

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет

Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор Роман ПЕТРИШИН

„19” квітня 2023 р.

**ПРОГРАМА  
ФАХОВОГО ІСПИТУ**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПІ «Менеджмент туристичної індустрії»

Схвалено Вченою радою географічного факультету

Протокол № 10 від 19 квітня 2023 р.

Голова вченої ради

Мирослав ЗАЯЧУК

Чернівці – 2023

## **РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ**

### **1.1. Теоретичні основи менеджменту**

*Суть менеджменту як спеціалізованого виду людської діяльності.* Суб'єкти менеджменту. Процес менеджменту як послідовність завершених етапів діяльності. Властивості процесу менеджменту: неперервність; нерівномірність, циклічність, мінливість, сталість.

*Організація як об'єкт менеджменту, поняття керуючої та керованої систем в організації.* Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний. Організація та її середовище в менеджменті. Поняття «організації» як соціального утворення – групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

*Загальні характеристики організації: внутрішнє та зовнішнє середовище організації* як комплекс ситуаційних елементів, що формуються і контролюються керівництвом та змінюються під впливом зовнішнього середовища і процесів всередині організації. Зовнішнє середовище організації як сукупність об'єктів та умов, з якими організація взаємодіє безпосередньо або які вона має враховувати.

*Рівні менеджменту в організації* (вищий, середній, низовий) та їх завдання.

*Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності з виконання функцій менеджменту. Менеджер як фахівець.* Ознаки діяльності менеджера: керування роботою одного чи декількох працівників організації; управління частиною або всією організацією, в якій він працює; отримання певних повноважень та прийняття в їх межах рішень, які матимуть наслідки для інших працівників організації.

*Методи менеджменту: адміністративні; економічні; соціально-психологічні.* Адміністративні методи менеджменту: організаційно-розпорядчі, що впливають на структуру управління у формі штатів, регламентів діяльності, концепцій управління; оперативно-розпорядчі, що визначають процес управління через угоди, накази, розпорядження. Економічні методи менеджменту: грошові (заробітна плата, премія, надбавка, доплата); майнові (негрошові: соціальне страхування, пільги, службове авто). Соціально-психологічні методи менеджменту: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей та їх взаємодію у процесі діяльності (зовнішній світ людини).

*Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті.* Організація в процесному підході як система взаємопов'язаних процесів. Поняття системи як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Модель організації як відкритої системи, що має «входи» – ресурси із зовнішнього середовища (людські, інформаційні, 5 матеріальні, інвестиційні). Спрямованість ситуаційного підходу на взаємозв'язок конкретних прийомів і концепцій менеджменту з реальними ситуаціями для досягнення цілей організації найбільш ефективним шляхом. Головне припущення ситуаційного підходу:

універсальні теорії не можна застосовувати щодо діяльності організацій через їх унікальність.

## **1.2. Функція планування в менеджменті**

*Визначення планування як заздалегідь наміченого порядку дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Завдання планування як забезпечення узгодженості дій персоналу. Етапи процесу планування за Р.Акоффом: визначення існуючих проблем в організації, планування її цілей, планування засобів досягнення цілей, планування необхідних ресурсів, розробка способів впровадження планів.*

*Суть стратегічного та тактичного планів. Операційний план як план поточної діяльності організації з деталізацією на рівні підрозділів. Визначення і функціональне призначення стратегічного планування.*

*Етапи стратегічного планування. Місія організації як основна, загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування. Вимоги до формулювання місії організації.*

*Цілі організації (SMART) та вимоги до них:*

- конкретність або чітка специфікація (англ. Specific);
- вимірюваність (англ. Measurable) як умова визначення досяжності певного результату;
- досяжність (англ. Achievable) як стимул для вирішення наявних завдань організації та подальшого просування вперед за рахунок досягнення успіху;
- релевантність (англ. Relevant) як умова відповідності конкретних цілей, загальним стратегічним цілям та місії організації
- орієнтованість на конкретний термін (англ. Time-based) – обмеженість у термінах виконання.

*Аналіз внутрішнього зовнішнього та середовища. Методи оцінювання середовища функціонування організації: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG). Управління реалізацією стратегічного плану. Тактика як розробка короткострокових планів, що узгоджуються із загальними довгостроковими планами.*

## **1.3. Функція організування в менеджменті**

*Функція організування та її місце в системі менеджменту. Функція організування (за Майклом Месконом) як процес створення структури організації, що дає можливість людям працювати разом задля досягнення її цілей.*

*Основні процеси реалізації функції організування: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи). Організування та організаційна діяльність. Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління. Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці.*

*Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні).*

Повноваження як формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих та, водночас обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань. Основні елементи процесу делегування: відповідальність та організаційні повноваження.

*Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації.* Організаційна структура як узгоджена сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних одиниць, що мають різне процесно-функціональне навантаження, підпорядкованість і забезпечують взаємозв'язки.

*Етапи проектування організаційної структури:* поділ організації на блоки на горизонтальному рівні, визначення співвідношення повноважень різних посад, визначення посадових обов'язків. Основні складові організаційної структури. Централізація і децентралізація як спосіб зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому та низовому рівнях менеджменту.

*Посадова інструкція як документ,* що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації. Вимоги до організаційної структури: адаптивність, гнучкість, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, економічність. Органіграма організаційної структури управління як схематичне відображення взаємопов'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), які перебувають у взаємодії та супідрядності.

*Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева.* Лінійна структура як організаційна структура управління, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

#### **1.4. Мотивування як функція менеджменту**

*Головні поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання стимул, винагорода, цінність.* Потреба як внутрішній стан індивіда щодо усвідомленого психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось. Основні потреби: первинні та вторинні, матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні.

*Види мотивування:* внутрішнє мотивування (формування людиною мотивів, виходячи з внутрішніх потреб, прагнення досягнення певної мети, потягу до пізнання, страху); зовнішнє мотивування (що виникає у працівника через зовнішній вплив на нього через оплату праці, накази, норми поведінки, коли мотив поведінки обумовлений зовнішньою причиною).

*Змістові та процесуальні теорії мотивування.* Змістові теорії мотивування як спроби визначення і класифікації потреб людей, що спонукають людей до дій. Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Ф.Герцберг. Процесуальні теорії мотивування та їх

головна теза, що поведінка працівників зумовлена не лише потребами, але й сприйняттям працівником конкретної ситуації та очікуваннями, з нею пов'язаними, а також оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки.

*Розробники процесуальних теорій мотивування:* В.Врум, С. Адамс, Л. Портер та Е. Лоулер.

*Засоби мотиваційного впливу.* Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### **1.5. Контролювання як функція менеджменту**

*Поняття контролювання та його місце в системі управління.*

Контролювання як процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення. Принципи і цілі функції контролювання.

*Основні види контролювання:* попередній, поточний, завершальний. Попередній контроль як превентивні заходи (такі, що випереджають фактичний початок робіт). Основні засоби здійснення попереднього контролю: реалізація визначених правил та процедур. Поточний контроль як вимірювання фактичних результатів процесу виробничо-господарської діяльності. Використання зворотного зв'язку в поточному контролі як засіб забезпечення своєчасності вирішення проблем. Завершальний контроль як виявлення рівня досягнутих результатів в організації. Дві функції завершального контролю: оцінювання правильності складеного плану; ефективна реалізація функції мотивування.

*Етапи процесу контролювання:* формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Види управлінського контролю.

### **1.6. Інформація і комунікації в менеджменті**

*Інформація та її види.* Управлінська інформація як відомості про стан і процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації для прийняття управлінських рішень. Види інформації за функціональним призначенням: планова, нормативно-правова, облікова, звітна, масова, інформація про особу, довідково-енциклопедична, соціологічна.

*Вимоги до управлінської інформації.* Точність інформації як достовірне однозначне відображення необхідних управлінських даних. Своєчасність (оперативність) інформації як чітка періодичність надходження інформації і своєчасне її отримання споживачем інформації. Повнота інформації як характеристика мінімальної достатності для оцінювання ситуації та прийняття управлінського рішення. Корисність інформації як характеристика збільшення ймовірності вирішення конкретного завдання. Доступність інформації для її споживача як зрозуміла форма подання інформації, що не ускладнює процеси прийняття управлінських рішень.

*Поняття комунікації, її види та засоби.* Поняття комунікації як обміну інформацією за допомогою різних форм зв'язку для досягнення цілей організації. Засоби комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Фільтри

інформації. Шуми в комунікації. Відсутність зворотного зв'язку. Витік інформації.

*Комунікаційний процес* як обмін інформацією між її споживачами. Складові сучасної моделі комунікаційного процесу: формулювання повідомлення відправником; кодування повідомлення і вибір каналу; декодування інформації одержувачем; зворотний зв'язок

### **1.7. Управлінські рішення**

*Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.* Характеристика управлінських рішень: запрограмовані управлінські рішення та їх спрямованість на вирішення питань, зумовлених стандартними (повторюваними) ситуаціями; незапрограмовані управлінські рішення як такі, що не обмежуються правилами і процедурами, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими чинниками, новими ситуаціями; інтуїтивні управлінські рішення як такі, що приймаються на основі лише відчуття правильності вибору особи, яка його ухвалює; управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях, як вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом; раціональні управлінські рішення як такі, що обґрунтовуються за результатами об'єктивного аналітичного процесу та не залежать від накопиченого досвіду.

*Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень:* особистісні оцінки керівника (вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей); рівень ризику (високий, середній, низький);

*Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень* (за М. Месконом): діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення можна кількісно визначити та оцінити. Якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

*Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень:* системний підхід; комплексний підхід, моделювання, експериментування.

### **1.8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стили керівництва**

*Поняття та загальна характеристика керівництва.* Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.

*Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левінім): авторитарний, демократичний, ліберальний*

Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Вплив як будь-яка поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, відносини або відчуття іншої людини. Влада як реальна можливість впливати на поведінку інших людей, змінювати її у визначеному напрямі, здатність підкорювати інших людей своїй волі.

*Типи влади у менеджменті:* влада примусу; влада винагороди; законна (традиційна) влада; влада експерта; еталонна влада (влада прикладу).

*Лідерство* як здатність через особисті якості впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації. *Підходи до лідерства.*

### **Список рекомендованої літератури:**

1. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім "Персонал», 2017. 326 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_2.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_2.pdf)
2. Віноградська О.М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С. Менеджмент: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 160 с.
3. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: навч. посіб. Київ : Вища школа, 2010. 223с.
4. Збродська О. В., Лаготюк В. О. Менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах. Чернівці : Родовід, 2015. 128 с.
5. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент : навч.посіб. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/40291/5/Book\\_2019\\_Krasnokutska\\_Menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf)
6. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
7. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навч.посіб. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.
8. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
9. Мошека Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12290.pdf>
10. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
11. Підгірна В.Н. Менеджмент: тренінговий курс : навч.практ. Чернівці : Чернів.нац.у-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 160 с.
12. Свидрук І.І., Осік Ю.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Алма-Ата: «Бастау», 2017. 360 с.
13. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

14. Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. К. : «Кондор», 2015. 264 с.

15. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/vstup\\_do\\_menedg.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf)

16. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посібн. Київ : Кондор, 2005. 434 с.

17. Шатун В.Т. Основи менеджменту : Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

18. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>

19. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 452 с.

## РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГ

### 2.1. Основні поняття та класифікація маркетингу

*Визначення маркетингу за Ф. Котлером.* Основні поняття маркетингу: нужда, потреба, попит, обмін, угода, ринок.

*Типологізація ринку:* ринок покупця; ринок промислового призначення (B2B), споживчий ринко (B2C).

*Типологізація попиту:* негативний, відсутній, прихований, складний, нерегулярний, повноцінний, надмірний, нераціональний.

*Класифікація маркетингу за видом попиту:* конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, ремаркетинг, демаркетинг, синхромаркетинг, підтримуючий, протидіючий.

*Класифікація маркетингу за наявністю сегментації ринку:* масовий, диференційований, концентрований.

*Класифікація маркетингу за каналами розподілу:* прямий, непрямий.

### 2.2. Підходи комерційних організацій до управління маркетингом

*Сучасні маркетингові концепції:* удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу, маркетингу стосунків.

*Цілі системи маркетингу:* досягнення максимально можливого високого споживання, досягнення максимальної споживацької задоволеності; надання максимально широкого вибору, максимальне підвищення якості життя.

### 2.3. Поведінка споживача



*Проста модель купівельної поведінки споживача:* спонукальні чинники маркетингу та інші подразники, «чорна скринька» свідомості покупця; реакція у відповідь споживачів.

*Розгорнута модель купівельної поведінки:* спонукальні чинники маркетингу (товар, вартість, способи поширення, стимулювання збуту); інші подразники (економічні, науково-технічні, політичні, культурні); «чорна скринька» свідомості покупця (характеристики покупця, процес прийняття купівельного рішення), реакція у відповідь споживачів (вибір товару, вибір марки, вибір часу покупки, вибір об'єкту покупки).

*Чинники поведінки споживачів ринку B2C:* культурні, соціальні, особисті та психологічні. Етапи процесу прийняття рішення про купівлю

*Чинники поведінки споживачів ринку B2B:* навколишнє середовище, особливості організації, міжособових відносин, індивідуальних особливостей особистості. Процес прийняття рішення про покупку.

## **2.4 Маркетингове середовище підприємства**

*Сутність та складові маркетингового середовища.* Ознаки властиві середовищу маркетингу: невизначеність, динамічність, складність, взаємопов'язаність факторів, непередбачуваність, контрольованість.

*Маркетингове мікро середовище та його основні чинники:* фірма (компанія), постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти, контактні аудиторії.

*Маркетингове макросередовище та його основні складові:* демографічне середовище, економічне середовище, природно-географічне середовище, політичне середовище, культурне середовище.

*Місткість ринку і ринкова частка підприємства:* сутність, визначення, основні методи вимірювання.

*Сегментування ринку та його основні етапи.* Рівні сегментації ринку: масовий маркетинг, маркетинг сегментів, маркетинг на рівні ринкових ніш, мікрмаркетинг. Принципи сегментування споживчого ринку, ринків організованих покупців, міжнародних ринків. Ефективність сегментування. Оцінка та вибір цільових ринків.

*Сутність позиціонування.* Види позиціонування. Ефективність позиціонування.

*Ринкові можливості.* Модель Ансоффа.

## **2.5. Система маркетингової інформації**

*Важливість інформації у маркетинговій діяльності.* Тенденції, що сприяють використанню інформації у маркетинговій діяльності.

*Система маркетингової інформації.* Концепція системи маркетингової інформації. Розробка маркетингової інформаційної системи.

*Класифікація маркетингової інформації.* Первинна, вторинна, третинна маркетингова інформація. Види вторинної маркетингової інформації: внутрішня; зовнішня.

*Збір, застосування та вимоги до інформації.* Джерела та методи збирання інформації. Напрями використання маркетингової інформації. Вимоги до інформації: достовірність, точність, повнота, своєчасність, зіставність, цілеспрямованість, комплексність.

*Суть та види маркетингових досліджень.* Принципи маркетингових досліджень: регулярність, об'єктивність, точність, економічність, оперативність.

*Організація маркетингового дослідження.* Агрегована схема маркетингового дослідження: процедура підготовки маркетингових досліджень, процес маркетингового дослідження. Деталізована схема здійснення маркетингового дослідження: визначення цілей дослідження, розробка програми здійснення дослідження, збирання даних, аналіз зібраних даних, розробка маркетингових рекомендацій.

*Інструментарій маркетингових соціологічних досліджень.* Опитування. Спостереження. Панель. Експеримент. Методологія опитування. Анкета як основний інструмент опитування. Вимоги до складання анкети, формулювання запитань анкети, компонування анкети.

## **2.6. Комплекс маркетингу та система організації служби маркетингу**

*Поняття комплексу маркетингу та його сучасна інтерпретація.* Складові комплексу маркетингу – товар, ціна, розподіл, просування.

*Перелік видів систем організації служби маркетингу:* функціональна організація, організація за географічною ознакою, товарна організація, організація за ринковою ознакою.

## **2.7. Маркетингова товарна політика підприємства**

*Розуміння товару у маркетингу.* Сутність товару та його рівні: товар за задумом, товар у реальному споживанні, товар з підкріпленням.

*Класифікації товарів.* Принципи класифікації товарів. Товари споживчого призначення, виробничого призначення. Особи, місця та ідеї, як вид товару. Рішення про окремі товари. Властивості товару. Товарний знак. Основні константи товарної марки. Марочна назва та марочні стратегії товару.

*Пакунок. Види пакунку.* Внутрішній, зовнішній і транспортний пакунок. Рішення стосовно упаковки, маркування, супутніх послуг товару.

*Товарний асортимент і товарна номенклатура.* Товарна політика підприємства. Основні показники товарного асортименту. Критерії вибору товару та соціальна відповідальність. Маркетинг послуг. Маркетингові стратегії організації сфери послуг.

*Сутність поняття “новий товар”.* Етапи створення нових товарів. Прискорена процедура розробки нових товарів.

*Теорія життєвого циклу товару (ЖЦТ).* Використання теорії ЖЦТ у маркетинговій діяльності. Етапи життєвого циклу товару. Вибір

маркетингових стратегій на етапах життєвого циклу товару.

*Конкурентоздатність товару на ринку.* Ціна покупки та ціна споживання товару. Основні чинники конкурентоздатності товару.

## **2.8. Маркетингова цінова політика**

*Маркетингові підходи до розуміння проблеми ціноутворення.* Цілі ціноутворення. Чинники, що впливають на процес ціноутворення: зовнішні та внутрішні. Основні стратегії ціноутворення : виживання, максимізації поточного прибутку, збереження існуючого положення.

*Методика ціноутворення:* середні витрати плюс прибуток, забезпечення цільового прибутку, встановлення ціни на базі споживчої цінності товарів. Методика розрахунку вихідної ціни. Етапи розрахунку ціни.

*Встановлення ціни на нові товари:* товари-новинки, товари-імітатори. Ціноутворення у межах товарної номенклатури. Коригування цін. Зміни цін.

## **2.9. Маркетингова політика розподілу**

*Визначення каналів розподілу.* Функції каналів розподілу: стимулювання збуту, встановлення контактів, пристосування товарів, проведення перемовин, організація товароруку, прийняття ризиків.

*Рівні каналів розподілу:* нульовий, однорівневий, дворівневий, трирівневий канали.

*Показники каналів розподілу:* довжина, ширина.

*Визначення стратегії розподілу:* інтенсивний маркетинг, вибіркоче проникнення, широке проникнення, пасивний маркетинг.

## **2.10. Маркетинговий комунікаційний комплекс підприємства**

*Маркетингові комунікації на сучасному ринку.* Процес маркетингової комунікації. Види маркетингових комунікацій.

*Реклама як основний засіб маркетингових комунікацій.* Цілі та види реклами. Реклама звернення. Визначення бюджету реклами, рекламні стратегії, оцінка ефективності.

*Стимулювання збуту й особливості його використання.* Види стимулювання збуту. Цінове та нецінове стимулювання. Вплив стимулювання на конкурентоздатність продукції. Пряме та опосередковане стимулювання.

*Персональні продажі як особова комунікація.* Процес персональних продаж. Управління торговим персоналом.

*Виставки у контексті комунікативного впливу.* Планування виставкової діяльності. Комунікативна виставкова діяльність.

## **2.11. Сучасні маркетингові стратегії**

*Маркетингові стратегії як невід'ємна складова стратегічного менеджменту.* Корпоративні стратегії: портфельні стратегії; стратегії зростання; конкурентні стратегії. Функціональні стратегії. Інструментальні стратегії.

### Список рекомендованої літератури:

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: Загальний курс. К., С.-П., М.: Видавничий дім "Вільямс", 2001. 608 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. К.: Знання-Прес, 2004.-645 с.
3. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 495 с.
4. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. К.: ІВЦ "Політехніка", 2009. 400 с.
5. Брю С. Л., Макконнелл К. Р. Экономика: краткий курс : пер. с 1-го англ. изд. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. 462 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. К.: Лібра, 2010. 720 с.
7. Данілова О.М. Управління маркетинговою діяльністю підприємств туристичної сфери. Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-ох частинах/ В. П. Руденко, В.Я.Вацеба, В.Н.Підгірна та ін. Чернівці, 2019. С.122-185.
8. Жарська І.О. Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести, завдання, кейсові справи : навч. посіб. Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2016. 284 с.
9. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: навч. посіб. Київ : Вища школа, 2010. 223 с.
10. Ілляшенко С.Н. Маркетингова товарна політика: підручник. К. Кондор, 2008. 328 с.
11. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. К.: Вид-во «Професіонал», 2010. 304 с.
12. Ковальчук С.В., Гвоздецька І.В., Синиця С.М. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Львів: Новий Світ -2000, 2011. 352 с.
13. Котлер Ф. Келлер К.Л. Маркетинг, менеджмент. С-Пб.: Питер, 2014. 887 с.
14. Король О.Д. Основи туристського маркетингу. Чернівці: Рута, 2002. 110 с.
15. Логістика: Навч. посібник./ О.М.Трийд, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 566 с.
16. Окландер М.А., Жарська І.О. Поведінка споживача: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 208 с.
17. Павленко А.Ф. Маркетинг: підручник К.: КНЕУ, 2008. 600 с.
18. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2014. 342 с.

## **РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО**

### **3.1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*Визначення підприємництва в Господарському Кодексі України. Цілі підприємництва:* головна мета (стимулювання і задоволення попиту суспільства на конкретні потреби його членів (регіону, країни). *Класифікація цілей підприємництва:* за масштабом охоплення (глобальні цілі, локальні цілі); за характером діяльності (цілі розвитку, цілі функціонування, цілі підтримки, цілі забезпечення виходу з кризи); за спрямованістю дій (зовнішні, внутрішньофірмові).

*Суб'єкти підприємницької діяльності:*

*фізичні особи* – громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці;

*юридичні особи* – господарські організації всіх форм власності, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку.

*Об'єкти підприємницької діяльності:* майно, товари (послуги), гроші і цінні папери, інформація та результати інтелектуальної діяльності (твори науки, літератури, мистецтва, бази даних, промислові зразки, секрети виробництва (ноу- хау).

*Ознаки підприємництва:* самостійна діяльність; ініціативна та творча діяльність; систематична діяльність; діяльність, яка здійснюється на власний ризик; досягнення економічних та/або соціальних результатів.

*Основні принципи та функції підприємницької діяльності. Базові принципи підприємницької діяльності:* вільний вибір видів підприємницької діяльності; самостійне формування підприємцем програми своєї діяльності, переліку постачальників і споживачів своєї продукції, джерел залучення ресурсів тощо; самостійне встановлення цін на продукцію (товари, послуги); вільний найм підприємцем працівників; комерційний розрахунок та власний комерційний ризик; вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом.

*Функції підприємницької діяльності:* інноваційна (творча), соціальна, екологічна, ресурсна, стимулююча, організаційна.

### **3.2. Види підприємництва**

*Виробниче підприємство. Види виробничого підприємства за спрямуванням:* традиційне (класичне) (орієнтоване на створення традиційного продукту, який відносно давно постачається на ринок); інноваційне (орієнтоване на створення принципово нового продукту із широким використанням інновацій); частково інноваційне (орієнтоване на виробництво традиційних видів продукції з використанням інновацій).

*Види виробничого підприємства за характером:* основне (виробниче підприємство, результатом є виробництво продукту, готового до споживання); допоміжне (виробниче підприємство, яке полягає у

обслуговуванні та супроводженні основного виробництва (інноваційна діяльність, науково-технічна діяльність, конструкторська діяльність тощо).

*Торговельне (комерційне) підприємництво.* Види торговельного (комерційного) підприємництва залежно від ринку, в межах якого здійснюється товарний обіг: зовнішня торгівля (специфічний сектор економіки окремої держави, суб'єктами якого є підприємницькі структури, пов'язані з реалізацією товарів (послуг, ідей) на зарубіжних ринках і частини В 19 зарубіжного товару на національному ринку); внутрішня торгівля (ведеться виключно в межах певної країни).

*Види торговельного (комерційного) підприємництва* залежно від ланок проходження товару: оптова торгівля (діяльність із придбання і відповідного перетворення товарів для подальшої їх реалізації підприємствам роздрібною торгівлі, іншим суб'єктам господарювання), роздрібна торгівля (діяльність з продажу товарів безпосередньо громадянам та іншим кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання незалежно від форми розрахунків).

*Біржове підприємництво.* Види бірж за профілем діяльності: товарні, фондові, валютні біржі, біржа праці. Характерні ознаки. Визначення товарної біржі як особливого суб'єкта господарювання.

*Основні функції товарних бірж:* надання посередницьких послуг з укладання торгових угод; упорядкування оптової торгівлі, регулювання торгових операцій і вирішення торгових суперечок; збір і публікація інформації про ціни, стан виробництва й інші фактори, що впливають на ціни. Види товарних бірж: за характером асортименту (вузькоспеціалізовані, спеціалізовані, універсальні); за ступенем відкритості (відкриті, закриті); за типом біржових угод (реального товару, ф'ючерсні, опціонні, комплексні).

*Підприємництво у сфері послуг.* Послуга як діяльність з надання матеріального чи нематеріального блага іншій особі, що здійснюється для задоволення її особистих потреб.

*Основні види послуг за призначенням:*

*виробничі* (лізинг, технічне обслуговування обладнання);

*розподільчі* (торговельні, транспортні);

*професійні* (фінансові, страхові, інформаційні);

*споживчі* (перукарські послуги, прання, ремонт взуття, індивідуальний пошив одягу, ремонт техніки);

*суспільні* (телекомунікаційні, освітні, охорона здоров'я, туризм, мистецькі).

### **3.3. Підприємство як форма організації підприємницької діяльності. Основні підходи до класифікації видів підприємств.**

*Види підприємств за метою й характером діяльності:* комерційні (з одержанням прибутку) та некомерційні (без одержання прибутку).

*Види підприємств за способом створення (заснування) та формування статутного капіталу:* унітарні та корпоративні підприємства. Базові ознаки: кількість засновників, власник майна, розподіл доходів.

*Види підприємств за формами власності майна:* приватні, колективні, комунальні, державні, казенні, змішані підприємства.

*Види підприємств за національною належністю капіталу:* національні підприємства (капітал належить вітчизняним підприємцям); закордонні підприємства (капітал є власністю іноземних підприємців повністю або у тій частині, що забезпечує їм необхідний контроль); змішані підприємства (капітал належить підприємцям двох або кількох країн), у т.ч. спільні підприємства (метою створення змішаного підприємства є спільна підприємницька діяльність).

*Види підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування:* головні (материнські) підприємства (контролюють діяльність дочірніх підприємств завдяки контрольному пакету акцій); дочірні, асоційовані підприємства (формально самостійні підприємства, які залежать від головного підприємства і підпорядковуються його стратегічним цілям); філії підприємств.

*Види підприємств за розмірами:* великі підприємства (юридичні особи, у яких середня кількість працівників перевищує 250 осіб та річний дохід перевищує 50 мільйонів євро); середні підприємства (юридичні особи, у яких середня кількість працівників 51-249 осіб та річний дохід 10-49,9 мільйонів євро); малі підприємства (юридичні або фізичні особи, у яких середня кількість працівників не перевищує 50 осіб та річний дохід не перевищує 10 мільйонів євро); мікропідприємства (юридичні або фізичні особи, кількість працівників не перевищує 10 осіб та річний дохід не перевищує 2 мільйонів євро). Базові ознаки: чисельність персоналу та розмір річного доходу.

### **3.4. Планування підприємницької діяльності**

*Бізнес-планування.* Функції бізнес-планування (аналітична, прогностична, інформаційна, мотиваційна); принципи (гнучкість, багатоваріантність, інтерактивність, безперервність, комунікаційність). Джерела інформації для розробки бізнес-плану (законодавча база; бухгалтерська та статистична звітність; публікації та аналітичні огляди; інформація із соціальних мереж, Інтернет; рекламні матеріали; матеріали виставок, ярмарків, науково-практичних конференцій; відомості про конкурентів; самостійні маркетингові дослідження).

*Розроблення бізнес-плану. Призначення бізнес-плану:* обґрунтування створення нового бізнесу чи напряму діяльності. Розділи бізнес-плану: резюме; аналіз галузі та компанії; характеристика продукції (послуг); аналіз ринку; план маркетингу; план виробництва; організаційний план; фінансовий план; аналіз ризиків. *Етапи розроблення бізнес-плану.*

*Склад основних розділів бізнес-плану.* Резюме. Аналіз галузі та підприємства. Характеристика продукції (послуг). Аналіз ринку. План маркетингу. План виробництва. Організаційний план. Фінансовий план. Аналіз ризиків.

*Основні показники ефективності проекту:* чиста приведена вартість (NPV): формула розрахунку, інтерпретація; індекс прибутковості (PI):

формула розрахунку, інтерпретація; період окупності (РВР): формула розрахунку.

*Точка беззбитковості (ВЕР)* як обсяг або рівень операцій, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам (точка нульового прибутку або нульових збитків). Формула розрахунку точки беззбитковості у натуральному вираженні.

*Організація підприємницької діяльності. Способи створення бізнесу:* створення нового підприємства; придбання функціонуючого бізнесу; заснування на основі франчайзингу. Переваги та недоліки.

*Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності.* Основні етапи реєстрації юридичних осіб: рішення про створення підприємства та планування його діяльності; збори засновників, вибір організаційно-правової форми господарювання; розробка та нотаріальне засвідчення установчих документів (засновницького договору, статуту); державна реєстрація підприємства. Статутний капітал: поняття та складові.

*Основні етапи реєстрації фізичних осіб-підприємців (ФОП):* вибір виду діяльності і системи оподаткування; подання заяви про державну реєстрацію; заяви про обрання системи оподаткування (спрощеної або загальної); отримання виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань.

### **3.5. Менеджмент туристичної індустрії**

*Організаційні структури управління в туристичній діяльності.* Глобальний та національний рівень організації туристичної діяльності. Види туризму та особливості управління туристичним підприємством. Основні важелі впливу держави на туристичну діяльність.

*Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності: матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові.*

*Управління туристичними ресурсами.* Ресурсний менеджмент в туризмі. Менеджмент природних туристично-рекреаційних ресурсів. Менеджмент суспільно-туристичних ресурсів. Менеджмент подієвих туристичних ресурсів.

### **3.6. Діяльність суб'єктів туристичної індустрії на ринку туристичних послуг.**

*Організація роботи суб'єктів туристичної індустрії:* туроператорів, тур агентів, закладів розміщення, закладів харчування, екскурсійного обслуговування, організацій розваг та відпочинку туристів.

*Співпраця туристичного підприємства з постачальниками туристичних послуг та її документальне оформлення.* Організація транспортного обслуговування. Інформаційні технології в організації туризму.

*Характеристика конкурентних переваг ринку туристичних послуг.* Класифікація конкурентних переваг за джерелами виникнення: зовнішні, внутрішні.



### **3.7. Ефективність підприємницької діяльності**

*Результати підприємницької діяльності.* Економічна сутність і розрахунок показників: доходу від реалізації продукції (товарів, послуг), витрат, прибутку, собівартості продукції (послуг).

*Показники ефективності використання матеріальних ресурсів.* Економічна сутність і розрахунок показників: віддача основних засобів, ємність основних засобів.

*Показники ефективності використання трудових ресурсів.* Економічна сутність і розрахунок показників продуктивності праці (виробіток, працемісткість).

*Рентабельність.* Економічна сутність і розрахунок показників рентабельності: капіталу, виробництва, продукції, продажів.

*Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності.* Зниження витрат, оптимізація процесів, підвищення рівня організації та управління виробництвом, підвищення технікотехнологічного рівня, впровадження інноваційних технологій.

### **3.8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика**

*Соціальна відповідальність бізнесу як добровільна ініціатива підприємства* (підприємця), щодо відповідальності за вплив його рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства.

*Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу:* врахування очікувань зацікавлених сторін; відповідність чинному законодавству і узгодженість з міжнародними нормами поведінки; інтегрованість у діяльність підприємства.

*Складові соціальної відповідальності:* економічна (відповідальність за економічні результати діяльності); екологічна (відповідальність за вплив на стан довкілля); соціальна (відповідальність за вирішення соціальних проблем).

*Ділова етика підприємця як система норм і правил моральної поведінки в діловому середовищі.* Характерні ознаки ділової етики підприємця: вміння спілкуватися, повага чужої думки, стримування емоцій, визнання власної неправоти.

#### **Список рекомендованої літератури:**

1. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність : підручник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 500 с.

2. Гонtareва І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.

3. Господарський кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

4. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

5. Донець Л. І., Фоменко Н. Г. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.

6. Зубок М.І. Інформаційна безпека в підприємницькій. К.: ГНОЗІС, 2015. 216 с.

7. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 185 с.

8. Коберник Іванна, Краснова Катерина. Ефективні комунікації для освітніх управлінців: посібник. Київ, 2019. 172 с.

9. Макаренко С.М. Н.М. Олійник Бізнес-планування: навчально-методичний посібник. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

10. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент : навч. посібник. Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.

11. Мороз О. В., Філатова Л. С., Подолянчук К. В. Соціальна відповідальність бізнесу: нова форма конкурентного ведення бізнесу та ефективного функціонування капіталістичного суспільства. СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ". 2019. № 3 (20). С. 3–12.

12. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: навч.посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 226 с.

13. Остапчук А. Д., Збарська А. В. Організація підприємницької діяльності у фірмі: навч. посіб. К.: КиМУ, 2015. 273 с.

14. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. навч.посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

15. Прищак, М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навч.посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.

16. Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н. та інші. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах. Чернівці : ЧНУ, 2019. 400 с.

17. Саприкіна А.М., Редькіна О.С. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 480 с.

18. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. URL: [http://www.un.org.ua/files/Concept\\_Paper.pdf](http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf).

19. Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с. URL: <https://mses.kpi.ua/knigi/zmist/TPR.pdf>

### **Критерії оцінювання**

Тест як метод передбачає технологію вимірювання, яка включає в себе розробку системи тестових завдань із заданими якісними та кількісними характеристиками для об'єктивного і надійного оцінювання навчальних досягнень досліджуваних, стандартизовану процедуру проведення тестування, методи статистичної обробки, аналізу та інтерпретації отриманих

результатів. У тестах форма завдань стандартизована. Тести гетерогенні полідисциплінарного типу.

Пропонована кількість тестів – 40. На кожне запитання пропонується 4 варіанти відповідей, з яких одна – правильна. Правильна відповідь оцінюється 3 балами. Необхідний мінімум дорівнює 20 балам. Тестування рейтингове.