.

115. Влада – це:

1. Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
2. Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
3. Можливість втручатися в будь-який процес.
4. Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

116. Стиль управління – це:

1. Якості (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності.
2. Сукупність методів, що постійно використовуються в управлінні.
3. Установлений характер діяльності керівника.
4. Методи впливу керівника на підлеглих.

117. Яка основна ідея щодо лідерства закладена в теорію "великих людей", що зародилася у древніх греків і римлян?

1. Теорія "великих людей" стверджує, що лідерами стають в процесі набуття певного досвіду.
2. Теорія "великих людей" стверджує, що лідерами стають тільки після отримання спеціальної освіти.
3. Теорія "великих людей" стверджує, що лідерами народжуються, а не стають.
4. Теорія "великих людей" стверджує, що лідерами стають тільки люди, які ніколи не критикують своїх колег і намагаються не помічати їх недоліки.

118. Щоб керувати організацією, необхідно мати:

1. Владу.
2. Фінансові ресурси.
3. Матеріальні ресурси.
4. Авторитет.

119. На рівні держави виділяють такі форми влади:

1. Законодавчу та судову.
2. Законодавчу, виконавчу та судову.
3. Судову і конституційну.
4. Виконавчу і судову.

120. Відомий український економіст В. Терещенко вважав, що основним завданням менеджера організації є:

1. Диригування і координація діяльності персоналу.
2. Диригування, координація і добір кваліфікованого персоналу, розроблення ефективної оргструктури і боротьба з непродуктивною витратою часу.
3. Добір кваліфікованого персоналу.
4. Боротьба з непродуктивною витратою часу.

121. В основі керівництва організацією лежать такі основні категорії менеджменту:

1. Лідерство і вплив.
2. Лідерство, вплив, влада.
3. Влада і лідерство.
4. Вплив і влада.

122. Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом:

1. Видання наказів про заохочення персоналу.
2. Спрямування зусиль персоналу на здійснення потрібної мети.
3. Розроблення відповідних заходів щодо виконання поставлених завдань.
4. Спрямування зусиль персоналу на отримання запланованих прибутків.

123. Керівник організації, який зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все турбується:

1. Про розроблення ефективної системи оплати праці персоналу.

2. Про розроблення гнучких графіків виходу на роботу.
3. Про розроблення програм соціального розвитку персоналу.
4. Про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Тема 7. Управління конфліктами.

124. Що лежить в основі будь-якого конфлікту?

1. Ситуація, що включає протилежні цілі та засоби досягнення.
2. Ситуація, що включає протилежні позиції сторін з якогось питання, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення в певних обставинах.
3. Ситуація, що включає протилежні позиції сторін.
4. Ситуація, що включає протилежні позиції різних сторін з якогось питання.

125. Від чого залежить розвиток конфлікту в організації?

1. Від кількості учасників конфлікту.
2. Від своєчасної та правильної оцінки стану конфлікту.
3. Від стану розвитку конфлікту.
4. Від вміння керівника організації попереджувати виникнення конфліктів.

126. У яких сферах переважно виникають конфлікти?

1. У діловій.
2. У сфері приватних стосунків працівників.
3. У діловій, тобто у процесі вирішення службових питань, особистісній та у приватних стосунках працівників.
4. У сфері ділових стосунків працівників.

127. Якими можуть бути конфлікти за характером наслідків?

1. Конструктивними і руйнівними.
2. Конструктивними, деструктивними та руйнівними.
3. Руйнівними.
4. Деструктивними та конструктивними.

128. Які конфлікти ведуть до прогресивних змін в організації?

1. Конструктивні.
2. Руйнівні.
3. Деструктивні.
4. Руйнівні і конструктивні.

129. Які конфлікти вважаються конструктивними?

1. Ті, в яких конфліктуючі сторони контролюють свої дії.
2. Ті, в яких конфліктуючі сторони логічно переконують одна одну.
3. Ті, в яких конфліктуючі сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів.
4. Ті, в яких конфліктуючі сторони не виходять за межі етичних норм.

130. В якому випадку конфлікт стає деструктивним?

1. Тоді, коли сторони використовують неетичні методи боротьби.
2. Тоді, коли сторони не бажають враховувати взаємні інтереси.
3. Тоді, коли одна сторона принижує гідність іншої.
4. Тоді, коли сторони хочуть отримати якусь вигоду.

131. Коли переважно виникають внутрішньоособистісні конфлікти?

1. Тоді, коли один із працівників має конфліктні риси характеру.
2. Тоді, коли всі працівники мають конфліктні риси характеру.
3. Тоді, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги.
4. Тоді, коли окремі працівники мають холеричний характер.

132. Коли переважно виникають міжособистісні конфлікти?

1. Тоді, коли зустрічаються працівники з різними характерами.
2. Тоді, коли у працівників несумісні темпераменти.
3. Тоді, коли здійснюється зіткнення особистостей, тобто людей з різними характерами і несумісними темпераментами.
4. Тоді, коли у працівників різні економічні інтереси.

133. Коли переважно виникають конфлікти між особистістю і групою?

1. Тоді, коли особистість не враховує інтереси групи.
2. Тоді, коли особистість не враховує характер поведінки більшості групи.
3. Тоді, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції групи.
4. Тоді, коли особистість не враховує характер свого колеги.

134. Які основні причини сприяють виникненню деструктивних конфліктів?

1. Заздрість, дратівливість, замкнутість, істеричність, зарозумілість.
2. Заздрість та істеричність.
3. Дратівливість та замкнутість.
4. Зарозумілість та заздрість.

135. Які конфлікти вважаються предметними?

1. Ті, що не мають реальної причини для виникнення.
2. Ті, в яких причина виявляється вигаданою.
3. Ті, що мають реальну причину для виникнення.
4. Ті, в яких конфліктуючі сторони не враховують загальні інтереси організації.

136. Які конфлікти вважаються безпредметними?

1. Ті, в яких є реальна причина для виникнення конфлікту.
2. Ті, в яких причина виявляється вигаданою.
3. Ті, в яких конфліктуючі сторони помилково сприймають ситуацію.
4. Ті, в яких конфліктуючі сторони не знають наслідків, до яких може призвести конфлікт.

137. До об'єктивних причин виникнення конфліктних ситуацій належать:

1. Несприятливі умови праці.
2. Обмеження ресурсів.
3. Всі відповіді правильні.
4. Недостатність рівня професіоналізму.

Тема 8. Менеджер - професійний керівник.

138. Як називають професійних керівників у країнах з високорозвиненою ринковою економікою (Західна Європа, США, Японія та ін.)?

1. Керівниками.
2. Босами.
3. Менеджерами (англ. Manager).
4. Шефами.

139. Якими основними морально-психологічними якостями повинен володіти менеджер?

1. Чесність, правдивість, справедливість, скромність, об'єктивність, принциповість, розсудлива воля і мужність, комунікабельність, інтелігентність тощо.
2. Чесність і правдивість.
3. Справедливість, мужність та інтелігентність.
4. Розсудлива воля і мужність.

140. Якими основними діловими якостями повинен володіти менеджер?

1. Компетентність (високий рівень професійних знань, практичний досвід), а також організаторські здібності.
2. Високий рівень професійних знань.
3. Високі організаторські здібності.
4. Ділові та особисті якості.

141. Що слід розуміти під компетентністю менеджера?

1. Знання економіки.
2. Досконале знання своєї справи, складних зв'язків явищ та процесів, можливих засобів та методів досягнення мети.
3. Знання маркетингу.
4. Знання психології працівників.

142. Що слід розуміти під вольовими якостями, якими повинен володіти менеджер?

1. Цілеспрямованість та самостійність.
2. Рішучість та ініціативність.
3. Цілеспрямованість, наполегливість, витримка, рішучість, ініціативність, самостійність, сміливість.
4. Наполегливість та витримка.

143. На які умовні групи можна поділити вимоги до менеджера як професійного керівника?

1. Ділові та морально-психологічні.
2. Ділові, вольові та морально-психологічні.
3. Морально-психологічні та організаторські.
4. Організаторські та ділові.

144. Що слід розуміти під діловими якостями менеджера?

1. Здатність вирішувати оперативно поставлені завдання.
2. Здатність організовувати своїх підлеглих для виконання поставлених завдань.
3. Здатність досягати найкращих кінцевих результатів діяльності.
4. Здатність знаходити у рамках своєї компетенції, повноважень та засобів найкращі підходи до вирішення поставлених завдань.