

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

*Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни*

Укладачі: О. Г. Чирва, Г. М. Чирва

Умань
2021

Рецензенти:

Кірдан О. П., д-р педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та соціально-поведінкових наук Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

Пенькова О. Г., д-р економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва;

Господаренко Г. М., д-р сільськогосподарських наук, професор, професор кафедри агрохімії і ґрунтознавства Уманського національного університету садівництва.

*Рекомендовано до друку вченою радою Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини
(протокол №4 від 16 листопада 2021 року)*

Стратегічний маркетинг : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад.: О. Г. Чирва, Г. М. Чирва. — Умань : Візаві, 2021. — 86 с.

Друге видання навчально-методичного посібника «Стратегічний маркетинг» відрізняється від першого видань доповненням і переробленим змістом, в якому відображені значні зміни, що відбулися в конкурентному ландшафті і ринку і цифровізації сфер виробництва та споживання. Представлені в даному виданні технології та інструменти аналізу розширюють можливості стратегічного аналізу, підвищують обґрунтованість і креативність маркетингових рішень, актуалізують системний характер діяльності маркетолога в компанії.

Навчально-методичний посібник містить програму дисципліни і тематичний план її вивчення, методичні поради до вивчення окремих тем доповнені практичними завданнями, запитаннями і тестами для самоконтролю, поясненнями основних термінів, а також стисло характеристику систем поточного і підсумкового контролю знань студентів.

Призначений для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

УДК 658.8.011.1(075.8)

© Чирва О. Г., Чирва Г. М., уклад., 2021

ЗМІСТ

Стор.

Вступ	4
Тема 1 . Сутність і сфера стратегічного маркетингу	6
Тема 2. Аналіз маркетингового середовища	13
Тема 3. Маркетингова стратегічна сегментація	21
Тема 4. Формування і вибір цільових сегментів підприємства	26
Тема 5. Маркетингові стратегії зростання	33
Тема 6. Маркетингові стратегії диверсифікації	38
Тема 7. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства	51
Тема 8. Визначення конкурентних переваг підприємства	66
Тема 9. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування	71
Тема 10. Маркетингові конкурентні стратегії	75
Практичні завдання	78
Тематика контрольних робіт (рефератів)	88
Питання до заліку з дисципліни «Стратегічний маркетинг»	91
Вимоги до оформлення контрольної роботи	95
Рекомендована література	120

ВСТУП

Для сучасного етапу реформування економіки України характерні тенденції її зростаючої інтеграції зі світовим співтовариством, активного виходу вітчизняних підприємств на зарубіжні ринки, інтенсифікації розвитку нових форм міжнародного бізнесу. У цих умовах об'єктивно зростає інтерес до вивчення стратегічного маркетингу. Стратегічний маркетинг є одним з найважливіших напрямів, у якому розвиваються наука і практика маркетингу, набуваючи відносної самостійності. Йдеться про автономність самої її концепції у загальній системі маркетингу, методів і систематики управлінських рішень.

Термін «стратегічний маркетинг» міцно увійшов в економічну лексику України, проте його загально визнаного визначення не існує. Це можна пояснити новизною специфічних міжнародних аспектів маркетингу, пов'язаних з різними факторами зовнішнього середовища. Стратегічний маркетинг звичайно визначають як маркетинг товарів і послуг за межами національних кордонів або як маркетинг, реалізований міжнародною компанією.

Стратегічний маркетинг визначає масштабність зовнішньоекономічної діяльності фірми. Він, як правило, характеризується двосторонньою дією, коли підприємство, що освоїло ринок своєї країни, виходить на ринок іншої держави. Разом з тим часто застосовуються системи багатосторонньої дії. Вони бувають досить гнучкими і характеризуються тим, що компанія, яка успішно працює на одному або кількох ринках, шукає можливість проникнути на нові ринки.

Поява потреби в стратегічному маркетингу пов'язана з переходом від епізодичної діяльності, заснованої на природному інтересі до товарів і послуг окремих фірм, до міжнародної торгівлі, яка базується на систематичному й інтенсивному аналізі зовнішніх ринків. Стратегічний маркетинг нині став найважливішою функцією менеджменту на світовому ринку. Для бізнесу розвинених країн стратегічний маркетинг — звичайна сфера діяльності, як і широка присутність на іноземних ринках.

Мета вивчення дисципліни — формування системи теоретичних

знань з маркетингових стратегій і практичних навичок управління стратегічною маркетинговою діяльністю підприємств.

Завданнями дисципліни є: вивчення сутності й сфери стратегічного маркетингу, змісту маркетингового середовища та його вплив на стратегічну діяльність підприємства; набуття вмінь маркетингового стратегічного аналізу і проектування маркетингових стратегій.

Предметом вивчення дисципліни є стратегічна маркетингова діяльність підприємства.

Методологічною і теоретичною основою вивчення «Стратегічного маркетингу» є такі дисципліни, як «Маркетинг», «Маркетинговий менеджмент», «Маркетингова політика розподілу», «Товарно-інноваційна політика», «Маркетингова політика комунікацій», «Рекламний менеджмент», «Реклама у зовнішньоекономічній діяльності».

РОЗГОРНУТА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1 . Сутність і сфера стратегічного маркетингу

Стратегічний маркетинг – це теорія та практика розробки нормативів стратегічної конкурентоспроможності керованих об'єктів на основі прогнозування потреб, стратегічної сегментації ринку, аналізу параметрів конкуренції на ринках продавців і покупців, управління конкурентними перевагами об'єктів.

Стратегічний маркетинг:

- концептуально – орієнтація будь-якої діяльності на споживача;
- у просторі – перша стадія життєвого циклу об'єкта;
- у часі – перша загальна функція управління.

Мета стратегічного маркетингу – розробка маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства.

Стратегічний маркетинг є складовою стратегічного менеджменту та маркетингового менеджменту підприємства.

Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури підприємства, відповідно стратегічний маркетинг – важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту підприємства, виходячи з поняття «функціональна стратегія».

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій.

Основні категорії стратегічного маркетингу: місія підприємства; маркетингова ціль; стратегічний господарський підрозділ; портфель бізнесу підприємства; ринкова частка підприємства; відносна ринкова частка підприємства; маркетингова стратегія.

Місія підприємства – головне призначення функціонування підприємства, за допомогою якого воно реалізує мету свого існування.

Місія підприємства визначає філософію її бізнесу (погляд на навколишній світ і своє місце в ньому), ідеологію (ставлення до навколишнього і внутрішнього середовища) і політику (форми, методи, завдання і зміст діяльності)

Місію визначають такі основні фактори:

- коло потреб, які задовольняє (або намагається задовольнити) підприємство;

- коло споживачів підприємства;

- товари, які виробляє підприємство;

- конкурентні переваги підприємства.

За умов маркетингової орієнтації діяльності підприємства визначати місію підприємства насамперед з урахуванням тих ринкових потреб, які намагається задовольнити фірма. Фірма «Ксерокс» – місія – сприяння своїми товарами підвищенню офісної продуктивності споживачів.

Маркетингова ціль встановлюється після формулювання місії фірми та визначення впливу маркетингового середовища і визначає основну мету маркетингової діяльності.

Стратегічний господарський підрозділ – це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ підприємства, кілька товарних груп або навіть один товар.

Стратегічний господарський підрозділ характеризується такими параметрами:

- певний вид продукції; специфічні потреби, які мають бути задоволені; певна група споживачів; конкурентні переваги підприємства.

Основні риси стратегічного господарського підрозділу такі:

1) СГП охоплює певний вид бізнесу (або кілька взаємозв'язаних видів бізнесу), який відокремлений від інших у межах підприємства;

2) СГП має своє коло конкурентів, яких він намагається наздогнати і перевершити;

3) Кожним СГП керує окремий менеджер, який відповідає за його стратегічний розвиток.

Основне завдання стратегічного маркетингу щодо стратегічного господарського підрозділу – визначити конкурентний стан цього підрозділу на ринку та напрями його стратегічного розвитку.

Портфель бізнесу фірми – сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми.

Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу підприємства такі: зміцнювати становище стійких прибуткових СГП; розвивати, інвестувати перспективні СГП; виключати з діяльності неприбуткові, безперспективні СГП; формувати нові СГП.

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

Відносна ринкова частка підприємства визначається як відношення ринкової частки підприємства до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента

Якщо відносна ринкова частка підприємства більша від одиниці – підприємство є ринковим лідером і має найсильніші ринкові позиції, якщо відносна ринкова частка підприємства дорівнює одиниці – ринкове становище підприємства таке саме, як головного конкурента, якщо відносна ринкова частка підприємства менша від одиниці – підприємство має слабкі ринкові позиції.

Маркетингова стратегія – взаємоузгодження маркетингових цілей підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використовуючи слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Вхідні елементи маркетингової стратегії – це ті фактори, аналіз яких

передуює розробленню маркетингової стратегії. Йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі фірми.

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингу міксу, тобто комплексу елементів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціна, збут, просування.

Однакова ціль може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях підприємства, їхніх фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками:

1. За станом ринкового попиту

- стратегія конверсійного маркетингу

Більшість потенційних покупців відказується від товару не залежно від його якості. Завдання: проаналізувати, чому ринок не сприймає товар та чи може програма маркетингу виправити дану ситуацію.

- стратегія креативного (розвиваючого) маркетингу

Попит є, але немає товару, що задовольнить його. Завдання: оцінити величину потенційного ринку та створити ефективним способом товар.

- стратегія стимулюючого маркетингу

Споживачі байдужі до даного товару, так як він невідомий споживачам, запропонований не на тому ринку, покупці вважають, що товар втратив цінність. Завдання: формування активного попиту шляхом інформування споживачів, пошуку вигідних сфер використання, покращення споживчих якостей.

- стратегія синхромаркетингу

Попит пов'язаний з сезоном, часом дня чи тижня. Завдання: віднайти способи згладити коливання попиту за допомогою гнучких цін, стимулювання продажу.

- стратегія підтримуючого маркетингу

Обсяг продажу задовольняє виробника. Завдання: підтримувати існуючий рівень попиту.

- стратегія ре маркетингу

Зниження попиту у результаті насичення ринку, старіння товару, зміна моди. Завдання: творче переосмислення підходу до пропозиції товару на основі придання товару ринкової новизни, переорієнтації на інші ринки.

- стратегія де маркетингу

Попит вище, чим його можуть задовольнити виробники. Завдання: знайти спосіб тимчасового зниження попиту шляхом підвищення цін на товари, посилення стимулювання продажу.

- стратегія протидіючого маркетингу.

Попит на шкідливі товари. Завдання: переконати споживачів відмовитися від своїх звичок, підвищити ціни.

2. Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій:

- виживання
- стабілізації
- росту: інтенсивного (поглиблення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару); інтеграційного (горизонтальна інтеграція, пряма, зворотна, вертикальна інтеграція), диверсифікації (горизонтальна, концентрична, конгломеративна)

3. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія
- цінова стратегія
- стратегія товарного руху
- стратегія просування.

4. Залежно від етапу життєвого циклу товарів фірми:

- маркетингова стратегія на стадії впровадження товару на ринок;
- на стадії росту;

- на стадії насичення ринку (зрілості)
- на стадії спаду.

5. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства:

- стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу;
- стратегія диференційованого маркетингу;
- стратегія концентрованого маркетингу.

6. Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації;
- стратегія сегментної спеціалізації;
- стратегія односегментної концентрації;
- стратегія вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення.

7. За ознакою конкурентних переваг (за М.Портером):

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування (концентрації).

8. Залежно від виду диференціації:

- стратегія товарної диференціації;
- стратегія сервісної диференціації;
- стратегія іміджевої диференціації;
- стратегія кадрової диференціації.

9. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею «Дженерал Електрик»):

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання;
- стратегія збирання урожаю;
- стратегія елімінації.

10. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:

- стратегія ринкового лідера;
- стратегія челенджерів;
- стратегія послідовників;
- стратегія ринкової ніші.

Тема 2. Аналіз маркетингового середовища

Маркетингове середовище підприємства - це сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства підтримувати та розвивати взаємовідносини з цільовим ринком.

Мета стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб, розпізнавши ринкові можливості і загрози, розвивати можливості та знешкодити загрози.

Основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає в тому, щоб на основі знання стану та перспектив розвитку середовища взаємоузгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, цілі та можливості підприємства

Розрізняють маркетингове макросередовище і мікро середовище.

Маркетингове макросередовище – це сукупність факторів, що глобально впливають на ринок в цілому і відповідно на кожне підприємство окремо;

- це ті фактори, якими підприємство не може керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність.

За своєю суттю ці фактори такі, що не піддаються контролю з боку підприємства, до них можна тільки пристосуватися. Кожне підприємство самостійно вирішує проблему адаптації, намагаючись підсилити позитивний вплив та нейтралізувати або хоч зменшити наслідки негативного впливу.

Фактори маркетингового макросередовища:

Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення. Рівень його доходів і витрат. До таких факторів належать макроекономічні показники: фаза економічного циклу країни, рівень інфляції. Рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг товарного дефіциту.

Демографічний фактор передбачає дослідження таких показників: чисельність населення, географічне розміщення населення, міграція, віковий

склад населення, рівень народжуваності та смертності, сімейний стан.

Політичний (політико-законодавчий) фактор охоплює: політичну структуру країни, податкову політику уряду, вплив професійних спілок, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції.

Науково-технічне середовище створює передумови для удосконалення виробництва і розподілу товарів, оновлення їх споживчих характеристик та появи нових зразків. Окрім того, вона впливає на теорію та практику маркетингу, дозволяє впроваджувати прогресивні методи збуту та торгівлі, сприяє повній комп'ютеризації, використанню економіко-математичних методів моделювання та управління переміщенням та складуванням товарів і т.п.

Аналіз **культурного (соціально-культурного) середовища** вимагає дослідження соціальних груп, базових цінностей, переваг світосприйняття, поведінки. Системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя.

Природне середовище визначає стан та розміщення сировинного потенціалу, доступність сировинної бази, протяжність транспортних магістралей, кліматичні умови.

Маркетингове мікро середовище – частина середовища, в якому підприємство безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності.

Для того щоб тримати сили мікро середовища під контролем та мати можливість адаптуватися до факторів макросередовища, необхідно їх вивчати, моделювати їх дію, вимірювати силу та вектор їх впливу.

Фактори маркетингового мікросередовища:

Підприємство. Розглядаючи безпосередньо підприємство як фактор маркетингового середовища, необхідно передусім звернути увагу на ту роль, яку відіграє служба маркетингу в загальній структурі підприємства, на її організаційну структуру, зв'язки з іншими службами. Рівень професійної підготовки та набутого досвіду спеціалістів маркетологів також відіграє значну роль як фактор мікро середовища.

Постачальники. Їх роль як фактора маркетингового мікро середовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та комплектуючі є вхідними елементами процесу виробництва товарів. Виробник, як правило, має змогу вибирати постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, рівень сервісного обслуговування, надійність)

Маркетингові посередники – це:

- торгові посередники – допомагають передати товар або право власності на нього кінцевому споживачеві;
- підприємства з організації товароруху – транспортні та складські організації;
- маркетингові фірми – здійснюють маркетингові дослідження на замовлення підприємства, виступають суб'єктами маркетингових комунікацій підприємства.

Споживачі. Споживач являє собою не тільки фактор маркетингового середовища, який впливає на маркетингову діяльність, не тільки суб'єкт, котрий бере участь у процесі маркетингу, а й об'єкт, на який спрямована вся маркетингова діяльність. Зважаючи на такі роль і статус, споживач потребує особливо уважного й всебічного вивчення. При вивченні споживача необхідно звернути увагу на два основні аспекти: дослідження факторів, які впливають на поведінку споживача, прийняття споживачем рішення про купівлю товару.

Громадськість (контактні аудиторії) – це люди та організації, які становлять реальний чи потенційний інтерес для підприємства або впливають на можливість досягнення її цілей. Громадськість може як сприяти, так і перешкоджати підприємству у реалізації його цілей. Поняття «громадськість» охоплює: фінансові кола – банки, страхові компанії; засоби масової інформації, фонди та громадські організації, широку громадськість.

Конкуренти. У стратегічному маркетингу основну увагу при вивченні мікро середовища приділяють конкуренції.

Конкуренти можуть бути класифіковані за різними ознаками.

Ф. Котлер розподіляє конкурентів за ознакою конкурентних дій:

- *активні (агресивні)* конкуренти – реагують швидко і агресивно на ринкові події, незважаючи на напрями розвитку конкуренції.

- *селективні* – конкурують лише у вибіркових показниках, наприклад, вони є лідерами у зниженні ціни, але не підвищують ефективність своєї рекламної діяльності

- *стохастичні* – характеризуються непередбаченими діями: іноді вони протидіють агресивно, а інколи ігнорують конкурентні напади

- *пасивні* – майже не реагують на конкурентні дії.

Під час аналізу конкурентів важливе значення має розроблена М.Портером модель п'яти сил конкуренції, що включає:

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

Конкуренція між виробниками даної галузі, яка утворює центральний «ринг» конкурентної боротьби називається прямою конкуренцією. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість фірм-конкурентів,
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу)
- існують бар'єри виходу з даної галузі (тобто коли припинення діяльності в даній галузі коштує дорожче, ніж продовження конкурентної боротьби).

Вплив товарів-замінників на конкуренцію здійснюється у двох основних аспектах:

- через ціну. Ціна товару-замінника як фактор конкуренції проявляється тоді, коли ціни фірм центрального рингу перевищують певну межу, і це примушує споживача звернути увагу на товар-замінник.

- через рівень інновацій. Рівень інновацій товару-замінника як фактор конкуренції проявляється в тому разі, коли виробнику товару-замінника вдається підвищити його якість настільки, що стає можливим відвернути увагу деяких споживачів від товарів фірм центрального рингу.

Загроза з боку потенційних конкурентів виникає у тому разі, коли

- відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок
- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

До бар'єрів входу на певний ринок належать такі:

- економія на масштабах виробництва, яка забезпечує конкурентам центрального рингу переваги у витратах на виробництво
- правовий захист, який забезпечують патенти,
- імідж товарної марки, який створює прихильність споживачів
- необхідні інвестиції
- доступ до збутової мережі
- ефект досвіду. Який мають вже діючі на ринку фірми і який може бути досить вагомим, особливо у сферах з високим відсотком ручної праці.

Сутність споживачів як конкурентної сили полягає у їхній спроможності торгуватися з постачальниками, що може призвести до зниження ціни, надання більш дорогих послуг.

Сила споживачів як фактора конкуренції зростає, коли:

- товари стандартні і рівень диференціації низький
- споживачів небагато і вони купують товар у великій кількості.

Сутність постачальників як сили конкуренції полягає у їхній можливості підвищити ціни, знизити якість товарів, або зменшити обсяг їх поставки.

Сила постачальників як фактора конкуренції зростає, коли:

- товари постачальників диференційовані і покупцю важко замінити постачальника
- покупці не є важливими клієнтами для постачальника;

- продукція постачальника посідає важливе місце у виробництві даної галузі.

Потенційні конкуренти та товари-замінники становлять пряму конкурентну загрозу для центрального рингу, а споживачі і постачальники – непрямую загрозу, яка залежить від їхньої спроможності диктувати свої умови фірмам центрального рингу.

SWOT – аналіз

Має на меті дослідити у взаємозв'язку такі групи факторів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. Побудована на основі проведеного дослідження матриця

дає змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформувані управлінські акценти.

	Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони
Можливості	1 Стратегія «Максі-Максі» П > С М > З	2 Стратегія «Міні-Максі» С > П М > З
Загрози	3 Стратегія «Максі-Міні» П > С З > М	4 Стратегія «Міні-Міні» С > П З > М

Рис. 2.1 Стратегічні рекомендації SWOT – аналізу

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT – аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми:

1. «**Максі-Максі**» – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей.

У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї

позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

2. **«Міні-Максі»** – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей.

Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

3. **«Максі-Міні»** – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз.

Фірма опинилася в досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

4. **«Міні-Міні»** – стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз.

Найскладніша ситуація. Фірма вимушена поступово згортати діяльність, перепрофільовуватись, реінвестувати кошти в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

Окремо досліджують стан та тенденції розвитку факторів та показників маркетингового макросередовища. Залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей (сприятливі зовнішні аспекти дій, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку) та загроз (несприятливі тенденції розвитку зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми) будують матрицю і розміщують у ній окремі стратегічні господарські підрозділи:

Загрози	Можливості	
	значні	незначні
значні	Сприятливий СГП	Небезпечний СГП
незначні	Ідеальний СГП	Зрілий СГП

Ідеальний СГП – охоплює такий вид бізнесу, який характеризується великими можливостями і низькими загрозами.

Привабливий СГП – має значні можливості, але також великі загрози.

Зрілий СГП – характеризується незначними можливостями і незначними загрозами, що типово для стадії зрілості життєвого циклу товару.

Небезпечний СГП – має великі загрози та незначні можливості.

Важливість стратегічних напрямів (ранг)	Сторони фірми	
	слабка	сильна
висока	Концентрація зусиль, розвиток	Підтримання зусиль
низька	Низькі пріоритети	Зниження інвестицій

Можливі 4 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.

Тема 3. Маркетингова стратегічна сегментація

У теорії маркетингу виникло поняття STP-маркетингу. Воно утворено від скорочення перших літер англійських слів: сегментація, вибір цільових ринків, позиціонування. STP- маркетинг вважають серцевиною сучасного стратегічного маркетингу. На цей процес **вплинули три основні групи факторів**: технологія, конкуренція, споживачі.

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

1. Сегментація ринку (етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку): визначення факторів сегментації розподілення ринку на сегменти, визначення місткості сегментів.

2. Вибір цільового ринку (серед виділених сегментів ринку вибираються цільові сегменти, тобто ті, на які підприємство орієнтуватиме свою діяльність): визначення привабливості виділених сегментів для підприємства, вибір цільового сегмента

3. Позиціонування (визначення місця підприємства серед підприємств-аналогів або місця товару підприємства серед товарів-аналогів): визначення можливих концепцій позиціонування, вибір і розвиток концепції позиціонування.

За ступенем специфічності і відповідності певній ситуації фактори сегментації розподіляються на

- потенційні – це найбільш загальні фактори, які охоплюють усі можливі фактори розподілення ринку на сегменти,

- релевантні – фактори, що належать до певного ринку, який підлягає сегментації,

- визначальні – фактори, які впливають на купівлю певного різновиду товару,

- специфічні – фактори, які впливають на купівлю певної товарної марки.

До потенційних належать такі основні групи факторів:

- географічні – розподілення ринку на *географічні території, за рівнем урбанізації, за кліматичними особливостями,*

- демографічні – розподілення ринку за ознаками *віку, статі, розміру сім'ї, етапу життєвого циклу сім'ї, національності, приналежності до певної раси, релігії;*

- соціальні – розподіляється ринок за ознаками приналежності до *соціального класу, за рівнем доходу, освіти, професії, роду занять;*

- психологічні – розподілення ринку в залежності від *типу особистості (новатор, консерватор, лідер), менталітету, життєвого стилю;*

- фактори поведінки споживача – розподілення споживачів залежно від *інтенсивності споживання товару (рідко, помірно, часто), очікуваних переваг від придбання товару (якість, сервіс, економія), статусу споживання (не споживає, вперше купує, іноді купує, постійно купує, потенційний споживач), ступеня прихильності споживача до товарної марки (низька, середня, значна, абсолютна), ступеня сприйняття товару споживачем (необізнаний, обізнаний, зацікавлений, бажає купити), ставлення споживача до товару (негативне, байдуже, позитивне, захоплююче).*

Визначення релевантних, визначальних та специфічних факторів сегментації базується на різноманітних комбінаціях потенційних факторів сегментації.

Вимоги, правила, **принципи до сегментації ринку**, з тим щоб вона була ефективною і дієвою, єдині, загальні для всіх товарно-ринкових ситуацій: ***неоднорідність чекання, вимірюваність, доступність, вигідність, однорідність сегмента.***

Залежно від рівня сегментації ринку виділяють стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

Недиференційований (агрегований, масовий) маркетинг базується

на процесі ринкового агрегування, тобто розглядає ринок як єдину сукупність споживачів.

Сутність стратегії недиференційованого маркетингу – випуск на весь ринок одного типу товару, забезпечуючи йому засобами маркетингу привабливість для всіх груп споживачів.

Стратегія недиференційованого маркетингу базується на перевагах масового виробництва. Цю стратегію відносять до стратегії великих продаж. Проникнення на весь ринок пов'язано з широким захватом всього ринку і потребує значного обсягу ресурсів, тому така стратегія, як правило, використовується великими підприємствами.

В той же час недиференційований маркетинг економічний. Витрати на виробництво одиниці продукції, підтримці запасів та транспортуванню невеликі. Відсутність необхідності в проведенні маркетингових досліджень сегментів ринку і планування в розбивці за сегментами, єдина рекламна інформація сприяє зниженню витрат на маркетинг

Основний ризик недиференційованого маркетингу полягає в тому, що він не враховує впливу конкурентної боротьби, яка рано чи пізно зумовлює необхідність виявлення розбіжностей у потребах споживачів та спрямування виробничої діяльності фірми на її задоволення. Фірма, що використовує недиференційований маркетинг як правило створює товар, розрахований на найбільш великі сегменти ринку. Коли подібну практику використовують декілька фірм одночасно, в великих сегментах виникає інтенсивна конкуренція, а покупці менших сегментів залишаються менш задоволеними.

Стратегія недиференційованого маркетингу поділяється на спрощений і ускладнений варіанти.

Спрощений недиференційований маркетинг полягає у тому, що виробляється товар із спрощеними (мінімальними) функціональними властивостями

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. (за словами П.Друкера, бажання задовольнити потреби усіх споживачів закінчується тим, що ніхто не буде задоволений).

Сутність стратегії диференційованого маркетингу полягає в тому, щоб виробляти значну кількість різновидів товарів, які розраховані на різні сегменти ринку і кожен з яких забезпечений 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, зростають виробничі витрати, зростають адміністративні витрати, підвищуються витрати на просування.

Враховуючи такий високий рівень фінансових витрат, стратегію диференційованого маркетингу спроможні застосовувати тільки фінансово могутні фірми. Переважно це ринкові лідери.

Головна перевага – випуск декілька видів товарів, орієнтованих на декілька сегментів, дозволяє максимізувати збут та знизити ризик.

Концентрований маркетинг – орієнтація діяльності фірми на один невеликий ринковий сегмент – на ринкову нішу.

Дана стратегія приваблива при обмежених ресурсах, для невеликих підприємств. Підприємство концентрує зусилля і ресурси там. Де воно має можливість використовувати свої переваги, забезпечуючи економію на спеціалізації виробництва та стійку ринкову позицію за рахунок високого рівня унікальності та індивідуальності в задоволенні потреб. Дана стратегія дозволяє підприємству максимізувати прибуток на одиницю продукції.

В той же час концентрований маркетинг пов'язаний з високим рівнем ризику із-за обманливості величини сегменту, із-за змін смаків споживачів.

При виборі стратегії обхвату ринку необхідно враховувати

наступне:

1. Ресурси підприємства (при обмежених – концентрований маркетинг);
2. Ступінь однорідності продукції (сталь - недиференційований, автомобілі, фотоапарати – диференційований чи концентрований);
3. Етап життєвого циклу товару (при виході на ринок – недиференційований чи концентрований);
4. Ступінь однорідності ринку;
5. маркетингові стратегії конкурентів (якщо конкуренти використовують диференційований маркетинг використання стратегії недиференційованого маркетингу може бути пагубним для фірми, і навпаки, якщо конкуренти використовують недиференційований маркетинг, фірма може отримати переваги від використання диференційованого чи концентрованого маркетингу).

Тема 4. Формування і вибір цільових сегментів підприємства

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

Для того , щоб сегмент, який сформований у процесі сегментації, був обраний як цільовий, він має відповідати таким основним вимогам (критеріями):

- по-перше, мати достатній обсяг, потенційну місткість;
- по-друге, бути перспективним (визначається потенційними темпами його розвитку);
- по-третє, можливість сегмента забезпечити певний прибуток (прибутковим);
- по-четверте, характеризуватися сприятливою конкурентною ситуацією;
- по-п'яте, відповідати цілям та ресурсам фірми.

Залежно від товарно-сегментної структури загального ринку існує п'ять стратегій вибору цільового ринку: 1. Односегментна концентрація, 2. Товарна спеціалізація, 4. Сегментна спеціалізація, 4. Селективна спеціалізація, 5. Повне охоплення ринку.

Таблиця 4.1

Характеристика маркетингових стратегій вибору цільових ринків

Стратегія	Сутність	Графічне зображення	Приклади	Переваги	Ризики (недоліки)																				
1. Односегментна концентрація (концентрований маркетинг,	Вибір як цільового одного ринкового сегмента і зосередження на ньому діяльності фірми	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		1	2	3	1				2				3				4					- спеціалізація на потребах певного ринкового сегмента дає змогу найкращим чином їх задовольнити. - концентрація ресурсів фірми	- існує можливість звуження цільового сегмента; - загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок впровадження вужчої сегментації з боку конкурентів
	1	2	3																						
1																									
2																									
3																									
4																									

2. Товарна спеціалізація	Орієнтація діяльності фірми на певний різновид товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку				Фірма «Таймекс» спеціалізується на виробництві наручних годинників і пропонує їх риболовам (із виміром температури води), бігунам (з виміром артеріального тиску), любителям велоспорту	-	Можливість морального старіння даного товару внаслідок загострення функціональної конкуренції	
			1	2				3
		1						
		2						
		3						
4					Можливість постійного вдосконалення даного виду товару - завоювання позитивного іміджу на даному товарному ринку - незалежність від одного ринкового сегменту			

3. Сегментна спеціалізація	Орієнтація діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента				Попередня стратегія фірми «Джонсон і Джонсон» для сегменту «діти»	- можливість широкого задоволення певної групи споживачів і завоювання позитивного іміджу серед даної групи ; - незалежність від одного різновиду товару	Можливість звуження даного сегмента і внаслідок цього втрата цільового ринку	
			1	2				3
		1						
		2						
		3						
		4						

4. Селективна спеціалізація	Вибір цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак за критерієм прибутковості та відповідності ресурсам і можливостям фірми	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		1	2	3	1				2				3				4					<p>- Незалежність від одного різновиду товару;</p> <p>- Незалежність від одного сегменту ринку</p>	<p>Диверсифікація зусиль і коштів фірми, їх розпорошення за різними напрямками діяльності</p>
		1	2	3																					
	1																								
	2																								
	3																								
4																									

<p>5. Повне охоплення ринку</p> <p>а) шляхом недиференційованого маркетингу</p>	Задоволення потреби загального ринку в цілому					-	Незалежність від товарно-сегментної структури ринку;	Втрата конкурентоспроможності товару внаслідок загострення видової та функціональної конкуренції
	через пошук спільних рис у межах загального ринку (через ринкове агрегування)	1	2	3				
		1	2	3				
		2	3	4				
		3	4					
	4					- Низькі витрати завдяки виробництву одного різновиду товару;		

5. Повне охоплення ринку б) шляхом диференційованого маркетингу	Задоволен				-	Значне		
	ня потреби						Незалежніс	збільшення
	загального						ть від	витрат на
	ринку в		1	2			товарно-	управління,
	цілому	1					сегментної	інновації,
	через	2					структури	виробництво
пошук	3			ринку;	і маркетинг			
розбіжност	4			-				
ей у				збільшення				
потребах				обсягів				
споживачі				продажу				
в				завдяки				
загального				розширенн				
ринку				ю				
(через				товарного				
ринкову				асортимент				
сегментаці				у та				
ю)				каналів				
				збуту.				

Тема 5. Маркетингові стратегії зростання

Виділяють три основні види маркетингових стратегій росту: інтенсивний (органічний) ріст, інтегративний ріст, диверсифікаційний ріст.

Інтенсивний (органічний) ріст – збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок – збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій (за рахунок використання існуючих товарів та ринків збуту фірми). Маркетингові стратегічні альтернативи: підвищення рівня сервісного обслуговування, зниження витрат виробництва і збуту, активізація рекламної діяльності, розвиток збутової мережі, застосування засобів стимулювання збуту, спонукання споживачів до збільшення частоти використання товару та збільшення обсягів споживання товару.

Стратегія розвитку ринку – адаптація існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. Маркетингові стратегічні альтернативи: виявлення нових засобів використання (застосування) товару, виявлення нових сфер використання товару, освоєння нових територіальних ринків збуту.

Стратегія розвитку товару - розроблення нового товару для існуючих сегментів ринку фірми. Маркетингові стратегічні альтернативи: удосконалення товару, розширення функціональних властивостей товару, розширення товарного асортименту, створення нових моделей товару.

Інтегративний ріст – розширення обсягів збуту, прибутку та/або 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:

Стратегія прямої інтеграції – об'єднання підприємства з торговельними посередниками.

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

Стратегія вертикальної інтеграції – об'єднання зусиль постачальника, виробника і посередника. Залежно від форми контролю виділяють такі різновиди вертикальних маркетингових систем:

- корпоративна вертикальна система – всі учасники каналу розподілу належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні магазини.

- адміністративна вертикальна система створюється в межах економічної влади одного з учасників системи. Так, великі розміри, фінансова могутність, імідж, стійке ринкове становище підприємства-виробника дають змогу йому координувати діяльність юридично незалежних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування магазинів.

- контрактна (договірна) вертикальна маркетингова система – об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та/або роздрібного посередника за певними умовами. Основною формою контрактної системи є франчайзингові, що передбачає об'єднання на основі надання підприємством-виробником права використання своєї торгової марки юридично незалежному посереднику на комерційних умовах.

Стратегії диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальну (або концентричну), горизонтальну та конгломеративну диверсифікацію.

Вертикальна диверсифікація – коли підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з

існуючими товарами фірми. Яскравий приклад – корпорація "Дженерал моторз", яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації – власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля.

Переваги вертикальної диверсифікації:

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

Недоліки:

- взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;
 - обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції;
 - необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.
- Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад – фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажиром послуги з туристичного обслуговування.

Конгломеративна диверсифікація – вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами

існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.

Інтенсивний ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку фірми шляхом інтенсифікації існуючих у неї ресурсів.

I. Ансофф характеризує інтенсивний ріст фірми як ріст за рахунок її внутрішнього розвитку.

В. Карлоф називає інтенсивний ріст «органічним» ростом, порівнюючи цю стратегію з побудовою молекули. Таким чином, маркетингова стратегія інтенсивного (або органічного) росту для реалізації цілі підвищення економічних показників діяльності фірми використовує вже існуючі в неї ресурси та можливості, лише посилюючи їх в необхідних напрямках. І в залежності від напрямів посилення та комбінації існуючих у фірми ресурсів утворюються певні різновиди стратегії інтенсивного росту. При виділенні різновидів стратегії інтенсивного росту будемо виходити з того, що фірма має два основні різновиди ресурсів:

- 1 – товари,
- 2 – ринки збуту.

Комбінація цих різновидів ресурсів здійснюється за двома основними напрямками:

- 1 – вже існуючі у фірми товари / ринки збуту,
- 2 – нові для фірми товари / ринки збуту.

В залежності від різних методів поєднання ресурсів і напрямків утворюються певні різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту, які I. Ансофф відтворив у своїй знаменитій матриці «товар – ринок». Реалізуючи стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно розглянути такі можливості, які утворюють комбінації товарів і ринків збуту фірми:

1. Яким чином можна підвищити ринкову частку, обсяг збуту існуючих товарів фірми на вже існуючій у неї території збуту.
2. Чи може фірма знайти нові ринки збуту для вже існуючих у неї товарів.

3. Чи є можливість у фірми запропонувати новий товар на вже існуючому ринку збуту. Відповіді на ці запитання утворюють три різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту:

- стратегія поглиблення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку товару.

Ці різновиди маркетингової стратегії інтенсивного росту відтворені відповідно в першому, другому і третьому квадранті матриці І. Ансоффа «товар – ринок».

Четвертий квадрант матриці утворює стратегія диверсифікації, яка докорінно відрізняється від трьох попередніх, оскільки вимагає від фірми нових навичок, технології і можливостей. В результаті диверсифікація призводить до змін у структурі фірми та її бізнесі. Тому четвертий квадрант матриці «товар - ринок» розглядається як самостійний напрямок росту. Стратегія поглиблення на ринок – перший різновид стратегії інтенсивного росту (займає перший квадрант матриці Ансоффа). Її сутність полягає в тому, що фірма досягає збільшення показників прибутку та обсягів продажу за рахунок інтенсифікації існуючих у неї товарно-ринкових позицій.

Стратегія поглиблення на ринок може бути реалізована за двома основними напрямками:

1. шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів фірми на певному ринку збуту;
2. через залучення до товарів фірми нових споживачів у межах існуючого ринку збуту.

Маркетингові стратегії росту використовують в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкурентні переваги та/або в змозі ефективно використати необхідні фактори успіху.

Тема 6. Маркетингові стратегії диверсифікації

У господарській практиці може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання підприємств в умовах ринку. Однією з таких альтернатив і є диверсифікація. Диверсифікація є такою концепцією, якій не можна дати однозначного визначення. Загальновідомо, що, з економічної точки зору, диверсифікація (від латин. *diversus* — різний і *facere* — робити) — це одночасний розвиток декількох або багатьох, не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг.

Диверсифікація дає змогу підприємствам "триматися на плаву" при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції [6]. Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції. Диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективним функціонування компанії в цілому незалежною від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення стійкого поступального зростання.

Якщо продукти компанії мають дуже вузьке застосування, то вона є спеціалізованою; якщо вони знаходять різноманітне застосування, то це — диверсифікована компанія. Ідеальним варіантом діяльності будь-якого підприємства, як відомо, є попередження можливих невдач і втрат продуктивності, які можна визначити з різних прогнозів компанії, що стосуються саме означених показників. Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного і можливого рівнів

продуктивності і того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності компанії. Для менш успішних компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії на майбутнє, першою ознакою такого розриву показників продуктивності часто є скорочення портфеля замовлень або зменшення виробничої потужності.

Всі причини застосування диверсифікації викликані одним — підвищити ефективність діяльності підприємства не тільки в даний момент та в найближчому майбутньому, але і на тривалу перспективу. Процес вироблення оцінки і плану диверсифікації вимагає часу, зусиль, ретельного вивчення, а головне фінансових ресурсів. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва тільки усередині даної країни ("вузька" диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн ("широка" диверсифікація).

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом [3]. 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 [4].

Розрізняють такі види диверсифікації: — концентрична (вертикальна) диверсифікація,

- горизонтальна диверсифікація;
- онгломеративна диверсифікація.

Сутність концентричної (вертикальної) диверсифікації полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами. Класичним прикладом концентричної диверсифікації є американська компанія з

виробництва швейних машинок «Зінгер»ФФФФФФФФФФФФФФ, яка в один із періодів своєї діяльності здійснювала весь цикл виробництва — від добування й оброблення первинної сировини (лісу та залізної руди) до випуску швейних машинок. Концентрична диверсифікація призводить до того, що внутрішньогосподарські поставки заміщують ринкові угоди. Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих — вони купують їх на ринку. 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. Наприклад, туристичне агентство вступає в готельний бізнес. Таке розширення діяльності – від продажу путівок до забезпечення відпочинку для туристів (націлене на один і той самий ринок) – і є горизонтальною диверсифікацією. Інший приклад: фірма, яка здійснює пасажирські авіаперевезення, виходить у готельний та/або туристичний бізнес, надаючи своїм клієнтам послуги з влаштування у своїх готелях та/або

туристичного обслуговування. Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно враховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефект 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". Класичним прикладом синергії в диверсифікації є поглинання невеликої проектною фірми, яка випускає хорошу продукцію, але практично не має необхідного устаткування, великою виробничою фірмою, випуск продукції якої поступово скорочується. Більша компанія забезпечує управління, адміністрування, фінанси і свої виробничі потужності, а мала фірма надає проекти і зразки продукції, фахівців і, можливо, навіть своє ім'я, якщо це буде необхідно. Самі по собі ці дві фірми володіють невеликим потенціалом, але, об'єднавшись, вони підвищують його у декілька разів [4]. Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. За словами П. Друкера, горизонтальна диверсифікація передбачає нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке значно більше, ніж його окремі частини. Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися – тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності. 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. Наприклад, фермерське господарство розпочинає виробництво товарів побутової хімії. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам [4]. Які з перерахованих варіантів диверсифікації слід вибрати підприємству, залежатиме від причин та цілей, що спонукають

підприємство диверсифікуватися. Потрібно зазначити, що деякі з цих цілей диверсифікації відносяться до характеристики продукції, а деякі – до її місій. Кожна з цілей призначена для поліпшення деяких аспектів балансу між загальною стратегією продукт – ринок і навколишнім середовищем. Специфічні цілі, поставлені для деяких певних ситуацій, можуть бути згруповані в три основні категорії: цілі зростання, які повинні сприяти регулюванню балансу в умовах сприятливих тенденцій; цілі стабілізації, призначені для захисту від несприятливих тенденцій і передбачених явищ, цілі гнучкості – все для посилення позиції компанії у разі непередбачуваних подій. Диверсифікаційний напрям, необхідний для однієї з цілей, може абсолютно не підходити для іншої. Є два головні типи диверсифікації – зв'язана і незв'язана. Зв'язана диверсифікація є новою сферою діяльності компанії, пов'язаною з існуючими сферами бізнесу (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології). Незв'язана диверсифікація – нова сфера діяльності, що не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу. Більшість компаній звертаються до диверсифікації тоді, коли вони створюють фінансові ресурси, перевершуючи необхідні для підтримки конкурентних переваг в первинних сферах бізнесу. Диверсифікація може здійснюватися наступними шляхами: через внутрішній ринок капіталів; реструктуруванням; передачею специфічних мистецтв між стратегічними зонами господарювання; розділенням функцій або ресурсів [6]. Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між стратегічними господарськими підрозділами (СГП). Категорія "стратегічний господарський підрозділ" (СГП) — strategic business unit — англ.) уперше була використана під час роботи консультативної фірми "МакКінсі" над проблемами фірми "Дженерал Електрик". СГП — це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма [4]. Стратегічний господарський підрозділ характеризується такими параметрами: певний вид продукції, який

включає товари і/або послуги; специфічні потреби, які мають бути задоволені; певна група споживачів; конкурентні переваги фірми. Багато фірм працюють у різних видах бізнесу, мають диверсифіковану спрямованість. Але зовсім не обов'язково, щоб ці види бізнесу виокремлювалися в організаційні підрозділи. Так, один організаційний підрозділ може охоплювати кілька видів бізнесу, і навпаки, один вид бізнесу може поділятися на кілька підрозділів. Що ж до стратегічного господарського підрозділу, то передбачається обов'язкове виділення його в організаційний підрозділ у структурі фірми. Стратегічні господарські підрозділи найчастіше виокремлюються за товарним принципом [4].

Інновації та розвиток не має необхідного устаткування, великою виробничою фірмою, випуск продукції якої поступово скорочується. Більша компанія забезпечує управління, адміністрування, фінанси і свої виробничі потужності, а мала фірма надає проекти і зразки продукції, фахівців і, можливо, навіть своє ім'я, якщо це буде необхідно. Самі по собі ці дві фірми володіють невеликим потенціалом, але, об'єднавшись, вони підвищать його у декілька разів [4]. Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. За словами П. Друкера, горизонтальна диверсифікація передбачає нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке значно більше, ніж його окремі частини. Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності. 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. Наприклад, фермерське господарство розпочинає виробництво товарів побутової хімії. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам [4]. Які з перерахованих

варіантів диверсифікації слід вибрати підприємству, залежатиме від причин та цілей, що спонукають підприємство диверсифікуватися. Потрібно зазначити, що деякі з цих цілей диверсифікації відносяться до характеристики продукції, а деякі – до її місій. Кожна з цілей призначена для поліпшення деяких аспектів балансу між загальною стратегією продукт – ринок і навколишнім середовищем. Специфічні цілі, поставлені для деяких певних ситуацій, можуть бути згруповані в три основні категорії: цілі зростання, які повинні сприяти регулюванню балансу в умовах сприятливих тенденцій; цілі стабілізації, призначені для захисту від несприятливих тенденцій і передбачених явищ, цілі гнучкості – все для посилення позиції компанії у разі непередбачуваних подій. Диверсифікаційний напрям, необхідний для однієї з цілей, може абсолютно не підходити для іншої. Є два головні типи диверсифікації – зв'язана і не зв'язана. Зв'язана диверсифікація є новою сферою діяльності компанії, пов'язаною з існуючими сферами бізнесу (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології). Не зв'язана диверсифікація – нова сфера діяльності, що не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу. Більшість компаній звертаються до диверсифікації тоді, коли вони створюють фінансові ресурси, перевершуючи необхідні для підтримки конкурентних переваг в первинних сферах бізнесу. Диверсифікація може здійснюватися наступними шляхами: через внутрішній ринок капіталів; реструктуруванням; передачею специфічних мистецтв між стратегічними зонами господарювання; розділенням функцій або ресурсів [6]. Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між стратегічними господарськими підрозділами (СГП). Категорія "стратегічний господарський підрозділ" (СГП) – strategic business unit – англ.) уперше була використана під час роботи консультативної фірми "Мак Кінсі" над проблемами фірми "Дженерал Електрик". СГП – це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну

марку, яку виробляє фірма [4]. Стратегічний господарський підрозділ характеризується такими параметрами: певний вид продукції, який включає товари і/або послуги; специфічні потреби, які мають бути задоволені; певна група споживачів; конкурентні переваги фірми. Багато фірм працюють у різних видах бізнесу, мають диверсифіковану спрямованість. Але зовсім не обов'язково, щоб ці види бізнесу виокремлювалися в організаційні підрозділи. Так, один організаційний підрозділ може охоплювати кілька видів бізнесу, і навпаки, один вид бізнесу може поділятися на кілька підрозділів. Що ж до стратегічного господарського підрозділу, то передбачається обов'язкове виділення його в організаційний підрозділ у структурі фірми. Стратегічні господарські підрозділи найчастіше виокремлюються за товарним принципом [4]. Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми становить портфель бізнесу фірми. Отже, витрати на управління ростуть з числом СГП в портфелі компанії. Напротивагу цьому компанії із зв'язаною диверсифікацією несуть витрати, що ростуть і з числом СГП, і із ступенем необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити вищі прибутки при зв'язаній диверсифікації.

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу – оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми. 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 [3]. Методологічний інструментарій маркетингового

управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі: Стратегічну модель М. Портера; Матрицю Бостонської консультативної групи (матриця росту); Матрицю "Дженерал Електрик – Мак Кінсі" (матриця привабливості ринку). Мета застосування усіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку. Відрізняються ці моделі між собою, по-перше, факторами, які становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку. Розглянемо більш детально основні шляхи здійснення диверсифікації.

Диверсифікація за допомогою внутрішнього ринку капіталів виконує ті ж функції, що і фондовий ринок. При внутрішньому ринку капіталів головний офіс відіграє наступні головні ролі:

- виконання функцій стратегічного планування, що полягають у визначенні портфеля СГП корпорації;
- визначення фінансових цілей і відстежування діяльності СГП;
- розміщення корпоративних капіталів серед конкуруючих СГП.

У цих умовах СГП є автономними центрами прибули, що знаходяться тільки під фінансовим контролем головного офісу. Стратегія реструктурування представляє один із видів стратегії внутрішнього ринку капіталів. Різниця полягає у мірі втручання головного офісу в дії СГП.

Компанії, які піддаються реконструюванню, зазвичай були погано керованими в процесі створення і розвитку. Мета полягає в допомозі ним активізувати свою діяльність, змінити образ дій, розвинути нові стратегії на рівні СГП і влити в компанію нові фінансові і технологічні ресурси. У тому випадку, коли використовується стратегія передачі мистецтва або досвіду діяльності, новий вигляд бізнесу розглядається як пов'язаний з існуючими СГП (наприклад, в області виробництва, маркетингу, постачання, наукових розробок). Зазвичай використовуються передачі таких мистецтв, які знижують витрати в диверсифікованій компанії.

Диверсифікація шляхом розподілу ресурсів можлива за наявності істотної схожості між однією або декількома важливими функціями тих, що існують, і нових СГП. Метою розподілу ресурсів є реалізація синергізму в діяльності компанії при використанні загальних виробництв, каналів розповсюдження, засобів просування тощо. Таким чином, в кожен СГП потрібно менше вкладень в порівнянні з автономним рішенням цього питання.

Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між СГП. Отже, витрати на управління ростуть з числом СГП в портфелі компанії. На противагу цьому компанії із зв'язаною диверсифікацією несуть витрати, що ростуть і з числом СГП, і із ступенем необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити вищі прибутки при зв'язаній диверсифікації.

Таким чином, вибір між зв'язаною і незв'язаною диверсифікаціями залежить від порівняння прибутковості при диверсифікації і додаткових питомих витрат на управління.

Підприємство повинне концентруватися на зв'язаній диверсифікації, коли ключові якості компанії можуть використовуватися в широкому діапазоні галузевих і комерційних ситуацій, а також управлінські витрати не перевершують величин, необхідних при розподілі ресурсів або передачі повноважень. По тій же логіці компанії повинні концентруватися на незв'язаній диверсифікації, якщо властивості базової СГП високо спеціалізовані і не мають доходу зі сторони, а витрати на управління не перевищують величин, потрібних для реалізації стратегії внутрішнього ринку.

Стратегією, протилежною диверсифікації, може бути створення стратегічного альянсу між двома або більш компаніями в сфері вартості, ризиків і прибутків, зв'язаних з використанням нових можливостей бізнесу. Проте при цьому є ризик доступу партнера до ключової технології. Шлях перший: освоєння нових сегментів. Можна з достатньою упевненістю

прогнозувати, що в найближчому майбутньому структура вітчизняного ринку істотно зміниться. Услід за структурними змінами, що вже відбуваються в торгівлі і дистрибуції, викликаними розвитком роздрібних мереж, починаються структурні зміни в промисловості. Шлях другий: альянси. В українській практиці успішні альянси із зарубіжними компаніями поки що рідкість. За оцінкою фахівців, не тільки українські, але і західні менеджери часто не можуть сформулювати стратегічно і економічно зрозумілу причину свого інтересу до альянсу з конкретною компанією.

Для багатьох компаній найбільш реальним способом подолати відставання є вступ до альянсів із зарубіжними партнерами і купівля ліцензій. Шлях третій: закордонні ринки. Чим більш спеціалізована компанія, тим виразніше вона відчуває обмеженість об'єму внутрішнього ринку. Тоді і виникає питання: диверсифікуватися, освоювати нові продукти в своїй країні, або спеціалізуватися, здійснювати експансію бізнесу на зовнішній ринок? Слід звернути увагу на чотири найважливіші сторони корпоративної стратегії диверсифікованої компанії: Дії із завершеності диверсифікації. Перше положення диверсифікації полягає в тому, що портфель СГП повинен складатися з різних СГП (нових, зрілих і так далі). Частиною цієї стратегії є рішення, чи буде диверсифікація вузькою (у невеликому числі галузей) або широкою (у багатьох галузях), а також те як компанія позиціонуватиметься у вибраних галузях. Управління диверсифікованою компанією і розширення сумісних дій існуючих СГП.

Після вибору позиції в існуючих СГП корпоративна стратегія повинна концентруватися на шляхах поліпшення діяльності підбору цих підрозділів. Повинні бути прийняті рішення про посилення довгострокових конкурентних позицій і, таким чином, прибутковості, а також про інвестиції в СГП. Повний план управління портфелем зазвичай включає стратегію швидкого зростання в найбільш сприятливих зонах господарювання, підтримку інших підрозділів, організацію перебудови в слабких СГП. Знаходження шляхів посилення синергізму серед незв'язаних СГП і

перетворення його в конкурентну перевагу. При зв'язаній диверсифікації деякі підрозділи використовують схожі або доповнюючі технології, схожий образ дій, однакові канали розповсюдження, одних споживачів або інші показники синергізму. Це дозволяє створити сприятливі можливості для передачі технологій, широкої експертизи шляхів зниження витрат, посилення конкурентного статусу і є істотним джерелом конкурентних переваг (тобто повинен забезпечуватися ефект $2+2=5$). 4. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрям ресурсів корпорації в найпривабливіші СГП. Програми по диверсифікації можуть містити один з нижчеперерахованих методів [2]. Весь існуючий персонал, а також устаткування повинні використовуватися для досягнення надалі більшої різноманітності товарів і послуг. Цей метод цілком дієвий для компаній, персонал яких націлений на проведення досліджень.

Підвищення продуктивності відбувається за рахунок збільшення кількості устаткування і якості організації, що, як правило, веде до збільшення асортименту продукції. Фірма, зайнята в певній сфері діяльності, поглинається шляхом купівлі за готівку, акції або за їх комбінацією. Центральні корпоративні функції розповсюджуються і на новий відділ, і на навиків і досвід управління поглиненої компанії і починають працювати в цілому і на компанію, що знов утворилася. Об'єднання компаній приблизно однакового розміру і роду діяльності. Зацікавленість в якій-небудь компанії, яка виявляється як безпосередня участь або як контроль над іншою компанією, але компанія, що приєдналася, продовжує функціонувати як незалежна структура.

Весь процес залучення готівки, управлінського таланту, технічних навиків, патентів та інших ресурсів повинен протікати так, щоб компанія змогла витягувати з цього певні види переваг, наприклад гарантовані постачання сировини і доходи по інвестиціях, певні вигоди від співпраці з іншими фірмами. У деяких випадках компанії можуть утворювати нову корпорацію. Надання підтримки операторові або споживачеві в зміні

диверсифікації або в розширенні їх діяльності. За великим рахунком потреби покупця в санаторно-курортному комплексі можна охарактеризувати як істотно сприяючий диверсифікації чинник.

Методи диверсифікації знаходяться в жорсткій залежності від бізнесу і управління. Диверсифікація вимагає такого ступеня гнучкого підходу, що на початку планування діяльності не слід виключати жодного з них. Кожен випадок диверсифікації вимагає відповідного підходу і аналізу, але одночасно повинні бути розглянуті всі можливі методи.

Тема 7. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства

Аналіз бізнес-портфеля підприємства (портфельний аналіз) являє собою розподіл діяльності за окремими стратегіями щодо товарів та ринків. Термін «portfolio» виник у сфері фінансів і означає «оптимальний з погляду сполучення ризику й прибутковості набір інвестицій». Застосування портфельного аналізу у стратегічному маркетингу дозволяє виявити потенційні можливості ринку і сформувавши нові стратегії, оцінити портфель замовлень з метою вкладання коштів у найбільш прибуткові й перспективні стратегічні господарські підрозділи й припинення або скорочення інвестицій у неефективні проекти.

Класичним інструментом портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці порівнюються між собою за такими критеріями, як темпи зростання продажів, стадія життєвого циклу, частка ринку тощо. Virізнюються методики наборами змінних, однак, у кожному разі це двовимірні матриці, у яких по одній осі фіксуються значення внутрішніх можливостей фірми, по іншій – зовнішні фактори. Найбільш поширеними методами портфельного аналізу є модель Портера, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), матриця Мак Кінсі – Дженерал Електрик та інші.

Проведення портфельного аналізу дозволяє узгодити бізнес-стратегії різних господарських підрозділів підприємства, забезпечити при цьому рівновагу їх розвитку, оптимально розподілити ресурси між стратегічними підрозділами та обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства (злиття, ліквідація, поглинання).

Розглянемо модель М. Портера. Позицію в галузі визначає конкурентна перевага. Фірми обходять суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу, що поділяється на два основних види:

- більш низькі витрати;

- диференціація товарів.

Низькі витрати відтворюють здатність фірми розробляти, випускати і продавати порівнюваний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи товар за такою самою ціною, що і конкуренти, фірма має більший прибуток.

Приклад. Крафт Фудз використовують дану стратегію: вони налагоджують виробництво продуктів харчування в різних країнах, використовуючи низькооплачувану, але досить продуктивну робочу силу, сучасні технології й устаткування, придані за кордоном або виготовлені за ліцензією, дешеву місцеву сировину.

Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування.

Вид конкурентної переваги і сфери, у якій вона досягається, визначають типові стратегії. Кожна з цих типових стратегій являє собою фундаментально протилежну від існуючих концепцію того, як слід конкурувати і досягати успіху в конкуренції.

Стратегію лідерства за витратами реалізують шляхом економії на масштабах виробництва, доступу до дешевої сировини, спрощення виробу (без суттєвих втрат якості), підвищення ефективності виробничого процесу, скорочення витрат на дослідження, сервіс, рекламу тощо. Цим самим створюються високі бар'єри входження конкурентів на цільовий ринок. Її недоліками є: можливе звуження обсягів збуту, цінові війни, ускладнення з підтриманням низьких витрат упродовж тривалого періоду.

Переваги: для **конкурентів** – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи у захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;

для **споживачів** – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою;

для **постачальників** – більша частина ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

для **підприємств**, які потенційно можуть увійти у галузь, – лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною;

для **товарів-замінників** – лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Стратегію диференціації реалізують шляхом створення товарів, які більшою мірою відповідають попиту конкретних груп споживачів, ніж товари конкурентів. Диференціація може проявлятися у специфічних характеристиках товару, виготовленні продукції на замовлення, широкому спектрі послуг післяпродажного сервісу тощо. Цим підвищується споживацька привабливість та імідж як самих товарів, так і їхнього виробника. Основні недоліки: великі витрати, можливість функціональної конкуренції, диференційовані товари, як правило, коштують дорожче, ніж звичайні.

Переваги: для **конкурентів** – підприємство має переваги, оскільки захищене від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

для **споживачів** – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

для **постачальників** – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

для **підприємств**, які потенційно можуть увійти у галузь, – лідерство у диференціації;

для **товарів-замінників** – виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальними. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз із боку замінників такою мірою, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія концентрації передбачає фокусування зусиль на одному чи кількох сегментах і досягнення в них лідерства шляхом більш ефективного задоволення попиту цільових споживачів, ніж конкуренти: диференціація товару або (і) цінове лідерство.

Отже, **конкурентна перевага** будь-якого типу дає більш високу продуктивність. Підприємство з низькою собівартістю продукції має ціну з меншими витратами, ніж конкуренти; у фірми з диференційованою продукцією прибуток з одиниці продукції вищий, ніж у конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага прямо пов'язана з формуванням доходу.

Одна з причин важливості сфери конкуренції полягає в тому, що галузі сегментовані. Майже в кожній галузі є чітко визначені різновиди продукції, численні канали поширення збуту і кілька типів покупців. Сегментування важливе, тому що в різних секторах ринку різні запити. У різних секторах ринку потрібні різні стратегії і різні здібності; відповідно джерела конкурентної переваги в різних секторах ринку теж досить різні, хоча ці сектори «обслуговуються» однією галуззю. І ситуація, коли фірми однієї країни досягають успіху в одному секторі ринку (наприклад, тайванські фірми – у випуску дешевого шкіряного взуття), а фірми іншої країни в тій самій галузі, але в іншому секторі (італійські фірми – у випуску модельного шкіряного взуття), – не рідкість.

Сфера конкуренції важлива ще і тому, що фірми іноді можуть одержати конкурентну перевагу за рахунок масштабності поставлених цілей, конкуруючи у світовому торговельному просторі, або ж використання зв'язків між галузями, конкуруючи у схожих галузях. Наприклад, фірма «Soni» одержує велику перевагу від того, що у світі випускаються найрізноманітніші радіоелектронні товари з її маркою, з використанням її технології і поширюються через її канали. Взаємозв'язки ж між чітко розмежованими галузями виникають через спільність важливих видів діяльності або навичок у фірм, що конкурують у цих галузях.

Матриця Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group), або «матриця росту» є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової частки кожного СГП.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Таблиця 7.1

Інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу підприємства

Методологічний інструментарій	Фактори, які утворюють основу моделі	Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі
Стратегічна модель М. Портера	Ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Рентабельність стратегічних господарських підрозділів	1. Цінове лідерство 2. Диференціація 3. Концентрація
Матриця Бостонської консультативної групи	Відносна ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Темпи зростання ринків збуту фірми	1. Стратегія розвитку 2. Стратегія підтримання конкурентних переваг 3. Стратегія збору урожаю 4. Стратегія елімінації
Матриця Дженерал Електрик – Мак Кінсі	Конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів Привабливість ринків збуту фірми	1. Стратегія зростання 2. Стратегія підтримання конкурентних переваг 3. Стратегія збору урожаю 4. Стратегія вибіркового розвитку 5. Пошук ніші 6. Стратегія елімінації

Стратегічна модель М. Портера.

У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства

Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності.

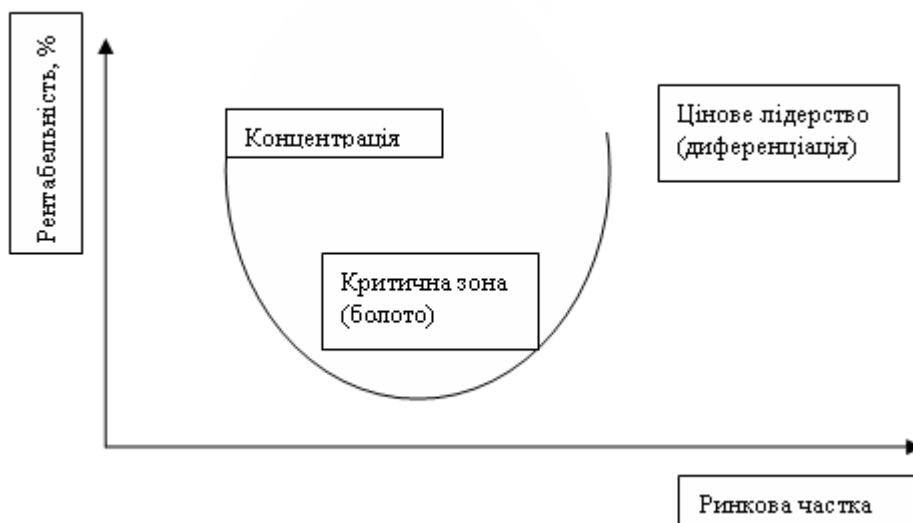


Рис. Модель М.Портера

Таблиця 7.2

Порівняльна характеристика стратегій М.Портера

Стратегія	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	Економія на масштабах виробництва Спрощення дизайну Підвищення ефективності процесу виробництва	Низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту	Можливість звуження ринку збуту Можливість цінової війни Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу
Диференціація	Надання товару таких якостей, які	Створюється певний високий імідж товару і	Можливість функціональної конкуренції (зміна

	відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача	фірми, що знижує чутливість споживача до цін Прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту	системи цінностей споживача) Великі витрати Більш висока ціна на диференційований товар може бути неприйнятною для споживача Виникнення фірм-послідовників зменшують ефект
Концентрація	Зосередження на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації	Більш повне розуміння потреб сегмента Імідж Можливість концентрації зусиль	Можливість скорочення цільового сегмента Можливість видової конкуренції (конкуренти можуть знайти в межах сегмента під сегменти і посилити спеціалізацію)

Матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту).

В основі матриці лежить твердження: «із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на масштабах виробництва».

Етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи.

1. На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства і відкладаємо його на вертикальній лінії матриці.

2. На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських підрозділів підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

3. Поле матриці, яке ми отримали, необхідно розділити на чотири квадранти. Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку. Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої. *Якщо, наприклад, вертикальна лінія розподілу проходить через значення 1,5, то це означає, що переваги, пов'язані з економією витрат, починають виявлятися тоді, коли ринкова частка підприємства перевищує ринкову частку найбільшого конкурента в 1,5 рази. Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.*

4. Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства.

Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства:

1. «Знаки питання» («важкі діти», «дикі кішки»),- це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика).

Маркетингові стратегії щодо «знаків питання»: інтенсифікація зусиль, стратегія «збору урожаю», елімінація.

2. «Зірки» - це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони

приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень.

Основна маркетингова стратегія щодо зірок – стратегія підтримання конкурентних переваг.

3. «Дійні корови» - такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає).

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «дійних корів»: підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю».

4.«Собаки» («кульгаві качки») - такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика).

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «собак»: стратегія «збору урожаю», елімінації, стратегія інтенсифікації зусиль (дуже рідко, якщо ринок має перспективу росту).

Таблиця 7.3

Стратегічне положення і стратегічні альтернативи СГП фірми відповідно до матриці Бостонської консультативної групи

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
Високі	<p>«ЗІРКИ»</p> <p><i>Ринкові лідери</i></p> <p><i>Перспективний ринок збуту</i></p> <p><i>Приносять прибутки</i></p> <p><i>Потребують значних інвестицій</i></p> <p>Стратегічні альтернативи:</p> <p>Підтримання конкурентних</p>	<p>«ЗНАКИ ПИТАННЯ»</p> <p><i>Перспективний ринок збуту</i></p> <p><i>Невеликі прибутки</i></p> <p><i>Незначна ринкова частка</i></p> <p><i>Потребують значних інвестицій</i></p> <p>Стратегічні альтернативи:</p> <p>Інтенсифікації зусиль,</p>

	переваг	(розвитку) Збір урожаю Елімінація
Низькі	«ДІЙНІ КОРОВИ» <i>Високі прибутки</i> <i>Невеликі потреби в інвестуванні</i> <i>Ринок збуту зменшується</i> Стратегічні альтернативи: Підтримання конкурентних переваг Збір урожаю	«СОБАКИ» <i>Неперспективний ринок збуту</i> <i>Низькі прибутки</i> <i>Низька конкурентоспроможність</i> <i>Слабкі ринкові позиції</i> Стратегічні альтернативи: Елімінація Збір урожаю Інтенсифікації зусиль, (розвитку)

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій: стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю», стратегія елімінації.

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

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

Таблиця 7.4**Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи**

Стратегія	Сутність	Обсяг необхідних інвестицій	Застосовується для:
<i>Інтенсифікація зусиль (росту)</i>	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП	Найбільший	Перспективних «знаків питання» Перспективних «собак»
<i>Підтримання конкурентних переваг</i>	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СГП	Великий	«Зірок» Сильних «дійних корів»
<i>Збір урожаю</i>	Зменшення маркетингових зусиль	Незначний	Слабких «дійних корів» Неперспективних «знаків питання» «Собак»
<i>Елімінація</i>	Виключення СГП зі складу портфеля бізнесу	Нульовий	Неперспективних «знаків питання» «Собак»

Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:

1. матриця враховує лише два фактори – ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори. Які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо). Залишаються поза увагою;

2. матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожного СГП, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку).

Основою матриці є два фактори:

1. Привабливість ринку (місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів, державне регулювання ринку)

2. Конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень цін, фінансові ресурси, виробничі можливості).

Етапи побудови матриці:

1. Формуються показники за факторами «привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП.

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості (вага фактора приймається за 1 або 100%, коефіцієнт вагомості кожного показника (рівень впливу даного показника на розмір фактора) може змінюватися від 0,01 до 0,99 або від 1 до 99%)

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (характеризує стан показника на рівні підприємства і встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 або від 1 до 10).

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином отримують загальну оцінку за фактором.

6. Будуємо поле матриці: - на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від 5 до 1 або від 10 до 1;

- на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в

межах від 1 до 5 або до 10.

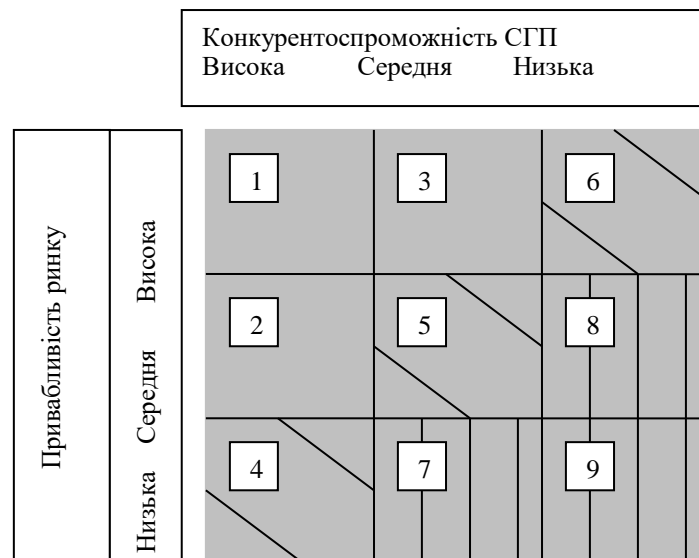
7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від 1 до 5).

8. Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнюючу оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

9. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринка. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

10. Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак Кінсі».



Під час формування стратегії поле матриці розділяють на три зони.

Рис. 7.5 Виділення стратегічних зон у матриці «Мак Кінсі».

Перша стратегічна зона (зона росту) охоплює квадрати 1,2,3 .

Рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4,5,6. Рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних

можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору врожаю) охоплює квадрати 7,8,9.

Рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Приваб ливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: Концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, Великі інвестиції, Розширення виробництва	Стратегія розвитку: Посилення слабких позицій, Пошук сфери, де можливо знайти лідируючі позиції, Визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: Спеціалізація на обмежених перевагах, Пошук засобів подолання слабких позицій, Елімінація
Середня	Стратегія розвитку: Інвестування найприбутковіших сегментів. Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: Пошук шляхів отримання конкурентних переваг, Інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: Пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, Зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового	Стратегія збору урожаю:	Стратегія елімінації:

	<p>розвитку: Захист ринкової частки, Концентрація на привабливих сегментах, Короткострокові перспективи</p>	<p>Короткострокові перспективи, Мінімальні вкладення</p>	<p>Припинення інвестування Виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків</p>
--	--	---	---

Рис. 7.6 Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак Кінсі»

Переваги матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»:

1. порівняно з матрицею БКГ являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу,
2. дає змогу визначити стратегічний стан господарських підрозділів підприємства,
3. пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства,
4. вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак Кінсі:

1. визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників,
2. 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),
3. іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 4,5,6 квадрати).

Тема 8 Визначення конкурентних переваг підприємства

Конкурентна перевага підприємства – це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку.

Формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить підприємству досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Сильна сторона підприємства 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:

1. **Організаційні** (розмір підприємства, рівень мобільності, набутий досвід діяльності, ефективність менеджменту, фінансова могутність, розмір ресурсної бази);

2. **Функціональні** переваги охоплюють показники діяльності функціональних служб підприємства::

- **Маркетинг** (імідж підприємства, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів, переваги в інформації як результат маркетингових досліджень, ефективна цінова стратегія, ефективна комунікаційна політика, високий рівень сервісного обслуговування, ефективна стратегія товарного руху);

- **Виробництво** (технологія, ефективність виробництва, якість товарів, мобільність виробництва, економія на масштабах виробництва);

- **Кадри** (кваліфікація персоналу, досвід практичної діяльності).

3. **Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями**, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи підприємства з фінансовими організаціями, торговельними посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками (контроль за каналами збуту, впливові контакти в галузі,

підтримка уряду, доступ до фінансових ресурсів, доступ до матеріально-технічних ресурсів).

Конкурентні переваги поділяють на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують ринкову перевагу підприємства 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 підприємства, знання споживачів, високий рівень інновацій та ін.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують переваги підприємства у цінових аспектах конкурентної боротьби. Таким чином, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства 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.

У 1981 р. виникла так звана **нова матриця Бостонської консультативної групи** (нова – тому що раніше, у 1970-х роках Бостонська консультативна група запропонувала матрицю росту, яка використовується у портфельному аналізі). Бостонська консультативна група **залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості** запропонувала виділяти чотири різновиди ринків:

1. Об'ємний ринок – це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто підприємство, яке володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість підприємства на такому ринку значною мірою залежить від її ринкової частки та розміру. *Прикладом об'ємного ринку є ринок будівельного обладнання.*

2. 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 підприємства, ні його ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих підприємств з різним рівнем рентабельності. *Прикладом фрагментарних ринків є сфера послуг – магазини одягу, ресторани, фірми з ремонту та обслуговування автомобілів тощо.* На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об'ємний або спеціалізований ринок.

3. 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. *Прикладом є металургійна і хімічна промисловість.* У тупиковому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

4. 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 підприємства, її вміння виявити і задовольнити специфічні потреби певного вузького кола споживачів. *Прикладом спеціалізованого ринку є ринок спеціалізованої техніки.*

Можлива кількість конкурентних переваг	Важливість переваг	
	низька	висока
велика	Фрагментарний ринок	Спеціалізований ринок
невелика	Тупиковий ринок	Об'ємний ринок

Рис. 8.1 Нова матриця Бостонської консультативної групи

Значення нової матриці Бостонської консультативної групи полягає в тому, що вона надає стратегічні рекомендації стосовно виду і форми конкурентних переваг на різних видах ринків. Наприклад, якщо невелика за розміром фірма виходить на об'ємний ринок, де прибутковість значною мірою залежить від розміру та ринкової частки (чого в даному випадку фірма не має), і на цьому ринку до того ж є сильний конкурент, то для набуття конкурентної переваги фірма мусить виділити на цьому ринку для себе певну нішу (тобто зорієнтуватися на спеціалізований ринок).

Тема 9. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування

Стратегія диференціації - один із різновидів конкурентної стратегії підприємства, сутністю якої є створення підприємством такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялась від пропозиції конкурентів.

Пошук сфери позитивних відмінностей ринкової діяльності підприємства від її конкурентів **М.Портер** пропонує починати з **аналізу ланцюжка цінностей, який включає:**

- ***ринкову інфраструктуру підприємства***, тобто його взаємозв'язки з фінансовими колами, державними органами, громадськістю;
- ***кадровий потенціал підприємства***, його систему управління людськими ресурсами;
- ***стан технології підприємства***: впровадження науково-технічних досягнень;
- ***стан матеріально-технічного забезпечення підприємства***: наявність матеріально-технічних ресурсів, їх доступність, контакти з постачальниками;
- ***внутрішня логістика***: транспорт, складське господарство підприємства;
- виробничий процес: його організація, планування, ефективність;
- ***зовнішня логістика***: транспортні послуги, управління товарними запасами, оброблення інформації;
- ***маркетинг і продаж***;
- ***сервісне обслуговування споживачів.***

Ф.Котлер до основних напрямів конкурентної диференціації відносить чотири категорії: товар, сервіс, персонал, імідж.

Товарна диференціація.

Передбачає пошук відмінностей товару підприємства від конкурентних товарів за такими показниками: функціональні характеристики, показники якості, форма товару, довговічність, надійність, ремонтоспроможність,

стиль, дизайн товару.

В управлінні якістю товару можливі три стратегічні альтернативи:

1. стратегія постійного 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.

2. 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.

3. стратегія зниження якості: застосування пов'язане із необхідністю зниження витрат та собівартості продукції. Застосовуючи цю стратегію, фірма сподівається, що споживачі нескоро помітять відмінності в якості. Спершу воно так і є, але дуже скоро фірма втрачає і імідж і споживачів.

Сервісна диференціація.

Сервісна диференціація здійснюється за такими напрямками: доставка до місця споживання: установка, монтаж товару, навчання споживача роботи з товаром; безплатні консультативні послуги, ремонт.

Диференціація персоналу.

Персонал підприємства стане фактором диференціації, якщо йому притаманні такі риси: компетентність, професіоналізм, ввічливість, чесність, відповідальність, комунікабельність.

Іміджеві диференціація.

Диференціація у сфері іміджу реалізується через такі засоби:

- *символіка* – створення фірмових ідентифікаційних символів – товарного знаку, товарної марки, слогану, кольору тощо.

- *засоби масової інформації* – оригінальне подання інформації про фірму та її товари по радіо, телебаченню, в пресі, підкреслюючи певні відмінності фірми від конкурентів;

- *атмосфера* – відмінність 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 підприємства на ринку серед товарів – аналогів.

Сутність стратегії позиціонування полягає у поданні товару споживачам через визначення його позиції на ринку у порівнянні з конкурентними товарами.

Відмінність стратегій диференціації і позиціонування полягає в тому, що стратегія позиціонування реалізує виявлені особливості через сприйняття споживачів.

Стратегія диференціації є основою для розроблення стратегії позиціонування.

Існують такі стратегії позиціонування:

1. позиціонування *за показниками якості.*
2. позиціонування *за співвідношенням «ціна – якість».*
3. позиціонування *на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів.* Ця стратегія реалізується в порівняльній рекламі.
4. позиціонування *за сферою застосування.*
5. позиціонування *за відмінними особливостями споживача,* якому пропонується товар.
6. позиціонування *за різновидом товару,* який пропонується у продаж.
7. позиціонування *за низькою ціною.*
8. позиціонування *за сервісним обслуговуванням.*
9. позиціонування *за позитивними особливостями технології.*

10. позиціонування *за іміджем*.

За кількістю ознак, на яких заснована стратегія позиціонування, розрізняють стратегію позиціонування: за однією ознакою – привертає увагу споживача до однієї, домінуючої ознаки, за двома ознаками – застосовується тоді, коли існує велика конкуренція за домінуючою ознакою, за трьома ознаками.

Дослідження свідчать, що якщо позиціонування здійснюється більше, ніж за трьома ознаками, то воно є неефективним, оскільки не відкладається у свідомості споживача.

Найпоширеніші помилки під час застосування стратегії позиціонування:

1. 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.

2. 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.

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

4. Сумнівне позиціонування виникає у разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування. Наприклад, найвища якість за найнижчими цінами. Наслідком сумнівного позиціонування є недовіра споживача до фірми, яка може призвести до створення її негативного іміджу.

Тема 10. Маркетингові конкурентні стратегії

При розгляді фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань Ф.Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: ринкового лідера, челенджера, послідовника, нішера.

Ринкові лідери – це ті фірми. Які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

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

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

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликий сегмент ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші)

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином: *ринкові лідери займають 40% ринку, челенджери – 30%, послідовники – 20%, нішери – 10%.*

Маркетингові стратегії ринкового лідера.

1. **Стратегія розширення місткості ринку** може бути реалізована трьома за трьома напрямками: залучення нових споживачів до товару фірми, пошук нових потреб, які можна задовольнити товаром фірми, збільшення обсягів споживання товару споживачами.

2. **Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості.** Стратегічні альтернативи: поліпшення якості товару, модифікація товару, диверсифікація, завоювання цінового лідерства, активізація рекламної діяльності, активізація збутової діяльності, посилення інноваційного процесу, інтеграція.

3. Стратегія захисту ринкових позицій.

3.1. *Позиційний захист* – захист ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі.

3.2. *Фланговий захист* – оборона слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість.

3.3. *Попереджуючий захист* – перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера.

3.4. *Контрнаступ* – передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів.

3.5. *Мобільний захист* – вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Стратегія реалізується шляхом використання двох стратегій – стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації.

3.6. *Стратегія відступу* – не завжди означає відмову ринкового лідера від того чи іншого виду бізнесу, це може бути тимчасове послаблення маркетингової активності.

Маркетингові стратегії челенджерів.

1. Стратегія фронтального наступу – челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому.

2. Стратегія флангового наступу – концентрація зусиль на слабких сторонах конкурента, стратегія ринкової ніші у використанні челенджера.

3. Стратегія обхідного наступу – передбачає використання слабких сторін конкурента, але на відміну від флангового наступу, характеризується широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента.

Маркетингові стратегії послідовників.

1. **Стратегія копії** використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності).

2. **Стратегія імітації** – наслідування окремих елементів стратегії лідера, але з внесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику.

3. **Стратегія адаптації** – використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту.

Маркетингові стратегії нішерів.

Залежно від співвідношення темпів зростання фірми ніш ера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

1. **Стратегія підтримання позицій** застосовується, якщо темпи зростання і ніши, і ніш ера зменшуються. У цьому разі фірма не має ні ринкової необхідності розширити свою діяльність, ні внутрішніх можливостей для розширення. Тому доцільно підтримувати позиції в даній ніші, доки вона не втратить свою ринкову актуальність.

2. **Стратегія інтеграції** застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту ніш ера, тобто фірма - нішер вже не зможе задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей.

3. **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.

4. **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.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Метою семінарських і практичних занять є поточна перевірка рівня засвоєння студентами навчального матеріалу по окремих темах дисципліни, які виносяться на ці заняття. На семінарські й практичні заняття виносяться не всі, а найважливіші та найскладніші питання дисципліни.

Решту питань студенти опрацьовують самостійно. При підготовці до семінарських і практичних занять потрібно передусім прочитати конспект лекцій з відповідних тем, вивчати понятійний апарат і осягнути логіку навчального матеріалу. Доцільно скористатися методичними порадами до відповідної теми і літературними джерелами, рекомендованими з кожної теми.

Завдання для самостійної роботи

Основними формами самостійної роботи студента над вивченням дисципліни є:

I. Вивчення окремих тем 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 та окремих питань за рекомендованими навчальними посібниками.

II. Розгляд дискусійних питань.

Перелік дискусійних питань наведені по кожній темі в плані практичних занять. Кожну відповідь студент повинен обґрунтувати та пояснити.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання передбачає:

I. Виконати контрольну роботу згідно запропонованої тематики.

Контрольну роботу студенти виконують у вигляді реферату на одну з тем, наведених далі.

Написання реферату є важливою формою контролю знань студентів, що дає змогу перевірити вміння студентів самостійно аналізувати статистичні дані та матеріали, сформулювати практичні навички для подальшої маркетингової діяльності.

Загальний обсяг контрольної роботи (реферату), включаючи додатки та список літературних джерел, становить 15-20 аркушів тексту (формат А4), роздрукованих на принтері; розмір шрифту 14 (рекомендується шрифт

Times New Roman), інтервал між рядками 1,5; верхнє і нижнє поле — 1,5, лівє поле — 2,5, правє поле — 1,2, колонтитули— 1,0.

Текст реферату ілюструється схемами, таблицями, графіками та діаграмами. Вибір виду ілюстрації залежить від змісту матеріалу та поставленої мети.

Важливою вимогою до контрольної роботи є грамотність і логічний стиль викладення. Робота повинна бути написана українською мовою. Необхідно дотримуватись правил цитування, оформлення посилань та списку використаної літератури.

За результатами аналізу емпіричних або статистичних даних і матеріалів, особистих вражень та узагальнень потрібно зробити висновки, висвітлити здобуті успіхи, зазначити існуючі недоліки, а також висловити пропозиції щодо подальшого покращення діяльності об'єкта реферування.

При написанні контрольної роботи потрібно використовувати як навчальні посібники, підручники, монографії, так і матеріали періодичних видань, статистичні матеріали Держкомстату України, дані мережі *Internet* та інших джерел.

Плани практичних занять для денної форми навчання

Практичне заняття №1

Тема: Сутність і сфера стратегічного маркетингу. Аналіз маркетингового середовища

План

1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом

1. Основні категорії стратегічного маркетингу
1. Елементи та види маркетингових стратегій
4. Сутність і склад маркетингового середовища
5. Фактори маркетингового мікросередовища
6. Етапи аналізу маркетингового середовища

7. Аналіз сильних та слабких сторін фірми, маркетингових можливостей та загроз(swot-аналіз)

8. Конкурентна перевага фірми

Література

Основна:

1. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. - Винница: МНПП "ГП", 1994.-88с.

2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред і вступ, ст. Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресе, 2007. - 736 с.

Додаткова:

1. Портер М Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей діяльності конкурентів/ Пер. з амгл. А. Олійника, Р. Скільського. - К.: Основи, 1998. - 345 с.

Практичне заняття №2

Тема: Маркетингова стратегічна сегментація

План

1. Виникнення, сутність і зміст str-маркетингу
2. Фактори та критерії сегментації. І принципи ефективної сегментації
3. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу

Література

Основна:

1. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. - Винница: МНПП "ГП", 1994.-88с.

2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред і вступ, ст. Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресе, 2007. - 736 с.

Додаткова:

1. Портер М Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей діяльності конкурентів/ Пер. з амгл. А. Олійника, Р. Скільського. - К.: Основи, 1998. - 345 с.

Практичне заняття №3

Тема: Формування і вибір цільових сегментів підприємства

1. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів
2. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку

Література

Основна:

1. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. - Винница: МНПП "ГП", 1994.-88с.
2. Маркетинг. Стратеги с которыми побеждают. М.: Издательский дом «Максимум», 2006. – 314с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред і вступ, ст. Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресе, 2007. - 736 с.

Додаткова:

1. Портер М Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей діяльності конкурентів/ Пер. з амгл. А. Олійника, Р. Скільського. - К.: Основи, 1998. - 345 с.

Змістовий модуль II. Стратегічний маркетинг як передумова ефективної підприємницької діяльності

Практичне заняття №4

Тема: Маркетингові стратегії зростання. Маркетингові стратегії диверсифікації

План

1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій росту
2. Маркетингові стратегії інтенсивного росту
3. Маркетингові стратегії інтегративного росту
4. Маркетингові стратеги диверсифікації

Література

Основна:

1. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. -

Винниця: МНПП "ГП", 1994.-88с.

2. Котлер Ф. Основи маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред і вступ, ст. Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресе, 2007. - 736 с.

Додаткова:

1. Портер М Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей діяльності конкурентів/ Пер. з амгл. А. Олійника, Р. Скільського. - К.: Основи, 1998. - 345 с.

Практичне заняття №5

Тема: Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства

План

1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми
2. Стратегічна модель портера
3. Матриця бостонської консультативної групи (матриця росту)
4. Матриця "мак кінсі — дженерал електрик" (матриця привабливості ринку)

Література

Основна:

1. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. - Винниця: МНПП "ГП", 1994.-88с.

2. Котлер Ф. Основи маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред і вступ, ст. Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресе, 2007. - 736 с.

Додаткова:

1. Портер М Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей діяльності конкурентів/ Пер. з амгл. А. Олійника, Р. Скільського. - К.: Основи, 1998. - 345 с.

Змістовий модуль III. Маркетингові стратегії та конкуренція

Практичне заняття №6

Тема: Визначення конкурентних переваг фірми

Розрахувати ринкову частку фірми та відносну ринкову частку фірми. Зробити відповідні висновки про становище фірми на ринку та становище її конкурентів. Для цього:

1. Визначити основного конкурента фірми.
2. Визначити другорядних конкурентів фірми.
3. Розрахувати ринкову частку фірми за формулою (1):

$$P = V/MP*100, \quad (1)$$

де - ринкова частка фірми, %;

V - обсяги продажу товарів фірми за певний період (за рік), грн.;

MP - місткість ринку, грн.

4. Розрахувати ринкові частки конкурентів за формулою (1).
5. Розрахувати відносні ринкові частки фірми та її конкурентів за формулою (2):

$$BP = P/ PK, \quad (2)$$

де

BP - відносна ринкова частка фірми,

P - ринкова частка фірми, %;

PK - ринкова частка конкурента, %.

6. Зробити висновки стосовно:

- положення фірми на ринку за її ринковою часткою;
- положення фірми на ринку відносно головного конкурента;
- положення фірми на ринку відносно другорядних конкурентів.

Практичне заняття №7

Тема Маркетингові стратегії диференціації і позиціонування. маркетингові конкурентні стратегії

План

1. Різновиди маркетингової стратегії диференціації
2. Позиціонування. побудова позиційної схеми

- 3.Різновиди стратегій позиціювання
4. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій
5. Маркетингові стратегії ринкового лідера
6. Маркетингові стратегії членджерів
7. Маркетингові стратеги послідовників
- 8.Маркетингові стратегії нішерів

Література

Основна:

1. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. - Винница: МНПП "ГП", 1994.-88с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред і вступ, ст. Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресе, 2007. - 736 с.

Плани практичний занять для студентів заочної форми навчання

Змістовий модуль I. Сучасний стратегічний маркетинг та його соціально-економічна спрямованість

Практичне заняття №1

Тема: Сутність і сфера стратегічного маркетингу. Аналіз маркетингового середовища

План

1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом
 1. Основні категорії стратегічного маркетингу
 1. Елементи та види маркетингових стратегій
 4. Сутність і склад маркетингового середовища
 5. Фактори маркетингового мікросередовища
 6. Етапи аналізу маркетингового середовища
 7. Аналіз сильних та слабких сторін фірми, маркетингових можливостей та загроз(swot-аналіз)

8. Конкурентна перевага фірми

Література

Основна:

1. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. - Винница: МНПП "ГП", 1994.-88с.

2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред і вступ, ст. Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресе, 2007. - 736 с.

Додаткова:

1. Портер М Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей діяльності конкурентів/ Пер. з амгл. А. Олійника, Р. Скільського. - К.: Основи, 1998. - 345 с.

Практичне заняття №2

Тема: Маркетингова стратегічна сегментація. Формування і вибір цільових сегментів підприємства

План

1. Виникнення, сутність і зміст str-маркетингу
2. Фактори та критерії сегментації. І принципи ефективної сегментації
3. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.
4. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів
5. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку

Література

Основна:

1. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. - Винница: МНПП "ГП", 1994.-88с.

2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред і вступ, ст. Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресе, 2007. - 736 с.

Додаткова:

1. Портер М Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей діяльності конкурентів/ Пер. з амгл. А. Олійника, Р. Скільського. - К.:

**Змістовий модуль II. Стратегічний маркетинг як передумова
ефективної підприємницької діяльності**

Практичне заняття №3

**Тема: Маркетингові стратегії зростання. Маркетингові стратегії
диверсифікації**

План

1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій росту
2. Маркетингові стратегії інтенсивного росту
3. Маркетингові стратегії інтегративного росту
4. Маркетингові стратеги диверсифікації

**Тема: Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу
підприємства**

План

1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми
2. Стратегічна модель портера
3. Матриця бостонської консультативної групи (матриця росту)
4. Матриця "мак кінсі — дженерал електрик" (матриця привабливості ринку)

Змістовий модуль III. Маркетингові стратегії та конкуренція

Практичне заняття №4

**Тема: Визначення конкурентних переваг фірми. Маркетингові
стратегії диференціації і позиціонування. Маркетингові конкурентні
стратегії**

План

1. Різновиди маркетингової стратегії диференціації
2. Позиціонування. побудова позиційної схеми

- 3.Різновиди стратегій позиціювання
4. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій
5. Маркетингові стратегії ринкового лідера
6. Маркетингові стратегії членджерів
7. Маркетингові стратеги послідовників
- 8.Маркетингові стратегії нішерів

Література

Основна:

1. Стратегический маркетинг / Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. - Винница: МНПП "ГП", 1994.-88с.

2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред і вступ, ст. Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресе, 2007. - 736 с.

Для студентів заочної форми навчання передбачено виконання контрольної роботи згідно методичних вказівок та варіанту відповідно до порядкового номеру в списку.

Тематика контрольних робіт (рефератів)

1. Маркетинг як складова стратегічного управління фірмою.
2. Аналіз елементів стратегічного маркетингу: стратегій за цільовими ринками і комплексами маркетингу.
3. Оцінювання стратегічної позиції компанії.
4. Аналіз загальних стратегій конкуренції компанії.
5. Наступальні та оборонні стратегії в досягненні й захисті конкурентної переваги фірми.
6. Конкурентна перевага компанії як реалізація стратегії вертикальної інтеграції.
7. Аналіз стратегій для конкуренції в нових галузях і таких, що перебувають на стадії зрілості.
8. Оцінювання міжнародних стратегій конкуренції фірми.
9. Стратегії диверсифікації на рівні корпорації.
10. Підходи до планування стратегії маркетингу з використанням матричного аналізу.
11. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.
12. Маркетингові стратегії позиціонування.
13. Вибір стратегії охоплення ринку.
14. Маркетингові стратегії інтегративного зростання.
15. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання.
16. Переваги та недоліки різних видів стратегії диверсифікації.
17. Етапи розробки стратегії фірми.
18. Конкурентні стратегії лідерів галузі.
19. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.
20. Різновиди та сфери застосування маркетингових стратегій за Портером.
21. Види конкурентних переваг фірми.

22. Конкурентні стратегії фірм-челенджерів.
23. Оцінювання конкурентної позиції фірми.
24. Стратегії для «слабкого» бізнесу.
25. Стратегії позиціонування: сутність і різновиди.
26. Особливості маркетингових стратегій нішерів.
27. Характеристика корпоративних стратегій диверсифікації.
28. Конкурентні стратегії лідерів ринку.
29. Використання матричних методів аналізу для визначення конкурентної позиції фірми.
30. Особливості маркетингового стратегічного планування.

Методи навчання: опорні конспекти лекцій, бесіди, робота з літературою, проблемний виклад, інтерактивні методи в процесі обговорення питань практичних заняття, навчальні тести, ситуаційні завдання, розгляд дискусійних питань (ділові ігри, дискусія та ін.), підготовка рефератів та написання контрольної роботи.

Методи оцінювання: поточне оцінювання, розгляд дискусійних питань на практичному занятті, тематичне тестування, оцінка за реферат, ІНДЗ, підсумковий контроль. Враховуючи те, що питома вага оцінки кожного з видів навчальної роботи студента у підсумковій (загальній) оцінці визначається, виходячи із їх вагомості у теоретичній та практичній підготовці фахівця, структури та змісту навчальної дисципліни, кількість балів розподілено так:

ІНДЗ оцінювалося у 15 балів - за роботу; використовувалися норми оцінювання, аналогічні до наведених вище (відповідно кількість балів розбито так: 14 - 12; 11 - 9; 8 - 6; 5 - 0).

Навчальні досягнення студента з усіх видів виконуваних робіт (теоретична підготовка, ІНДЗ, підсумковий контроль) оцінюються кількісно відповідно до шкали, наведеної у «Положенні про організацію навчального процесу в кредитно-модульній системі підготовки фахівців»

Шкала оцінювання:

90 – 100 балів – *відмінно* (A);

75 – 89 балів – *добре* (BC);

60 -74 бали – *задовільно* (DE);

35 – 59 балів – *незадовільно* з можливістю повторного складання (FX);

1 -34 бали – *незадовільно* з обов'язковим повторним курсом (F).

Методичне забезпечення: опорні конспекти лекцій, навчально-методичні посібники, методичні рекомендації.

Питання до заліку з дисципліни «Стратегічний маркетинг»

1. Сутність, цілі та завдання стратегічного маркетингу.
2. Оцінювання стратегічної позиції компанії (аналітичні інструменти).
3. Характеристика стратегічних господарських підрозділів як основних елементів побудови стратегічного плану маркетингу.
4. Вивчення стратегій конкурентної боротьби на ринку.
5. Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей.
6. Визначення завдань фірми у процесі стратегічного планування.
7. Вибір стратегії для досягнення конкурентоспроможності компанії за витратами.
8. Встановлення цілей і ситуаційний аналіз у процесі стратегічного планування.
9. Визначення поточної стратегії компанії.
10. Характеристика загальних стратегій конкуренції.
11. Сутність стратегічного маркетингу диверсифікованих компаній.
12. Стратегії глобального маркетингу: сутність і проблеми.
13. Конкурентні стратегії низьких і оптимальних витрат.
14. Оцінювання диверсифікованого портфеля з використанням матричного аналізу.
15. Характеристика складових маркетингової глобальної стратегії фірми.
16. Конкурентні стратегії диференціації.
17. Загальна характеристика й оцінювання підходів до планування стратегії маркетингу.
18. Умови ефективного застосування маркетингової глобальної стратегії фірми.
19. Сфокусовані стратегії низьких витрат і диверсифікація.
20. Підхід до планування стратегії маркетингу; матриця можливостей за товарами/ринками.
21. Етапи розробки маркетингової стратегії фірми.

22. Досягнення конкурентної переваги з використанням наступальних стратегій.
23. Підхід до планування стратегії маркетингу: матриця “Бостон консалтинг груп».
24. Класифікація маркетингових стратегій.
25. Захист конкурентної переваги з використанням оборонних стратегій.
26. Підхід до планування стратегії маркетингу: програма впливу ринкової стратегії на прибуток.
27. Напрями реалізації маркетингових стратегій.
28. Конкурентна перевага як реалізація стратегії вертикальної інтеграції.
29. Підхід до планування стратегії маркетингу: загальна стратегічна модель Портера.
30. Сутність та види стратегій інтеграції.
31. Фактори, що характеризують стан галузі й умови конкуренції в ній.
32. Підходи до оцінювання привабливості галузей.
33. Види стратегій розподілу.
34. Фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми і її ринкову позицію.
35. Методи оцінювання конкурентної позиції стратегічних господарських підрозділів у галузі.
36. Вибір стратегії позиціонування товару.
37. Стратегії для конкуренції в нових галузях.
38. Аналіз відповідності стратегічного господарського підрозділу стратегії компанії.
39. Вибір стратегії позиціонування фірми.
40. Стратегії для конкуренції в галузях, що перебувають на стадії зрілості.
41. Сутність ранжування стратегічних господарських підрозділів за

інвестиційними пріоритетами.

42. Методика розробки маркетингових стратегій.

43. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках.

44. Підходи до розробки корпоративної стратегії.

45. Залежність маркетингової стратегії від стану зовнішнього середовища підприємства.

46. Стратегії для конкуренції в роздроблених галузях.

47. Розподіл ресурсів при розробці стратегії компанії.

48. Етапи пошуку конкурентних переваг фірми.

49. Види міжнародних стратегій і їх характеристика.

50. Реалізація стратегії маркетингу: узгодження бюджету зі стратегією.

51. Стратегії зростання.

52. Порівняльна характеристика багатонаціональної та глобальної стратегій.

53. Реалізація стратегії маркетингу: створення підтримуючих політик і процедур.

54. Етапи розробки стратегії фірми.

55. Конкурентні стратегії лідерів галузі.

56. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.

57. Види конкурентних переваг фірми.

58. Стратегії фірм, що відіграють другі ролі.

59. Маркетингові стратегії диференціації продукту (послуг).

60. Оцінювання конкурентної позиції фірми.

61. Стратегії для «слабкого» бізнесу.

62. Стратегії позиціонування: сутність і різновиди.

63. Стратегія розробки нових товарів.

64. Стратегія відновлення для кризових ситуацій.

65. Сутність стратегії планування продукції.

66. Маркетингові стратегії нішерів.

67. Варіанти стратегії корпорації.

68. Визначення базової маркетингової стратегії: конструювання продукту і упакування, розробка марки, оцінювання положення продукту на ринку.

69. Види цінових стратегій підприємства.

70. Характеристика корпоративних стратегій диверсифікації.

71. Схема розробки стратегії ціноутворення.

72. Види та умови застосування рекламних стратегій.

73. Стратегії входження в нові сфери діяльності.

74. Цінові стратегії, засновані на витратах, попиті й конкуренції.

75. Використання конкурентних переваг для досягнення цілей на ринку.

76. Стратегії диверсифікації у споріднені та неспоріднені галузі.

77. Варіанти стратегії маркетингу щодо показників ціни і якості товару.

78. Вибір стратегії ефективного позиціонування фірми та її товарів.

79. Стратегії згортання і ліквідації.

80. Дослідження інтенсивності конкуренції та чинники, що на неї впливають.

81. Стратегії реструктурування, відновлення й економії.

82. Сутність стратегії фірми у виборі й розвитку каналів розподілу і збуту товарів.

83. Етапи визначення конкурентних переваг фірми.

84. Стратегії багатонаціональної диверсифікації.

85. Комунікаційна стратегія маркетингу.

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання для контрольної роботи з необхідними, розрахунками і поясненнями послідовності і логіки їх виконання оформляються в учнівському! шиті або на стандартних аркушах (формат А4). На титульній сторінці (або на обкладинці зошита) потрібно обов'язково вказати:

- Повну назву дисципліни;
- Прізвище, ім'я та по батькові студента;
- Номер та назву спеціальності, за якою навчається студент;
- Номер групи;
- Номер варіанта, який визначається за двома останніми цифрами номеру залікової книжки.

Сторінки контрольної роботи слід пронумерувати, в кінці роботи потрібно навести список використаної літератури, перелік використаних практичних матеріалів (якщо такі використовувались), проставити дату виконання роботи і власноручний підпис студента.

Завдання для контрольних робіт містять 100 варіантів. Номер варіанта визначається за двома останніми цифрами номеру залікової книжки студента. за графою 1, якщо остання цифра поточного року непарна, за графою 2, якщо - парна. Наприклад, поточний рік 2003 (остання цифра - 3 - непарна), значить номер варіанта визначається за графою 1.

Виконана контрольна робота здається на кафедру у встановлені графіком навчального процесу терміни. Контрольна робота виконана не в повному обсязі або не за своїм варіантом повертається студентові на переробку або доопрацювання без перевірки. Зарахування контрольної роботи проводиться викладачем у присутності студента не пізніше, ніж за один день перед екзаменом (заліком).

ЗАВДАННЯ 1

Розкрийте сутність теоретичних запитань, використовуючи не менше, ніж три з запропонованих джерел літератури. Джерела літератури

обов'язково слід вказувати у квадратних дужках. Наприклад, [6, с.23] означає, що для написання відповіді на теоретичне питання використано джерело літератури №6 із переліку, вказаного у списку використаних джерел, інформація, яка безпосередньо використана знаходиться на сторінці 23.

Таблиця 1

№ варіанта	Зміст запитань
00	1 . Сутність та класифікація маркетингових стратегій зростання. 2. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом.
9	1. Маркетингові стратегії Інтенсивного зростання. 2. Основні категорії стратегічного маркетингу.
8	1 . Маркетингові стратегії інтегративного зростання. 2. Елементи та види маркетингових стратегій.
7	1 . Маркетингові стратегії диверсифікації. 2. Процес та рівні маркетингового стратегічного планування.
6	1 . Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми. 2. Завдання, принципи та складові маркетингового стратегічного планування.
5	1. Інструменти маркетингового аналізу портфеля бізнесу фірми. 2. Сутність та складові маркетингового середовища.
4	1. Стратегічна модель М. Портера. 2. Фактори маркетингового макросередовища.
3	1. Основні положення матриці Бостонської консультативної групи. 2. Фактори маркетингового мікросередовища.
	1. Етапи побудови матриці Бостонської консультативної

	2	групи. 2. Етапи аналізу маркетингового середовища.
0	1	1. Основні види стратегічних господарських підрозділів за матрицею Бостонської консультативної групи. 2. Сутність SWOT-аналізу.
1	0	1. Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи. 2. Аналіз маркетингових можливостей та загроз фірми.
2	9	1. Переваги і недоліки матриці Бостонської консультативної групи. 2. Аналіз сильних та слабких сторін фірми.
3	8	1. Сутність матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик. 2. Аналіз конкурентних переваг фірми.
4	7	•1 . Етапи побудови матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик. 2. Виникнення, сутність та зміст STP - маркетингу.
5	6	1. Види маркетингових стратегій за матрицею Мак Кінсі - Дженерал Електрик. 2. Фактори та критерії сегментації.
6	5	1. Переваги і недоліки матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик. 2. Принципи ефективною сегментації.
7	4	1. Маркетингові стратегії диференціації. 2. Недиференційований маркетинг.
8	3	1. Маркетингові стратегії позиціонування. 2. Диференційований маркетинг.
9	2	1. Позиціонування та побудова позиційної схеми. 2. Концентрований маркетинг.
0	1	1. Різновиди стратегій позиціонування. 2. Оцінка сегментів в процесі вибору цільового сегмента.
		1. Сутність маркетингових конкурентних стратегій та їх

1	0	класифікація за А. Ліглом. 2. Стратегії вибору цільового ринку.
2	9	1. Різновиди конкурентних позицій фірми за М Портером. 2. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом
3	8	1. Різновиди маркетингових конкурентних стратегій за Ф.Котлером" 2. Основні категорії стратегічного маркетингу.
4	7	1. Сутність та приклади ринкових лідерів. 2. Елементи та види маркетингових стратегій
5	6	1. Стратегія розширення місткості ринку. 2. Процес та рівні маркетингового стратегічного планування.
6	5	1. Стратегія захисту позицій. 2. Завдання, принципи та складові маркетингового стратегічного планування.
7	4	1. Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. 2. Сутність та складові маркетингового середовища.
8	3	1. Маркетингові стратегії челенджерів. 2. Фактори маркетингового макросередовища.
9	2	1. Маркетингові стратегії послідовників. 2. Фактори маркетингового мікросередовища.
0	1	1. Маркетингові стратегії ринкової ніші. 2. Етапи аналізу маркетингового середовища.
1	0	1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом. 2. Переваги і недоліки матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик.
2	9	1. Аналіз конкурентних переваг фірми. 2. Стратегічна модель М.Портера.

3	8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз маркетингових можливостей та загроз фірми. 2. Сутність маркетингових стратегій конкуренції та їх класифікація за А. Літлом.
4	7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основні категорії стратегічного маркетингу. 2. Різновиди маркетингових конкурентних стратегій за Ф.Котлером
5	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Елементи та види маркетингових стратегій. 2. Принципи ефективної сегментації.
6	5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процес та рівні маркетингового стратегічного планування. 2. Диференційований маркетинг.
7	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетингові стратегії диверсифікації 2. Різновиди конкурентних позицій фірми за М.Портером.
8	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетингові стратегії ринкової ніші. 2. Завдання, принципи та складові маркетингового стратегічного планування.
9	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фактори та критерії сегментації. 2. Побудова позиційної схеми.
0	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основні види стратегічних господарських підрозділів за матрицею Бостонської консультативної групи. 2. Поняття та різновиди маркетингових стратегій позиціонування
1	0	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз сильних та слабких сторін фірми. 2. Поняття та різновиди маркетингових стратегій диференціації.
2	9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виникнення, сутність та зміст 5TP- маркетингу. 2. Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бретонської консультативної групи.
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Недиференційований маркетинг.

3	8	2. Переваги і недоліки матриці Бретонської консультативної групи.
4	7	1. Концентрований маркетинг 2. Види маркетингових стратегій згідно з матрицею Мак Кінсі - Дженерал Електрик
5	6	1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми. 2. Основні категорії стратегічного маркетингу.
6	5	1. Інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу фірми. 2. Елементи та види маркетингових стратегій.
7	4	1. Основні положення та етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи. 2. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом.
8	3	1. Сутність та етапи побудови матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик. 2. Процес та рівні маркетингового стратегічного планування.
9	2	1. Маркетингові стратегії послідовників. 2. Сутність і склад маркетингового середовища.
0	1	1. Оцінка сегментів в процесі вибору цільового сегмента. 2. Різновиди конкурентних позицій фірми за М. Портером.
1	0	1. Стратегії вибору цільових ринків. 2. Переваги і недоліки матриці Бостонської консультативної групи.
2	9	1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій зростання. 2. Переваги і недоліки матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик.
		1. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання.

3	8	2. Сутність маркетингових стратегій конкуренції та їх класифікація за А. Літлом.
4	7	1. Сутність та процес SWOT - аналізу. 2. Маркетингові стратегії ринкової ніші.
5	6	1. Аналіз маркетингових можливостей та загроз фірми. 2. Маркетингові стратегії послідовників.
6	45	1. Аналіз сильних та слабких сторін фірми. 2. Маркетингові стратегії челенджерів.
7	4	1. Аналіз конкурентних переваг фірми. 2. Маркетингові стратегії ринкового лідера.
8	3	1. Виникнення, сутність та зміст 5TP- маркетингу. 2. Різновиди маркетингових конкурентних стратегій за Ф.Котлером.
9	2	1. Фактори та критерії сегментації. 2. Побудова позиційної схеми.
0	1	1. Маркетингові стратегії челенджерів. 2. Маркетингові стратегії інтегративного зростання
1	0	1. Принципи ефективної сегментації. 2. Поняття та різновиди маркетингових стратегій позиціонування.
2	9	1. Недиференційований маркетинг. 2. Сутність та етапи побудови матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик.
3	8	1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій зростання. 2. Поняття та різновиди маркетингових стратегій диференціації.
4	7	1. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання. 2. Основні положення та етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи
		1 Маркетингові стратегії інтегративного зростання. 2.

5	6	Основні види стратегічних господарських підрозділів за матрицею Бостонської консультативної групи.
6	5	1. Маркетингові стратегії диверсифікації. 2. Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консульт групи.
7	4	1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми. 2. Види маркетингових стратегій згідно з матрицею Мак Кінсі - Дженермг Електрик.
8	3	1. Інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу фірми. 2. Сутність і склад маркетингового середовища.
9	2	1. Маркетингові стратегії ринкового лідера. 2. Стратегічна модель М.Портера
0	1	1. Фактори маркетингового макросередовища. 2. Концентрований маркетинг.
1	0	1. Фактори маркетингового макросередовища. 2. Концентрований маркетинг.
2	9	1. Фактори маркетингового мікросередовища. 2. Стратегії вибору цільових ринків.
3	8	1. Етапи аналізу маркетингового середовища. 2. Оцінка сегментів в процесі вибору цільового сегмента.
4	7	1. Сутність та процес 8\УОТ - аналізу. 1. Завдання, принципи та складові маркетингового стратегічного планування.
5	6	1. Фактори маркетингового макросередовища. 2. Недиференційований маркетинг.
6	5	1. Етапи аналізу маркетингового середовища. 2. Диференційований маркетинг.

7	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз сильних та слабких сторін фірми. 2. Маркетингові стратегії ринкової ніші.
8	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фактори маркетингового мікросередовища. 2. Завдання, принципи та складові маркетингового стратегічного планування
9	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи. 2. Маркетингові стратегії ринкового лідера.
0	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Види маркетингових стратегій згідно з матрицею Мак Кінсі - Дженерал Електрик. 2. Побудова позиційної схеми.
1	0	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переваги і недоліки матриці Бостонської консультативної групи 2. Маркетингові стратегії ринкової ніші.
2	9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом. 2. Сутність та процес SWOT – аналізу.
3	8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основні категорії стратегічного маркетингу. 2. Аналіз маркетингових можливостей та загроз фірми.
4	7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Елементи та види маркетингових стратегій. 2. Аналіз сильних та слабких сторін фірми.
5	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процес та рівні маркетингового стратегічного планування 2. Аналіз конкурентних переваг фірми.
6	5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Завдання, принципи та складові маркетингового стратегічного планування. 2. Виникнення, сутність та зміст 5TP- маркетингу
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність і склад маркетингового середовища.

7	4	2. Недиференційований маркетинг.
7	4	1. Фактори маркетингового макросередовища. 2. Принципи ефективної сегментації.
8	3	1. Фактори маркетингового мікросередовища. 2. Фактори та критерії сегментації.
9	2	1. Етапи аналізу маркетингового середовища. 2. Диференційований маркетинг.
0	1	1. Стратегічна модель М.Портера 2. Концентрований маркетинг.
1	0	1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми 2. Маркетингові стратегії ринкової ніші.
2		1. Оцінка сегментів в процесі вибору цільового сегмента. 2. Основні положення та етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи.
3		1. Стратегії вибору цільових ринків. 2. Основні види стратегічних господарських підрозділів за матрицею Бос-гонської консультативної групи.
4		1. Інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу фірми. 2. Поняття та різновиди маркетингових стратегій диференціації.
5		1. Маркетингові стратегії диверсифікації. 2. Сутність маркетингових стратегій конкуренції та їх класифікація за А. Літлом.
6		1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій зростання. 2. Маркетингові стратегії послідовників.
		1. Поняття та різновиди маркетингових стратегій

7		позиціонування. 2. Маркетингові стратегії челепджерів.
8		1. Різновиди конкурентних позицій фірми за М. Портером. 2. Сутність та етапи побудови матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик.
9		1. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання. 2. Різновиди маркетингових конкурентних стратегій за Ф.Котлером.
00		1. Переваги і недоліки матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик. 2. Маркетингові стратегії інтегративного зростання.

ЗАВДАННЯ 2

Розрахувати ринкову частку фірми та відносну ринкову частку фірми. Зробити відповідні висновки про становище фірми на ринку та становище її конкурентів. Для цього:

1. Визначити основного конкурента фірми.
2. Визначити другорядних конкурентів фірми.
3. Розрахувати ринкову частку фірми за формулою (1):

$$P = V/MP*100, \quad (1)$$

де - ринкова частка фірми, %;

V - обсяги продажу товарів фірми за певний період (за рік), грн.;

MP - місткість ринку, грн.

4. Розрахувати ринкові частки конкурентів за формулою (1).

5. Розрахувати відносні ринкові частки фірми та її конкурентів за формулою (2):

$$BP = P/ PK, \quad (2)$$

де

BP - відносна ринкова частка фірми,

Р - ринкова частка фірми, %;

РК - ринкова частка конкурента, %.

6. Зробити висновки стосовно:

- положення фірми на ринку за її ринковою часткою;
- положення фірми на ринку відносно головного конкурента;
- положення фірми на ринку відносно другорядних конкурентів.

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

Наприклад, вислів "ринкова частка фірми А на ринку персональних комп'ютерів України становить 10%" означає, що 10% персональних комп'ютерів в Україні продає фірма А, тобто кожний десятий персональний комп'ютер, який продано в Україні, - це комп'ютер фірми А.

Відносна ринкова частка фірми (ВРЧФ) визначається як відношення ринкової частки фірми (РЧФ) до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента (РЧК). Значення показника "відносна ринкова частка" полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище фірми на ринку. Якщо, наприклад, ринкова частка фірми становить 10%, то оцінити цей показник можна лише зіставляючи його з аналогічним показником конкурента. Якщо ринкова частка найсильнішого конкурента становить 5%, то ВРЧФ дорівнює 2 ($10:5 = 2$), що характеризує сильні ринкові позиції фірми. Якщо ж найсильніший конкурент займає 15%, то ВРЧФ = $2/3$ ($10 : 15$) і характеризує значно слабкіші, ніж у попередньому випадку, ринкові позиції фірми.

Якщо відносна ринкова частка фірми більша від одиниці - фірма є ринковим лідером і має найсильніші ринкові позиції.

Якщо ВРЧФ дорівнює одиниці - ринкове становище фірми таке саме, як і її головного конкурента.

Якщо ВРЧФ менше від одиниці - фірма має слабкі ринкові позиції.

Таблиця 2

№ варіанта	Обсяги продажу фірми за рік, тис. грн.	Обсяги продажу конкурентах №1 за рік, тис. грн.	Обсяги продажу конкурента №2 за рік, тис. грн.	Обсяги продажу конкурента №3 за рік, тис. грн.	Місткість ринку, тис. грн.
00	10000	20000	25000	5000	60000
9	5000	5000	10000	2000	22000
8	15000	5000	20000	3000	70000
7	1000	2000	1000	500	4500
6	6000	7000	6500	1000	19500
5	8000	4000	16000	2000	48000
4	5000	10000	10000	1000	26000
3	10000	2000	11000	9000	32000
2	3000	9000	6000	1000	19000
	1000	2000	1000	3000	7000

0	1					
1	0	2000.	3000	2000	1000	.800 0
2	9	7000	14000	14000	2000	3700 0
3	8	6000	11000	8000	2000	2600 0
4	7	1000	2000	1000	3000	7000
5	6	4000	2000	1000	3000	1000 0
6	5	5000	3000	2000	4000	1400 0
17	4	6000	4000	3000	5000	1800 0
8	3	7000	5000	4000	6000	2200 0
9	2	8000	6000	5000	7000	2600 0
0	1	9000	7000	6000	8000	3000 0
1	0	10000	8000	7000	9000	3400 0
2	9	1000	9000	8000	1000	2800 0 0
3	8	2000	10000	9000	1000	2200 0
4	7	3000	1000	10000	2000	1600 0

5	6	2500	1500	9000	1000	1400
						0
6	5	3500	2500	8000	2000	1600
						0
7	4	4500	3500	7000	3000	1800
						0
8	3	5500	4500	6000	2000	1800
						0
9	2	6500	5500	5000	3000	2000
						0
O	1	7500	6500	4000	4000	2200
						0
1	0	8500	7500	3000	5000	2400
						0
2	9	9500	7500	2000	1000	2000
						0
3	8	10500	9500	1000	2000	2300
						0
4	7	2500	3500	5000	3000	1400
						0
5	6	3000	4500	6000	1500	1500
						0
6	5	4000	5500	3500	2000	1500
						0
7	4	5000	6500	4500	3000	1900
						0
8	3	10000	20000	25000	5000	6000
						0
		5000	5000	10000	2000	2200

9	2					0
0	1	15000	5000	20000	3000	7000
					0	0
1	0	1000	2000	1000	500	4500
2	9	6000	7000	6500	1000	1950
					0	0
3	8	8000	4000	16000	2000	4800
					0	0
4	7	5000	10000	10000	1000	2600
						0
5	6	10000	2000	11000	9000	3200
						0
6	5	3000	9000	6000	1000	1900
						0
7	4	1000	2000	1000	3000	7000
8	3	2000	3000	2000	1000	8000
9	2	7000	14000	14000	2000	3706
						0
0	1	6000	11000	8000	2000	2600
						0
1	0	1000	2000	1000	3000	7000
2	9	4000	2000	1000	3000	1000
						0
3	8	10000	8000	7000	9000	3400
						0

4	7	1000	9000	8000	1000	2800
					0	0
5	6	2000	10000	9000	1000	2200
						0
6	5	3000	• 1000	10000	2000	1600
						0
7	4	2500	1500	9000	1000	1400
						0
8	3	3500	2500	8000	2000	1600
						0
9	2	4500	3500	7000	3000	1800
						0
0	1	5500	4500	6000	2000	1800
						0
1	0	6500	5500	5000	3000	2000
						0
2	9	7500	6500	4000	4000	2200
						0
3	8	8500	7500	3000	5000	2400
						0
4	7	9500	7500	2000	1000	2000
						0
5	6	10500	9500	1000	2000	2300
						0
6	5	2500	3500	5000	3000	1400
						0
7	4	3000	4500	6000	1500	1500
						0
		4000	5500	3500	2000	1500

8	3					0
		5000	6500	4500	3000	1900
9	2					0
		1000	2000	1000	3000	7000
0	1					
		2000	3000	2000	1000	8000
1	0					
		7000	14000	14000	2000	3700
2	9					0
		6000	11000	8000	2000	2600
3	8					0
		1000	2000	1000	3000	7000
4	7					
		4000	2000	1000	3000	1000
5	6					0
		10000	8000	7000	9000	3400
6	5					0
		1000	9000	8000	1000	2800
7-	4				0	0
		2000	10000	9000	1000	2200
8	3					0
		3000	1000	10000	2000	1600
9	2					0
		2500	1500	9000	1000	1400
0	1					0
		3500	2500	8000	2000	1600
1	0					0
		4500	3500	7000	3000	1800
2	9					0

3	8	5500	4500	6000	2000	1800 0
4	7	6500	5500	5000	3000	2000 0
5	6	7500	6500	4000	4000	2200 0
6	5	10000	2000	11000	9000	3200 0
7	4	3000	9000	6000	1000	1900 0
8	3	1000	2000	1000	3000	7000
9	2	2000	3000	2000	1000	8000
0	1	7000	14000	14000	2000	3700 0
1	0	6000	11000	8000	2000	2600 0
2		1000	2000	1000	3000	7000
3		4000	2000	1000	3000	1000 0
4		5000	3000	2000	4000	1400 0
5		6000	4000	3000	5000	1800 0
6		7000	5000	4000	6000	2200 0
		8000	6000	5000	7000	2600

7						0
		9000	7000	6000	8000	3000
8						0
		10000	8000	7000	9000	3400
9						0
		1000	9000	8000	1000	2800
00					0	0

ЗАВДАННЯ 3

Сформулювати на власний розсуд корпоративну-місію фірми та конкретизувати її у цілі маркетингової діяльності підприємства, котре виготовляє (пропонує) товар/послугу, наведені у таблиці 3.

Місія фірми (або корпоративна місія) узагальнює 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. Місія для кожної фірми індивідуальна, відрізняється залежно від генезису розвитку фірми та її культурних традицій. На одному товарному ринку можуть розвиватися фірми з різними місіями. Визначення і розуміння місії фірми дають змогу розглянути панораму бізнесу фірми й оцінити його зі стратегічного боку.

Місію фірми визначають такі основні фактори:

- коло потреб, які задовольняє (або намагається задовольнити) фірма;
- коло споживачів фірми;
- товари, які виробляє фірма;
- конкурентні переваги фірми.

За умов маркетингової орієнтації діяльності підприємства визначати місію фірми слід насамперед в урахуванням тих ринкових потреб, які намагається задовольнити фірма. Наприклад, фірма "Ксерокс", яка є лідером на ринку копіювальної техніки, визначає свою місію не як виробництво

копіювальної техніки, а як *офіс – продуктів – імпотент сомпані* (англ.), тобто вона розглядає себе як фірму, що своїми товарами сприяє підвищенню офісної продуктивності споживачів.

Якщо розглядати ринок товарів народного споживання, то місією, наприклад, швейної фабрики може бути така: "Фабрика орієнтується на ринок модного жіночого одягу".

№ варіанта		Товар / послуга / підприємство	№ варіанта		Товар / послуга / підприємство
	00	Офісні меблі	1	0	Готові до вживання продукти, які потребують тільки розігріву у мікрохвильовій печі
	9	Товари для дітей	2	9	Опалювальні системи (АГВ, водонагрівачі, калорифери)
	8	Канцелярські товари	3	8	Повсякденний одяг
	7	Молочні продукти	4	7	Вишуканий святковий одяг
	6	Системи безпеки (сигналізації, броньовані двері)	5	6	Коштовності
	5	Спортивне спорядження	6	5	Ялинкові прикраси
	4	Банківські послуги	7	4	Вишуканий посуд (типу Цептер)
		Кондитерські			Автомобілі

	3	вироби	8	3	
	2	Хліб	9	2	Спорядження для туризму
0	1	М'ясні напівфабрикати	0	1	Садово-городній інвентар
1	0	Чоловічий одяг	1	40	Послуги перукарні
2	9	Жіночий одяг	2	19тм	Послуги хімчистки
3	8	Іграшки	3	8	Послуги пральні
4	7	Туристичні послуги	4	7	Культурно-побутові товари
5	6	Ювелірні вироби	5	6	Меблі для дому
6	5	Комп'ютери	6	5	Меблі для дачі
7	4	Комп'ютерні послуги (набір та роздрук текстів)	7	4	Садово-городній інвентар
8	3	Послуги рекламного агентства	8	3	Фарби для малювання
9	2	Книги	9	2	Фарби для оздоблення приміщень
0	1	Послуги фірми, що спеціалізується на посылковій торгівлі	0	1	Фарби для фасадних робіт
1	0	Автобуси	1	0	Одноразовий посуд

2	9	Автомобілі	2	9	Шкільна форма
3	8	Велосипеди для дорослих	3	8	Жіночі парфуми
4	7	Велосипеди для дітей	4	7	Косметика
5	6	Офісна техніка	5	6	Послуги фотосалону
6	5	Автонавантажувачі	6	5	Послуги нотаріуса
7	4	Вантажні автомобілі	7	4	Послуги дантиста
8	3	Калькулятори	8	3	Послуги діагностичного центру
9	2	Радіоприймачі	9	2	Послуги візажиста
0	1	Телевізори	0	1	Послуги масажиста
1	0	Спеціалізований магазин з продажу будівельних матеріалів	1	0	Супермаркет
2	9	Панчішно-шкарпеткові вироби	2	9	Послуги таксі
3	8	Жіноча білизна	3	8	Послуги з оформлення приміщень
4	7	Шоколадні батончики	4	7	Послуги з оформлення території
		Цукерки типу			Послуги салону

5	6	"Чупа-чупс"	5	6	весільного одягу
6	5	Магазин "Квіти"	6	5	Світильники
7	4	Магазин "Подарунки"	7	4	Килимове покриття
8	3	Магазин "Сувеніри"	8	3	Жалюзі
9	2	Мобільні телефони	9	2	Годинники
0	1	Магазин "Тканини"	0	1	Товари для догляду за домашніми тваринами
1	0	Шкіряний одяг	1	0	Ліки
2	9	Верхній одяг	2		Вітаміни
3	8	Проохолоджувальні напої	3		Печиво
4	7	Пиво	4		Ковбасні вироби
5	6	Алкогольні напої	5		Послуги швейного ательє
6	5	Дискети з тефлоновим покриттям	6		Гомеопатичні лікарські препарати
7	4	Послуги піцерії	7		Послуги готелю
8	3	Послуги кафетерію	8		Парк відпочинку
		Послуги			Дитяча школа-студія

9	2	дискотеки	9		
0	1	Послуги кондитерської	00		Приватний дитячий садок

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез»», 2000. — 640 с.
2. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. [Електронний ресурс] URL: uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
3. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
4. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С.502-506.
5. Глебова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. Економічний форум. 2016. №3. С.182-188.
6. Маркетинг / У. Руделиус, М. В. Авдюхина, Н. И. Ивашкова и др. — М.: ДеНово, 2001. — 706 с.
7. Котлер Ф., Джайн Д. К., Мэйсинси С. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению = Marketing moves. — М.: Олимп-бизнес, 2003. — 224 с.
8. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.
9. Мних М. В. Організація маркетингової політики на підприємстві: Посібник. — К.: Знання, 2004. — 264 с.
10. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов та ін.; Ред.-упоряд. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. — 1-ше укр. вид. — К.: НМЦ Консорціум з удоскон. менеджмент-освіти в Україні, 2005. — 422 с.

Додаткова

11. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 296 с.
12. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практ. пособие. — М.: Финстатинформ, 2001. —181 с.
13. Маркетинг: Энциклопедия / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.
14. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др.; Под ред. А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. — 560 с.
15. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 560 с.
16. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. лит., 2000. — 592 с.

Ресурси

1. www.marketingmix.com.ua
2. www.kmu.gov.ua
3. www.iccua.org
4. www.dnb.com.ua
5. www.utis.com.ua
6. www.socnet.gov.ua
7. www.dis.ru
8. www.ngo.org.ru
9. www.niss.gov.ua
10. www.meta-ukraine.com

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Підписано до друку _____ Формат 60*84/16

Папір офсетний Ум.друк.арк 7.04

Тираж 300 прим.Замовлення № _____

Видавничо-поліграфічний центр «Візаві»

20300, м.Умань, вул. Тищика, 18/19

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК№2521 від 08.06.2006.

Тел (04744) 4-64-88, 4-67-77, (067) 104-64-88

Vizavi-print.jimdo.com
e-mail: vizavi008@gmail.com