

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НИІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Кафедра маркетингу, PR-технологій та логістики**

## **"СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ"**

### **Методичні вказівки**

до практичної, самостійної та індивідуальної роботи  
для студентів спеціальності 075 - Маркетинг  
освітнього ступеня *«магістр»*  
всіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри  
протокол № 14  
від 16.06.2017 р.

**Стратегічний маркетинг.** Методичні вказівки до практичної, самостійної та індивідуальної роботи для студентів спеціальності 075 – Маркетинг освітнього ступеня «магістр» всіх форм навчання/ Ю. М. Карпенко. - Чернігів: ЧНТУ, 2017. - 32с.

Укладач: ЮРІЙ МИХАЙЛОВИЧ КАРПЕНКО, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики ЧНТУ

Відповідальний за випуск: ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА ЖИДОК, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики ЧНТУ

Рецензент: ЛЮДМИЛА МИХАЙЛІВНА РЕМНЬОВА, кандидат економічних наук, доцент, декан фінансово-економічного факультету ЧНТУ

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Мета і завдання курсу .....	4
Тематичний план курсу .....	5
Зміст тем курсу .....	5
Тема 1. Сутність, сфера і процес стратегічного маркетингу.....	5
Тема 2. Формування місії підприємства .....	6
Тема 3. Маркетингові цілі підприємства .....	7
Тема 4. Сутність маркетингового стратегічного аналізу .....	8
Тема 5. Маркетингове середовище підприємства.....	9
Тема 6. Маркетинговий стратегічний аналіз галузі .....	11
Тема 7. Маркетинговий матричний аналіз .....	14
Тема 8. Сутність і характерні риси маркетингової стратегії підприємства .....	17
Тема 9. Формування стратегії маркетингу.....	18
Тема 10. Формування маркетингових корпоративних стратегій.....	19
Тема 11. Маркетингові конкурентні стратегії .....	21
Тема 12. Контроль стратегічної маркетингової діяльності.....	23
Тестові завдання для самоперевірки.....	23
Ситуаційні вправи .....	28

## **ВСТУП**

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає нових концепцій управління підприємством.

Світовий досвід свідчить, що найбільш ефективною є маркетингова концепція управління, особливо в аспекті стратегічного планування.

Сучасний ринок вимагає застосування не тільки і не стільки оперативної діяльності підприємств, а саме інструментів визначення перспектив і напрямків стратегічного розвитку.

Стратегічний маркетинг є складовою частиною маркетингового менеджменту та стратегічного управління підприємства. Він дозволяє органічно поєднувати довгострокові цілі підприємства з потребами споживачів та можливостями підприємства.

Вивчення тем і положень дисципліни "Стратегічний маркетинг" дозволить майбутнім фахівцям-маркетологам на основі аналізу маркетингового середовища сформулювати і впровадити в діяльність такі стратегічні напрямки, які б забезпечили підприємству зміцнення його ринкових позицій та отримання вагомих конкурентних переваг.

## **МЕТА І ЗАВДАННЯ КУРСУ**

Мета курсу "Стратегічний маркетинг" полягав в ознайомленні з теоретичними основами процесу маркетингового стратегічного планування та оволодінні практичними навичками формування та реалізації маркетингових стратегій на підприємстві.

Основні завдання курсу - ознайомити майбутніх магістрів із сутністю та застосуванням процесу маркетингового стратегічного планування, забезпечити пізнання базових термінів і категорій курсу, основних видів маркетингових стратегій.

На основі вивчення та освоєння курсу "Стратегічний маркетинг" майбутній спеціаліст-маркетолог повинен уміти формувати маркетингову стратегію фірми, визначати мету маркетингового розвитку фірми, пов'язувати її з загальною метою розвитку фірми, проводити аналіз маркетингового середовища, сильних і слабких сторін фірми, зіставляти з ринковими можливостями, із споживчою поведінкою, формувати та забезпечувати реалізацію маркетингових стратегій, враховувати рівень і особливості конкуренції та ресурси фірми.

Вдало розроблена маркетингова стратегія за умови належного її виконання забезпечить фірмі певний рівень прибутку, стійкі ринкові позиції та динамічний розвиток.

Зміст дисципліни розкивається в таких темах

### ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

№ п/п	Тема	Кількість годин	
		лекції	практичні
1	Сутність, сфера процес стратегічного маркетингу	2	2
2	Формування місії підприємства	2	2
3	Маркетингові цілі підприємства	2	2
4	Сутність маркетингового стратегічного аналізу	2	2
5	Маркетингове середовище підприємства	2	2
6	Маркетинговий стратегічний аналіз галузі	2	2
7	Маркетинговий матричний аналіз	4	2
8	Сутність і характерні риси маркетингової стратегії підприємства	2	2
9	Формування стратегії маркетингу	2	2
10	Формування маркетингових корпоративних стратегій	2	2
11	Формування маркетингових конкурентних стратегій	2	2
12	Контроль стратегічної маркетингової діяльності підприємства	2	2
	<b>Разом</b>	<b>26</b>	<b>24</b>

### ЗМІСТ ТЕМ КУРСУ

#### **Тема 1. СУТНІСТЬ, СФЕРА І ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ**

Вивчення курсу необхідно почати з усвідомлення сутності стратегічного маркетингу. Потрібно ознайомитися з визначенням стратегічного маркетингу, з'ясувати його роль і місце в структурі стратегічного менеджменту фірми взагалі та процесі маркетингового менеджменту зокрема.

Під час ознайомлення з основними категоріями курсу необхідно з'ясувати сутність таких понять як місія фірми, цілі маркетингу, стратегія й тактика маркетингу, стратегічна бізнес одиниця, ринкова частка фірми, відносна ринкова частка, портфель бізнесу фірми. Необхідність засвоєння цих понять пояснюється тим, що вони використовуються під час розгляду всіх тем курсу. Поглибленого розгляду потребує категорія "маркетингова стратегія", оскільки

головна мета стратегічного маркетингу полягає в формуванні маркетингової стратегії фірми. Під час вивчення цієї категорії слід звернути увагу на її складові елементи, її роль в процесі стратегічного маркетингового планування, а також зупинитися на існуючих видах маркетингових стратегій відповідно до певних класифікаційних ознак. На даному етапі засвоєння видів маркетингових стратегій має мету ознайомлення, оскільки детальний їх розгляд передбачається в наступних темах курсу.

Закінчити першу тему необхідно розглядом сутності маркетингового стратегічного управління, знову ж таки на загальному рівні. Потрібно з'ясувати основну мету, завдання, функції стратегічного маркетингового планування, засвоїти різницю між планом та плануванням, розглянути основні вимоги, які необхідно враховувати під час складання плану маркетингу.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. Охарактеризуйте роль стратегічного маркетингу у процесі управління підприємством.
2. Дайте визначення категорій “стратегічна бізнес-одиниця”, “портфель бізнесу фірми”, “маркетингові цілі”.
3. Що означає показник “відносна ринкова частка фірми”? Як вона визначається?
4. У чому сутність маркетингової стратегії фірми? Наведіть приклади можливих маркетингових стратегій.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Підготуйте реферат на тему: «Роль стратегічного маркетингу в системі управління підприємством».

### **Література**

1. Армстронг Г. Введение в маркетинг [Текст]: уч. пособие / Г Армстронг , Ф. Котлер. - 5-е изд.: пер с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. - 640 с.
2. Данько Т. П. Управление маркетингом: Методологический аспект [Текст]: учеб. пособие / Тамара Петровна Данько. - М.: ИНФРА-М, 1997. – 280 с.
3. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд.; пер с англ. - С.-Пб.: Питер, 2000. – 320 с. Глава 2.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с. Розділ 1.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. Розділ 1.

## **Тема 2. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Розгляд теми слід почати з визначення категорії «Місія». Місія вважається більш конкретним орієнтиром, ніж бачення, тобто місія повинна

бути виконана по закінченні певного періоду часу. Слід навести відомі визначення місії та приклади місій відомих фірм.

До вивчення даної категорії потрібно підходити не тільки з позицій засвоєння їх визначення, але й різнобічного розгляду їх взаємозв'язку та взаємодії / місія-ціль, ціль-стратегія, стратегія-тактика, місія-портфель бізнесу, стратегія-портфель бізнесу і т.д.

Слід розглянути, які аспекти доцільно відобразити у формуванні місії.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. Що таке місія фірми і яке значення вона має у процесі стратегічного маркетингу? Наведіть приклади місії відомих вам фірм.
2. Сформулюйте місію Чернігівського національного технологічного університету

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок безалкогольних напоїв (соки).
2. Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

#### **Завдання**

Місія банку: банк «Приватбанк» – це сучасний міжнародний банк, який здійснює увесь спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб України, країн СНД та Євросоюзу за помірними цінами, а також створює умови вільного переміщення інформації всередині нашого банку.

#### *Необхідно:*

1. Ознайомитися зі змістом місії конкретного підприємства.
2. Реконструювати й описати за наведеним формулюванням місії підприємства її складові елементи.
3. Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожен із обов'язкових елементів формулювання місії.

### **Література**

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - Київ: Професіонал, 2006. - 363 с.
2. Данько Т. П. Управление маркетингом: Методологический аспект [Текст]: учеб. пособие / Тамара Петровна Данько. - М.: ИНФРА-М, 1997. – 280 с.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с. Розділ 1.
4. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. Розділ 1.

### **Тема 3. МАРКЕТИНГОВІ ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

Визначення цілей маркетингової діяльності - дуже відповідальний процес, тому що від цього залежить успіх усього підприємства та ступінь

ризиків його функціонування. Вони формуються на основі аналізу і обробки маркетингової інформації, отриманої при проведенні досліджень, про поточний стан цільових ринків та перспективи їх розвитку на конкретний період та власні виробничо-комерційні можливості підприємства.

Слід навести групування маркетингових цілей, основні правила їх формування та можливу ієрархію цілей.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. Наведіть приклад формулювання маркетингових цілей підприємства.
2. Які атрибути використовуються під час формулювання маркетингових цілей?
3. Опишіть взаємозв'язок загальних корпоративних та маркетингових цілей підприємства.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Запропонуйте атрибути маркетингових цілей для виробника молочної продукції.
2. Сформууйте ієрархію маркетингових цілей підприємства.

### **Література**

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - Київ: Професіонал, 2006. - 363 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с. Розділ 1.
3. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. Розділ 1.

## **Тема 4. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

В даній темі необхідно послідовно розкрити напрямки стратегічного аналізу та основні його види.

Стратегічний аналіз має сформуувати перелік усіх тенденцій їх розвитку, а потім з'ясувати, які з них впливатимуть на її бізнес та яким чином.

Після дослідження маркетингового середовища переходимо до аналізу маркетингових можливостей та маркетингових ризиків фірми. Враховуємо, що маркетингові можливості фірми - це приваблива сфера її маркетингових дій, в якій вона може досягти конкурентних переваг.

Маркетингові ризики - це несприятливі тенденції, розвитку маркетингового середовища, які в змозі підірвати ринкові позиції фірми.

Аналіз маркетингових можливостей і маркетингових ризиків проводиться за допомогою матриці можливостей і ризиків та визначення видів бізнесу залежно від співвідношення маркетингових можливостей та маркетингових ризиків.

Для дослідження сильних та слабких позицій фірми. необхідно: визначити основні фактори за напрямками (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал,



менеджмент); визначити позицію кожного фактора щодо фірми за п'ятибальною шкалою; кожному фактору присвоїти певний ранг залежно від його важливості; результати аналізу занести у відповідну таблицю та узагальнити.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. Дайте визначення стратегічному маркетинговому аналізу.
2. Що таке аналіз макросередовища ?
3. За якими чинниками розподіляються фактори маркетингового середовища? Наведіть приклади впливу факторів середовища на маркетингову діяльність відомих вам фірм.
4. Охарактеризуйте процес SWOT-аналізу.
5. Що означає термін “маркетингові загрози” та “маркетингові можливості”? Наведіть приклади впливу цих категорій на діяльність українських фірм.
6. Наведіть приклади показників, за якими визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства/

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розгляньте кейс «Маркетингові проблеми солодкого ринку» та проведіть SWOT-аналіз підприємства/

### **Література**

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - Київ: Професіонал, 2006. - 363 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с. Розділ 1.
3. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. Розділ 1.

### **Тема 5. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА**

Дана тема присвячена більш детальному розгляду маркетингового середовища підприємства.

Процес вивчення маркетингового конкурентного середовища можливо представити таким чином (рис. 1).

Розгляд теми необхідно почати визначенням сутності цільового ринку. Далі необхідно розглянути існуючі стратегії вибору цільового ринку:

- одноsegmentна концентрація;
- селективна спеціалізація;
- segmentна спеціалізація;
- товарна спеціалізація;
- всебічне охоплення ринку.

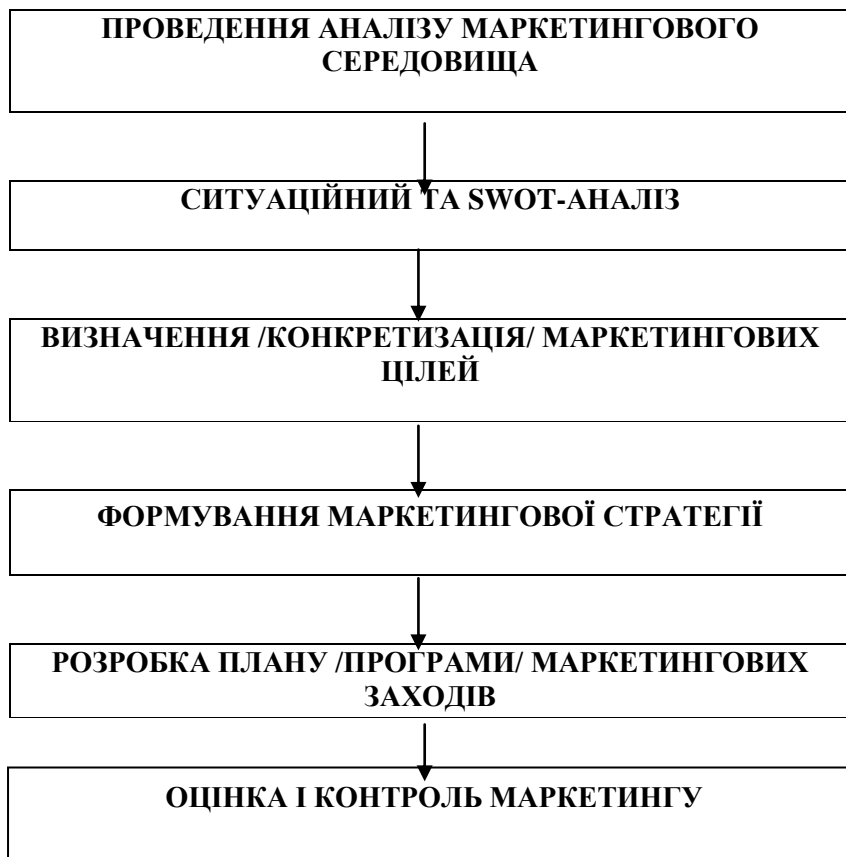


Рисунок 1 - Етапи вивчення маркетингового середовища та формування стратегії

Потрібно розкрити сутність кожної стратегії, оцінити її переваги та недоліки, навести приклади застосування з історії відомих фірм.

Слід охарактеризувати такі поняття, як недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг та концентрований маркетинг. Необхідно розкрити їх сутність та зміст із стратегічних позицій фірми.

При оцінці цільових ринків фірми, які вона вже обрала, звернути увагу на їх взаємозв'язок і можливе перегрупування. Працюючи на цільовому ринку, фірма повинна весь час вивчати конкурентне оточення і прогнозувати можливе конкурентне вторгнення в свої цільові сегменти. В той же час, вона може передбачати розширення своїх цільових ринків за рахунок конкурентних позицій. Необхідно різнобічно розглянути ці процеси і зробити певні висновки.

Закінчити розбір теми потрібно розглядом такого поняття й процесу як позиціонування.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. Що таке маркетингове середовище фірми? Чому його необхідно досліджувати?
2. Які етапи охоплює процес сегментації та вибору цільового ринку фірми?
3. Дайте перелік відомих вам критеріїв і факторів сегментації.

4. На яких принципах заснований процес ринкової сегментації? Прокоментуйте кожен з них.
5. Про сегментуйте такі ринки:
  - ринок комп'ютерів;
  - ринок готового одягу;
  - ринок автомобілів.
6. Поясніть сутність та наведіть приклади застосування стратегій одно-сегментної концентрації, товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, селективної спеціалізації та повного охоплення ринку.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Підготуйте реферат на тему: «Комплексний підхід до сегментації ринку».
2. Виділіть сегменти споживачів та наведіть приклади застосування стратегій вибору цільового ринку на таких ринках:
  - ринок меблів;
  - ринок кондитерських виробів;
  - ринок взуття.

### **Література**

1. Зозулєв А. В. Сегментирование рынка [Текст]: учеб. пособие / Александр Викторович Зозулєв. – К.: Студцентр, 2003. – 232 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с.
3. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. Розділ 1.
4. Маркетинг: принципи та функції [Текст]: навч. посібник / За ред. О. М. Азарян. – Вид. 3-тє, перероб. і доп. – Харків: Студцентр, 2002. – 319 с.
5. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры [Текст]: учеб. пособие / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон; пер. с англ. [под ред. Ю.А. Цыпкиной]. - М.: ЮНИТИ, 2001. – 470 с.

## **Тема 6. МАРКЕТИНГОВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ**

Процес маркетингового стратегічного управління починається з маркетингового стратегічного аналізу галузі. Доцільно розглянути процес стратегічного моніторингу та PEST-аналізу. Аналіз ринку та його складових частин детальніше розглядається в курсі "Маркетингові дослідження". Мета даного питання - розглянути основні напрямки аналізу маркетингового середовища (макро- та мікросередовище фірми), послідовність та спрямованість цих досліджень щодо формування маркетингової стратегії фірми.

## Контрольні запитання і завдання

1. Що таке ПЕСТ-аналіз ? Які групи чинників необхідно аналізувати при здійсненні ПЕСТ-аналізу ?
2. У чому сутність нової матриці БКГ?
3. Дайте характеристику об'ємному, фрагментарному, тупиковому та спеціалізованому ринкам. Наведіть приклади.

## Завдання для самостійної (індивідуальної) роботи

Визначити прогнозну оцінку впливу факторів маркетингового макросередовища на діяльність підприємств галузі (галузь за вибором студента) на основі методу сценаріїв. Для цього необхідно заповнити таблицю :

1) необхідно описати стан і тенденцію розвитку (колонки таблиці 2, 3) кожного фактора маркетингового макросередовища (колонка 1) за результатами вивчення та аналітичної оцінки законодавчих і нормативних документів, періодичних матеріалів, мережі Інтернет, а також аналізу статистичних даних за певний період;

2) експертним шляхом визначаються вплив фактора на галузь (колонка 4), прогнозна оцінка впливу фактора на підприємства в оптимістичному прогнозному сценарії (колонка 8), прогнозна оцінка впливу фактора на підприємства в песимістичному прогнозному сценарії (колонка 10) на основі наступної шкали:

- 1 бал — незначний вплив або відсутність впливу фактора;
- 2 бали — помірний вплив фактора;
- 3 бали — сильний вплив фактора;

3) оцінюється напрямок впливу фактора у реальному сценарії як позитивний «+» або негативний «-» (колонка 5); прогнозна оцінка впливу фактора на підприємства в оптимістичному прогнозному сценарії (колонка 8) завжди має позитивний напрямок впливу «+», а прогнозна оцінка впливу фактора на підприємства в песимістичному прогнозному сценарії (колонка 10) завжди має негативний напрямок впливу «-»;

4) визначається характер впливу фактора на підприємства (зважена оцінка) за допомогою перемноження оцінки впливу фактора на галузь та оцінки напрямку впливу фактора «+1» або «-1» ( $6=4 \times 5$ );

5) експертним шляхом визначаються імовірності реалізації оптимістичного прогнозного сценарію (колонка 7) і песимістичного прогнозного сценарію (колонка 9), які за кожним досліджуваним фактором у сумі мають складати 1;

6) за кожним фактором визначається реалістичний прогнозний сценарій шляхом перемноження оцінки впливу фактора на галузь і суми добутків імовірності реалізації оптимістичного прогнозного сценарію і його відповідної прогнозної оцінки впливу фактора на підприємства та імовірності реалізації песимістичного прогнозного сценарію і його відповідної прогнозної оцінки впливу фактора на підприємства ( $11=6 \times (7 \times 8 + 9 \times 10)$ );

7) визначається реальний сценарій впливу чотирьох груп факторів маркетингового макросередовища (політико-правових факторів, економічних факторів, соціально-демографічних факторів, техніко-технологічних факторів) на діяльність підприємств галузі шляхом підсумовування відповідних значень оцінки характеру впливу факторів на підприємства (колонка 6);

8) аналогічно визначається прогнозний сценарій впливу чотирьох груп факторів маркетингового макросередовища на діяльність підприємств шляхом підсумовування відповідних значень (колонка 11), характеризуються основні тенденції у розвитку факторів у найближчій перспективі.

### Формат таблиці для заповнення

Фактори маркетингового середовища	Стан і тенденції розвитку фактора		Реальний сценарій			Оптимістичний сценарій		Песимістичний сценарій		Прогноз впливу факторів	
	2017	2018	Оцінка впливу фактора на галузь	Напрямок впливу фактора	Зважені оцінки впливу на галузь	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактора	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактора		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
<b>1. Політико-правові фактори</b>											
1.1. Темпи впровадження економічних реформ											
1.2. Якість законодавчих актів, що стосуються підприємств галузі											
1.3. Періодичність змін законодавства											
1.4. Сертифікація товарів і послуг											
1.5. Ступінь узгодженості дій законодавчої і виконавчої влади											
<b>Разом політико-правові фактори</b>											
<b>2. Економічні фактори</b>											
2.1. Загальний стан економіки											
2.2. Рівень платоспроможності населення											
2.3. Податкова політика держави											
2.4. Інфляційні процеси											
<b>Разом економічні фактори</b>											
<b>3. Соціально-демографічні фактори</b>											
3.1. Чисельність населення											
3.2. Показники народжуваності та смертності (%змін)											
3.3. Міграційні процеси											
3.4. Рівень освіти											
3.5. Культурний рівень											
3.6. Соціальний захист											
<b>Разом соціально-демографічні фактори</b>											
<b>4. Техніко-технічні фактори</b>											
4.1. Науково-технічний потенціал											
4.2. Впровадження нових технологій											
4.3. Рівень інвестицій у галузь											
<b>Разом техніко-технічні фактори</b>											

## Література

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Келлер. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 816 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с. Розділ 3.
3. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
4. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд.; пер с англ. - С.-Пб.: Питер, 2000. – 320 с. Глава 2.
5. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сонг, [та ін.]. 4-е европейское издание. – СПб.: Вильямс, 2007. – 1200 с.

## Тема 7. МАРКЕТИНГОВИЙ МАТРИЧНИЙ АНАЛІЗ

Тема передбачає вивчення трьох класичних підходів до матричного аналізу (матриці Бостонської консалтингової групи та матриці Мак Кінзі-Дженерал Електрик).

Спочатку розглядається матриця Бостонської консалтингової групи (рис. 2). Починається вона з розгляду так званого ефекту дослідної кривої, який полягає у тому, що подвоєння обсягів виробництва призводить до зниження собівартості продукції на 10-30 відсотків. Пояснити, чому це положення було основним в стратегічному плануванні багатьох фірм та розглянути аргументи, які свідчать про негативні наслідки використання цього ефекту.

Після вивчення ефекту дослідної кривої послідовно аналізуються етапи побудови матриці. Для цього звертається увага на такі показники, як відносна частка ринку та темп зростання ринку. Виділяються квадрати матриці та розміщуються в них стратегічні господарські підрозділи фірми. Далі дається стратегічний прогноз щодо кожного стратегічного господарського підрозділу, тобто розглядаються можливі маркетингові стратегії.

Закінчується аналіз матриці Бостонської консультативної групи розглядом її переваг та недоліків.

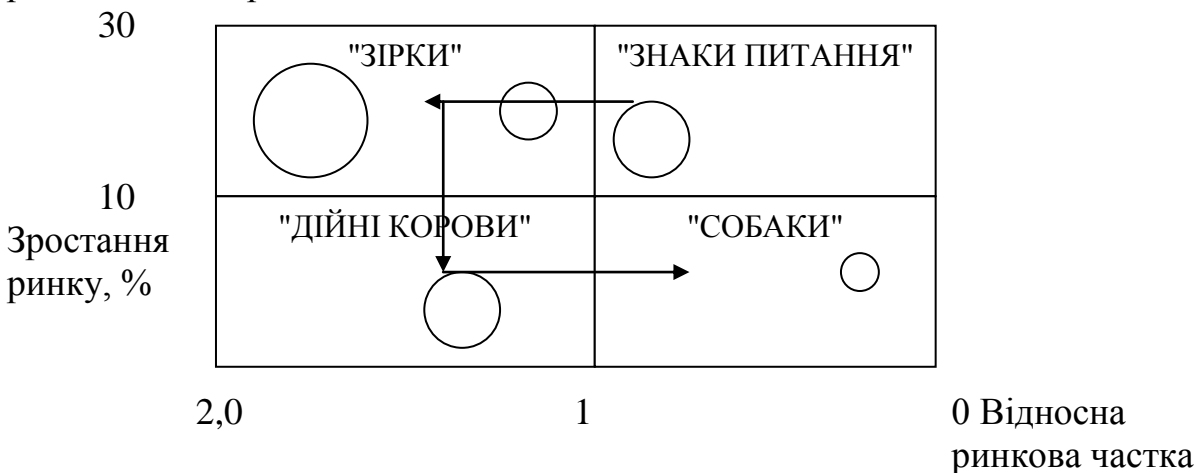


Рисунок 2 - Матриця "БКГ" (стрілки вказують напрямки успішного розвитку товару)

Останнім питанням теми "Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми" є матриця "Мак Кінзі-Дженерал Електрик". Потрібно засвоїти, що ця матриця (яку ще називають матрицею привабливості ринку) є ускладненим варіантом матриці Бостонської консультативної групи, де замість показника "темپ розвитку ринку" використовується критерій "привабливість ринку", а замість відносної частки ринку - конкурентоспроможність стратегічної зони господарювання фірми.

Необхідно зупинитися на формуванні показників привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічної зони. Далі сформувані відповідну таблицю аналізу, в якій відображені показники привабливості ринку, ринкові позиції фірми на ньому, вага, ранг та оцінка кожного показника.

Узагальнена оцінка двох вищевказаних показників заноситься до матриці. Поле матриці розподіляється на 9 частин, які характеризують три рівні привабливості ринку /низька, середня, висока/, та три аналогічні рівні конкурентного становища фірми на цьому ринку.

Після визначення місця кожного стратегічного господарського підрозділу фірми на полі матриці, необхідно звернути увагу на маркетингові стратегії щодо кожної частини і зони матриці.

Закінчується аналіз матриці "Мак Кінзі – Дженерал Електрик" (як і попередньої матриці "Бостонської консультативної групи") розглядом її переваг та недоліків.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. Що собою представляє портфель бізнесу фірми?
2. Охарактеризуйте методи портфельного аналізу.
3. Дайте характеристику стратегічної моделі М. Портера.
4. Опишіть фактори, що утворюють основу матриці БКГ.
5. Дайте маркетингову характеристику таким стратегічним бізнес-одиницям:
  - "зірки";
  - "знаки питання";
  - "дійні корови";
  - "собаки".
6. Які фактори утворюють основу матриці "Мак Кінсі"? Які показники використовуються в межах кожного фактору ?
7. Охарактеризуйте стратегічні зони за матрицею "Мак Кінсі".
8. Проведіть порівняльний аналіз матриць Бостонської консультативної групи та матриці Мак Кінсі.

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **Задача 1**

До складу портфеля бізнесу фірми входять СБО: "А", "В", "С", "D". За даними таблиці побудуйте матрицю БКГ. Охарактеризуйте ринкові позиції СБО "А", "В", "С", "D" та сформулюйте маркетингові стратегії щодо розвитку даних підрозділів.

СБО	Обсяги продажу СБО, млн. грн.	Частка ринку СБО, %	Частка ринку конкурента, %.	Темпи зростання ринку, %
А	6	10	14	-3
В	5	8	12	+20
С	3	5	4	+6
Д	4	7	15	-5

### Задача 2

У складі фірми є 2 стратегічні бізнес одиниці – “А” (частка ринку 15%) і “В” (частка ринку 25%). За наведеними в таблиці даними виконайте такі завдання:

- побудуйте матрицю “Мак Кінсі”;
- охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів “А” і “В” та фірми в цілому;
- сформулюйте маркетингові стратегії для кожного стратегічного господарського підрозділу.

Показники	Коефіцієнт вагомості		Ранг	
	А	В	А	В
<b>1. Привабливість ринку</b>				
Місткість ринку	0,40	0,30	3	4
Темпи росту ринку	0,10	0,10	2	5
Рівень конкуренції	0,15	0,20	5	4
Доступність ресурсів	0,15	0,30	3	4
Державне регулювання	0,20	0,10	2	3
<b>2. Конкурентоспроможність СБО</b>				
Ринкова частка	0,25	0,20	5	4
Якість товару	0,15	0,30	2	5
Темпи зміни ринкової частки	0,10	0,10	1	4
Імідж марки	0,15	0,10	2	4
Рівень цін	0,10	0,20	4	5
Ефективність просування	0,25	0,10	3	2

### Література

1. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с. Розділ 5.
2. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. Розділ 7.



## **Тема 8. СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕРНІ РИСИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглядаються підходи до визначення сутності категорії «маркетингова стратегія». Класифікація маркетингових стратегій наводиться за різними підходами.

Необхідно послідовно розглянути основні види маркетингових стратегій.

Характеризуючи стратегії росту, потрібно виходити з відомої матриці І.Ансофа "товар-ринок". Для цього необхідно детально розглянути стратегії розвитку товару, розвитку ринку та проникнення на ринок, а також можливі шляхи їх реалізації.

Розглядаючи інтегративний ріст, дати визначення прямої, зворотної та горизонтальної інтеграції. Ця стратегія, як і інші, потребує різнобічного розгляду. Необхідно звернути увагу на можливі негативні наслідки інтеграції та проаналізувати відомі з історії бізнесу приклади. З іншого боку, розглянути можливість синергічного ефекту від стратегії інтеграції.

Під час аналізу диверсифікаційного росту послідовно розкрити сутність трьох основних маркетингових стратегій:

- концентрична диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломеративна диверсифікація.

Розгляд маркетингових стратегій росту доцільно підкріплювати певними прикладами з історії бізнесу вітчизняних та зарубіжних корпорацій.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. У чому сутність маркетингових стратегій зростання? Опишіть випадки їх використання.
2. Охарактеризуйте різновиди маркетингової стратегії інтенсивного зростання.
3. Проаналізуйте матрицю Ансоффа. Використайте її для формування стратегії відомого українського підприємства.
4. Наведіть приклад практичного застосування стратегії інтеграції.
5. Проаналізуйте можливі напрямки стратегії диверсифікації. У яких випадках вони використовуються?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Підготуйте реферат на тему: «Переваги та недоліки стратегій інтегративного росту».
2. Дайте характеристику франчайзинговій системі. Наведіть приклади її практичного застосування на ринку України.
3. Наведіть приклади практичного застосування всіх існуючих різновидів стратегії диверсифікації щодо фірми, яка працює в такому бізнесі:
  - виробляє меблі,
  - здійснює ремонт легкових автомобілів,
  - здійснює роздрібну торгівлю продуктами тоvarами.

## Література

1. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2006.- 151с.
2. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
3. Маркетинг [Текст]: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко [та ін.]; ред.-упор. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – 3-тє вид. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2008. – 648 с.
4. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации и примеры: [Текст]: учеб. пособие / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон.; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 470 с.

## Тема 9. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

Дана тема передбачає розгляд маркетингової стратегії як плану досягнення маркетингових цілей

Необхідно розглянути етапи формування маркетингової стратегії та структуру маркетингового плану.

Тут також розглядаються конкурентні переваги фірми: визначення та види конкурентних переваг, їх характер (відносний і абсолютний), відношення до конкретних ринкових умов.

Види конкурентних переваг слід розглянути з точки зору внутрішніх та зовнішніх а також їх сфери – організаційні, функціональні та засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

Конкурентні переваги також виділяють за видами:

- економічні;
- конкурентні переваги структурного характеру;
- технічні;
- адміністративно-правові;
- інформаційні;
- не правові.

Формування конкурентних переваг слід розглядати як комплекс маркетингових процедур і методів їх впровадження, що призначені для завоювання більш вигідних позицій в конкурентному середовищі.

## Контрольні запитання і завдання

1. Дайте визначення конкурентної переваги підприємства.
2. Які існують різновиди конкурентних переваг ?
3. Опишіть процес пошуку конкурентних переваг.
4. У чому сутність нової матриці БКГ?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Підготуйте реферат на тему “Стратегії пошуку та реалізації конкурентних переваг”
2. Дайте характеристику об’ємному, фрагментарному, тупиковому (згасаючому) та спеціалізованому ринкам. Наведіть приклади.

### **Література**

1. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд.; пер с англ. - С.-Пб.: Питер, 2000. – 320 с.
2. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сонг, [та ін.]. 4-е европейское издание. – СПб.: Вильямс, 2007. – 1200 с.
3. Маркетинг [Текст]: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко [та ін.]; ред.-упор. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – 3-тє вид. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2008. – 648 с.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с. Розділ 2.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. Розділ 6.

### **Тема 10. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ**

У даній темі розглядається стратегічна модель Портера. її значення в управлінні портфелем бізнесу полягав у тому, що фірма повинна для кожного із своїх стратегічних господарських підрозділів вибрати одну, з трьох стратегій:

- 1) стратегія цінового лідерства;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія концентрації.

Необхідно послідовно розглянути ці стратегії та розкрити умови їх застосування.

Необхідно розглянути сутність стратегії позиціонування та умови, що необхідні для успішного позиціонування, а також визначити варіанти стратегії позиціонування, критерії, яким повинні відповідати диференційні зміни та вказати на можливі помилки позиціонування.

Далі слід розглянути основні інструменти вибору стратегічних альтернатив. Зокрема, матрицю “ADL”, процес її побудови та зони, що утворюються за характеристиками стадії життєвого циклу підприємства та відносної конкурентної бізнес-позиції.

Для кожної бізнес позиції необхідно розглянути відповідні стратегії.

Організаційну стратегію для підприємства також можливо обрати за методикою “SPACE” (Strategic Position and Action Evaluation).

Необхідно розглянути стратегії, що виділяються за методикою “SPACE”.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. У чому полягає єдність та відмінність стратегії диференціації та позиціонування ?
2. Охарактеризуйте основні напрями конкурентної диференціації.
3. Розкрийте сутність товарної диференціації.
4. На яких засобах може бути заснована стратегія диференціації іміджу?
5. У чому сутність позиціонування товару?
6. Наведіть приклади практичного застосування стратегій позиціонування на ринку України.
7. Опишіть основні помилки при позиціонуванні та можливі їх наслідки.

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **Варіант 1**

Ви збираєтесь будувати торговельно-розважальний центр у місті Чернігові (гральні автомати, боулінг, ковзанка, скеледром, і т. ін.). Виділіть найбільш важливі показники для характеристики позиції торговельно-розважального центру, визначте шкалу їх оцінки, опитайте одногрупників щодо сприйняття таких закладів м. Чернігова та побудуйте позиційну схему-карту. Запропонуйте напрями стратегії диференціації та позиціонування для такого закладу.

#### **Варіант 2**

Ви збираєтесь відкрити магазин одягу у місті Чернігові (одяг середнього цінового сегменту, бренд категорії «народна марка»). Виділіть найбільш важливі показники для характеристики позиції магазину, визначте шкалу їх оцінки, опитайте одногрупників щодо магазинів Чернігова та побудуйте позиційну схему-карту. Запропонуйте напрями стратегії диференціації та позиціонування для магазину.

#### **Варіант 3**

Ви збираєтесь відкрити заклад швидкого харчування «Пузата Хата» у місті Чернігові (традиційна українська кухня – швидке обслуговування). Виділіть найбільш важливі показники для характеристики позиції закладів громадського харчування міста, визначте шкалу їх оцінки, опитайте одногрупників щодо закладів Чернігова та побудуйте позиційну схему-карту. Запропонуйте напрями стратегії диференціації та позиціонування для такого закладу громадського харчування.

#### **Варіант 4**

Ви збираєтесь відкрити туристичну фірму у місті Чернігові «Поїхали з нами» (тури за кордон, тури в Україні, зелений туризм, екстремальний туризм). Виділіть найбільш важливі показники для характеристики позиції турфірми, визначте шкалу їх оцінки, опитайте одногрупників щодо туристичних фірм Чернігова та побудуйте позиційну схему-карту. Запропонуйте напрями стратегії диференціації та позиціонування.

#### **Варіант 5**

Ви збираєтесь відкрити кафе-піцерію «New-York-Street-Pizza» у місті Чернігові (піцерія "fast-service"). Виділіть найбільш важливі показники для

характеристики позиції кафе-піцерій міста, визначте шкалу їх оцінки, опитайте одногрупників щодо закладів Чернігова та побудуйте позиційну схему-карту. Запропонуйте напрями стратегії диференціації та позиціонування для такого закладу громадського харчування.

2. Для обраного підприємства (за вибором студента) побудувати та проаналізувати матрицю “ADL”.

### Література

1. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд.; пер с англ. - С.-Пб.: Питер, 2000. – 320 с.
2. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сонг, [та ін.]. 4-е европейское издание. – СПб.: Вильямс, 2007. – 1200 с.
3. Маркетинг [Текст]: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко [та ін.]; ред.-упор. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – 3-тє вид. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2008. – 648 с.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006.- 151с. Розділ 5.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. Розділ 5.

### Тема 11. МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

На початку розгляду теми слід зупинитися на класифікації конкурентних стратегій – за М. Портером, за А. Літлом, за Ф. Котлером. Більш детально слід розглянути маркетингові стратегічні спрямування залежно від конкурентного становища фірми на ринку, яке визначається розміром ринкової частки та стратегічним наміром фірми та виділяє такі види фірм:

- 1 “ринкові лідери” - займають більше 30% обсягу ринку;
- 2 “челенджери” - невеликі за розміром ринкової частки фірми, які швидко розвиваються та намагаються збільшити свою ринкову частку;
- 3 “послідовники” - фірми, що володіють невеликою ринковою часткою і намагаються її утримати;
- 4 фірми, які займають позицію ринкової ніші - невеликі фірми, що спеціалізуються на обслуговуванні невеликого "власного" сегменту ринку.

У кожній з вищеназваних груп існують свої маркетингові стратегії на ринку. Необхідно послідовно розглянути ці стратегії.

Розглядаючи маркетингові стратегії ринкового лідера, потрібно зупинитися на трьох найважливіших:

- 1) стратегія розширення місткості ринку;
- 2) стратегія захисту своїх позицій /стратегія оборони;
- 3) стратегія підвищення ринкової частки.

Визначити основні шляхи розширення місткості ринку й надати характеристику кожному з них.

Під час розгляду стратегій захисту позицій ринкового лідера, надати характеристику таким видам маркетингових стратегій, як мобільна оборона, контрнаступ, флангова та позиційна оборона.

Потім переходимо до наступної конкурентної ринкової позиції, яку займають челенджери. Вони можуть застосовувати два основних види маркетингових стратегій - наступу та оборони.

Надаючи характеристику стратегіям наступу челенджерів, необхідно зупинитися на таких їх різновидах як фронтальна атака, обхідний маневр, флангова та партизанська атака.

Під час розгляду стратегій послідовників, характеризуються маркетингові стратегії копіювання, імітації та адаптації.

Далі потрібно зупинитися на стратегіях фірм, які займають позицію ринкової ніші. Звернути увагу на закон, за яким фірми з низькою ринковою часткою на загальному ринку можуть бути прибутковими на невеликому його сегменті. Навести і проаналізувати умови, за якими стратегія ринкової ніші є найбільш ефективною.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. Охарактеризуйте різновиди класифікацій маркетингових конкурентних стратегій.
2. Які існують різновиди стратегії ринкового лідера?
3. Які фірми належать до категорії “челенджерів”?
4. У чому сутність стратегічних альтернатив фірм-послідовників?
5. Опишіть можливі альтернативи маркетингової діяльності фірм-нішерів.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Підготуйте реферати на тему:  
“Підходи до класифікацій маркетингових конкурентних стратегій”  
“Стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-послідовників”  
“Стратегія ринкової ніші та її роль у стратегічному маркетингу”
2. Наведіть приклади їх практичного застосування стратегій копіювання, імітації та адаптації з діяльності відомих вам фірм.

### **Література**

1. Маркетинг [Текст]: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко [та ін.]; ред.-упор. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – 3-тє вид. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2008. – 648 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Наталія Володимирівна Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006. - 151 с. Розділ 7.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: [Текст]: учебник для вузов. 3-е изд.; Р. А. Фатхутдинов. – Спб.: Питер, 2003. – 347 с.

## **Тема 12. КОНТРОЛЬ СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розгляд теми слід почати з розгляду вимог, яким має відповідати система стратегічного маркетингового контролю. Концептуальна модель стратегічного маркетингового управління розглядається як сукупність пов'язаних та розподілених за рівнями управління підприємством елементів маркетингової діяльності, що мають забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Доцільно більш детально зупинитися на можливих рівнях такої системи.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. Дайте визначення концептуальній моделі стратегічного маркетингового контролю.
2. Охарактеризуйте основні показники для стратегічного контролю.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Підготуйте реферат на тему: «Формування механізму стратегічного маркетингового контролю на українських підприємствах»

### **Література**

1. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд.; пер с англ. - С.-Пб.: Питер, 2000. – 320 с.
2. Маркетинг [Текст]: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко [та ін.]; ред.-упор. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – 3-тє вид. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2008. – 648 с
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Н.В. Куденко. - 2-ге вид., без змін. - К.:КНЕУ, 2006. - 151 с. Розділ 7.
4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: [Текст]: учебник для вузов. 3-е изд.; Р. А. Фатхутдинов. – Спб.: Питер, 2003. – 347 с.

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

### **1. Виберіть найбільш повне і правильне визначення категорії «місія фірми»**

- а) характеризує потреби, що намагається задовольнити фірма;
- б) відтворює бізнес компанії з урахуванням потреб ринку, особливостей продукції та конкурентних переваг;
- в) девіз діяльності фірми, з урахуванням дій конкурентів та фінансових можливостей фірми.

### **2. Вхідні елементи маркетингової стратегії це**

- а) стратегічні рішення щодо 4р;
- б) фінансові можливості фірми;
- в) кількістькладених договорів;
- г) всі вищезгадані варіанти.

### **3. Який показник найбільш об'єктивно характеризує позицію фірми на ринку**

- а) обсяги прибутку;
- б) капіталізація компанії;
- в) ринкова частка фірми;
- г) відносна частка нових товарів;
- д) відносна ринкова частка.

**4. Формальна модель планування маркетингу включає наступні фази**

- а) визначення напрямку руху – формування маркетингової стратегії;
- б) оцінка поточного стану – формування цілей і завдань – вибір засобів досягнення цілей;
- в) аналіз конкурентного середовища – вибір і формування маркетингової стратегії.

**5. Що повинно входити у розділ “Заходи реалізації” маркетингового стратегічного плану ?**

- а) програма дій, бюджет, виконавці, графік та (або) сценарій подій;
- б) вибір оптимальних стратегічних альтернатив;
- в) визначення взаємодії між підрозділами, оцінка запланованих показників.

**6. Значні маркетингові загрози та значні маркетингові можливості характеризують**

- а) ідеальну СБО;
- б) зрілу СБО;
- в) сприятливу СБО.

**7. Зниження інвестицій при формуванні маркетингової стратегії слід застосувати якщо**

- а) слабкі сторони бізнесу відчутно впливають на дії фірми;
- б) слабкі сторони бізнесу не важливі для цільового ринку;
- в) сильні сторони бізнесу важливі для споживачів;
- г) сильні сторони бізнесу не є важливими для споживачів.

**8. Для аналізу сильних і слабких сторін бізнесу застосовують наступні 5 підрозділів**

- а) споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, громадськість;
- б) маркетинг, виробництво, фінанси, організації, кадри;
- в) загальні витрати, технологія, прибутковість, рентабельність, капіталізація.

**9. Висока важливість рангу показників та сильні позиції щодо бізнесу фірми при формуванні стратегії обумовлюють**

- а) підтримку позиції;
- б) концентрацію зусиль;
- в) зниження інвестицій.

**10. Сильна сторона бізнесу підприємства перетворюється на конкурентну перевагу якщо**

- а) вона є основою маркетингової стратегії;
- б) має найсильнішу позицію для фірми;
- в) має високий ранг.

**11. Процес вибору цільових ринків передбачає**

- а) визначення факторів сегментації + розподіл ринку на сегменти;
- б) визначення привабливості сегменту + визначення ринків на які слід орієнтуватися;
- в) визначення концепції позиціонування + розвиток позиціонування

**12. Ринкове агрегування це**

- а) дослідження загальних рис, властивих усім споживачам;
- б) забезпечення кожного товару фірми комплексом маркетингу;



в) концентрацію діяльності на одному сегменті.

**13. Однією з вимог до ефективної сегментації є**

- а) існування відмінностей між товарами фірми;
- б) обов'язкове врахування менталітету споживача;
- в) існування відмінностей між сегментами, що виділяються.

**14. Стратегія диференційованого маркетингу відтворює бажання фірми**

- а) задовольнити потреби ринку загалом;
- б) задовольнити потреби значної кількості споживачів різними товарами;
- в) задовольнити потреби значної кількості споживачів одним товаром.

**15. Ринковий потенціал сегменту характеризує**

- а) верхню межу споживчого попиту;
- б) сприятливу конкурентну структуру;
- в) кількість споживачів, що входять до нього.

**16. Стратегія одно сегментної концентрації передбачає**

- а) орієнтацію діяльності на певному виді товару;
- б) орієнтацію на задоволення різних потреб одного ринкового сегменту;
- в) орієнтацію на один цільовий ринок.

**17. Що є основним недоліком стратегії селективної спеціалізації ?**

- а) диверсифікація зусиль і коштів фірми;
- б) можливість звуження цільового ринку;
- в) загострення конкурентної боротьби на цільовому сегменті.

**18. Маркетингові стратегії зростання використовуються коли підприємство**

- а) діє на перспективних ринках збуту;
- б) має певні конкурентні переваги;
- в) в змозі ефективно використати необхідні фактори успіху;
- г) у всіх вищезгаданих випадках.

**19. Через залучення нових споживачів для існуючого товару підприємства реалізується**

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія розвитку ринку;
- в) стратегія глибокого проникнення на ринок.

**20. Інтегративне зростання передбачає**

- а) вихід у нові сфери бізнесу;
- б) об'єднання з постачальниками, посередниками, конкурентами;
- в) більш ефективне використання ресурсів фірми.

**21. Який основний напрям передбачає конгломератна диверсифікація ?**

- а) випуск нових товарів, що призначені для існуючих клієнтів;
- б) виробництво нових товарів, що не пов'язані з існуючою діяльністю;
- в) розширення матеріально-технічної бази постачання та мережі збуту.

**22. Основна перевага горизонтальної диверсифікації**

- а) гарантоване постачання матеріально-технічних ресурсів;
- б) більш тісний контакт зі споживачами;
- в) всебічне охоплення ринку;
- г) досягається ефект синергізму;
- д) все вище згадане.

**23. Стратегічні бізнес-одиниці, що займають ліву верхню позицію на моделі Портера**

- а) охоплюють вузький сегмент і мають велику рентабельність на ньому;

- б) володіють великою ринковою часткою і є високорентабельними;
- в) володіють середньою ринковою часткою і малорентабельні.

**24. Шляхом реалізації стратегії диференціації є**

- а) створення іміджу високого професіоналізму;
- б) підвищення ефективності процесу виробництва;
- в) надання товару, що відрізняється від конкурентів і має властивості, важливі для споживачів.

**25. Згідно матриці Портера конкурентні переваги у диференціації та намагання охопити великий ринок трансформуються**

- а) у стратегію концентрації на ціні;
- б) у стратегію лідерства у диференціації;
- в) у стратегію цінового лідерства.

**26. СБО “знак питання” на матриці БКГ це**

- а) ті що діють на перспективному ринку, але не мають конкурентних переваг;
- б) ті що досягли ринкової зрілості і мають потреби у фінансуванні;
- в) ті що перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг.

**27. Маркетингова стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку) відповідно матриці БКГ**

- а) полягає у відстоюванні позиції СБО з метою підвищення ринкової частки;
- б) полягає у виділенні фінансових коштів для СБО з метою підвищення ринкової частки;
- в) передбачає вибірковий розвиток СБО;
- г) передбачає відмову від слабких СБО
- д) передбачає все вище згадане.

**28. Основна маркетингова стратегія для СБО “зірка”**

- а) стратегія “збору урожаю”;
- б) інтенсифікація маркетингових зусиль;
- в) підтримка конкурентних переваг.

**29. Стратегії елімінації рекомендується використовувати**

- а) для слабких “дійних корів”;
- б) для “знаків питання”, що не можуть перейти у “зірку”;
- в) для слабких “собак” і “знаків питання”.

**30. Формування стратегій для СБО, що потрапили до першої стратегічної зони матриці Мак Кінсі передбачає**

- а) розширення виробництва, вкладання коштів;
- б) отримання максимального прибутку;
- в) застосування стратегії “збору урожаю”.

**31. Ефективність менеджменту підприємства відноситься**

- а) до функціональних конкурентних переваг;
- б) до організаційних конкурентних переваг;
- в) до переваг, що засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

**32. Конкурентні переваги структурного характеру визначаються**

- а) високим рівнем розвитку науково-дослідних робіт;
- б) загальним станом ринкової кон’юнктури;
- в) високим рівнем інтеграції процесу виробництва і продажу товарів.

**33. Показники, що характеризують цінність товару для споживачів складають основу**

- а) внутрішніх конкурентних переваг;

- б) зовнішніх конкурентних переваг;
- в) функціональних конкурентних переваг.

**34. Відповідно до нової матриці БКГ фрагментарний ринок**

- а) надає великі можливості конкурентних переваг, але вони є незначними;
- б) має незначні можливості переваг і вони не є важливими;
- в) надає багато можливостей для конкурентних переваг і вони є важливими.

**35. Який з наведених показників відноситься до фактору “привабливість ринку” при побудові матриці Мак Кінсі**

- а) ринкова частка;
- б) рівень конкуренції;
- в) темпи зростання ринкової частки.

**36. Оберіть найбільш точне визначення стратегії позиціонування**

- а) створення ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від конкурентів;
- б) визначення позитивних відмінностей товару;
- в) подання товару споживачам через визначення його місця на ринку.

**37. Переваги стилю як показника диференціації полягають у тому, що**

- а) він відтворює відповідність товару особистості споживача;
- б) його досить важко скопіювати конкурентам;
- в) цільовий ринок завжди оцінює його вище ніж інші показники.

**38. Який із даних засобів не застосовується при диференціації іміджу**

- а) символіка;
- б) події;
- в) ЗМІ;
- г) ввічливість персоналу;
- д) інтер’єр офісу.

**39. Які з наведених умов необхідні для успішного позиціонування**

- а) велика ринкова частка;
- б) послідовність і правдивість;
- в) низький рівень конкуренції.

**40. Що передбачає реалізація стратегії незайнятої позиції ?**

- а) закріплення у свідомості споживачів існуючої позиції;
- б) зміну цільових ринків чи зміну відмінностей товару;
- в) комбінування властивостей і пропозиція нових характеристик товару.

**41. Основні фактори, що можуть бути використанні для стратегії позиціонування це**

- а) показники якості;
- б) низька ціна;
- в) особливості технології;
- г) особливості споживачів;
- д) всі вище наведені.

**42. Що означає надмірне позиціонування ?**

- а) поза увагою споживача залишаються важливі властивості товару;
- б) часті зміни стратегії позиціонування;
- в) несумісне поєднання елементів при позиціонуванні.

**43. Позиційна схема (карта) визначає**

- а) показники диференціації;
- б) місце товару на ринку;
- в) кількість відмінностей для позиціонування.

**44. Які можливі наслідки змішаного позиціонування ?**

- а) споживач не може виділити нічого особливого у товарі;
- б) споживач має звужене уявлення про товар;
- в) нечіткий імідж марки та недовіра до неї.

**45. Задовільна конкурентна позиція при виборі стратегії означає**

- а) певні конкурентні переваги, які використовуються у діяльності;
- б) певні можливості для продовження діяльності;
- в) поганий конкурентний стан і відсутність можливостей.

**46. Підхід Ф. Котлера до класифікації маркетингових конкурентних стратегій передбачає**

- а) розгляд конкурентних позицій і маркетингових спрямувань;
- б) розгляд конкурентних переваг, що дають змогу досягти успіху;
- в) розгляд можливостей поліпшення конкурентних позицій.

**47. Який із зазначених напрямів є складовою частиною діяльності ринкового лідера ?**

- а) концентрація зусиль на слабких сторонах конкурента;
- б) фланговий наступ на слабкі фірми;
- в) пошук шляхів розширення місткості ринку.

**48. Що означає різновид стратегії лідера “упереджувальний захист” ?**

- а) захист позицій по товарній номенклатурі;
- б) дії щодо конкурента, який має намір атакувати;
- в) оборону слабких місць.

**49. Стратегія імітації підприємства послідовника передбачає**

- а) використання різновиду стратегії ринкового лідера у повному обсязі;
- б) використання товару лідера як основи для вдосконалення;
- в) наслідування окремих елементів стратегії лідера з певними відмінностями.

**50. Стратегія підтримання позиції фірми “нішера” застосовується**

- а) якщо темпи зростання і ніші, і нішера зменшуються;
- б) якщо темпи зростання ніші випереджують темпи нішера;
- в) якщо темпи зростання нішера випереджають темпи ніші.

## **СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ**

### **Кейс “МАРКЕТИНГОВІ ПРОБЛЕМИ СОЛОДКОГО РИНКУ”**

*“ Ми повинні знайти спосіб збільшення обсягів продажу ” – промовив начальник відділу маркетингу фірми “Стріла” на черговому засіданні керівників підприємства, - “але це завдання не з легких. Особливо, якщо врахувати ситуацію на ринку кондитерських виробів України. Загострення конкуренції на внутрішньому ринку, в першу чергу з боку великих підприємств-лідерів – концернів “ROSHEN”, “А.В.К.”, “Конті”, “Бісквіт-Шоколад”, “Світоч” – які мають потужне просування на національних телеканалах, забезпечують присутність у провідних торговельних мережах і організують безперервні акції зі стимулювання збуту для своїх брендів. Тож давайте поміркуємо, що ми в змозі зробити для збільшення обсягів продажу”.*

Від вирішення проблеми збільшення обсягів продажу компанії “Стріла” залежить не лише покращення фінансового стану підприємства, але й майбутнє кар’єри співробітників відділу маркетингу і майбутнє колективу в цілому.

### **Підприємство АТ “Чернігівська кондитерська фабрика “Стріла”**

Чернігівська кондитерська фабрика “Стріла” є підприємством колективної форми власності, яке займається виробництвом та реалізацією різних видів кондитерських виробів. Основні види продукції: карамель, цукерки глазуровані, вироби з борошна (печиво, вафлі), цукерки неглазуровані, драже та інші. Обсяги виробництва складають близько 3 тис. тон, при загальній потужності виробництва 12 тис. тон кондитерських виробів на рік, коефіцієнт використання виробничих потужностей складає 25 %.

Підприємство систематично намагається впроваджувати у виробництво нові види продукції. На даний час з конвеєрів підприємства сходять понад 200 найменувань солодкої продукції. У 2014 році, незважаючи на несприятливі ринкові тенденції, було освоєно виробництво нових кондитерських виробів.

#### **Динаміка основних показників діяльності кондитерської фабрики “Стріла”**

Динаміка основних показників діяльності кондитерської фабрики “Стріла”

Показники	Період			
	2012	2013	2014	2015
Виручка від реалізації, тис. грн..	27933,9	29357	36848	46203
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	24645	26284	32981	41142
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	20825	22037	26581	34577
Чистий прибуток, тис. грн.	813,3	596,3	1236	598
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн..	2725,1	6971,4	32550	31655
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб)	406	361	392	381

До складу основного виробництва входять такі цехи: цукерковий, карамельний, цех по виготовленню роздрібних сортів цукерок, бісквітний та допоміжні служби: транспортна, тарна, дільниця головного механіка та енергетична служба.

На даний час «роздрібний» цех працює в одну зміну, цукерковий - у три, карамельний тільки за умови наявності замовлення.

До 2014 року значну частину продукції (50-60%) підприємство відправляло на експорт, але ускладнення митно-торгівельних відносин з Росією призвело до зниження обсягів експорту на 30 %. На сьогоднішній день за межами України реалізується близько 30-35 % продукції.

Продаж цукерок глазурованих переважно здійснюється на місцевому ринку (67 %), продаж в інших регіонах та за межами України незначний.

Продаж інших асортиментних груп здійснюється тільки на національному ринку і найбільша частка збуту припадає на місцевий ринок.

У 2016-2017 роках підприємство планує виконати ряд заходів, направлених на оновлення та модернізацію виробничого обладнання, вдосконалення технології, поповнення обігових коштів та накопичення власних оборотних коштів.

### **Конкурентна ситуація**

Українська кондитерська промисловість - це 28 великих підприємств і об'єднань, близько 600 заводів продтоварів та хлібокомбінатів, велика кількість маленьких фірм і організацій, які виробляють кондитерські вироби. Загалом на сьогоднішній день на кондитерському ринку України працюють близько 1000 підприємств – від фабрики ім. Карла Маркса, що належить концерну ROSHEN і здатна виробляти 60 тис. тон. солодоців на рік до дрібних приватних підприємств, які спеціалізуються на тортах “на замовлення”.

Близько 70% ринку і три чверті експорту, контролюють дев'ять найбільших компаній — “Рошен”, “АВК”, “Конті”, “Бісквіт-Шоколад” (м. Харків), “Житомирські ласощі”, “Крафт Фудз Україна”, “Полтава-кондитер”, “Світ ласощів” і “Світоч”.

У 2014-2015 роках ринок кондитерських виробів характеризувався такими тенденціями:

- зменшення обсягів виробництва на 7,7 % у натуральних показниках;
- збільшення цін на продукцію;
- зміщення споживчих переваг в бік низького цінового сегменту;
- загострення конкуренції між виробниками та торговцями.

Місткість вітчизняного кондитерського ринку складає 710 тис. тон. - виробництво близько 1 млн. тон, експорт 360 тис. тон, імпорт 44 тис. тон.

Частки основних учасників ринку в різних сегментах представлені на рис. 1

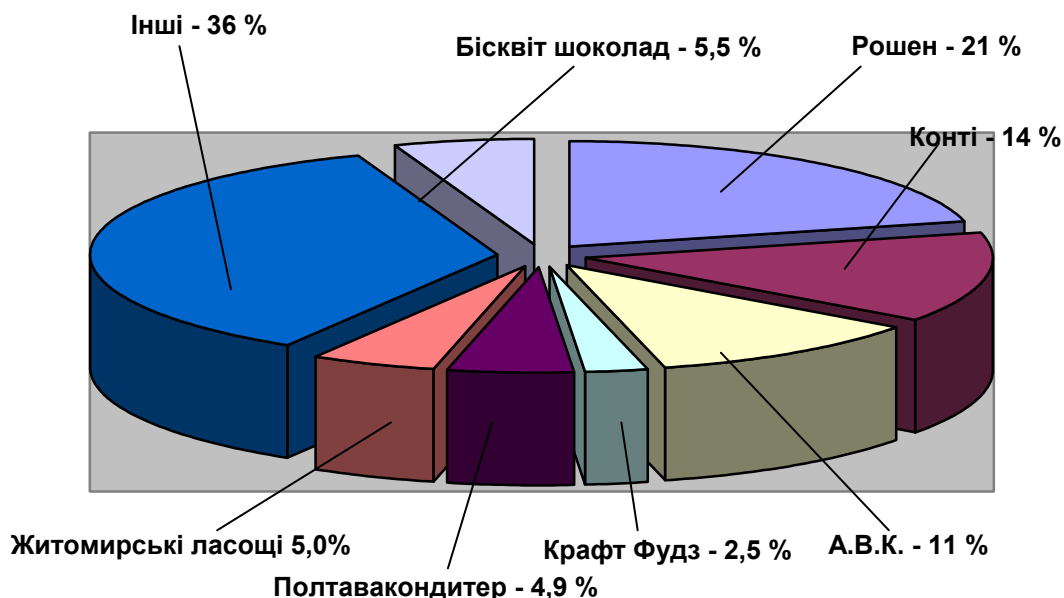


Рисунок 1.1 - Конкурентні позиції на сегменті шоколаду та шоколадних виробів у 2015 році, %

АТ “Чернігівська кондитерська фабрика “Стріла” належить до підприємств з слабкою позицією (ринкова частка менше 1 % у межах національного ринку).

Певні проблеми зі збутом звичайної карамелі та насичення ринку змусили виробників шукати нові ніші й зосередитися на вузькому асортименті. Раніше всі гравці «великої дев'ятки», за винятком “Nestle” і “Крафт Фудз Україна”, були націлені на виробництво максимально широкого спектру кондитерських виробів. У попередні роки, на хвилі зростання ринку така стратегія була цілком виправданою. Але у 2009 році виробникам довелося оптимізувати асортимент, оскільки багато позицій виявилися дорогими для споживачів.

Український ринок пройшов стадію активного розвитку та знаходиться на етапі жорсткої конкурентної боротьби.

На думку операторів ринку, за результатами 2017 року очікується поживлення попиту, прогнозні значення ринку представлені на рис. 1.2.

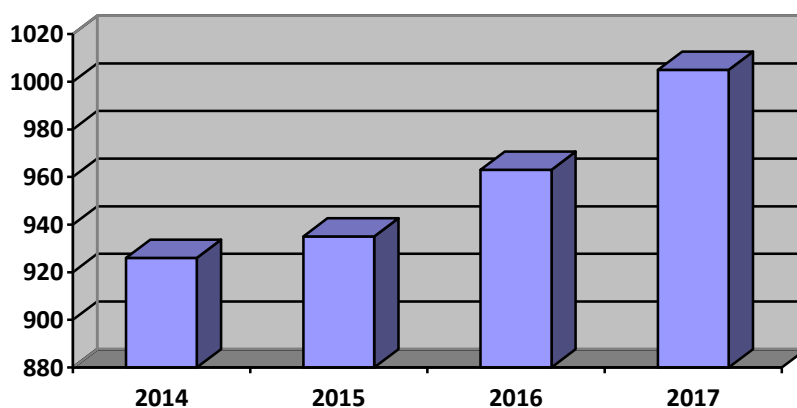


Рисунок 1.2 - Тенденції та прогнозні значення ринку кондитерських виробів України

### ***Маркетингова діяльність ПАТ “Стріла”***

Основною конкурентною перевагою підприємства до недавнього часу були ціни. Але коливання цін на цукор та какао-боби часто призводять до зменшення важливості даного виду переваг.

*“ Я представив вам ситуацію на ринку. Тепер давайте поміркуємо, що ми можемо зробити. “* – сказав начальник відділу маркетингу, поглянувши на проект плану маркетингових заходів на поточний рік.

Маркетингова діяльність на фабриці протягом останніх років характеризувалась наступними чинниками. Територіальний розподіл поєднується з досить хаотичним використанням вільного ринку, існує недостатня увага до певних груп покупців, підприємство не має дилерів, їх пошук ведеться безсистемно: хто звернувся - той і дилер.

Маркетингова служба досить довгий час виконувала обмежені функції - організовувала продаж та проводила пошук нових клієнтів, створювала та розповсюджувала прайс-листи, а також розміщувала окремі рекламні звернення.

Маркетингова інформація збирається частково, різними підрозділами і в основному для власних потреб, рух інформації, як знизу в гору, так і навпаки, є досить повільним, що впливає на прийняття управлінських рішень. Дані проблеми частково обумовлювалися відсутністю кваліфікованих кадрів у галузі маркетингу,

лише у 2014 році підприємство почало розширювати маркетингову службу та набирати молодих спеціалістів.

Маркетингова команда впродовж тривалого часу брала участь у численних виставках, ярмарках щоб спостерігати за змінами ринку та конкурентами.

У своїй діяльності підприємство також використовує наступні носії реклами: друкована реклама (календарі, буклети, рекламні плакати), зовнішню рекламу (автомобілі), POS-матеріали та фірмові полицки у місцях продажу. Час від часу застосовуються друковані ЗМІ та радіо (для інформування про окремі акції, відкриття магазинів чи представництв).

Основна проблема полягає у тому, щоб організувати роботу відділу маркетингу таким чином, аби це дійсно призвело до зростання продаж.

### **Питання для обговорення**

1. Проведіть SWOT-аналіз для фабрики “Стріла”.
2. Охарактеризуйте конкурентну позицію підприємства на українському ринку.
3. У чому полягає основна маркетингова проблема фабрики “Стріла”.
4. Який вид маркетингової стратегії слід запропонувати для підприємства.
5. Визначте, які заходи слід включити у маркетингову програму фабрики “Стріла” та представте формат маркетингового плану.