

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Херсонський державний університет
Кафедра готельно-ресторанної справи

Орленко О.В.

«СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання практичних робіт
для здобувачів ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 24 Сфера обслуговування
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Херсон 2018р

УДК 339.138 (076)

Орленко О. В.

Методичні рекомендації до виконання практичних робіт з дисципліни «Стратегічний маркетинг» для здобувачів ступеня вищої освіти магістр спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / О.В. Орленко – Херсон: Видавництво ХДУ, 2018. - 44 с.

Укладачі: **Орленко Олена Владиславівна** - д.е.н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи Херсонського державного університету

Рецензенти: **Жуйков Г.Є.** – доктор економічних наук, професор, перший проректор ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Херсон.
Мохненко А. С. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, фінансів і підприємництва Херсонського державного університету

Обговорено на засіданні кафедри готельно-ресторанної справи
Протокол № 7 від 04.12.2017р.

Розглянуто на позачерговому засіданні науково – методичної ради факультету технологій та сфери обслуговування
Протокол № 4 від 20.12.2017р.

Схвалено науково – методичною радою ХДУ
Протокол № 3 від 21.02.2018р.

Рекомендовано до друку Вченою радою ХДУ
Протокол № 9 від 26.02.2018р.

© Орленко О. В., 2018

© ХДУ, 2018

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Шкала оцінювання.....	4
Практичне заняття №1.....	5
Практичне заняття №2.....	7
Практичне заняття №3.....	11
Практичне заняття №4.....	14
Практичне заняття №5.....	16
Практичне заняття №6.....	17
Практичне заняття №7.....	20
Практичне заняття №8.....	22
Практичне заняття №9.....	24
Тестові завдання.....	26
Індивідуальні завдання.....	34
Варіанти контрольних робіт	34
Рекомендована література.....	43

ВСТУП

В процесі вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг» будуть вирішені наступні завдання: сформувані у студентів уявлення про те, що стратегічний маркетинг – це процес розроблення стратегії, яка враховує зміну чинників зовнішнього середовища і спрямована на підвищення ступеню задоволення потреб споживачів, ефективності роботи підприємства взагалі.

В результаті вивчення курсу студенти повинні знати:

- фундаментальні принципи стратегічного маркетингу в тісному взаємозв'язку з загальною стратегією розвитку підприємства;
- моделі та методи розроблення системи маркетингових стратегій з урахування обраної політики ведення бізнесу.

Студенти повинні вміти:

- розробляти план стратегічного маркетингу;
- ефективно узгоджувати потреби та поведінкову реакцію покупців товару;
- проводити аналіз привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства;
- здійснювати управління портфелем бізнесу підприємства;
- проводити аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища, управлінський аналіз;
- розробляти стратегії розвитку фірми та стратегії комплексу маркетингу, стратегії конкуренції;
- отриманні знання і навички використовувати для розв'язання конкретних практичних завдань курсу.

Дисципліна сприяє задоволенню освітніх інтересів особистості й розвитку таких компетенцій:

- Аналітична компетентність – це здатність і вміння аналізувати інформацію, виділяючи релевантну маркетингову, а також навички формувати висновки і пропонувати шляхи розв'язання проблем в маркетинговій діяльності.
- Стратегічна компетентність ґрунтується на перших двох рівнях і містить навички розробки довгострокових планів дій фірми, виходячи з її потреб і стану маркетингового середовища.
- Функціональна компетентність – це знання і вміння розробляти та ефективно впроваджувати всі елементи комплексу маркетинг-мікс, тобто товарну, цінову, комунікаційну політики, а також політику розподілу.
- Управлінська компетентність – це здатність ефективно забезпечувати виконання дій стосовно маркетингового комплексу в цілому та в розрізі окремих міксів, а також управляти всією маркетинговою діяльністю підприємства

Ці питання студентами вивчаються на лекційних, практичних заняттях і в процесі самостійного вивчення.

Курс «Стратегічний маркетинг» відноситься до спеціальних економічних дисциплін і висвітлює стратегічну роль маркетингу в економічній діяльності підприємства, сучасні концепції і тенденції в галузі маркетингу. Дисципліна тісно взаємопов'язана з курсами «Маркетинг готельного і ресторанного господарства», «Менеджмент готельного і ресторанного господарства», «Економіка підприємства», тощо.

Шкала оцінювання

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни є сумою рейтингових оцінок (балів), одержаних за обидва змістових модуля та результатів підсумкового контролю знань.

За шкалою ECTS	За національною шкалою	За шкалою навчального закладу (рейтингова)
A	5 (відмінно)	90-100
B	4 (добре)	82-89
C	4 (добре)	74-81
D	3 (задовільно)	64-73
E	3 (задовільно)	60-63
FX	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	35-59
F	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним курсом	1-34

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1

Сутність і сфера стратегічного маркетингу

1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом.
2. Основні категорії стратегічного маркетингу.
3. Елементи і види маркетингових стратегій.
4. Маркетингове стратегічне планування.

Теоретичні передумови до виконаній роботи

Місія фірми (або корпоративна місія) узагальним¹ головне призначення функціонування фірми, за допомогою якого вона реалізує мету свого існування (одержання прибутку). Місія фірми відтворює ті різновиди бізнесу, на які орієнтується фірма з урахуванням ринкових потреб, кола споживачів, особливостей продукції та наявності конкурентних переваг.

Маркетингова ціль встановлюється після формулювання місії фірми та визначення впливу маркетингового середовища. Вона визначає основну мету маркетингової діяльності. Маркетингові цілі мають відповідати таким вимогам:

- ієрархічність (підпорядкованість);
- кількісна визначеність;
- реальність;
- взаємо узгодженість (**сумісність**);
- гнучкість.

Ієрархічність цілей передбачає, що місії фірми мають бути підпорядковані цілі фірми, а цілям фірми (у тому числі маркетинговим) мають бути підпорядковані цілі п функціональних підрозділів. Ціль маркетингу, у свою чергу, поділяється за напрямками товарної, цінової політики, політики товарного руху та просування. Йдеться про так зване дерево цілей. Коли ми говоримо про ціль, необхідно конкретизувати рівень фірми, оскільки те що є ціллю для одного рівня, може бути стратегією для другого і тактикою для третього підрозділу.

Кількісна визначеність — це визначеність цілей за розміром і в часовому аспекті: поставлені цілі мають бути кількісно конкретизовані. Наприклад: ціль — збільшити рентабельність, кількісна конкретизація — збільшити рентабельність на 15% протягом року.

Реальність цілей передбачає необхідність їх узгодження з реальними можливостями підприємства. Реальність цілей підтверджується аналізом можливостей і конкурентних позицій фірми, а не лише суб'єктивним бажанням керівництва.

Гнучкість цілей означає необхідність внесення певних змін у цільову орієнтацію

фірми в результаті змін, які відбуваються в навколишньому середовищі.

Взаємоузгодженість (сумісність) цілей означає, що дії та рішення щодо досягнення однієї цілі не повинні заважати досягненню інших цілей. Несумісні цілі — такі, коли досягнення однієї з них перешкоджає досягненню іншої цілі.

Ринкова частка фірми — це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загального обсягу продажу на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках.

Відносна ринкова частка фірми (ВРЧФ) визначається як відношення ринкової частки фірми (РЧФ) до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

Вхідні елементи — це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі фірми.

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові — товар, ціну, збут та просування.

Стратегія виживання — виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів).

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

Маркетингове стратегічне планування — це управлінський процес установа рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми.

Основна мета маркетингового стратегічного планування — побудувати діяльність фірми таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Переваги маркетингового стратегічного планування виявляються у тому, що воно дає змогу:

1) змінити ділове спрямування фірми з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії;

2) координувати основні сфери діяльності фірми (наукові та конструкторські розробки, виробництво, збут), націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів фірми з кінцевою метою максимізації прибутку (перетворювати потреби споживачів фірми на її прибуток);

3) надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності фірми;

4) надавати фірмі можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку.

Завдання і функції маркетингового стратегічного планування такі:

- аналіз конкурентного становища фірми;
- оцінка маркетингових можливостей і **маркетингових ризиків** фірми;
- оцінка сильних і слабких позицій фірми на ринку;
- управління портфелем бізнесу фірми у напрямі визначення маркетингових стратегій щодо стратегічних господарських підрозділів фірми. Кожен СГП фірми має різний потенціал прибутку за рахунок різниці в конкурентному становищі та напрямках розвитку ринків збуту. Тому недоцільно вкладати кошти пропорційно в усі СГП — необхідні пріоритети, які й визначає маркетингове стратегічне планування;

- розроблення маркетингової концепції фірми — вибір довгострокових напрямів її діяльності;

- трансформування місії фірми в сукупність маркетингових цілей;

- вибір і формування маркетингової стратегії;
- адаптація існуючої маркетингової стратегії згідно зі змінами в навколишньому середовищі фірми.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегічний маркетинг? Яку роль він відіграє у процесі управління фірмою?
2. Яке місце посідає стратегічний маркетинг у процесі маркетингового менеджменту фірми?
3. Що таке місія фірми і яке значення вона має у процесі стратегічного маркетингу? Наведіть приклади місії відомих Вам фірм.
4. У чому полягає сутність стратегічного господарського підрозділу фірми? Яку роль відіграє формування й управління стратегічними господарськими підрозділами у процесі стратегічного маркетингу? Наведіть приклади стратегічних господарських підрозділів, які є в організаційній структурі відомих Вам фірм.
5. Дайте визначення портфеля бізнесу фірми. Які завдання ставить стратегічний маркетинг щодо управління портфелем бізнесу фірми?
6. Що таке маркетингова ціль? Яким вимогам вона має відповідати?
7. Що означає ринкова частка фірми? Як вона визначається? Чому вона є найважливішим показником, який відтворює ефективність маркетингової діяльності фірми?
8. Що таке відносна ринкова частка фірми? У чому єдність та відмінність показників абсолютної та відносної ринкової частки фірми?
9. У чому сутність маркетингової стратегії фірми? Наведіть приклади можливих маркетингових стратегій.
10. Які Ви знаєте вхідні елементи маркетингової стратегії?
11. Які Ви знаєте вихідні елементи маркетингової стратегії?
12. За якими ознаками класифікують маркетингові стратегії?
13. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій?
14. У чому полягає сутність маркетингового стратегічного планування?
15. Яку роль відіграє маркетингове стратегічне планування на рівнях стратегічного управління фірмою?
16. У чому виявляються переваги маркетингового стратегічного планування?
17. На яких принципах засноване маркетингове стратегічне планування?
18. Які функції виконує маркетингове стратегічне планування та які завдання воно розв'язує?

Практичне заняття № 2

Аналіз маркетингового середовища та стратегічна сегментація

1. Сутність та основні підрозділи плану маркетингу.
2. Дослідження маркетингового середовища фірми.
3. Аналіз маркетингових можливостей та маркетингових ризиків фірми.
4. Аналіз сильних та слабких позицій фірми.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Маркетингове мікросередовище — частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать:

- безпосередньо фірма,
- постачальники,
- маркетингові посередники,
- споживачі,

- конкуренти,
- громадськість.

Маркетингове макросередовище — це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність. До **маркетингового макросередовища** належать: економічне середовище, демографія, політичне середовище, науково-технічний прогрес (технологія), культура, природне середовище.

Конкуренція. Конкуренція являє собою боротьбу за ринкову частку між фірмами, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби. Аналіз конкуренції дає можливість виявити ринкове положення фірми, конкурентоспроможність її товарів.

Конкуренти можуть бути класифіковані за різними ознаками. Ф. Котлер розподіляє їх за ознакою конкурентних дій на активних (агресивних), селективних, стохастичних та пасивних.

Активні (агресивні) конкуренти — реагують швидко і агресивно на ринкові події, незважаючи на напрями розвитку конкуренції.

Селективні конкуренти — конкурують лише у вибіркових показниках, наприклад, вони є лідерами у зниженні ціни, але не підвищують ефективність своєї рекламної діяльності.

Стохастичні конкуренти характеризуються непередбаченими діями: іноді вони протидіють агресивно, а інколи ігнорують конкурентні напади.

Пасивні конкуренти майже не реагують на конкурентні дії.

П'ять сил конкуренції, які виділяє М.Портер, це:

- конкуренція між виробниками даної галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості постачальників;
- економічні можливості споживачів;
- товари - замінювачі.

Прогнозування здійснюється шляхом екстраполяції, моделювання, з використанням методу Делі!»! перехресної матриці, розроблення сценаріїв.

Метод Делфі передбачає індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденції розвитку того чи іншого явища. Отримані відповіді аналізуються, комбінуються, узагальнюються. Результати узагальнення повертаються респондентам. Процес повторюється доти, доки не буде досягнуто консенсусу (або стабілізації відповідей) між експертами.

Метод екстраполяції не вказує причину зміни фактора, але висвітлює ретроспективу його розвитку. Цей метод ефективний у тому випадку, коли необхідно дослідити природу зміни.

Перехресна матриця використовується для з'ясування взаємозв'язку між змінами та ступенями їхньої важливості. Зміни розташовуються по обох напрямках матриці. Це забезпечує надання усім факторам однакових вихідних позицій. Події розміщуються в хронологічній послідовності і кожна клітинка (крім діагональних) розглядається з метою визначення, наскільки фактор, що прогнозується:

- змінює ймовірність появи іншого фактора,
- посилить чи послабить дію іншого фактора,
- прискорить чи відстрочить появу іншої події.

Перехресна матриця — досить нескладний та інформативний інструмент аналізу, але під час її побудови необхідно враховувати комплекс » факторів (бажано не втратити з поля зору жодного), особливо якщо очікується вплив багатьох факторів.

Метод сценаріїв. Сценарій — це картина майбутнього, яка охоплює події та умови, за допомогою яких окреслюється ситуація. Як правило, розробляється кілька сценаріїв, до яких формулюються відповідні стратегії. Використання цього методу вимагає визначення

кількості проєктованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які напрями слід вважати пріоритетними, скільки часу виділяти на їх розроблення.

Моделювання. Коли визначено зв'язок між причинами та наслідками подій, для прогнозування економічних змін розробляються економетричні моделі. У разі виникнення змін в умовах та стані факторів вносяться відповідні зміни в моделі.

SWOT-аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно фірми) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми.

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Узагальнювальним елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії фірми, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища.

Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні різновиди стратегії:

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей, — найбажаніше і найперспективніша стратегія;
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження маркетингових загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабкостей фірми та потенційних маркетингових загроз.

Маркетингові можливості фірми — це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку збуту.

Маркетингові загрози — це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми.

Маркетингові можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища фірми.

Досліджують стан та тенденції розвитку факторів та показників маркетингового макросередовища і роблять висновки щодо можливостей (за сприятливих тенденцій розвитку цих факторів) або загроз (за несприятливих тенденцій розвитку факторів).

Сильні сторони (переваги) фірми - це її визначні особливості, які дають змогу визначити і сформувати конкурентні переваги.

Слабкі сторони (слабкості) фірми — це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість.

Можливі чотири основні стратегічні напрями щодо сильних та слабких сторін фірми:

- концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника — коли слабка сторона фірми відчутно впливає на цільовий ринок фірми (тобто має високий ранг);
- підтримування позицій — якщо сильна сторона фірми є важливою для цільового ринку;
- зниження уваги та інвестицій — якщо сильна сторона фірми не є важливою для цільового ринку;
- низькі пріоритети — якщо мова йде про слабкий показник, який не є важливим для цільового ринку.

Визначаючи стратегічні напрями щодо **сильних і слабких** сторін фірми, необхідно враховувати також позиції конкурентів за цими напрямками та можливості фірм-конкурентів стосовно вдосконалення показників.

Конкурентна перевага фірми — це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку. Формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить фірмі досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Сильна сторона фірми перетворюється в конкурентну перевагу, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для даного ринку (тобто має найвищий ранг).

Виділяють три основні сфери конкурентних переваг: організаційні; функціональні; переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

Організаційні переваги охоплюють таке коло показників: високий рівень мобільності фірми, її великі розміри, набутий досвід діяльності, фінансова могутність, ефективність менеджменту.

Функціональні переваги охоплюють показники функціональних служб фірми (маркетинг, виробництво, кадри): імідж фірми, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів, ефективна цінова стратегія, ефективна стратегія просування, ефективна стратегія розподілу та товарного руху, ефективна діяльність торгового персоналу, переваги сервісної політики, знання конкурентів, передова технологія, ефективність виробництва, якість товарів, мобільність виробництва, економія на масштабах виробництва, висока кваліфікація персоналу.

Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи фірми з фінансовими організаціями, торговельними посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками.

Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують ринкову перевагу фірми у задоволенні тих чи інших потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача.

До зовнішніх конкурентних переваг належать: якість товару, сервісне обслуговування, імідж фірми, знання споживачів, високий рівень інновацій та ін.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують переваги фірми у цінових аспектах конкурентної боротьби. Таким чином, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для фірми-виробника і засновані на її виробничих та організаційних ноу-хау.

До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та ін.

Бостонська консультативна група запропонувала матрицю росту, яка використовується у портфельному аналізі.

Об'ємний ринок — це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто фірма, яка володіє конкурентною перевагою, вигідно

відрізняється від інших. Прибутковість фірми на такому ринку значною мірою залежить від її ринкової частки та розміру.

Фрагментарний ринок дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це незначні переваги, які не дають змоги отримати суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір фірми, ні її ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих фірм з різним значенням рентабельності.

Тупиковий ринок, як і об'ємний, має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об'ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові

фірми, які використовують новітнє устаткування.

Спеціалізований ринок дає багато можливостей для отримання конкурентних переваг, і ці конкурентні переваги будуть мати велике значення. На такому ринку ринкова частка не відіграє вирішальної ролі, найбільше значення має ринкова частка на певному сегменті (ніші) цього ринку, навіть якщо він невеликий за розміром. Найвищу рентабельність на такому ринку визначає рівень диференціації та спеціалізації фірми, її вміння виявити і задовольнити специфічні потреби певного вузького кола споживачів.

Питання для самоконтролю

1. Що таке маркетингове середовище фірми? Чому його необхідно досліджувати?
2. Які фактори належать до маркетингового макросередовища? Наведіть приклади, котрі характеризують вплив факторів маркетингового макросередовища на маркетингову діяльність фірми.
3. Які фактори належать до маркетингового мікросередовища? Наведіть приклади, які характеризують вплив факторів маркетингового мікросередовища на маркетингову діяльність фірми (фірми за Вашим вибором).
4. Охарактеризуйте процес аналізу маркетингового середовища
5. Які Ви знаєте методи аналізу маркетингового середовища?
6. Що таке SWOT-аналіз?
7. Охарактеризуйте процес аналізу сильних та слабких позицій фірми.
8. Що означають маркетингові можливості фірми? Наведіть приклади маркетингових можливостей щодо діяльності відомої Вам фірми.
9. У чому суть маркетингових загроз? Наведіть приклади маркетингових загроз щодо діяльності відомої Вам фірми.
10. Які Ви знаєте види стратегічних господарських підрозділів фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз?
11. Які можливі різновиди стратегічних напрямів фірми стосовно її сильних і слабких сторін?
12. Що таке конкурентна перевага фірми?
13. Які існують різновиди конкурентних переваг?
14. Дайте характеристику об'ємному, фрагментарному, тупиковому та спеціалізованому ринкам. Наведіть приклади.

Практичне заняття № 3

Формування і вибір цільових сегментів підприємства

1. Цільовий ринок фірми та стратегії його вибору.
2. Суперсегменти.
3. Вторгнення на конкурентні цільові ринки.
4. Сутність процесу позиціонування.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Процес STP-маркетингу охоплює три основні стадії, які впливають з його назви;

- 1) сегментація ринку — етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку;
- 2) вибір цільових ринків — серед виділених сегментів ринку вибираються цільові сегменти, тобто ті, на які фірма орієнтуватиме свою діяльність;
- 3) позиціонування — визначення місця товару фірми серед товарів-аналогів.

Потенційні фактори сегментації— це найбільш загальні фактори, які охоплюють усі можливі фактори розподілення ринку на сегменти.

До потенційних належать такі основні групи факторів: географічний, демографічний,

соціальний, психологічний та фактор поведінки споживача (поведінковий).

Географічний фактор передбачає розподілення ринку на географічні території (країна — республіка — область — район і т.п.), за рівнем урбанізації, за кліматичними особливостями.

Недиференційований (або агрегований, масовий) маркетинг базується на процесі ринкового агрегування, тобто розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів.

Ринкове агрегування — це процес, який протилежний ринковій сегментації: якщо сегментація заснована на встановленні відмінностей у межах певного ринку, то агрегування досліджує загальні риси, які були б властиві всім споживачам ринку. Результатом агрегування є так званий універсальний товар (універсальна зубна паста, універсальний шампунь тощо).

Спрощений недиференційований маркетинг полягає в тому, що виробляється товар із спрощеними (мінімальними) функціональними властивостями (як розглянута нами Т-модель Г. Форда).

Ускладнений недиференційований маркетинг має місце тоді, коли зі зростанням та розвитком ринку фірма-виробник ускладнює товар, насичує його найрізноманітнішими функціональними рисами і подає його таким, який задовольняє усіх.

Стратегія диференційованого маркетингу, як і стратегія недиференційованого маркетингу, відтворює бажання фірми-виробника задовольнити потреби значної ринкової частки і орієнтується на значний ринковий потенціал. Але на відміну від недиференційованого маркетингу диференційований маркетинг заснований на розподіленні (сегментації) ринку за певними ознаками та виході на декілька ринкових сегментів.

Таким чином, сутність стратегії диференційованого маркетингу полягає в тому, щоб виробляти значну кількість різновидів товарів, які розраховані на різні сегменти ринку і кожен з яких забезпечений певним комплексом маркетингових засобів.

Порівняно зі стратегіями недиференційованого та концентрованого маркетингу диференційований маркетинг є найдорожчим і вимагає найбільших фінансових витрат.

Найбільша величина витрат на диференційований маркетинг пояснюється такими факторами:

- збільшуються інноваційні витрати, оскільки існує необхідність дослідження різноманітних потреб споживачів та трансформування їх у маркетингові концепції,
- зростають виробничі витрати, оскільки збільшується кількість товарів, які виробляє фірма,
- зростають адміністративні витрати, що зумовлено збільшенням кількості адміністративних функцій,
- підвищуються витрати на просування, оскільки кожен ринковий сегмент вимагає власної системи маркетингових комунікацій,
- збільшуються загальні витрати на маркетинг.

Концентрований маркетинг. На відміну від недиференційованого і диференційованого маркетингу, які відтворюють намагання фірми-виробника задовольнити потреби ринку загалом (чи то одним товаром — недиференційований маркетинг, чи то великою кількістю різновидів товарів — диференційований маркетинг), концентрований маркетинг передбачає орієнтацію діяльності фірми на одному невеликому ринковому сегменті — на ринковій ніші.

Відмінність між сегментом і нішею полягає в тому, що:

- сегмент має порівняно більший розмір, аніж ніша;
- сегмент формується на основі розподілення загального ринку за одним або декількома факторами, тоді як ніша є результатом розподілення споживачів за сукупністю ознак;
- як правило, сегмент є ареною більш сильної конкурентної боротьби порівняно з нішею;

- якщо сегмент має подальше розподілення, він може перетворитися на сукупність ніш.

Цільовий сегмент — це той ринковий сегмент, на який фірма орієнтує свою діяльність.

Обсяг сегмента визначається через його потенційну **місткість, або** ринковий потенціал. Ринковий потенціал характеризує **верхню межу** споживчого попиту, який очікується в даному сегменті.

Привабливість сегмента оцінюється через його перспективність та прибутковність.

Перспективність сегмента визначається потенційними темпами його розвитку. Сегмент може характеризуватися значною потенційною місткістю, але мати тенденцію до зменшення (звуження), наприклад, унаслідок наближення до стадії спаду життєвого циклу. Такий сегмент недоцільно обирати як цільовий, оскільки необхідно враховувати, що розробка і реалізація стратегії виходу на певний сегмент потребує деякого часового терміну, і якщо сегмент не є перспективним, фірма може втратити його вже в момент упровадження свого товару.

Прибутковність сегмента означає можливість сегмента забезпечити певний прибуток для фірми.

Якщо сегмент має достатній обсяг та високу привабливість, необхідно оцінити його реальну і потенційну конкурентні структури.

Конкурентна структура сегмента оцінюється за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, яка передбачає аналіз галузевих конкурентів, товарів-замінників, купівельної сили споживачів та постачальників.

На основі аналізу конкурентної структури ринку та маркетингової стратегії фірми розраховується потенційна ринкова частка фірми на даному сегменті.

Після оцінки виділених у процесі сегментації ринку сегментів необхідно визначити, скільки сегментів обслуговуватиме фірма і як вона їх обслуговуватиме. При цьому постає стратегічне питання вибору цільових сегментів, під час вирішення якого необхідно враховувати два фактори:

- вимоги до вибору цільового сегмента;
- товарно-сегментну структуру загального ринку.

Залежно від товарно-сегментної структури загального ринку існує п'ять стратегій вибору цільового ринку:

- односегментна концентрація,
- товарна спеціалізація,
- сегментна спеціалізація,
- селективна спеціалізація,
- повне охоплення ринку.

Стратегія односегментної концентрації передбачає вибір як цільового одного ринкового сегмента і зосередження на ньому діяльності фірми. Таким чином, стратегія односегментної концентрації, концентрований маркетинг і стратегія ринкової ніші є синонімічними категоріями.

Переваги стратегії односегментної концентрації полягають у тому, що:

- спеціалізація діяльності фірми на потребах певного ринкового сегмента дає змогу найкращим чином їх задовольнити,
- спеціалізація на одному **сегменті забезпечує економію завдяки** концентрації коштів.

Ризики стратегії односегментної концентрації:

- існує можливість загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок у провадження вужчої сегментації з боку конкурентів,
- темпи зростання цільового сегмента можуть зменшитися, в результаті чого сегмент матиме тенденцію до скорочення, а фірма — до втрати цільового сегмента.

Стратегія товарної спеціалізації передбачає орієнтацію діяльності фірми на певному різновиді товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку.

Стратегія сегментної спеціалізації означає орієнтацію діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента.

Стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак. Основними факторами вибору цільових ринків у даному випадку є їхня прибутковість та відповідність ресурсам і можливостям фірми.

Недоліком стратегії селективної спеціалізації є диверсифікація зусиль і коштів фірми, їх розосередження за різними напрямками діяльності.

Стратегія повного охоплення ринку відтворює прагнення фірми задовольнити потреби загального ринку в цілому.

Ця стратегія може бути реалізована шляхом використання двох альтернатив — недиференційованого маркетингу або диференційованого маркетингу.

Як вже зазначалося, і недиференційований, і диференційований маркетинг ставлять мету задоволення потреб ринку в цілому, але пропонують різні шляхи реалізації цієї мети:

- недиференційований маркетинг — через пошук спільних рис у межах загального ринку (через ринкове агрегування),
- диференційований маркетинг — через пошук розбіжностей у потребах споживачів загального ринку (через ринкову сегментацію).

Питання для самоконтролю

1. Що таке STP- маркетинг? Які фактори вплинули на його виникнення?
2. Які етапи охоплює процес сегментації та вибору цільового ринку?
3. За якими ознаками класифікують фактори сегментації ринку?
4. Дайте перелік відомих Вам факторів і критеріїв сегментації ринку.
5. Визначте й обґрунтуйте місце сегментації ринку в процесі розробки маркетингової стратегії фірми.
6. На яких принципах заснований процес ринкової сегментації? Прокоментуйте кожен з них.
7. Поясніть сутність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу. Наведіть приклади їх практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.
8. Яким вимогам має відповідати цільовий сегмент фірми? Розкрийте сутність процесу оцінки цільового сегмента та зміст його етапів.
9. Які Ви знаєте маркетингові стратегії вибору цільового ринку?

Практичне заняття № 4

Маркетингові стратегії зростання

1. Класифікація маркетингових стратегій росту.
2. Маркетингові стратегії інтенсифікації.
3. Стратегії інтеграції.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Виділяють три основні види маркетингових стратегій росту (розширення масштабів діяльності, обсягів збуту та прибутку підприємства):

- 1 — інтенсивний (органічний) ріст,
- 2 — інтегративний ріст,
- 3 — диверсифікаційний ріст.

Інтенсивний (або органічний) ріст передбачає збільшення обсягів продажу,

ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів. Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити:

1. яким чином можна підвищити ринкову частку та обсяг збуту певних товарів на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок),
2. чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку),
3. чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару).

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій, може бути реалізована за двома основними напрямками:

- 1) шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту;
- 2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, може бути реалізована за такими напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару,
- 2) шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює його асортимент.

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами.

Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють такі види стратегій інтегративного росту:

- пряма інтеграція,
- зворотна інтеграція,
- вертикальна інтеграція,
- горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання підприємства з торговельним посередником.

Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання підприємств з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

Об'єднання зусиль постачальника виробника і посередника називається **вертикальною інтеграцією**.

Залежно від форми контролю виділяють такі різновиди вертикальних маркетингових систем: корпоративна, адміністративна та договірна (контрактна).

Корпоративна вертикальна система означає, що всі учасники каналу розподілу належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази (оптові посередники), власні фірменні магазини (роздрібні посередники), через які здійснюється товарообіг.

Адміністративна вертикальна система створюється в межах економічної влади одного із учасників системи. Так, великі розміри, фінансова могутність, імідж, стійке ринкове становище підприємства-виробника дають змогу йому координувати діяльність юридичне незалежних торговельних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування магазинів тощо. Контрактна (договірна) вертикальна маркетингова система означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та/або роздрібного посередника за певними умовами. Основною формою контрактної вертикальної системи є франчайзингова

система (franchise system).

Франчайзингова система передбачає об'єднання зусиль виробника і посередника на основі надання підприємством-виробником права використання своєї торгової марки юридичне незалежному посереднику (на комерційних умовах). Така форма інтеграції передбачає, що посередник виконує функції реклами, стимулювання збуту, розподілу і продажу товарів виробника, їх сервісного обслуговування від імені виробника. За право використання торгової марки посередник виплачує виробнику визначений відсоток від товарообігу.

Франчайзингова система є економічно вигідною формою інтеграції як для виробника, так і для посередника.

Переваги франчайзингової системи для посередника полягають у тому, що він користується вже надбаним іміджем торгової марки (формування іміджу — справа дуже тривала і потребує значних фінансових, маркетингових і виробничих зусиль).

Переваги франчайзингової системи для виробника полягають у тому, що він перекладає на посередника певні функції (збут, рекламу, сервіс) і має змогу розширити свій ринок збуту, збільшувати свою ринкову частку.

Якщо передбачається розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством, то така стратегія називається **горизонтальною інтеграцією**.

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність маркетингових стратегій росту? У яких випадках вони використовуються?
2. Чому інтенсивний ріст Б.Карлоф називає органічним ростом?
3. Які Ви знаєте різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту?
4. Дайте характеристику стратегії глибокого проникнення на ринок.
5. Проаналізуйте матрицю Ансоффа. У чому полягає її практична значимість?
6. Дайте характеристику стратегіям розвитку ринку та розвитку товару.
7. Чому стратегія диверсифікації, яка є складовою матриці Ансоффа, не належить до стратегії інтенсивного росту?
8. У чому сутність стратегії інтеграції?
9. Які Ви знаєте різновиди інтегративного росту? У чому їх переваги та недоліки?
10. Дайте характеристику франчайзинговій системі. Наведіть приклади її практичного застосування на ринку України.

Практичне заняття № 5 Маркетингові стратегії диверсифікації

1. Причини, які сприяють застосуванню стратегії диверсифікації.
2. Різновиди та сутність стратегій диверсифікації.
3. Сутність концентричної, горизонтальної, конгломеративної диверсифікації.
4. Переваги та недоліки основних різновидів стратегії диверсифікації.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом.

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу.

Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Розрізняють такі види диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація,
- горизонтальна диверсифікація,
- конгломеративна диверсифікація.

Сутність **концентричної (вертикальної) диверсифікації** полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному або в маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами.

Стратегія концентричної диверсифікації характеризується такими перевагами і недоліками.

Переваги концентричної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- більш тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки концентричної диверсифікації:

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом,
- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність удосконалення і розвитку.

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства.

Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно ураховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці. Математично ефект синергізму описується так: „два додати два буде п'ять”.

Конгломеративна диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

Питання для самоконтролю

1. Проаналізуйте маркетингову стратегію диверсифікації.
2. У яких випадках використовується маркетингова стратегія диверсифікації?
3. Які існують різновиди маркетингової стратегії диверсифікації?
4. Охарактеризуйте переваги та недоліки різновидів маркетингової стратегії диверсифікації.

Практичне заняття № 6

Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства

1. Стратегічна модель Портера;
2. Стратегія цінового лідерства;
3. Стратегія диференціації;
4. Стратегія концентрації.
5. Матриця Бостонської консультативної групи.
6. Матриця Мак Кінзі-Дженерал Електрик,
7. Переваги й недоліки матричного аналізу.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми розв'язує такі основні завдання:

- визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів фірми,
- розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми,
- визначення напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу),
- визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу,
- зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми,
- досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми.

Висновок з моделі Портера: передусім великі стратегічні господарські підрозділи з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку.

Стратегічні рекомендації Портера. Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити стратегічному господарському підрозділу конкурентний успіх на ринку:

- лідерство у сфері затрат (стратегія цінового лідерства),
- стратегія диференціації,
- стратегія концентрації (ринкової ніші).

Стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва й обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі.

Стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації.

Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути:

- певна група споживачів,
- певний вид товару,
- певний географічний ринок.

Необхідна умова застосування стратегії концентрації— підприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять на загальному ринку.

Згідно з матрицею БКГ, виділяють основні різновиди маркетингових стратегій:

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання конкурентних переваг;
- стратегія „збору урожаю“;
- стратегія елімінації.

Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль — полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки.

Стратегія підтримання конкурентних переваг— полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії.

Стратегія "збору урожаю" — передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні

прибутки протягом деякого часу.

Стратегія елімінації — полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) в зону збитків.

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

- матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СГП у складі портфеля бізнесу підприємства;
- вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);
- матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СГП підприємства;
- їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Переваги матриці "Мак Кінсі — Джеренал Електрик":

- порівняно з матрицею Бостонської консультативної групи являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;
- дає змогу визначити стратегічний стан стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;
- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак Кінсі:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора);
- іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою портфель бізнесу фірми?
2. У чому сутність маркетингового управління портфелем бізнесу? Які завдання воно вирішує?
3. Які Ви знаєте методи портфельного аналізу?
4. Дайте характеристику стратегічній моделі Портера.
5. Чому стратегічне положення господарських підрозділів, які розташовані всередині моделі Портера, називається болотом?
6. Проаналізуйте стратегію цінового лідерства. У чому її переваги та недоліки? Наведіть приклади її практичного застосування.
7. Розкрийте сутність стратегії диференціації. Наведіть приклади її практичного застосування.
8. Чому матрицю Бостонської консультативної групи називають матрицею росту?
9. Які фактори утворюють основу матриці Бостонської консультативної групи?
10. Охарактеризуйте стратегію концентрації. Що може бути об'єктом концентрації? Наведіть приклади практичного застосування стратегії концентрації в діяльності відомих Вам фірм.
11. Опишіть процес побудови матриці Бостонської консультативної групи.
12. Які типи стратегічних господарських підрозділів виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
13. Які маркетингові стратегії виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної

- групи?
14. Розкрийте сутність та сфери застосування таких маркетингових стратегій:
стратегія інтенсифікації зусиль;
стратегія підтримання конкурентних переваг;
стратегія збору урожаю;
стратегія елімінації.
 15. Які фактори утворюють основу побудови матриці Мак Кінсі?
 16. Опишіть побудову матриці Мак Кінсі.

Практичне заняття № 7

Визначення конкурентних переваг підприємства

1. Класифікація підприємств залежно від їх конкурентних позицій на ринку.
2. Маркетингові стратегії ринкових лідерів:
3. Стратегії розширення місткості ринку;
4. Стратегії захисту;
5. Стратегії збільшення ринкової частки.
6. Маркетингові стратегії челенджерів.
7. Стратегія ринкової ніші.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Лідуюча (домінуюча) позиція — означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вище від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції.

Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення.

Ринкові лідери — це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери — це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення с ринкової частки.

Послідовники — це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери — це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, я залишився поза увагою великих підприємств (використовують страті ринкової ніші).

Позиційний захист полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі. Тобто основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам фірми-лідера.

Фланговий захист означає оборону слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія

передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість.

Упереджувальний захист означає перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Це той випадок, коли кращим засобом захисту є наступ.

Контрнаступ — це стратегія захисту позицій ринкового лідера, яка передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів.

Мобільний захист — це більше, ніж оборона позицій ринкового лідера. Ця стратегія передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища.

Стратегія відступу як різновид стратегій захисту позицій ринкового лідера використовується в тому разі, коли лідер усвідомлює неможливість захисту всіх своїх товарно-ринкових позицій у результаті виснажливої конкурентної боротьби.

Челенджер може атакувати три види фірм: ринкового лідера, аналогічну фірму-челенджера, меншу за розміром фірму.

Стратегія фронтального наступу полягає в тому, що челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому.

Стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності, її сутність полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента.

Стратегія обхідного наступу, як і стратегія флангового наступу, передбачає "використання" слабких сторін конкурента. На відміну від флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента.

Стратегія копіїв означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія копіїв супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу.

Стратегія імітації полягає в наслідуванні окремих елементів стратегії лідера, але з унесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику. Наприклад, польські фірми-виробники парфумів використовують назви відомих французьких фірм, але змінюють упаковку, ціну.

Стратегія адаптації передбачає використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту. Дуже часто стратегія адаптації є базовою для переходу послідовника в ранг челенджера (наприклад, якщо вдосконалення товару є суттєвим, що спричинило підвищення його конкурентоспроможності).

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

- 1) стратегію підтримання позицій,
- 2) стратегію інтеграції,
- 3) стратегію виходу за межі ніші,
- 4) стратегію лідерства в ніші.

Стратегія підтримання позицій застосовується, якщо темпи зростання ніші і нішера зменшуються. У цьому разі фірма не має ні ринкової необхідності розширяти свою діяльність, ні внутрішніх можливостей для розширення. Тому доцільно підтримувати позиції в даній ніші, доки вона не втрапить свою ринкову актуальність.

Стратегія інтеграції застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто фірма-нішер вже невзможі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. В цьому разі, ще маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

Стратегія лідерства в ніші використовується у тому випадку, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до прискореного зростання. Тобто ринкові можливості ніші розширюються, і фірма має внутрішні можливості для їх задоволення — вона має всі підстави, щоб стати лідером у ніші.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи росту фірми-нішера випереджають темпи росту ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації.

Питання для самоконтролю

1. Які Ви знаєте різновиди класифікацій маркетингових конкурентних стратегій?
2. Які фірми належать до категорії ринкових лідерів?
3. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера?
4. У чому сутність стратегії збільшення місткості ринку? Наведіть приклади практичного застосування цієї стратегії.
5. У чому сутність стратегії підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку? Наведіть приклади практичного застосування цієї стратегії.
6. Які Ви знаєте різновиди стратегії захисту ринкового лідера? У чому їх сутність? Наведіть приклади їх практичного застосування.
7. Які фірми належать до категорії членеджерів?
8. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій членеджерів?
9. Охарактеризуйте відомі Вам різновиди маркетингових стратегій наступу, які використовують членеджері. Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.
10. Які фірми належать до категорії послідовників?
11. Які існують стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-послідовників?
12. У чому сутність стратегій копіївчання, імітації та адаптації? Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.
13. Які фірми належать до категорії нішерів?
14. Чому стратегія ринкової ніші відіграє особливо важливу роль у стратегічному маркетингу?
15. Які можливі стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-нішерів?

Практичне заняття № 8

Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування

1. Конкурентні переваги фірми.
2. Засоби конкурентної диференціації.
3. Стратегії позиціонування фірми.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Стратегія диференціації — один із різновидів конкурентної стратегії фірми, її сутністю є створення фірмою такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів.

Товарна диференціація передбачає пошук відмінностей товару фірми від конкурентних товарів за такими показниками: функціональні характеристики, показники якості, форма товару, довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль, дизайн товару.

Функціональні характеристики товару — це ті показники, через які реалізуються його функціональні властивості. Створення додаткових функціональних властивостей товару є одним з найвагоміших показників диференціації.

Якість як фактор товарної диференціації являє собою сукупність показників, які відзначають основні відмінності даного різновиду товару.

Більш висока якість товару є джерелом підвищення прибутковості, оскільки дає змогу встановити вищу ціну на товар. Але це не означає, що кожна фірма неодмінно мусить підвищувати якість своїх товарів. За такого підходу існує потенційна можливість відриву якісних характеристик товару від потреби в них споживача. Тобто товар може мати високі якісні характеристики, але він буде непотрібним споживачу.

Стратегія поступового підвищення якості товару означає системний підхід до управління якістю і розглядає - вдосконалення якості як-безперервний процес. За умови відповідності якості товару вимогам споживачів така стратегія забезпечує фірмі стійкі ринкові позиції та підвищення прибутковості. Цієї стратегії дотримуються всі відомі фірми з високим іміджем.

Стратегія підтримання якості означає, що після досягнення фірмою певного рівня якості цей рівень підтримується доти, доки це не стає загрозою для її ринкового становища або не виникає деяка можливість вдосконалення якості. Таким чином, дана стратегія на відміну від попередньої характеризується безсистемністю.

Застосування **стратегії зниження якості**, як правило, пов'язане із необхідністю зниження витрат та собівартості товару. Застосовуючи цю стратегію, фірма сподівається, що споживачі не скоро помітять відмінності в якості. Спершу так воно і є, але дуже скоро фірма втрачає і імідж, і споживачів.

Довговічність як показник товарної диференціації характеризує часовий термін функціонального використання товару споживачем. Але ця характеристика не є прийнятною для тих товарів, на які впливають швидкі зміни моди або технології. **Надійність** виявляється в необмеженій дієспроможності товару протягом певного часу і відіграє особливу роль для товарів виробничого призначення.

Ремонтоспроможність характеризує можливість легкого поновлення функціональних властивостей товару споживачем у разі їх порушення або через пошкодження товару.

Стиль як показник товарної диференціації відтворює відповідність товару особистості споживача.

Дизайн — це інтегрований показник товарної диференціації, який уособлює всі наведені вище показники. З позиції виробника найкращий дизайн має той товар, який найпростіший у виробництві та розподіленні. З позиції споживача товар з найкращим дизайном — це той, який має гарний зовнішній вигляд, найкращі функціональні властивості та якісні характеристики.

Сервісна диференціація є вагомим доповненням до товарної диференціації, коли ж можливості товарної диференціації вичерпані, сервіс стає не тільки показником диференціації, а й конкурентною перевагою фірми.

Диференціація у сфері іміджу реалізується через такі засоби: символіка, засоби масової інформації, атмосфера, події.

Символіка як засіб іміджевої диференціації передбачає створення фірмових ідентифікаційних символів — товарного знаку, товарної марки, слогану, кольору тощо.

Відмінність фірмової **атмосфери** створюється через приміщення, в якому розташована фірма, його архітектурний дизайн, інтер'єр.

Події як засіб диференціації відзначають фірму від інших через її спонсорську діяльність.

Позиціонування — це визначення місця товару фірми на ринку серед товарів-аналогів.

Надмірне позиціонування — означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку. Це призводить до звуження уявлення споживачів про товари фірми. Наприклад, якщо фірма позиціонує престижний імідж, вона має усвідомлювати, що товарний асортимент за низькими цінами залишається поза увагою споживача.

Недостатнє позиціонування виникає у тому разі, коли споживач не виділяє нічого особливого в товарі фірми серед товарів конкурентів, тобто фірма не виконала основне завдання позиціонування — не визначила місце свого товару серед аналогів. Така ситуація може скластися в результаті впровадження стратегії позиціонування більше, ніж за трьома ознаками.

Змішане позиціонування виникає у разі частих змін стратегії позиціонування, внаслідок чого у споживача складається конфузний імідж товару.

Сумнівне позиціонування виникає у разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає єдність та відмінність стратегії диференціації та позиціонування?
2. Які Ви знаєте основні напрями конкурентної диференціації? Які підходи щодо їх визначення існують?
3. Розкрийте сутність товарної диференціації?
4. Які Ви знаєте показники товарної диференціації?
5. Наведіть приклади застосування стратегії товарної диференціації в практичній діяльності відомих Вам фірм.
6. У чому сутність сервісної диференціації? Наведіть приклади застосування стратегії товарної диференціації у практичній діяльності відомих Вам фірм.
7. На яких факторах заснована стратегія диференціації персоналу? Наведіть приклади практичного використання цієї стратегії.
8. У чому сутність позиціонування товару? Яке місце позиціонування посідає в стратегічному маркетингу?
9. Наведіть приклади практичного застосування стратегій позиціонування на ринку України.
10. Що таке надмірне позиціонування? У чому виявляється його негативний вплив на діяльність фірми?
11. Що таке недостатнє позиціонування? Які причини проізводять до нього? Наведіть приклади.
12. Що таке змішане позиціонування? Які можливі наслідки змішаного позиціонування? Наведіть приклади.

Практичне заняття № 9.

Маркетингові конкурентні стратегії

1. Фактори, які впливають на привабливість спадаючих ринків.
2. Маркетингові дії, щодо відповідних стратегій на стадії спаду життєвого циклу товарів.

Теоретичні передумови до виконання роботи

Стадія спаду життєвого циклу товару характеризується зниженням попиту на товар і відповідним зниженням обсягів продажу та інших маркетингових показників (ринкової частки, конкуренції, прибутку, рентабельності). Будь-який товар і будь-яка галузь рано чи пізно вступають у стадію спаду. Причиною спаду є вплив чинників зовнішнього маркетингового середовища - технології, законодавства, споживачів (демографічні зміни,

зміни особистості) і т. д.

Найвпливовішим фактором, який сприяє входженню товару в стадію спаду, є технологія (науково-технічний прогрес). Під впливом науково-технічного прогресу на ринку з'являються нові, Досконаліші товари, які витісняють застарілі.

На стадії спаду багато фірм застосовують маркетингову стратегію виходу з ринку. Але деякі фірми знаходять для себе спадаючий ринок привабливим і залишаються на ньому.

Відносна привабливість спадаючого ринку визначається трьома основними факторами: умовами попиту; бар'єрами виходу з ринку; інтенсивністю конкуренції.

Рівень і характер зниження обсягів попиту та продажу — це головні фактори, що впливають на привабливість ринку, який перебуває на стадії спаду. Повільний, поступовий спад попиту й обсягів продажу приводить до поступового виходу з ринку слабких конкурентів та мирного характеру стадії спаду. Існування великих надлишкових потужностей призводить до агресивної конкуренції.

Але не всі сегменти ринку спадають одночасно та однаково. Можливе існування ринкових ніш, які характеризуються явністю попиту, саме вони й визначають привабливість спадаючого ринку. Тому основною маркетинговою стратегією на стадії спаду є стратегія ринкової ніші.

Другий важливий фактор, що впливає на привабливість спадаючого ринку, - бар'єри виходу з цього ринку. Якщо слабкі конкуренти не можуть вийти з ринку при зниженні обсягів продажу, то з'являються надлишкові потужності, які призводять до підвищення цінової конкуренції та агресивності політики просування.

Основним бар'єром виходу з ринку є наявність високоспеціалізованого устаткування.

Як правило, таке устаткування є вузькоспеціалізованим, і використання його для виробництва іншого товару або неможливе, або дуже нерентабельне. Наприклад, коли Україна розпочала перехід до ринкових економічних відносин, її економіку охопила конверсія — перехід заводів з виробництва військової продукції на виробництво «мирних» товарів. Така конверсія призвела до того, що багато підприємств, які були прибутковими в радянські часи, виявилися нерентабельними і навіть зупинили свою діяльність.

Інший вагомий бар'єр виходу — існування зв'язку між застарілим бізнесом фірми та іншим різновидом її бізнесу. Наприклад, існування вертикальної інтеграції або розподілення виробничих потужностей при виході фірми з одного бізнесу може призвести до втрати відносин зі споживачами, підвищення питомих витрат у пов'язаних різновидах бізнесу та зниженню їх прибутковості.

Наступний бар'єр виходу із спадаючого ринку -інтенсивність конкурентної боротьби. Навіть якщо в спадаючому ринку є прибуткові ніші, можлива потенційна інтенсивна конкуренція може зробити їх непривабливими.

Основними маркетинговими стратегіями на стадії спаду життєвого циклу товару є такі: стратегія виходу з ринку; стратегія «збору врожаю»; стратегія ринкової ніші; стратегія зміцнення ринкових позицій (стратегія лідерства).

М. Портер виділяє ці основні різновиди маркетингових стратегій у залежності від взаємодії двох ознак: привабливість спадаючого ринку і наявності у фірми конкурентної переваги.

Стратегія виходу з ринку застосовується за таких умов:

- спад попиту та обсягів продажу значним чином знижує прибутковість і рентабельність фірми;
- бар'єри виходу зі спадаючого ринку є низькими чи відсутніми;
- існуючі ніші в спадаючому ринку не є привабливими для „фірми.”

На практиці реалізація стратегії виходу з ринку ускладнюється кадровою проблемою.

Стратегія збору врожаю (або стратегія жнив) передбачає припинення інвестування даного товару і встановлює мету максимізації грошових надходжень від збуту застарілого товару в короткостроковий період.

Стратегія збору врожаю найбільш прийнятна для фірм, які мають сильну ринкову позицію на початку стадії спаду та розраховують на прихильність споживачів до своєї торгової марки протягом певного часу навіть за умови відсутності маркетингових зусиль. Ця стратегія спрацьовує тоді, коли спад є неминучим, але передбачуй» ним і поступовим, та коли рівень конкуренції невисокий. Стратегію збору врожаю фірма застосовує не лише на стадії спаду, а й тоді, коли збирається продати чи ліквідувати даний різновид бізнесу.

Стратегія зміцнення ринкових позицій застосовується фірмами з сильною ринковою позицією та вагомою конкурентною перевагою. Ця стратегія передбачає вкладання певних інвестицій для підвищення ринкової частки та завоювання ринкового лідерства і застосовується за таких умов:

- спад є поступовим;
- у спадаючому ринку існують прибуткові ніші;
- спадаючий ринок пов'язаний з іншими видами бізнесу.

Основна мета стратегії зміцнення ринкових позицій - усунення конкурентів з ринку та підвищення ринкової частки фірми. Після того, як фірма посяде лідируючі позиції, вона буде мати змогу застосувати стратегію збору врожаю з максимальним прибутком.

Усунення конкурентів та зайняття лідируючих позицій можливе через реалізацію таких маркетингових дій:

- підвищення витрат на просування товару; зниження ціни;
- усунення бар'єрів виходу для конкурентів шляхом викупу їхнього бізнесу.

Стратегія ринкової ніші застосовується тоді, коли в спадаючому ринку існують прибуткові ніші, які є привабливими для фірми. Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно мати стійку конкурентну перевагу в ніші або бути спроможним побудувати конкурентну перевагу скоріше, ніж конкуренти, й утримувати її. Стратегія ринкової ніші є єдиною успішною стратегією на стадії спаду навіть для невеликих фірм. Реалізація стратегії ринкової ніші на стадії спаду ідентична до її реалізації на стадії зрілості (застосовується однаковий комплекс маркетингових засобів).

Питання для самоконтролю

1. Визначте сутність та роль стратегічного маркетингу у діяльності підприємства.
2. Що таке операційний маркетинг та у чому полягає його роль у діяльності підприємства?
3. Які фактори сприяли становленню і розвитку стратегічного маркетингу?
4. Що таке місія підприємства і які чинники необхідно врахувати при її визначенні?
5. Що таке цілі підприємства і за якими параметрами їх можна класифікувати?
6. Назвіть основні правила формулювання цілей підприємства.
7. Що включає у себе бізнес-портфель підприємства?
8. Поясніть що таке стратегічний господарський підрозділ та назвіть його основні ознаки.
9. Дайте визначення маркетинговій стратегії.
10. Назвіть основні компоненти маркетингової стратегії.
11. Які можна виділити стратегічні рівні на підприємстві?
12. Охарактеризуйте корпоративну стратегію підприємства.

Тестові завдання

1. Соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої потреби, створюючи товари та споживчі цінності й обмін ними, називається:

- а) маркетингом;
- б) економічна стратегія;
- в) економічна тактика;
- г) теорія менеджменту.

2. Ієрархічна структура потреб (за А. Маслоу) включає:

- а) фізіологічні потреби, потреби в самозбереженні, соціальні потреби, потреби в повазі, потреби в самоствердженні і саморозвитку;
- б) потреби в духовній близькості, потреби в освіті, потреби в створенні власного іміджу;
- в) потреби в самореалізації, потреби в житлі, потреби в освіті;
- г) потреби в накопиченні коштів, духовні потреби, потреби в саморозвитку.

3. Продукт, що пропонується на ринку для задоволення потреб та вимог споживачів, називається:

- а) товаром;
- б) послугою;
- в) споживчою цінністю;
- г) споживчою вартістю.

4. Результат безпосередньої взаємодії виконавця для задоволення потреб споживача називається:

- а) послугою;
- б) товаром;
- в) споживчою цінністю;
- г) споживчою вартістю.

5. Співвідношення між перевагами, які споживач отримує в результаті придбання та використання товару, а також витратами на його придбання, називають :

- а) якістю товару;
- б) споживчою вартістю;
- в) споживчою цінністю;
- г) характеристикою продукції.

6. Сукупність властивостей та характеристик товару, завдяки яким він здатний задовольнити потреби споживача, називається:

- а) характеристикою продукції;
- б) якістю продукції;
- в) споживчою цінністю;
- г) споживчою вартістю.

7. Аналіз, планування, реалізація та контроль програм, які спрямовано на створення, підтримку та розширення вигідних відносин з цільовим покупцем для досягнення глобальних цілей компанії, називають:

- а) прямим маркетингом;
- б) демаркетингом;
- в) управлінням маркетингом;
- г) франчайзингом.

8. Використання спеціальних заходів для тимчасового чи постійного зниження попиту називається:

- а) демаркетингом;
- б) прямим маркетингом;
- в) менеджментом;
- г) маркетинговим комплексом.

9. Сукупність маркетингових засобів, що піддаються контролю, і які компанія використовує з метою одержання бажаної реакції цільового ринку, називають:

- а) маркетинговим комплексом;
- б) демаркетингом;
- в) факторами макросередовища;
- г) факторами безпосереднього оточення.

10. Основними складовими маркетингового комплексу є:

- а) політика, право, демографія, наука і техніка;

- б) товар, ціна, методи розповсюдження та просування товару;
- в) конкуренти, споживачі, постачальники, ринок робочої сили;
- г) виробництво, кадри, бухгалтерський облік та аудит, менеджмент.

11. Просування як таке в структурі маркетингового комплексу включає вивчення наступних складових:

- а) канали збуту, асортимент, місцерозташування, складські послуги, транспортування, товарорух;
- б) рекламу, особистий продаж, стимулювання збуту, звязки з громадськістю, прямий маркетинг;
- в) преїскурантну ціну, знижки, зустрічний продаж, термін оплати, умови кредиту;
- г) асортимент, якість, дизайн, властивості, торгової марку, упаковку, обслуговування, гарантії.

12. Товар як такий в структурі маркетингового комплексу включає вивчення наступних складових:

- а) рекламу, особистий продаж, стимулювання збуту, звязки з громадськістю, прямий маркетинг;
- б) канали збуту, асортимент, місцерозташування, складські послуги, транспортування, товарорух;
- в) преїскурантну ціну, знижки, зустрічний продаж, термін оплати, умови кредиту;
- г) асортимент, якість, дизайн, властивості, торгової марку, упаковку, обслуговування, гарантії.

13. Розповсюдження як таке в структурі маркетингового комплексу включає вивчення наступних складових:

- а) канали збуту, асортимент, місцерозташування, складські послуги, транспортування, товарорух;
- б) асортимент, якість, дизайн, властивості, торгової марку, упаковку, обслуговування, гарантії;
- в) рекламу, особистий продаж, стимулювання збуту, звязки з громадськістю, прямий маркетинг;
- г) преїскурантну ціну, знижки, зустрічний продаж, термін оплати, умови кредиту.

14. Ціна як така в структурі маркетингового комплексу включає вивчення наступних складових:

- а) канали збуту, асортимент, місцерозташування, складські послуги, транспортування, товарорух;
- б) асортимент, якість, дизайн, властивості, торгової марку, упаковку, обслуговування, гарантії;
- в) преїскурантну ціну, знижки, зустрічний продаж, термін оплати, умови кредиту;
- г) рекламу, особистий продаж, стимулювання збуту, звязки з громадськістю, прямий маркетинг.

15. Єдина складова маркетингового комплексу, що приносить прибуток є:

- а) просування;
- б) ціна;
- в) розповсюдження;
- г) товар.

16. Дії, за допомогою яких компанії поширюють інформацію про переваги товару та переконують цільових споживачів купувати його, називають:

- а) розповсюдженням;
- б) ціною;
- в) просуванням;
- г) товаром.

17. Будь-яка платна форма неособистого представлення та просування ідей, товарів чи

послуг, яку замовляє та фінансує рекламодавець, називають:

- а) рекламою;
- б) персональним продажем;
- в) стимулюванням збуту;
- г) прямим маркетингом.

18. Представлення товару одному або кільком потенційним клієнтам, яке здійснюється в процесі безпосереднього спілкування та має на меті продаж та встановлення тривалих стосунків з клієнтами, називають:

- а) стимулюванням збуту;
- б) прямим маркетингом;
- в) рекламою;
- г) персональним продажем.

19. Одноразові спонукальні заходи, які заохочують до придбання тих чи інших товарів або послуг і передбачають використання купонів, конкурсів, знижок, премій тощо, називають:

- а) стимулюванням збуту;
- б) персональним продажем;
- в) прямим маркетингом;
- г) рекламою.

20. Адресований конкретній людині канал особистої комунікації, що забезпечує діалог між комунікатором та споживачем при корегування звернення в залежності від реакції покупців, називається:

- а) рекламою;
- б) прямим маркетингом;
- в) персональним продажем;
- г) стимулюванням збуту.

21. Фактори, якими фірма безпосередньо управляє, змінює та контролює називають:

- а) некерованими;
- б) внутрішніми;
- в) керованими;
- г) зовнішніми.

22. Фактори, на які фірма не може безпосередньо впливати називають:

- а) керованими;
- б) зовнішніми;
- в) внутрішніми;
- г) некерованими.

23. Керовані фактори маркетингового середовища включають:

- а) комплекс маркетингових засобів, систему управління маркетингом, організаційну структуру маркетингу, кадри;
- б) економіку, політику, законодавство, культуру;
- в) демографію, конкурентну структуру ринку, технологію, екологію;
- г) політику, демографію, культуру, екологію.

24. SWOT-аналіз середовища включає вивчення:

- а) сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей;
- б) частки ринку та темпу зростання галузі;
- в) привабливості ринку та конкурентоспроможність підприємства;
- г) темп зростання галузі та конкурентоспроможність підприємства.

25. Внутрішні ресурси підприємства, що можуть сприяти формуванню конкурентної переваги є:

- а) слабкими сторонами;
- б) сильними сторонами підприємства;

- в) можливостями;
- г) загрозами.

26. Види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються відносять до:

- а) сильних сторін;
- б) слабких сторін підприємства;
- в) можливостей;
- г) загроз.

27. Альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів) відносять до:

- а) загроз;
- б) сильних сторін;
- в) можливостей підприємства;
- г) слабких сторін.

28. Будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей називають:

- а) загрозами підприємства;
- б) слабкими сторонами;
- в) сильними сторонами;
- г) можливостями.

29. Матриця Бостонської консультативної групи включає врахування наступних чинників:

- а) привабливість ринку і конкурентоспроможність;
- б) можливості і загрози;
- в) темп зростання галузі і частку ринку підприємства;
- г) сильні і слабкі сторони.

30. Матриця Мак-Кінсі включає врахування наступних чинників:

- а) привабливість ринку і конкурентоспроможність підприємства;
- б) темп зростання галузі і частку ринку;
- в) сильні і слабкі сторони;
- г) можливості і загрози.

31. Модель Портера стосовно основних 5-ти сил конкуренції включає конкуренцію з боку:

- а) виробників, споживачів, контактних аудиторій, ринку робочої сили;
- б) споживачів, постачальників, виробників, ринку робочої сили;
- в) потенційних та існуючих конкурентів, виробників, контактних аудиторій;
- г) постачальників, споживачів, потенційних та існуючих конкурентів, конкурентів товарів-замінників.

32. Класифікація маркетингових стратегій включає стратегії:

- а) товарні, ціноутворення, розповсюдження, просування;
- б) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;
- в) зростання, обмеженого зростання, скорочення;
- г) конкурентну, функціональну, операційну.

33. У матриці Бостонської консультативної групи "зірка" передбачає:

- а) високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- б) високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- в) низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- г) низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

34. У матриці Бостонської консультативної групи "важка дитина" передбачає:

- а) високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- б) високий темп зростання галузі і високу частку ринку;

- в) низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- г) низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

35. У матриці Бостонської консультативної групи "грошова корова" передбачає:

- а) низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- б) високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- в) високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- г) низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

36. У матриці Бостонської консультативної групи "собака" передбачає:

- а) високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- б) низький темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- в) високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- г) низький темп зростання галузі і високу частку ринку.

37. Шлях, яким товари рухаються від виробника до споживача, називається:

- а) рівнем каналу розподілу;
- б) каналом розподілу;
- в) довжиною каналу розподілу;
- г) системою розподілу.

38. Посередника, що виконує роботу з наближення товару та права власності на нього до кінцевого споживача, називають:

- а) каналом розподілу;
- б) довжиною каналу розподілу;
- в) рівнем каналу розподілу;
- г) системою розподілу.

39. Кількість проміжних рівнів між виробником і споживачем, які є членами каналу розподілу, називають:

- а) довжиною каналу розподілу;
- б) рівнем каналу розподілу;
- в) системою розподілу;
- г) механізмом розподілу.

40. Канали розподілу, які складаються з виробника та одного або декількох посередників і діють як одна єдина система, називають:

- а) горизонтальними каналами розподілу;
- б) зовнішніми каналами розподілу;
- в) вертикальними каналами розподілу;
- г) внутрішніми каналами розподілу.

41. Канали розподілу, які складаються з виробника та одного або декількох посередників, при цьому жоден із учасників каналу не має повного або достатнього контролю над діяльністю останніх, називають:

- а) вертикальними каналами розподілу;
- б) зовнішніми каналами розподілу;
- в) горизонтальними каналами розподілу;
- г) внутрішніми каналами розподілу.

42. Канал розподілу нульового рівня складається з:

- а) виробника, роздрібного посередника та споживача;
- б) виробника, гуртового посередника, роздрібного посередника та споживача;
- в) виробника, гуртового посередника, дрібногуртового посередника, роздрібного посередника та споживача;
- г) виробника та споживача.

43. Канал розподілу першого рівня складається з:

- а) виробника, роздрібного посередника та споживача;
- б) виробника, гуртового посередника, роздрібного посередника та споживача;

в) виробника, гуртового посередника, дрібногуртового посередника, роздрібного посередника та споживача;

г) виробника та споживача.

44. Канал розподілу другого рівня складається з:

а) виробника, гуртового посередника, роздрібного посередника та споживача

б) виробника, гуртового посередника, дрібногуртового посередника, роздрібного посередника та споживача;

в) виробника та споживача;

г) виробника, роздрібного посередника та споживача.

45. Канал розподілу третього рівня складається з:

а) виробника, гуртового посередника, дрібногуртового посередника, роздрібного посередника та споживача;

б) виробника та споживача;

в) виробника, роздрібного посередника та споживача;

г) виробника, гуртового посередника, роздрібного посередника та споживача.

46. Посередників, які ведуть операції від свого імені та за свій рахунок, називають:

а) дистриб'юторами;

б) агентами;

в) ділерами;

г) коміонерами.

47. Посередників, які ведуть операції від імені виробника та за свій рахунок, називають:

а) ділерами;

б) дистриб'юторами;

в) агентами;

г) коміонерами.

48. Посередників, які ведуть операції від свого імені та за рахунок виробника, називають:

а) ділерами;

б) дистриб'юторами;

в) коміонерами;

г) агентами.

49. Посередників, які ведуть операції від імені та за рахунок виробника, називають:

а) агентами;

б) ділерами;

в) дистриб'юторами;

г) коміонерами.

50. Ділова концепція суб'єкта господарювання, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, здатних реалізувати дану концепцію й забезпечити досягнення стратегічних цілей, називається:

а) економічна тактика;

б) теорія менеджменту;

в) економічна стратегія;

г) теорія маркетингу.

51. Стратегічний набір підприємства (за І. Ансофом) включає:

а) стратегію інвестиційної діяльності, стратегію стимулювання персоналу, стратегію інноваційної діяльності;

б) стратегію поведінки фірми на ринках цінних паперів; стратегію зниження трансакційних витрат; стратегію зовнішньоекономічної діяльності;

в) корпоративну стратегію, конкурентні стратегії, функціональні стратегії, операційні стратегії;

г) стратегію передбачення банкрутства та оздоровлення фінансового стану фірми, товарну стратегію, стратегію ціноутворення.

52. Біологічний підхід до класифікації конкурентних стратегій включає стратегії:

- а) експлерентну, віолентну, патіентну, комутантну;
- б) зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення, ліквідації;
- в) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;
- г) силову, нішову, пристосування, піонерську.

53. До факторів макросередовища відносять наступні:

- а) економічні, техніко-технологічні, правові, соціальні, політичні;
- б) споживачів, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії, ринок робочої сили;
- в) виробництво, кадри, фінанси, маркетинг, менеджмент, дослідження та винаходи;
- г) конкурентів, постачальників, кадри, фінанси, менеджмент.

54. До факторів безпосереднього оточення відносять:

- а) споживачів, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії, ринок робочої сили;
- б) економічні, техніко-технологічні, правові, соціальні, політичні;
- в) виробництво, кадри, фінанси, маркетинг, менеджмент, дослідження та винаходи;
- г) конкурентів, постачальників, кадри, фінанси, менеджмент.

55. До факторів мікросередовища відносять наступні:

- а) споживачів, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії, ринок робочої сили;
- б) виробництво, кадри, фінанси, маркетинг, менеджмент, дослідження та винаходи;
- в) економічні, техніко-технологічні, правові, соціальні, політичні;
- г) конкурентів, постачальників, кадри, фінанси, менеджмент.

56. Класифікація маркетингових стратегій включає стратегії:

- а) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;
- б) товарні, ціноутворення, розповсюдження, просування;
- в) зростання, обмеженого зростання, скорочення;
- г) конкурентну, функціональну, операційну.

57. Еталонні стратегії бізнесу включають стратегії:

- а) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;
- б) зростання, обмеженого зростання, скорочення;
- в) конкурентну, функціональну, операційну;
- г) концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення.

58. Структура стратегічного управління включає наступні елементи:

- а) аналіз середовища, визначення місії і цілей підприємства, вибір стратегії,
- б) виконання стратегії, оцінку і контроль виконання;
- в) ранговий аналіз, оцінку конкурентної позиції, шкалу оцінки споживачів;
- г) вибір конкурентних стратегій, фокусування, диференціацію;
- д) рейтинг споживача, конкурентну позицію, відносний вік галузі/ринку.

59. Стратегії концентрованого зростання включають стратегії:

- а) посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту;
- б) вперед ідущої інтеграції, зворотньої інтеграції;
- в) центрированої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломеративної диверсифікації;
- г) "збору врожаю", скорочення витрат.

60. Стратегії інтегрованого зростання включають стратегії:

- а) посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту;
- б) вперед ідущої вертикальної інтеграції, зворотньої вертикальної інтеграції;
- в) центрированої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломеративної диверсифікації;
- г) "збору врожаю", скорочення витрат.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

До індивідуальних занять з самостійної роботи студентів відноситься написання рефератів на задані теми:

Тематика рефератів

1. Вплив цінностей та культури компанії на вибір стратегії.
2. Критерії переможної стратегії.
3. Підходи до виконання завдань щодо розробки стратегій.
4. Аналіз основних економічних показників, які характеризують галузь.
5. Аналіз конкурентних сил та їх вплив.
6. Порівняння діяльності господарських підрозділів.
7. Створення корпоративної культури, які піддержують стратегію компанії.
8. Коли міняти місію фірми і де починається час підприємництва?
9. У чому сила та слабкість компанії, які у неї можливості що їй загрожує?
10. Здійснення стратегічного лідерства.
11. Стратегії для малого бізнесу.
12. Порівняння діяльності господарських підрозділів.
13. Стратегія та конкурентна перевага.
14. Структура стратегії цінового лідерства.
15. Стратегія концентрації - конкурентний успіх на ринку.
16. Стратегії транснаціональної диверсифікації.
17. Джерела конкурентних переваг ДТНК.
18. Комбіновані стратегії диверсифікації.
19. Стратегічний аналіз витрат та ланцюг цінностей.
20. Стратегічні проблеми з якими стикаються фірми
21. Від вузької спеціалізації до диверсифікації.
22. Диверсифікація у споріднені галузі
23. Прогнозування стану портфеля бізнесу
24. Вибір стратегії для досягнення конкурентоспроможності компанії та витрат.
25. Стабільна конкурентна позиція компанії.
26. Прогнозування стану портфеля бізнесу.
27. Визначення стратегічного положення і стратегічної альтернативи СГП відповідна до матриці БКГ.
28. Стратегія продажу і ліквідації бізнесу.
29. Стратегії для конкуренції у нових галузях.
30. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках.

Варіанти контрольних робіт

ВАРІАНТ 1

1. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.
2. Різновиди стратегій позиціонування.
3. П'ять сил конкуренції, які виділяє М. Портер, це: (виберіть які):
 - а) конкуренція між виробниками даної галузі та загроза появи нових конкурентів;
 - б) активні, селективні та пасивні конкуренти;
 - в) товари - заміновачі, економічні можливості споживачів;
 - г) економічні можливості постачальників.Проаналізуйте ці сили конкуренції.
4. Відомо, що фірма займається бізнесом в області сервісу. Напишіть, з чим, у першу чергу,

повинні бути пов'язані її цілі для того, щоб бізнес був успішним.

Цілі фірми пов'язані з:

- 1
- 2
- 3
- 4

5. Чотири торгові марки пральних машин порівнюють за показниками (таблиця 1). Максимально можливий рейтинг +5, мінімальний (-5). Побудуйте двохмірну карту позиціонування для марок А, В, С, Д. Позиціонування виконати за двома показниками: ефективність прання і якість сервісу.

Таблиця 1 - Основні показники пральних машин

Основні показники	Торгові марки пральних машин			
	А	В	С	Д
1. Можливість зміни режиму прання	-2	2	2	3
2. Можливість зміни температурного режиму	-1	2	1	3
3. Частота ремонту	2	3	2	-1
4. Витрати порошку	-3	2	1	2
5. Доступність сервісного обслуговування	1	2	1	-2
6. Максимальне завантаження машин	-2	3	1	2
7. Гарантії	1,5	2,5	2	-1

ВАРІАНТ 2

1. Позиціонування, побудова позиційної схеми.
2. Маркетингові стратегії нішерів.
3. Місію фірми визначають такі основні фактори: (виберіть які)
 - а) специфічні потреби, які мають бути задоволені;
 - б) коло потреб, які задовольняє фірма, коло споживачів фірми;
 - в) оперативне управління діяльністю, персоналом, ресурсами;
 - г) товари, які виробляє фірма та конкурентні переваги фірми.Охарактеризуйте фактори.
4. Заповніть матрицю запропонованими маркетинговими стратегіями:
 - 1) Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збільшення долі на ринку;
 - 2) Зменшення зусиль або продаж;
 - 3) Використання зусиль або продаж підростаючими стратегічними господарськими;
 - 4) підрозділами, підтримка існуючого положення;
 - 5) інтенсифікація маркетингових зусиль на вихід з ринку.



5. Необхідно оцінити конкурентноздатність пива трьох українських товаровиробників в балах за даними таблиці. Побудуйте позиційну карту, розташуйте бальну оцінку конкурентоспроможності по горизонталі, а ціну товару – по вертикалі.

Показники	Янтар	Рогань	Оболонь
Якість, бал	10	9	9
Упаковка, бал	7	6	9
Сприйняття клієнта, бал	8	8	9
Ціна товару	низька	середня	висока

ВАРІАНТ 3

- Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом.
- Маркетингові стратегії послідовників.
- Якщо розглядати ринок, як арену конкурентної боротьби, а ринкового лідера та його конкурентів як суб'єктів "військових дій" на цій арені, все різноманіття захисних стратегій ринкового лідера поділяємо на такі різновиди: (виберіть які):
 - мобільний захист, контрнаступ, обхідний наступ;
 - позиційний, фланговий, випереджувальний захист;
 - контрнаступ, мобільний захист, відступ;
 - фронтальний наступ, фланговий захист, обхідний наступ.
 Поясніть ці фактори.
- На ринку сухих супів представлено 4 виробника з 12 марками цієї продукції. Дослідження якості і органолептичних показників всіх марок супів не показало ніяких відмінностей між ними. Які висновки можна зробити? Це:
 - недиференційовані продукти;
 - диференційовані продукти;
 - позиціонування;
 - часткова диференціація.
- Провести сегментування ринку рослинної олії фірми, яка займає 30% регіонального ринку. Інформація про користувачів наведена в таблиці 1. Карту сегментування скласти для двох видів товару: дезодорованого і звичайного масла.

Таблиця 1 – Основні показники

Признаки сегментації	Рослинна олія	
	дезодорована	звичайна
1. Склад сім'ї, чол.		
1-2	35	20
3-4	45	20
5 і >	20	60

2. Рівень доходів у рік, грн		
до 1000	15	55
1001-2000	30	25
більш 2000	55	20
3. Щільність населення, чел./м ²		
400-800	60	50
більш 800	40	50

ВАРІАНТ 4

- Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів.
 - Різновиди маркетингової стратегії диференціації.
 - Існують різновиди періодичності збору інформації за потенційними змінами: (виберіть які):
 - шляхом екстраполяції, метод Делфі, перехресної матриці;
 - розроблення сценаріїв, моделювання соціальних систем, метод екстраполяції;
 - випадково, регулярно, постійно;
 - перехресна матриця, метод сценаріїв, моделювання.
- Охарактеризуйте в подробицях різновиди збору інформації.
- Заповніть схему, яка показує взаємозв'язок між плануванням, організацією маркетингу та системою контролю. З'єднайте блоки А, Б і В, а також елементи в цих блоках між собою.
 - аналіз результатів;
 - розробка планів маркетингу;
 - заміри результатів;
 - розробка стратегічних планів;
 - проведення коректуючих дій;
 - втілення в життя.

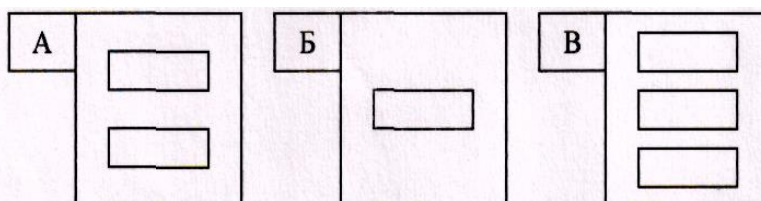


Рисунок 1 - Схема взаємозв'язку між плануванням організацією маркетингу і системою контролю

- На підприємстві виділені шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ). Економічна характеристика кожної СЗГ представлена в таблиці 1. Порівняйте та оцініть СЗГ за допомогою матриці БКГ. Зробіть вибір перспективних СЗГ і надайте стратегічні рекомендації підприємству.

Таблиця 1 – Економічна характеристика СЗГ

СЗГ	1	2	3	4	5	6
Показники						
Рост ринку, %	12	20	2	15	7	5
Відносна доля на ринку, %	2	0,2	1,8	3	2,2	0,7
Обсяг реалізації, тис. грн.	20	8	5	30	45	5
Покриття витрат, тис. грн..	10	4	20	3	15	1
Прибуток, тис. грн..	5	2	10	2	10	1

ВАРІАНТ 5

- Аналіз сильних та слабких сторін фірми, маркетингових можливостей та загроз.

2. Маркетингові стратегії ринкового лідера.
3. Існує велика кількість можливих факторів сегментації ринку. За ступенем специфічності і відповідності певній ситуації фактори сегментації розподіляються на: (виберіть які):
 - а) географічний, демографічний, психологічний;
 - б) потенційні, релевантні, визначальні та специфічні;
 - в) фактор поведінки споживача, за рівнем урбанізації, за кліматичними особливостями;
 - г) національності, приналежності до певної раси, релігії, залежності від життєвого стилю споживання.

Охарактеризуйте ці фактори.

4. Перераховані нижче етапи стратегічного планування зведіть у логічний ряд:

- 1) задачі та цілі фірми;
- 2) стратегія росту фірми;
- 3) про грама фірми;
- 4) плани розвитку господарського портфелю.

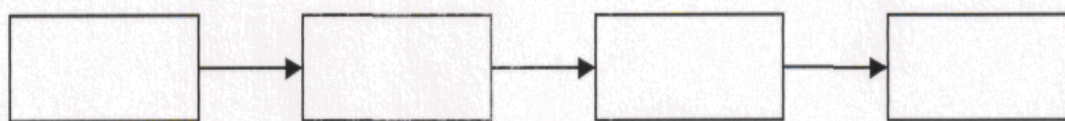


Рисунок 1 - Етапи стратегічного планування

4. В склад багатогалузевої фірми входить 3 стратегічних господарств підрозділів А, В, С. Побудувати матрицю Мак-Кінсі за даними, які представлені в таблиці 1 і охарактеризувати риночні позиції вказаних підрозділів.

Таблиця 1 – Економічні показники ринкової позиції

Показники	Коефіцієнт значимості			Ранг показника (бал)		
	А	В	С	А	В	С
1. Привабливість галузі						
- темп росту ринку	0,3	0,25	0,35	7	7	6
- рівень конкуренції	0,35	0,3	0,35	8	7	5
- сезонність і циклічність технології	0,15	0,25	0,2	6	4	4
- технологічні можливості	0,2	0,2	0,1	5	3	4
Всього	1	1	1	-	-	-
2. Конкурентоспроможність						
- відносна частка ринку	0,35	0,3	0,35	8	6	5
- якість	0,45	0,4	0,35	7	5	5
- керованість	0,05	0,2	-	6	7	-
- ресурсозабезпеченість	0,15	0,1	0,3	6	7	3
Всього	1	1	1	-	-	-

ВАРІАНТ 6

1. Фактори, критерії та принципи сегментації.
 2. Матриця привабливості ринку
 3. Із наведених факторів виберіть керовані фактори маркетингового середовища:
 - а) кадри, організаційна структура маркетингу, технологія, екологія;
 - б) законодавство, демографія, економіка, система управління маркетингом;
 - в) технологія, конкурентна структура ринку, культура, політика;
 - г) комплекс маркетингових засобів, система управління маркетингом, кадри, організаційна структура маркетингу;
- Охарактеризуйте фактори.
4. Розставте послідовно етапи стратегічного планування:

- 1) встановлення цілей маркетингу;
 - 2) реалізація тактики;
 - 3) нагляд за результатами;
 - 4) визначення завдань організації;
 - 5) ситуаційний аналіз;
 - 6) створення стратегічних господарських підрозділів;
 - 7) розробка стратегії маркетингу.
4. Підприємство спеціалізується на випуску фотоапаратів, кінокамер та високоточних оптичних приладів. За останній рік освоєний випуск відеокамер. Продукція підприємства має споживачів в країнах Західної Європи, ближнього зарубіжжя та в країнах що розвиваються. Обсяги реалізації продукції і доля ринку підприємства та сильного конкурента по кожному виду продукції представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристика портфеля пропозицій підприємства

Види продукції	Обсяг реалізації, тис. грн.				Доля ринку, %	
	2012	2013	2014	2016	підприємства	конкурента
Фотоапарати для ближнього зарубіжжя	2400	2900	2900	2500	34	17
Фотоапарати для країн що розвиваються	510	550	590	649	33	21
Фотоапарати для Західної Європи	-	-	90	130	5	7
Кінокамери для ближнього зарубіжжя	1650	1700	1850	2405	11	9
Кінокамери для країн що розвиваються	200	240	280	448	15	10
Відеокамери для ближнього зарубіжжя	-	-	60	100	1	7
Оптичні прилади для армії	900	600	580	348	40	18
Оптичні прилади для медичних організацій	1000	1000	980	686	16	16
Оптичні прилади для підприємств оборонної промисловості	1600	1200	900	400	2	4

Сформуйте продуктову стратегію підприємства за допомогою матриці БКГ.

ВАРІАНТ 7

1. Стратегії диференційованого, не диференційованого та концентрованого маркетингу.
 2. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту).
 3. Фактори, які формують поведінку споживача: (виберіть які)
 - а) фактори культури, соціальні фактори, особисті фактори, психологічні фактори;
 - б) фактори мотивації, фактори освіти, позиції, соціального класу;
 - в) фактори життєвого стилю, фактори матеріального становища;
 - г) фактори соціального статусу, фактори культури, позиції.
- Охарактеризуйте ці фактори.
4. Поставте у логічній послідовності етапи стратегічного планування:
 - 1) встановлення цілей маркетингу;
 - 2) розробка стратегії маркетингу;
 - 3) створення стратегічних господарських підрозділів;

- 4) визначення задачі організації;
- 5) ситуаційний аналіз;
- 6) реалізація тактики;
- 7) нагляд за результатами.

5. В склад багатогалузевої фірми входить 3 стратегічних господарств підрозділів А, В, С. Побудувати матрицю Мак-Кінсі за даними, які представлені в таблиці 1 і охарактеризувати риночні позиції вказаних підрозділів.

Таблиця 1 – Економічні показники ринкової позиції

Показники	Коефіцієнт значимості			Ранг показника (бал)		
	А	В	С	А	В	С
1. Привабливість галузі						
- темп росту ринку	0,3	0,25	0,35	7	7	6
- рівень конкуренції	0,35	0,3	0,35	8	7	5
- сезонність і циклічність технології	0,15	0,25	0,2	6	4	4
- технологічні можливості	0,2	0,2	0,1	5	3	4
Всього	1	1	1	-	-	-
2. Конкурентоспроможність						
- відносна частка ринку	0,35	0,3	0,35	8	6	5
- якість	0,45	0,4	0,35	7	5	5
- керованість	0,05	0,2	-	6	7	-
- ресурсозабезпеченість	0,15	0,1	0,3	6	7	3
Всього	1	1	1	-	-	-

ВАРІАНТ 8

- Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів.
- Різновиди маркетингової стратегії диференціації.
- Існують різновиди періодичності збору інформації за потенційними змінами: (виберіть які)
 - шляхом екстраполяції, метод Делфі, перехресної матриці;
 - розроблення сценаріїв, моделювання соціальних систем, метод екстраполяції;
 - випадково, регулярно, постійно;
 - перехресна матриця, метод сценаріїв, моделювання.
 Охарактеризуйте в подробицях різновиди збору інформації.
- Швейцарія виготовляє на протязі декількох років натуральний лосьйон для дітей. В останні роки підприємство інтенсивно рекламує цей лосьйон також і для батьків. До такого маркетингового заходу можна віднести дії цього підприємства:
 - введення товару на ринок;
 - горизонтальна диференціація;
 - розвиток продукту;
 - розвиток ринку.
- На підприємстві виділені шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ). Економічна характеристика кожної СЗГ представлена в таблиці 1. Порівняйте та оцініть СЗГ за допомогою матриці БКГ. Зробіть вибір перспективних СЗГ і надайте стратегічні рекомендації підприємству.

Таблиця 1 – Економічна характеристика СЗГ

СЗГ	1	2	3	4	5	6
Показники						
Рост ринку, %	12	20	2	15	7	5
Відносна доля на ринку, %	2	0,2	1,8	3	2,2	0,7
Обсяг реалізації, тис. грн.	20	8	5	30	45	5
Покриття витрат, тис. грн..	10	4	20	3	15	1
Прибуток, тис. грн..	5	2	10	2	10	1

ВАРІАНТ 9

1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом.
2. Різновиди маркетингової стратегії диференціації.
3. Місію фірми визначають такі основні фактори: (виберіть які)
 - а) специфічні потреби, які мають бути задоволені;
 - б) коло потреб, які задовольняє фірма, коло споживачів фірми;
 - в) оперативне управління діяльністю, персоналом, ресурсами;
 - г) товари, які виробляє фірма та конкурентні переваги фірми. Охарактеризуйте фактори.
4. На ринку сухих супів представлено 4 виробника з 12 марками цієї продукції. Дослідження якості і органолептичних показників всіх марок супів не показало ніяких відмінностей між ними. Які висновки можна зробити? Це:
 - а) недиференційовані продукти;
 - б) диференційовані продукти;
 - в) позиціонування;
 - г) часткова диференціація.
5. Звичайна оцінка конкурентної сили компанії "Будівельник" становить 80 балів - найвище значення серед фірм-конкурентів (таблиця 1).
Визначте "абсолютну" конкурентну силу С компанії "Будівельник" шляхом порівняння з показниками чотирьох інших компаній-конкурентів.

Таблиця 1 – Основні показники

№ з/п	Фактор	Оцінка (0 ... 10 балів)					
		С _{к1}	С _{к2}	С _{к3}	С _{к4}	"Будівельник"	
						С _i	С _{i-max} С _{кji}
1	Прибутковість	5	7	7	9	8	
2	Репутація (імідж)	6	6	8	7	8	
3	Продуктивність	7	7	8	7	10	
4	Продукція	6	6	6	7	9	
5	Фінансові ресурси	7	6	8	8	7	
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	5	5	7	7	6	
7	Дослідження і впровадження новинок	4	5	6	6	8	
8	Організація фірми	6	7	6	7	7	
9	Трудові ресурси	6	7	7	8	8	
10	Соціальна відповідальність	4	5	7	7	9	
Конкурентна сила:		56	61	70	73	80	

ВАРІАНТ 10

1. Стратегічна модель Портера.
2. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів.
3. Залежно від того з ким об'єднується підприємство, виділяють такі види стратегій інтегративного росту: (виберіть які):
 - а) договірна, адміністративна, кільцева інтеграція;
 - б) пряма, зворотня та вертикальна інтеграція;
 - в) горизонтальна інтеграція;
 - г) активна, сильна, стабільна інтеграція.
 Дайте характеристику стратегій.
4. Відомо, що фірма займається виробництвом споживчих товарів. Напишіть з чим, у першу

чергу, повинні бути зв'язані її цілі для того, щоб бізнес був успішним:

Цілі фірми пов'язані з:

- 1 ?
- 2 ?
- 3 ?
- 4 ?
- 5 ?
- 6 ?

5. Проаналізуйте стратегічні позиції компанії „Етна”, яка є середнім за обсягами діяльності фармацевтичним підприємством.

Таблиця 1 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPECE для компанії „Етна”

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства - ФС			
рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4	
стабільність отримання прибутку	8	0,3	
ліквідність	8	0,3	
Конкурентоздатність підприємства - КП			
частка підприємства на ринку	1	0,5	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	
рентабельність продажу	6	0,2	
Привабливість галузі - ПС			
характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	
стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	
Стабільність галузі - СТ			
тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	
ступінь інновативності галузі	1	0,4	
маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна– К.: Професіонал, 2015. – 336 с
2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств./ Л.В. Балабанова, В.В. Холод – К.: Професіонал, 2016. – 448 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 631 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Робочий конспект та навчальні тестові завдання: Навчальний посібник. / С.С. Гаркавенко– Київ: Лібра, 2014.-280 с.– (МВА)
5. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навчальний посібник. / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик – Київ:”Фірма „ІНКОС”, центр навчальної літератури, 2011. – 255 с.; 16 с. і..
6. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) / А.О. Длігач – К.: Професіонал, 2016. – 304 с.
7. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст] навч. посіб. / В.Я. Кардаш–К.: КНЕУ, 2012. – 257 с.
8. Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Маркетинг: прогнозування кон’юнктури ринку: навч. посіб. / В.А. Карпов, В.Р. Кучеренко– К.: Т-во “Знання”, КОО, 2011. – 215 с.
9. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 406 с.
10. Корецький М.Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький, А.Д. Дегтяр, О.І. Дацій – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 240 с.
11. Кревенс Стратегический маркетинг, 6-е издание: Пер. с англ. / Кревенс, В. Дэвид - М.: Издательский дом "Вильямс", 2013.- 156 с.
12. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. / Н. В. Куденко - Вид. 2-ге, без змін. -К.: КНЕУ 2016.—152 с.
13. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. Пер с французского. / Ж.-Ж. Ламбен -СПб "Наука", 2010.
14. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2011. - 928 с.
15. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін. За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2011 – 1070 с
16. Маркетинг: підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.; ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. – 4-те вид. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2012. – 648 с.
17. Маркетинг: Підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін: Ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько – К.: Навчально-методичний центр “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні” 2012. – 422 с.
18. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. — К.: Видавництво «Хімджест», 2011. — 720 с.
19. Маркетинговые исследования: Сборник статей по теории и практике маркетинговых исследований. / Под ред. Е.В. Ромата – Харьков, 2011. – 352 с.
20. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник/За ред. Л.А. Мороз. – 5-те вид. оновлене - Львів: Бухгалтерський центр «Ажур», 2010. -232 с.
21. Назаренко О. В. Стратегічне управління підприємством / О. В. Назаренко– 2016р. (65.29 Н-191)
22. Овечкина Е.А. Маркетинговое планирование. Конспект лекций / сост. Е.А. Овечкина– К.: МАУП, 2012. – 264 с.
23. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / М. Портер – К.: Основи, 2011. – 390 с.

24. Прокопенко О.В. Поведінка споживачів [Текст]: навч. посіб. / Прокопенко О.В. - К.: Центр навчальної літератури, 2013.- 176 с.
25. Редиченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. / Редиченко К.І. Видання 2-ге., доп. - Львів: «Новий Світ- 2010», 2010. – 272 с.
26. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2016. – 390 с.
27. Хулей Грэм «Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2015. – 800 с.
28. Циба Т.Є. Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування. Навчальний посібник. / Т.Є. Циба, М.І. Сокур, В.І. Баюра– К.: Центр учбової літератури, 2015.-128 с.
29. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві [Текст]: підручник / Чухрай Н., Патора Р. - К.: Кондор, 2012.- 400 с.
30. Шершньова З. С. Стратегічне управління: Навч. посібник. / З. С Шершньова, Оборська С. В. - К.: КНЕУ, 2012.

