1. **ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Найменування показників | Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень | Характеристика навчальної дисципліни |
| **денна форма навчання** | **заочна форма навчання** |
| Кількість кредитів – 4 | Галузь знань0305 „Економіка та підприємництво” | Нормативна |
| Спеціальності7.03050701 „Маркетинг” |
| Модулів – 1 | Спеціалізація«Маркетинговий менеджмент» | **Рік підготовки:** |
| Змістових модулів – 2 | 5-й | 5-й |
| Загальна кількість годин - 120 | **Семестр** |
| 1-й | -й |
| **Лекції** |
| Тижневих годин для денної форми навчання:аудиторних – 4,00самостійної роботи студента – 3,8. | Освітньо-кваліфікаційний рівень:спеціаліст | 28 год. | 8 год. |
| **Практичні, семінарські** |
| 16 год. | 6 год. |
| **Самостійна робота** |
| 72 год. | 102 год. |
| Вид контролю: іспит |

**Примітка**.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи студентів становить:

для денної форми навчання – 36,7,% до 60,0%

для заочної форми навчання – 6,7 % до 85,0%

**2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

***Мета*** – формування у студентів теоретичних знань і практичних навичок управління стратегічною маркетинговою діяльністю підприємства.

***Завдання*** – забезпечення умов для засвоєння студентами основних понять з сутності і сфери стратегічного маркетингу; змісту маркетингового середовища та його впливу на стратегічну діяльність підприємства; набуття знань щодо стратегічного аналізу, проектування маркетингових стратегій.

.

В результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

***знати:***

- законодавчу та нормативну базу, що регламентує стратегічну маркетингову діяльність;

- сутність і сферу стратегічного маркетингу;

- функції і задачі стратегічного маркетингу;

- методичні підходи щодо розробки стратегій підприємства і побудови алгоритму вибору оптимальної маркетингової стратегії;

- теоретичні аспекти щодо маркетингового стратегічного аналізу та маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства;

- маркетингові стратегії в системі бізнесу підприємств.

***вміти:***

- управляти стратегічною маркетинговою діяльністю;

-успішно здійснювати стратегічний аналіз маркетингового середовища;

- визначати конкурентні переваги підприємства;

- використовувати методичні рекомендації щодо маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства;

- розробляти маркетингові стратегії і вдало їх використовувати в практичній діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства на споживчому ринку України.

**3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

**Основи формування стратегічного маркетингу як концептуальної системи**

***Тема 1.******Сутність і сфера стратегічного маркетингу****.*

Зміст поняття "стратегічний маркетинг", його базові елементи. Послідовність дій стратегічного підходу в маркетингу. Місце стратегічного маркетингу в процесі стратегічного управління підприємством. Функції і задачі стратегічного маркетингу планування як його ключова функція.

Відмінність стратегічного маркетингового планування від оперативного. Сфера використання стратегічного маркетингу з точки зору функцій організації, контролю регулювання. Приватні функції стратегічного маркетингу: формування ринкової стратегії підприємства; реалізація концепції маркетингу; стратегічна реклама і стимулювання збуту товарів; забезпечення маркетингових досліджень. Задачі стратегічного маркетингу.

Сфера діяльності стратегічного маркетингу. Основні категорії стратегічного маркетингу. Місце маркетингових цілей в ієрархії підприємства. Місія, стратегія підприємства і маркетингова стратегія. Місце маркетингової стратегії в ієрархічній структурі підприємства.

*Література: 6 ,10, 11, 12, 13, 14, 25.*

***Тема 2. Розробка маркетингової стратегії підприємства.***

Сучасні погляди на визначення сутності стратегії. Елементи маркетингової стратегії. Процес розробки стратегії підприємства і стратегії маркетингу.

 Класифікація маркетингових стратегій. Глобальні напрямки маркетингових стратегій. Комплексний підхід Ф. Котлера i М. Портера до визначення маркетингових стратегій. Еталонні або базові стратегії розвитку бізнесу.

Основні етапи прийняття управлінських рішень щодо визначення маркетингової стратегії підприємства. Використання матриці А.А. Томсона і А. Дж. Стрікленда щодо вибору стратегії підприємства в залежності від динаміки росту ринку на товари та його конкурентної позиції.

*Література: 9, 13, 17, 18, 20, 21, 27.*

***Тема 3. Зовнішній аналіз маркетингового середовища підприємства.*** Цілі і зміст аналізу маркетингового середовища. Фактори і показники, що формують макро- і мікросередовище підприємства. Керовані і некеровані фактори маркетингового середовища. Етапи аналізу маркетингового середовища. Оцінка факторів маркетингового макросередовища. Визначення ролі маркетингових посередників, постачальників, споживачів в стійкому функціонуванні підприємства на ринку.

 Визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків на основі галузевого аналізу. Визначення економічних характеристик галузевого оточення; Оцінка ступеня конкуренції за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера. Аналіз рушійних сил конкуренції. Визначення та прогноз ключових факторів успіху галузі i підприємства. Формулювання висновків щодо привабливості або непривабливості ринку.

*Література: 6, 8, 11, 12, 13, 28, 33.*

***Тема 4. Внутрішній аналіз цілі і принципи стратегічного аналізу внутрішнього середовища.***

Основні елементи внутрішнього аналізу: аналіз результатів діяльності, оцінка детермінантів стратегії; (минулої та існуючої, стратегічних проблем, організаційних спроможностей i обмежень, фінансових ресурсів і обмежень, сильних та слабких сторін підприємства).

Стратегічний аналіз витрат за "ланцюгом цінностей" М. Портера. Сутність поняття "цінність товару" і "ланцюг цінностей". Два типа діяльності підприємства за "ланцюгом цінностей". Їх спроможність до зниження витрат і створення бази для диференціації товарів і послуг.

"Ланцюг цінностей" як система діяльності з відповідними для неї зв'язками, що сприяють забезпеченню конкурентних переваг підприємству.

*Література: 8, 10, 11, 12, 14, 27, 28.*

***Тема 5. Методи аналізу середовища підприємства. Ціль і послідовність проведення PEST-аналізу макросередовища підприємства.***

Матричний аналіз можливостей і загроз. Використання методу позиціонування для оцінки впливу можливостей і загроз зовнішнього середовища на стратегію підприємства.

Побудова профілю середовища як для дослідження маркетингового середовища підприємства, так і внутрішнього його середовища.

SWOT-аналіз як метод одночасного дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища; Оцінка в балах впливу визначених параметрів середовища на діяльність підприємства і ранжування; побудова формули SWOT-матриці; визначення в її квадрантах параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлених взаємозв'язків між ними та розроблених стратегій діяльності підприємства щодо цих взаємозв'язків.

*Література: 12, 22, 23, 26, 27, 28, 33.*

***Тема 6.Визначення конкурентних переваг підприємства.***

Сутність поняття "конкурентна перевага". Залежність конкурентних переваг від ключових факторів успіху в діяльності підприємства на ринку.

Основні сфери "конкурентних переваг": організаційні, функціональні, засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

Стійкі конкурентні переваги. Класифікація конкурентних переваг. Показники зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг підприємства.

Різновиди ринків в залежності від кількості конкурентних переваг за новою матрицею Бостонської Консалтингової Групи. Стратегічні рекомендації стосовно виду і форми конкурентних переваг на об'ємному, фрагментарному, тупиковому та спеціалізованому ринках.

*Література: 7, 12, 15, 19, 21, 29, 30.*

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

**Маркетингові стратегії в системі бізнесу підприємства.**

***Тема 7. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку.***

Основні групи факторів, що впливають на виникнення теорії маркетингу поняття STP-маркетинг. Процес STP-маркетингу. Сутність перших двох стадій маркетингу: сегментації і вибору цiльового ринку.

Принципова відмінність стратегій недиференційованого, диференційованого i концентрованого маркетингу. Основний ризик стратегії недиференційованого маркетингу. Переваги і недоліки стратегії диференційованого маркетингу. Спрямованість діяльності підприємства при стратегії концентрованого маркетингу. Залежність вибору стратегії недиференційованого, диференційованого і комплексного маркетингу від стадії життєвого циклу товару.

Маркетингові стратегії вибору цільового ринку. Стратегія односегментної концентрації. Стратегія товарної спеціалізації. Стратегія сегментної спеціалізації. Стратегія повного охоплення ринку. Переваги та недоліки маркетингових стратегій вибору цільових ринків.

*Література: 9, 11, 12, 13, 18, 25, 26.*

***Тема 8. Маркетингові стратегії зростання.***

Умови застосування стратегій росту. Класифікація маркетингових стратегій зростання.

Маркетингові стратегії інтенсивного росту за матрицею І. Ансоффа "товар-ринок". Стратегія глибокого проникнення на ринок. Стратегія розвитку ринку. Напрями реалізації стратегії інтенсивного росту.

Маркетингові стратегії інтегративного росту. Стратегія прямої інтеграції. Стратегія зворотної інтеграції. Стратегія вертикальної і горизонтальної інтеграції. Основні форми вертикальної і горизонтальної інтеграції, що виникає в процесі реалізації цих стратегій. Переваги та недоліки стратегії інтеграції.

*Література: 7, 11, 12, 13, 14, 26, 36.*

***Тема 9. Маркетингові стратегії диверсифікації.***

Різновиди стратегії диверсифікації. Роль і оцінка переваг маркетингових стратегій диверсифікації.

Стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації. Її переваги і недоліки.

Спрямованість стратегії горизонтальної диверсифікації. Різнобічне врахування потреб споживачів певного ринку,тобто, досягнення при цьому ефекту синергізму як перевага стратегії горизонтальної диверсифікації. Ризик застосування цієї стратегії.

Сутність стратегії конгломеративної диверсифікації. Основна ціль стратегії. Вигоди і витрати стратегії конгломеративної диверсифікації.

*Література: 6, 7, 12, 16, 23, 26, 34.*

***Тема 10. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства.***

***Підтема 10.1. Портфельний аналіз в управлінні портфелем бізнесу підприємства.***

Сутність поняття «портфель бізнесу» підприємства. Портфельний аналіз як інструмент вияву й оцінки відносної привабливості ринків і конкурентоспроможності підприємства на кожному з них.

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства. Основні етапи процесу портфельного аналізу.

Побудова портфелю бізнесу підприємства за матрицею Бостонської консультативної групи (БКГ). Ефект дослідної кривої як основа розробки матриці БКГ. Етапи побудови матриці.

Маркетингові стратегії стратегічних господарських підрозділів підприємства (СГП) згідно з їх позицією у квадратній матриці. Переваги і недоліки матриці БКГ.

Управління портфелем бізнесу підприємства в умовах дефіциту маркетингової інформації за модифікованою матрицею БКГ Харківського консалтинг-центру «Еркан». Відмінності в її побудові . Оптимізація господарського портфелю підприємства. Розробка стратегії управління продуктом, ціноутворення, розподілу продукту, маркетингових комунікацій за даними бенгмаркетингу і стратегічно орієнтованого маркетингового дослідження.

*Література: 8, 11, 12, 13, 26, 27, 32.*

***Підтема 10.2. Управління портфелем бізнесу підприємства за матрицею «МакКінзі - Дженерал Електрік».***

Матриця «МакКінзі» - матриця привабливості ринку як удосконалений варіант матриці БКГ. Показники, що відтворюють сутність привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП.

Етапи побудови портфелю бізнесу за матрицею привабливості ринку. Оцінка показників, що необхідні для побудови матриці щодо СГП підприємства. Розподіл поля матриці на квадранти. Позиціонування кожного СГП у квадрантах матриці. Формування для кожного СГП маркетингової стратегії.

Маркетингова характеристика стратегічних зон матриці і відповідні стратегічні альтернативи.

Види маркетингових стратегій за матрицею «МакКінзі – Дженерал Електрік». Переваги та недоліки матриці.

*Література: 11, 12, 25, 26, 31, 35, 38.*

***Тема 11. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування.***

Ціль і різновиди маркетингової стратегії диференціації: товарна, сервісна, іміджева, та диференціація персоналу. Умови реалізації і ризики стратегії диференціації. Переваги диференціації відносно п’яти сил конкуренції.

Роль стратегічного позиціонування підприємства і його товару на ринку. Позиційна карта як інструмент стратегічного планування, що дозволяє оцінити ринкові позиції товару і прийняти відповідні стратегічні рішення. Етапи побудови різновидів позиційної схеми.

Основні види маркетингової стратегії позиціонування. Маркетингові стратегії позиціонування, під час застосування яких мають місце найпоширеніші помилки: надмірне позиціонування, недостатнє позиціонування, змішане і сумнівне позиціонування. Необхідність узгодження стратегії позиціонування з комплексом маркетингу в цілому та з окремими його елементами.

*Література: 9, 11, 12, 13, 14, 18, 23.*

***Тема 12. Маркетингові конкурентні стратегії.***

***Підтема 12.1. Стратегії конкурентної боротьби і їх види.***

«Чисті» стратегії конкурентної боротьби. Віолентна («силова») стратегія. Патієнтна (нішова) стратегія. Коммутантна або прилаштувальна стратегія. Експлерентна або піонерська стратегія.

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій за А. Літл, М. Портером і Ф. Котлером. Різновиди конкурентних стратегій підприємства за А. Літл.

Конкурентні маркетингові стратегії Ф. Котлера. Стратегія «Спеціалізація». Стратегія «Концентрація». Стратегія «Не грайте посеред дороги». Стратегії лідера ринку.

Базові стратегії конкурентної боротьби у відповідності до стартових позицій підприємства. Стратегічна модель М. Портера. Переваги та ризики конкурентних стратегій за М.Портером.

*Література: 9, 11, 13, 15, 16, 29, 37.*

***Підтема 12.2. Позиційні конкурентні стратегії за Ф. Котлером.***

Фактори, що відображають конкурентні можливості підприємства, його ринкову позицію, а також можливості, що визначають позиційну стратегію підприємства. Можливі варіанти позицій підприємств у ринковому просторі: лідери ринку, челенджери, послідовники, нішери.

Маркетингові стратегії ринкового лідера. Стратегія розширення місткості ринку. Стратегія підвищення ринкової частки за існуючою місткістю ринку. Стратегія захисту позицій.

Маркетингові стратегії челенджерів. Стратегія фронтального наступу. Стратегія флангового наступу. Стратегія обхідного наступу.

Різновиди маркетингових стратегій послідовників. Сутність стратегій компіляції, імітації, адаптації.

Маркетингові стратегії нішерів. Стратегія ринкової ніші та її місце в класифікаційній структурі маркетингових стратегій.

Різновиди маркетингових стратегій в залежності від співвідношення темпів зростання підприємств-нішерів та темпів росту ніші. Стратегія підтримання позицій. Стратегія інтеграції. Стратегія виходу за межі ніші. Стратегія лідерства в ніші.

*Література: 7, 10, 12, 19, 21, 24, 30.*

**4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

|  |  |
| --- | --- |
| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин |
| денна форма | Заочна форма |
| усього | у тому числі | усьо-го | у тому числі |
| л | п | інд | с.р | л | п | інд | с.р |
| **Змістовий модуль 1** |
| **Основи формування стратегічного маркетингу як концептуальної системи.** |
| Тема 1. Сутність і сфера стратегічного маркетингу. |  | 2 |  |  | 4 |  | 2 |  |  | 6 |
| Тема 2. Розробка маркетингової стратегії підприємства. |  | 2 |  |  | 4 |  |  |  |  | 8 |
| Тема 3. Зовнішній аналіз маркетингового середовища підприємства. |  | 2 |  |  | 6 |  | 1 |  |  | 8 |
| Тема 4. Внутрішній аналіз маркетингового середовища підприємства. |  | 2 |  |  | 6 |  | 1 |  |  | 8 |
| Тема 5. Методи аналізу середовища підприємства. |  | 2 | 6 |  | 8 |  | 2 | 4 |  | 10 |
| Тема 6. Визначення конкурентних переваг підприємства. |  | 2 | 2 |  | 8 |  |  |  |  | 10 |
| Разом за змістовим модулем 1 | 58 | 12 | 8 |  | 36 | 60 | 6 | 4 |  | 50 |
| **Змістовий модуль 2** |
| **Маркетингові стратегії в системі бізнесу підприємства** |
| Тема 7. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку. |  | 2 |  |  | 6 |  |  |  |  | 8 |
| Тема 8. Маркетингові стратегії зростання. |  | 2 | 4 |  | 8 |  |  |  |  | 10 |
| Тема 9. Маркетингові стратегії диверсифікації. |  | 4 | 4 |  | 6 | 14 | 2 | 2 |  | 10 |
| Тема 10. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства. |  | 2 |  |  | 4 |  |  |  |  | 6 |
| Тема 11. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування. |  | 4 |  |  | 6 |  |  |  |  | 10 |
| Тема 12. Маркетингові конкурентні стратегії. |  | 2 |  |  | 6 |  |  |  |  | 8 |
| Разом за змістовним модулем 2 |  | 16 | 8 |  | 36 | 56 | 2 | 2 |  | 52 |
| Разом за змістовними модулями 1 і 2 | 116 | 28 | 16 |  | 72 | 116 | 8 | 6 |  | 102 |
| Підсумковий контроль | 4 |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |
| **Усього годин** | 120 |  |  |  |  | 120 |  |  |  |  |

**5. ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №теми (підтеми) | Назва теми (підтеми) | К-ть годин |
| денна форма | заочна форма |
| 1. | Сутність і сфера стратегічного маркетингу.  | 2 | 2 |
| 2. | Розробка стратегії підприємства. | 2 |  |
| 3. | Аналіз маркетингового середовища підприємства. | 2 |  |
| 4. | Внутрішній аналіз середовища підприємства. | 2 |  |
| 5. | Методи аналізу середовища підприємства. | 2 | 2 |
| 6. | Визначення конкурентних переваг підприємства. | 2 | 2 |
| 7. | Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку. | 2 |  |
| 8. | Маркетингові стратегії зростання. | 2 |  |
| 9. | Маркетингові стратегії диверсифікації. | 2 |  |
| 10. | Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства. | 4 | 2 |
| 11. | Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування. | 2 |  |
| 12. | Маркетингові конкурентні стратегії. | 4 |  |
|  | Разом  | 28 | 6 |

**5.1. ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ**

**Змістовий модуль 1. Основи формування стратегічного маркетингу як концептуальної системи**

***Тема 1.*** ***Сутність і сфера стратегічного маркетингу***

План лекції 1

1.1. Сутність стратегічного маркетингу та його соціально-економічні категорії.

1.2. Функції і задачі стратегічного маркетингу.

1.3. Сфера діяльності стратегічного маркетингу.

*Література: 6 ,10, 11, 12, 13, 14, 25.*

***Тема 2. Розробка стратегії підприємства.***

План лекції 2

2.1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій підприємства.

2.2. Основні підходи до розробки стратегій поведінки підприємства на ринку за М. Портером.

2.3. Вибір маркетингової стратегії підприємства.

*Література: 9, 13, 17, 18, 20, 21, 27.*

***Тема 3. Зовнішній аналіз маркетингового середовища підприємства.***

План лекції 3

3.1. Зовнішній аналіз та його складові.

3.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

3.3. Методи аналізу середовища підприємства.

*Література: 6, 8, 11, 12, 13, 28, 33.*

***Тема 4. Внутрішній аналіз середовища підприємства.***

План лекції 4

4.1. Цілі і принципи стратегічного аналізу внутрішнього середовища.

4.2. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

4.3. Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей за М. Портером.

*Література: 8, 10, 11, 12, 14, 27, 28.*

***Тема 5. Методи аналізу середовища підприємства***

План лекції 5

5.1. Pest-аналіз макросередовища підприємства.

5.2. Матричний аналіз можливостей і загроз та побудова профілю середовища підприємства.

5.3. SWOT- аналіз як найбільш розповсюджене дослідження середовища підприємства.

*Література: 12, 22, 23, 26, 27, 28, 33.*

***Тема 6. Визначення конкурентних переваг підприємства.***

План лекції 6

6.1. Сутність та основні сфери конкурентних переваг.

6.2. Класифікація конкурентних переваг.

6.3. Сучасні методи оцінки конкурентних переваг підприємства.

*Література: 7, 12, 15, 19, 21, 29, 30.*

**Змістовий модуль 2. Маркетингові стратегії в системі бізнесу підприємств**

***Тема 7.*** ***Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку***

План лекції 7

7.1. Виникнення та сутність STP-маркетингу.

7.2. Відмінність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

7.3. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку.

*Література: 9, 11, 12, 13, 18, 25, 26.*

***Тема 8. Маркетингові стратегії зростання.***

План лекції 8

8.1. Класифікація маркетингових стратегій зростання.

8.2. Напрями реалізації маркетингових стратегій інтенсивного росту.

8.3. Реалізація стратегій інтегративного росту.

*Література: 7, 11, 12, 13, 14, 26, 36.*

***Тема 9. Маркетингові стратегії диверсифікації***

План лекції 9

9.1. Поняття і переваги диверсифікації.

9.2. Сутність стратегій вертикальної і горизонтальної диверсифікації.

9.3. Особливості стратегії конгломеративної диверсифікації.

*Література: 6, 7, 12, 16, 23, 26, 34.*

***Тема 10. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства.***

***Підтема 10.1. Портфельний аналіз в управлінні портфелем бізнесу підприємства.***

План лекції 10.1

10.1.1. Основні методи та етапи процесу портфельного аналізу.

10.1.2. Побудова портфелю бізнесу підприємства за матрицею Бостонської консультативної групи (БКГ).

10.1.3. Управління портфелем бізнесу українських підприємств в умовах дефіциту маркетингової інформації.

*Література: 8, 11, 12, 13, 26, 27, 32.*

***Підтема 10.2. Управління портфелем бізнесу підприємства за матрицею «МакКінзі - Дженерал Електрік».***

План лекції 10.2

10.2.1. Матриця «МакКінзі» як вдосконалений варіант матриці БКГ.

10.2.2. Етапи побудови портфелю бізнесу підприємства за матрицею привабливості ринку.

10.2.3. Види маркетингових стратегій квадрантами матриці «МакКінзі - Дженерал Електрік».

*Література: 11, 12, 25, 26, 31, 35, 38.*

***Тема 11. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування***

План лекції 11

11.1. Ціль, різновиди і переваги маркетингової стратегії диференціації.

11.2. Позиційна карта як інструмент стратегічного планування місця товару підприємства на ринку.

11.3. Позиційні маркетингові стратегії підприємства.

*Література: 9, 11, 12, 13, 14, 18, 23.*

***Тема 12. Маркетингові конкурентні стратегії.***

***Підтема 12.1. Стратегії конкурентної боротьби і їх види***

План лекції 12.1

12.1.1. «Чисті» стратегії конкурентної боротьби.

12.1.2. Класифікація маркетингових стратегій за А. Літл, М. Портером, і Ф. Котлером.

12.1.3. Базові стратегії конкурентної боротьби у відповідності до стартових позицій підприємства.

*Література: 9, 11, 13, 15, 16, 29, 37.*

***Підтема 12.2. Позиційні конкурентні стратегії за Ф. Котлером.***

План лекції 12.2

12.2.1. Позиція підприємства на ринковому просторі.

12.2.2. Види стратегій лідера ринку і челенджерів.

12.2.3. Позиційні стратегії послідовників лідерів і нішерів.

*Література: 7, 10, 12, 19, 21, 24, 30.*

**6. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №теми (підтеми) | Назва теми (підтеми) | К-ть годин |
| денна форма | заочна форма |
| 5. | Методи аналізу середовища підприємства. | 6 | 4 |
| 5.1. | Дослідження сильних і слабких сторін підприємства, маркетингових можливостей і загроз за методом SWOT-аналізу | 2 | 2 |
| 5.2. | Побудова SWOT-матриці підприємства. | 2 | 2 |
| 5.3. | Оцінка впливу можливостей і загроз зовнішнього середовища на стратегії підприємства. | 2 |  |
| 6. | Визначення конкурентних переваг підприємства. | 2 |  |
| 8. | Маркетингові стратегії зростання. | 4 |  |
| 8.1. | Маркетингові стратегії зростання підприємства. | 2 |  |
| 8.2. | Маркетингові стратегії інтегративного росту і диверсифікації підприємств. | 2 |  |
| 10. | Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства. | 4 | 2 |
| 10.1. | Формування маркетингових стратегій за матрицею БКГ. | 2 |  |
| 10.2. | Управління портфелем бізнесу підприємства в умовах дефіциту маркетингової інформації. | 2 | 2 |
|  | Разом  | 16 | 8 |

**6.1. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

**Змістовий модуль 1. Основи формування стратегічного маркетингу як концептуальної системи**

***Тема 5. Методи аналізу середовища підприємства (6 год / 4 год)***

***Підтема 5.1. Дослідження сильних і слабких сторін підприємства, маркетингових можливостей і загроз за методом SWOT-аналізу***

План практичного заняття 5.1 (2 год/2 год)

5.1.1. Розгляд технології дослідження середовища підприємства за SWOT-аналізом (мозковий штурм).

5.1.2. Опрацювання ситуаційної задачі «Оцінка середовища підприємства за SWOT-аналізом».

*Література: 6, 8, 10, 11, 12, 14, 27, 28.*

***Підтема 5.2. Побудова SWOT-матриці підприємства***

План практичного заняття 5.2 (2 год/2 год)

5.2.1. Базові маркетингові стратегії розвитку бізнесу (розгляд теоретичних підходів).

5.2.2. Опрацювання ситуаційної задачі «Розробка маркетингових стратегій за SWOT-матрицею підприємства».

*Література: 6, 8, 11, 12, 13, 28, 33.*

***Підтема 5.3. Оцінка впливу можливостей і загроз зовнішнього середовища на стратегії підприємства.***

План практичного заняття 5.3 (2 год / -)

5.3.1. Послідовність аналізу впливу маркетингових можливостей і загроз на вибір маркетингової стратегії (розгляд методичних підходів).

5.3.2. Вирішення графо-аналітичної задачі «Вибір стратегій підприємства за матрицею можливостей».

*Література: 12, 22, 23, 26, 27, 28, 33.*

***Тема 6. Визначення конкурентних переваг підприємства***

План практичного заняття 6 (2 год / -)

6.1. Умови створення стійких конкурентних переваг підприємства (розгляд методичних підходів).

6.2. Опрацювання графо-аналітичної задачі «Побудова конкурентного профілю середовища підприємства».

*Література: 7, 12, 15, 19, 21, 29, 30*.

**Змістовий модуль 2. Маркетингові стратегії в системі бізнесу підприємства.**

***Тема 8. Маркетингові стратегії зростання (4 год / - )***

***Підтема 8.1. Маркетингові стратегії зростання підприємства***

План практичного заняття 8.1 (2 год / - )

8.1.1. Види і сутність маркетингових стратегій зростання (мозковий штурм).

8.1.2. Опрацювання кейсу «Маркетингові стратегії СК «Джонсон Київ Корпорейшн» на українському ринку.

*Література: 7, 11, 12, 13, 14, 26,36.*

***Підтема 8.2. Маркетингові стратегії інтегративного росту і диверсифікації підприємств***

План практичного заняття 8.2 (2 год / - )

8.2.1. Умови використання маркетингових стратегій інтегративного росту і диверсифікації (мозковий штурм).

8.2.2. Продовження опрацювання кейсу «Маркетингові стратегії СК «Джонсон Київ Корпорейшн» на українському ринку.

*Література: 6, 7, 12, 13, 16, 23, 24, 26.*

***Тема 10. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства (4 год / 2 год)***

***Підтема 10.1. Формування маркетингових стратегій за матрицею БКГ***

План практичного заняття 10.1. (2 год / - )

10.1.1. Матричні методи формування портфелю бізнесу підприємства (мозковий штурм).

10.1.2. Розробка маркетингових стратегій за матрицею БКГ підприємства ( опрацювання ситуаційної задачі).

*Література: 8, 11, 12, 13, 26, 27, 32.*

***Підтема 10.2. Управління портфелем бізнесу підприємства в умовах дефіциту маркетингової інформації***

План практичного заняття 10.2 (2 год / 2 год)

10.2.1. Побудова портфелю українського підприємства в умовах дефіциту маркетингової інформації (розгляд методичних рекомендацій).

10.2.2. Розробка та оптимізація господарського портфелю підприємства за модифікованою матрицею БКГ.

*Література: 8, 11, 12, 13, 25,26, 38.*

**6.2. ЗАВДАННЯ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

**Змістовний модуль 1. Основи формування стратегічного маркетингу як концептуальної системи**

***Тема 5. Методи аналізу середовища підприємства (6 год / 4 год)***

***Підтема 5.1. Дослідження сильних і слабких сторін підприємства, маркетингових можливостей і загроз за методом SWOT-аналізу (2 год / 2 год)***

Практичне заняття 1

**Завдання 1.2.** Ситуаційна задача «Оцінка середовища підприємства за SWOT-аналізом».

*Вихідні дані*

Ви - керівник відділу маркетингу ЗАТ «Фармацея». Наразі Ви досліджуєте сильні та слабкі сторони підприємства, його маркетингові можливості і загрози. Результати цього дослідження наведені в таблиці 5.1.

*Таблиця 5.1.*

**Фактори середовища підприємства, що впливають на діяльність**

**ЗАТ «Фармацея» на ринку**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** | **Можливості** | **Загрози** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| - Знання ринку спо­живачів;- досвід роботи на ринку;- широкий та глибо­кий товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивних препаратів;- довгострокові контакти з виробниками, зокрема іноземцями;- відсутність аптечної мережі;- загальна кількість постійних клієнтів;- широкий радіус обслуговування;- наявність елект­ронної пошти, зв’язок через web-вузли;- фінансова стабіль­ність. | - Зменшення ринкової частки;- недостатній рівень кваліфікації персоналу;- відсутність системи стимулювання праці;- низький рівень ма­теріально-технічної забезпеченості;- високі витрати на транспортування;- неефективна орга­нізаційна структура управління підприємством;- низький рівень управління товарними запасами;- недостатньо ефективна робота з клієнтами. | - Підвищення наро­джуваності;- розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару;- організація тендерів на закупівлю ліків за рахунок бюджетних коштів;- збільшення кількості аптечних пунктів, аптечних кіосків, створення аптечних мереж;- розвиток навчальних (тренінгових) послуг;- зростання ролі людського фактору. | - Зниження купівельної спроможності у населення;- нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних закладах;- недобросовісність частини аптек (роздрібна торгівля);- жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку препаратів;- мінімалізація аптеками товарних запасів;- недосконалість податкового законодавства. |

*Зміст завдання.*

1. Визначте сфери діяльності і показники, за якими досліджувалися сильні і слабкі сторони ЗАТ «Фармацея».

2. Які фактори зовнішнього середовища відтворюють можливості і загрози, що визначені у таблиці 5.1?

3. Опишіть, стосовно яких характеристик визначені в таблиці 5.1 відповідні показники і фактори середовища ЗАТ «Фармацея». Для цього використовуйте форму таблиці 5.2, яку з відповідними змінами також використайте для визначення впливу можливостей і загроз (таблиця 5.3).

*Таблиця 5.3.*

**Характеристики сильних і слабких сторін (можливостей і загроз) ЗАТ «Фармацея»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Характеристики** |
| 1 | 2 |
| Досвід роботи на ринку | Позитивний імідж, доброзичливе і партнерське ставлення до ЗАТ «Фармацея» |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

4. Використовуйте трьох- або п’ятибальну шкалу й оцініть ступінь впливу визначених у таблиці 5.1 показників і факторів ринкової діяльності ЗАТ «Фармацея».

5. Проведіть відповідне їх ранжування, і визначте його результати у формі таблиці 5.4.

*Таблиця 5.4*

**Оцінка впливу середовища на ринкову діяльність**

**ЗАТ «Фармацея»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** | **Можливості** | **Загрози** |
| Перелік | Ступінь впливу (бали) | Перелік | Ступінь впливу (бали) | Перелік | Ступінь впливу (бали) | Перелік | Ступінь впливу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Досвід роботи на ринку | 3 | Зменшення ринкової частки | 3 | Розвиток інформаційних технологій | 3 | Зниження купівельної спроможності населення | 3 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

***Підтема 5.2. Побудова SWOT-матриці підприємства (2 год/2 год)***

Практичне заняття 2

**Завдання 2.2**. Ситуаційна задача «Розробка маркетингових стратегій за SWOT-матрицею підприємства».

*Вихідні дані.*

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дозволяє сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Результати цього аналізу наведені в таблиці 5.5.

*Таблиця 5.5*

**Оцінка впливу середовища на ринкову діяльність**

**ЗАТ «Фармацея»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** | **Можливості** | **Загрози** |
| Перелік | Ступінь впливу (бали) | Перелік | Ступінь впливу (бали) | Перелік | Ступінь впливу (бали) | Перелік | Ступінь впливу (бали) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Досвід роботи на ринку | 3 | Зменшення ринкової частки | 3 | Зниження вартості комп’ютерної техніки | 3 | Низька купівельна спроможність населення | 3 |
| Широкий та глибокий товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивних оригінальних препаратів | 3 | Недостатній рівень кваліфікації персоналу | 3 | Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару | 3 | Нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних закладах | 3 |
| Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними | 3 | Відсутність чіткої системи оплати праці | 3 | Низька концентрація оптових фірм на ринку | 3 | Недобросовісність частини аптек стосовно оплати | 2 |
| Відсутність роздрібної аптечної мережі | 3 | Низький рівень розвитку механізації | 2 | Організація конкурсів (тендерів) на закупівлю ліків за рахунок бюджетних коштів | 3 | Збільшення кількості суб’єктів оптового ринку | 2 |
| Значна кількість постійних клієнтів | 3 | Високі витрати на транспортування | 2 | Збільшення кількості аптек, аптечних кіосків. Створення аптечних мереж. | 3 | Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку препаратів | 2 |
| Широкий радіусобслуговування | 3 | Низький рівень системи керування товарними запасами | 2 | Розвиток навчальних (тренінгових) послуг | 2 | Мінімалізація аптеками товарних запасів | 2 |
| Зростання частки кваліфікованого персоналу | 3 | Недостатньо ефективна робота з клієнтами | 2 | Зростання ролі людського фактора | 2 | Недосконалість податкового законодавства | 2 |

*Зміст завдання*

1. Побудуйте SWOT-матрицю та встановіть зв’язки між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами ЗАТ «Фармацея» та загрозами і можливостями його зовнішнього середовища.

2. Використовуючи встановлені взаємозв’язки, визначте відповідні маркетингові стратегії підприємства.

***Підтема 5.3. Оцінка впливу можливостей і загроз зовнішнього середовища на стратегії підприємства (2 год / - )***

Практичне завдання 5.3

**Завдання 3.2.** Графо-аналітична задача «Вибір стратегій підприємства за матрицею можливостей».

*Вихідні дані*

З метою виявлення та аналізу можливостей туристичного підприємства його керівництво доручило відділу маркетингу провести анкетне опитування 10 своїх керівників і провідних фахівців підприємств. Експертиза здійснювалася за десятибальною шкалою. Зведені результати опитування наведені в таблиці 5.6.

*Таблиця 5.6*

**Вихідні дані для побудови матриці можливостей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Можливості | Вплив можливостей | Імовірність використання можливостей, балів |
| 1. Перспективи реформування галузі. | 8,6 | 7,5 |
| 2. Отримання прибутку від додаткових послуг для існуючих сегментів. | 7,7 | 5,3 |
| 3. Впровадження нових турів на внутрішньому ринку. | 4,5 | 4,8 |
| 4. Поява нових сегментів на внутрішньому ринку. | 5,3 | 3,0 |
| 5. Поліпшення якості послуг і підвищення їх конкурентоспроможності. | 7,8 | 7,5 |
| 6. Ріст експорту туристичних послуг. | 7,5 | 6,5 |
| 7. Співпрацювання з аналогічними підприємствами. | 4,2 | 2,5 |

*Зміст завдання*

1. Побудуйте матрицю можливостей і рознесіть всі показники з їх середніми оцінками на поля матриці.

2. Проаналізуйте отримані результати позиціонування можливостей підприємств.

3. Визначте, які можливості слід використовувати в першу чергу, а якими можна знехтувати.

4. Зробіть висновки щодо впливу обраних можливостей стратегії підприємства, які в основному спрямовані на інтенсивний ріст. Зверніть увагу, що маркетингові альтернативні стратегії щодо стратегії інтенсивного росту – це 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 або обсягів його споживання (види стратегії глибокого проникнення на ринок); виникнення нових засобів використання (застосування) товару; освоєння нових територіальних ринків збуту (види стратегії розвитку ринку); вдосконалення товару; розширення функціональних властивостей товарного асортименту; створення нових моделей товару (види стратегії розвитку товару).

***Тема 6. Визначення конкурентних переваг підприємства (2 год / - )***

Практичне заняття 4

**Завдання 4.2.** Графо-аналітична задача «Побудова конкурентного профілю середовища підприємства».

*Вихідні дані*

З метою визначення та відбору конкурентних переваг товариства «Assus» (що спеціалізується на виробництві та продажі комп’ютерної техніки та комплектуючих до неї) щодо головних конкурентів на ринку було проведено дослідження шляхом анкетного опитування 12 експертів. Експертиза здійснювалася за п’ятибальною шкалою. Результати наведені в таблиці 6.

*Таблиця 6*

**Результати опитування щодо визначення рейтингу підприємства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Основні** **характеристики, за якими оцінювалися об’єкти дослідження** | **Вагомий коефіцієнт** | **Рейтинг за окремими** **характеристиками, балів** |
| **ТОВ «Assus»** | **Головні конкуренти** |
| **ТОВ «Acer»** | **ТОВ «Dell»** | **ТОВ «Toshiba»** |
| 1.Якість товару. | 0,3 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 2.Асортимент. | 0,2 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 3.Ціна. | 0,1 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 4.Канали збуту. | 0,1 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 5.Післяпродажне обслуговування. | 0,1 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 6.Реклама і стимулювання збуту. | 0,2 | 4 | 5 | 2 | 4 |

*Зміст завдання*

1. Побудуйте матрицю конкурентного середовища ТОВ «Assus», позначте всі чинники на її поле.

2. Проаналізуйте отримані результати конкурентних переваг підприємства.

3. Використайте графоаналітичний метод для побудови профілю конкурентних переваг ТОВ «Assus».

4. Визначте відповідність характеристик, які оцінювались, вимогам ринку та розробіть пропозиції щодо покращення конкурентних позицій ТОВ «Assus» на ринку.

**Змістовий модуль 2. Маркетингові стратегії в системі бізнесу підприємства.**

***Тема 8. Маркетингові стратегії зростання (4 год / - )***

***Підтема 8.1. Маркетингові стратегії зростання***

 ***підприємств (2 год/ - )***

Практичне заняття 5

**Завдання 5.2.** Кейс «Маркетингові стратегії СК «Джонсон Київ Корпорейшн» на українському ринку.

*Вихідні дані*

***Діяльність компанії «Джонсон Київ Корпорейшн» на українському ринку.***

СК «Джонсон» - відома в усьому світі американська компанія, яка функціонує на світовому ринку з 1886 року, вже близько ста років. Це родова компанія, яка вийшла на американський ринок як виробник паркету. За свою столітню історію компанія значно розширила диверсифікаційний набір своїх видів діяльності і сьогодні є виробником сотень видів товарів для дому. Продукція фірми упродовж багатьох років має високу репутацію, що сприяє підтримці інтересу споживачів до торгової марки «Джонсон». Успіх фірми на світових ринках здебільшого зумовлюється продуманою продуктивно-ринковою стратегією, заснованою на систематичних маркетингових дослідженнях. Основним девізом фірми є «Задоволення споживачів – ключ до постійного успіху».

Одним з напрямків ринкової стратегії фірми є постійне розширення географії ринків. До 1990 року фірма працювала більш ніж у 100 країнах світу, проте поставила за мету проникнення на місткі ринки Індії, Пакистану, Китаю і республік колишнього Радянського Союзу.

***Проникнення компанії СК «Джонсон» на ринок України***

Початок ринкових реформ у колишньому Радянському Союзі створював нові макроекономічні умови для проникнення фірми на ринок колишніх радянських республік.

З 1988 року у Москві розпочалися переговори про створення спільного підприємства між представниками фірми «Джонсон» і колишнього Міністерства хімічної промисловості СРСР. Переговори було завершено у 1990 році підписанням угоди про створення спільного підприємства в Україні.

Спочатку партнером з української сторони виступало об’єднання «Укрпобутхім», яке включає шість великих підприємств України. З 700 співробітників «Укрпобутхіму» було відібрано 350, яким було запропоновано працювати на фірму «Джонсон». Керівний склад спочатку складався з американських спеціалістів, які потім були замінені українськими кадрами.

Проте впродовж першого року роботи виникли внутрішні розбіжності між американськими і українськими партнерами, в основному пов’язані з питанням про форми управління і розподіл прибутків. Ці розбіжності ускладнили подальшу роботу партнерів, і з 1991 року фірма «Джонсон» укладає умову з Фондом держмайна, який і стає співзасновником фірми (80% капіталу належало фірмі «Джонсон», 20% - українському партнерові). Але з 1 квітня 1995 року фірма стає компанією зі стовідсотковим американським капіталом.

Генеральний директор є висококваліфікованим менеджером і постійно займається вивченням українського ринку і підвищенням кваліфікації свого персоналу з питань маркетингу, реклами, менеджменту та ін.

1991 – 1992 роки були роками досить успішного проникнення на ринок України. У виробництві фірма використовувала українську сировину, у 1992 році це було досить вигідно, тому що вона не поступалася за якістю світовому рівню, а ціна на неї була значно нижчою.

Технологія була взята з інших відділень компанії.

До виходу на ринок компанією було проведено вивчення ринку України, конкурентів, характеристик споживачів та традицій українців у веденні домашнього господарства. До виробництва було відібрано тільки ті товари, які могли бути сприйняті споживачами та майже не мали конкурентів.

***Продуктово-ринкова стратегія компанії на ринку України***

Початкова ринкова стратегія проникнення полягала у наступному:

̶ вийти на ринок України раніше за інших;

̶ створити ринок прихильних споживачів;

̶ створити бар’єр для тих західних фірм, які прийдуть пізніше.

За модель початкової ринкової стратегії була обрана стратегія масового маркетингу – широке коло споживачів, одна торгова марка і ціна для всіх споживачів, широкі канали розподілу (держторгівля) і просування товарів через засоби масової інформації (телебачення, радіо). З 1992 року розпочалась рекламна кампанія компанії «Джонсон» на телебаченні. Основне рекламне гасло було: «СК «Джонсон» гарантує якість». Але переважний розподіл товарів через державну торгівлю має свої негативні сторони, однією з проблем стало повернення платежів.

Відвантаження товару роздрібним торговцям здійснювалось прямо з підприємства. Спочатку компанія працювала тільки на ринку міста Києва. Основною метою компанії було одержання великих прибутків за рахунок великих обсягів збуту та низьких цін.

Продуктова стратегія фірми передбачала вихід на ринок України з обмеженою продуктовою лінією високоякісних товарів для дому:

̶ «Pronto» - поліроль для меблів;

̶ «Брілло» - універсальний засіб для миття сантехніки;

̶ «Брілло» - засіб для миття посуду в прохолодній воді;

̶ «Хелло» - рідкий засіб для прання;

̶ «Ботан» - м’який шампунь для волосся;

̶ «Джубілі делікат» - засіб для прання тонких тканин та виробів з вовни;

̶ «Біошаут» - засіб для обробки плям перед пранням;

̶ «Джубілі» - засіб для підкрохмалювання.

1991- 1992 роки були досить успішними для компанії, цьому сприяла низка факторів:

̶ відсутність товарів конкурентів досить високої якості на ринку України, існування тільки товарів-замінників (порошкові засоби);

̶ бажання населення наблизитися до західного стилю життя;

̶ проблеми з постачанням гарячої води;

̶ звичка населення до досить тривалого використання, постійного прання та підкрохмалювання одягу;

̶ традиція чистоти у побуті українців.

До факторів, які негативно впливали на дії компанії, можна віднести:

̶ всегалузева економічна криза;

̶ підвищення цін на паливо та енергію;

̶ скорочення прибутків населення;

̶ підвищення цін на товари широкого вжитку;

̶ незадовільна робота мережі пралень і зростання цін на їх послуги.

Економічні умови існування населення України і обмеженість державної соціальної програми привели до таких демографічних зсувів, як:

̶ скорочення народжуваності;

̶ збільшення у структурі населення людей старшого і похилого віку;

̶ збільшення числа розлучень.

Традиційно споживачі ринку України користуються порошкоподібними засобами, відносно яких склалися споживчі переваги. Для споживачів України характерна низька поінформованість населення про переваги рідких миючих засобів. На сьогоднішній день у споживачів миючих засобів відсутнє чітке усвідомлення взаємозв’язків ціни і якості як вирішального мотиву при прийнятті рішення про покупку.

З 1993 року фірма зіткнулась з проблемою різкого падіння обсягу збуту всіх видів своєї продукції, в зв’язку з чим вона вжила такі заходи:

**1. Розподіл.**

Була розроблена мережа складів у всіх областях України, а також менеджерів по продажу та дилерів. Склади виконували функції зберігання та продажу.

**2. Просування**.

До рекламних дій була додана роз’яснювальна робота, яка проводиться у двох напрямках:

̶ видання буклетів;

̶ введення у відділах продажу посад, так званих push girls, однією з функцій яких було роз’яснення покупцям призначення і дії товарів компанії.

**3. Постачальники.**

Компанія перейшла на закордонну сировину, оскільки ціна на українську сировину значно зросла (до світового рівня), а якість, навпаки, знизилась.

**4. Цільова аудиторія.**

Компанія змушена була чіткіше визначити сегмент своїх споживачів. Споживачі, на яких сьогодні орієнтується компанія, мають такі риси:

̶ порівняно високий рівень прибутків;

̶ вищу освіту;

̶ бажання жити по-західному;

̶ широке коло інтересів;

̶ бажання витрачати на домашнє господарство якомога менше часу;

̶ вік від 18 до 40 років.

**5. Асортимент товарів.**

З асортименту було виведено засіб «Хелло», який не витримав конкуренції з боку порошків, і були введені нові групи товарів:

̶ інсектициди;

̶ освіжувачі повітря;

̶ засоби для миття унітазів;

̶ засіб для поліровки автомобілів «Раллі».

Ці засоби завоювали популярність серед споживачів компанії. Також було додано до асортименту засіб для миття підлоги «Пронто».

Компанія постійно стежить за ситуацією на ринку, проводячи різноманітні дослідження. СК «Джонсон» не займається розробкою нових товарів, а вивчає можливості збуту існуючих продуктів та комбінує їх характеристики, такі, як об’єм, запах, колір, обкладинка і т. ін., для забезпечення найбільшого попиту на свої продукти на ринку України.

***Основні проблеми компанії СК «Джонсон»***

1. Невдача деяких продуктів фірми на ринку України. Наприклад, це трапилося з «Пронто» для підлоги. Попередні спостереження показали, що покупці хотіли б бачити цей товар, але коли він з’явився на ринку, для більшості з них він виявився занадто дорогим і непотрібним.

2. Численні претензії споживачів до упаковки. Багато товарів компанії продаються в пластмасових пляшках по 0,5 л з горловиною діаметром 2 см. Численні споживачі скаржаться на те, що велика кількість продукту виливається за один раз, тому що неможливо контролювати його витрату.

3. Неоднакова якість різних продуктів. Продукти, якість яких не подобається споживачам, шкодять іміджу інших продуктів компанії.

*Зміст завдання*

1. Визначте маркетингові цілі об’єкту дослідження та стратегічні напрями їх досягнення на українському ринку.

2. Опишіть стратегії зростання, що були використані СК «Джонсон Київ Корпорейшн» для стійкого функціонування на ринку України.

3. Обґрунтуйте можливу стратегію зростання підприємства в сучасних умовах розвитку українського ринку.

***Підтема 8.2. Маркетингові стратегії інтегративного росту і***

***диверсифікації підприємств (2 год / - )***

Практичне заняття 6

**Завдання 6.3.** Кейс «Маркетингові стратегії СК «Джонсон Київ Корпорейшн» на українському ринку.

*Вихідні дані*

Прийняття рішень щодо використання об’єктом дослідження стратегії інтегративного росту і диверсифікації здійснюється на основі вихідних даних до завдання 5.2.

*Зміст завдання*

1. Опишіть сутність стратегії інтеграції, і переваги та недоліки її різновидів.

2. Проаналізуйте спроможність об’єкту дослідження щодо інтегративного росту і використання різновидів стратегій інтегративного росту.

3. Визначте доцільність (недоцільність) різновидів стратегії диверсифікації для СК «Джонсон Київ Корпорейшн».

***Тема 10. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства***

***Підтема 10.1. Формування маркетингових стратегій за матрицею БКГ (2 год / - )***

Практичне заняття 7

**Завдання 7.2.** Ситуаційна задача «Розробка маркетингових стратегій підприємства за матрицею БКГ».

*Вихідні дані*

Підприємство спеціалізується на виробництві вершкового масла, маргарину, пастеризованого молока та молокопродуктів. За останній час воно почало виробляти йогурти різних видів.

Продукція підприємства має споживачів в Україні, Росії та в колишніх країнах СНД, а також країнах Західної Європи. Обсяг реалізації в грошових одиницях за останні чотири роки, і частка ринку підприємства та головного конкурента наведені в таблиці 7.1.

*Таблиця 7.1*

**Характеристика портфелю бізнесу підприємства**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Види товарів** | **Обсяг реалізації по роках, тис. грн** | **Частка ринку, 2013р., %** |
| **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **підприємство** | **головний конкурент** |
| 1. | Вершкове масло для України, Росії, країн СНД. | 2400,00 | 2900,00 | 2900,00 | 2500,00 | 34,00 | 17,00 |
| 2. | Вершкове масло для країн, що розвиваються. | 510,00 | 550,00 | 590,00 | 649,00 | 33,00 | 21,00 |
| 3. | Вершкове масло для Західної Європи. | - | - | 90,00 | 130,00 | 5,00 | 7,00 |
| 4. | Маргарин для України, Росії, країн СНД. | 200,00 | 240,00 | 280,00 | 448,00 | 15,00 | 10,00 |
| 5. | Маргарин для країн, що розвиваються. | 1650,00 | 1700,00 | 1850,00 | 2405,00 | 11,00 | 9,00 |
| 6. | Йогурт для України, Росії, країн СНД. | - | - | 60,00 | 100,00 | 1,00 | 7,00 |
| 7. | Пастеризоване молоко для України. | 900,00 | 600,00 | 580,00 | 348,00 | 40,00 | 18,00 |
| 8. | Сметана для України, Росії, країн СНД. | 1000,00 | 1000,00 | 980,00 | 686,00 | 16,00 | 16,00 |
| 9. | Кефір для України, Росії, країн СНД. | 1600,00 | 1200,00 | 900,00 | 400,00 | 2,00 | 4,00 |

*Зміст завдання*

1. Проведіть розрахунки необхідних показників для побудови матриці БКГ і визначте їх у таблиці 7.2.

*Таблиця 7.2*

**Вихідні дані для побудови господарського портфелю підприємства за**

**матрицею БКГ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показники** | **Види СГП відповідно** **їх нумерації** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| Темпи росту ринку. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Відносна частка ринку. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Частка товарів в загальному обсязі реалізації підприємства, %. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Пояснення до розв’язання*

1) В якості показників при побудові портфелю бізнесу за матрицею БКГ розглядаються темпи росту ринку підприємства та відносна питома вага на ринку.

2) Розрахунок темпів росту ринку (ТР) здійснюється по кожному товару через індекс темпу їх росту за останній період.

3) Відносна питома вага на ринку (ВДР) визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки найбільшого конкурента. Частка ринку підприємства, чи найбільшого конкурента розраховується як відношення обсягу реалізації до обсягу ринку даного товару відповідного підприємства, чи найбільшого конкурента.

4) Розрахунок частки (%) кожного виду товарів в загальному обсязі реалізації слід проводити за 2013 р.

2. Використайте розрахункові дані таблиці 7.2 і побудуйте портфель бізнесу підприємства за формою матриці БКГ.

3. Зробіть висновки щодо доцільності оптимізації господарського портфелю підприємства. Зверніть увагу на оптимальне співвідношення між його стратегічними підрозділами, які є «Важкими дітьми» - 10,00%, «Зірками» - 25,00%, «Дійними коровами» - 50,00%, «Собаками» - 15,00%.

4. Оберіть для кожного СГП оптимальну продуктивну стратегію та визначте її або їх у нижченаведеній формі таблиці 7.3.

*Таблиця 7.3*

**Стратегії оптимізації портфелю бізнесу підприємства**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Види СГП | Обрані стратегії | Квадранти матриці |
|  | «Важкі діти» |  |  |
|  | «Зірки» |  |  |
|  | «Дійні корови» |  |  |
|  | «Собаки» |  |  |

***Підтема 10.2. Управління портфелем бізнесу підприємства в умовах дефіциту маркетингової інформації***

Практичне заняття 8

**Завдання 8.2.** Ситуаційна задача «Розробка й оптимізація господарського портфелю підприємства за модифікованою матрицею БКГ».

**7. САМОСТІЙНА РОБОТА**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №теми (підтеми) | Назва теми (підтеми) | К-ть годин |
| денна форма | заочна форма |
| 1. | Сутність і сфера стратегічного маркетингу.  | 4 | 6 |
| 2. | Розробка стратегії підприємства. | 4 | 8 |
| 3. | Аналіз маркетингового середовища підприємства. | 6 | 8 |
| 4. | Внутрішній аналіз середовища підприємства. | 6 | 8 |
| 5. | Методи аналізу середовища підприємства. | 8 | 10 |
| 6. | Визначення конкурентних переваг підприємства. | 8 | 10 |
| 7. | Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку. | 6 | 8 |
| 8. | Маркетингові стратегії зростання. | 8 | 10 |
| 9. | Маркетингові стратегії диверсифікації. | 6 | 10 |
| 10. | Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства. | 4 | 6 |
| 11. | Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування. | 6 | 10 |
| 12. | Маркетингові конкурентні стратегії. | 6 | 8 |
|  | Разом  | 72 | 102 |

**7.1. ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

**Змістовий модуль 1. Основи формування стратегічного маркетингу як концептуальної системи**

***Тема 1.*** ***Сутність і сфера стратегічного маркетингу ( 4год / 6 год)***

Зміст завдань

1.1. Підготовка доповіді (есе) на тему «Місце стратегічного маркетингу в процесі стратегічного управління підприємством».

1.2. Виконання аналітичної задачі «Визначення задач стратегічного маркетингу».

*Література: 6 ,10, 11, 12, 13, 14, 25.*

***Тема 2. Розробка стратегії підприємства ( 4 год / 8 год)***

Зміст завдань

2.1. Вивчення теоретичного матеріалу щодо комплексного підходу Ф. Котлера і М. Портера до визначення базових маркетингових стратегій підприємства.

2.2. Вирішення аналітичної вправи «Базові маркетингові стратегії поведінки підприємства на ринку».

2.3. Опрацювання ситуаційної задачі «Вибір маркетингової стратегії підприємства».

*Література: 9, 13, 17, 18, 20, 21, 27.*

***Тема 3. Зовнішній аналіз маркетингового середовища підприємства (6 год / 8 год)***

Зміст завдань

3.1. Вивчення факторів і показників маркетингового середовища.

3.2. Вирішення ситуаційної задачі «Аналіз маркетингового мікросередовища підприємства».

3.3. Опрацювання ситуаційної задачі «Вплив маркетингового макросередовища на діяльність підприємства».

*Література: 6, 8, 11, 12, 13, 28, 33.*

***Тема 4. Внутрішній аналіз середовища підприємства (6 год / 8 год)***

Зміст завдань

4.1. Вивчення основних етапів аналізу сильних і слабких сторін підприємства.

4.2. Ознайомлення з основними елементами внутрішнього аналізу підприємства. Ланцюжок цінностей за М. Портером.

4.3. Опрацювання ситуаційної задачі «Аналіз сильних і слабких сторін підприємства».

*Література: 8, 10, 11, 12, 14, 27, 28.*

***Тема 6. Визначення конкурентних переваг підприємства***

***(8 год / 10 год)***

Зміст завдань

6.1. Вивчення теоретичних засад щодо аналізу привабливості галузі.

6.2. Проведення аналізу п’яти сил конкуренції за моделлю М. Портера на ринку обраного товару (опрацювання аналітичної задачі).

6.3. Вирішення ситуаційної задачі «Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємства».

*Література: 7, 12, 15, 19, 21, 29, 30*.

**Змістовий модуль 2. Маркетингові стратегії в системі бізнесу**

**підприємств**

***Тема 7.* *Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку (6год / 8 год)***

Зміст завдань

7.1. Вивчення теоретичних засад щодо сутності STP-маркетингу та його стратегій.

7.2. Опрацювання ситуаційного завдання « Стратегії STP-маркетингу на ринку товару підприємства».

*Література: 9, 11, 12, 13, 18, 25, 26.*

***Тема 8. Маркетингові стратегії зростання (8 год / 10 год)***

Зміст завдань

8.1. Вивчення теоретичних засад щодо стратегій зростання підприємств.

8.2. Опрацювання конкретної ситуації «Стратегія росту клубу «Книги місяця».

8.3. Вирішення конкретної ситуації «Стратегія росту малого підприємства».

*Література: 7, 11, 12, 13, 14, 26, 36*.

***Тема 9. Маркетингові стратегії диверсифікації ( 6 год / 10 год)***

Зміст завдань

9.1. Опрацювання теоретичного матеріалу відносно умов і особливостей застосування маркетингових стратегій диверсифікації.

9.2. Вирішення конкретної ситуації «Стратегія росту концерну «Філіпс».

9.3. Опрацювання конкретної ситуації «Диверсифікація діяльності корпорації «Сірс, Робак енд Компані».

*Література: 6, 7, 12, 16, 23, 26, 34.*

***Тема 10. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства (4 год / 6 год)***

Зміст завдань

10.1. Вивчення теоретичних засад аналізу портфелю бізнесу підприємства на основі модифікованої матриці БКГ і матриці МакКінсі.

10.2. Розробка господарського портфелю підприємства за модифікованою матрицею БКГ (вирішення творчого ситуаційного завдання).

10.3. Розробка маркетингових стратегій для СГП підприємства (об’єкту дослідження) за матрицею МакКінсі.

*Література: 8, 11, 12, 13, 26, 27, 32.*

***Тема 11. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування (6 год / 10 год)***

Зміст завдань

11.1. Опрацювання теоретичного матеріалу щодо спільних та відмінних ознак стратегій диференціації та позиціонування, а також сутності їх різновидів.

11.2. Вирішення ситуаційної задачі «Стратегії позиціонування легкових автомобілів фірми «Крайслер».

*Література: 9, 11, 12, 13, 14, 18, 23.*

***Тема 12. Маркетингові конкурентні стратегії (6 год / 8 год)***

Зміст завдань

12.1. Вивчення теоретичних засад щодо маркетингових конкурентних стратегій.

12.2. Опрацювання ситуаційної задачі «Маркетингові конкурентні стратегії підприємства».

*Література: 9, 11, 13, 15, 16, 29, 37.*

**7.2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

**Змістовий модуль 1. Основи формування стратегічного маркетингу як концептуальної системи**

***Тема 1.* *Сутність і сфера стратегічного маркетингу***

**Завдання 1.2**. Аналітична вправа «Визначення задач стратегічного маркетингу».

*Вихідні дані*

Стратегічному маркетингу властиві як основні функції менеджменту, так і конкретні (часткові), а саме: формування ринкової стратегії підприємства; реалізація концепції маркетингу; стратегічна реклама і стимулювання збуту товарів; забезпечення маркетингових досліджень. Останні реалізуються через рішення відповідних задач:

* аналіз і прогнозування потреб і попиту;
* остаточний вибір цільових сегментів;
* прогнозування об’ємів ринку по сегментам;
* прогнозування конкурентоспроможності майбутніх товарів на конкретних ринках;
* аналіз зв’язків підприємства із зовнішнім середовищем;
* аналіз і прогнозування кон’юнктури ринку;
* аналіз і прогнозування якості і ресурсомісткості аналогічних товарів конкурентів;
* аналіз прогнозування конкурентної переваги;
* аналіз і прогнозування організаційно-технічного рівня виробництва конкурентів і підприємства;
* узгодження структури і змісту системи менеджменту підприємства;
* узгодження цін на товари;
* розробка, узгодження і затвердження керівництвом міроприємств по реалізації концепції маркетингу в діяльності підприємства на визначений період;
* участь в розробці положень і посадових інструкцій;
* участь в проектуванні організаційної структури управління підприємства;
* формування стратегії стимулювання збуту і росту прибутку;
* розробка стратегії маркетингу;
* втілення в життя стратегічного маркетингу;
* розробка організаційної структури управління маркетингом;
* інформаційне забезпечення і створення нормативної бази маркетингових досліджень;
* забезпечення технічними засобами;
* кадрове забезпечення досліджень;
* оцінка результатів реалізації стратегії маркетингу;
* розробка корегуючих впливів;
* визначення цілей реклами;
* визначення методів, правил і засобів реклами.

*Зміст завдання*

1. Відновіть логічну послідовність реалізації задач стратегічного маркетингу відповідно до зазначених вище його основних і конкретних (часткових) функцій, і визначте це в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Функції і задачі стратегічного маркетингу**

|  |  |
| --- | --- |
| Види функцій стратегічного маркетингу | Задачі стратегічного маркетингу |
| 1 | 2 |
| **1. Основні функції.**1.1. Планування. |  |
| 1.2. Організація. |  |
| 1.3. Контроль. |  |
| 1.4. Регулювання. |  |
| **2. Конкретні (часткові) функції.**2.1. Формування ринкової стратегії підприємства. | 1**.--------------------------------------**2**.--------------------------------------****----------------------------------------**9**.--------------------------------------** |
| 2.2. Реалізація концепції маркетингу. | 1**.--------------------------------------**2.**--------------------------------------****----------------------------------------**5**.--------------------------------------** |
| 2.3. Стратегічна реклама і стимулювання збуту. | 1**.--------------------------------------**2**.--------------------------------------**3**.--------------------------------------** |
| 2.4. Забезпечення маркетингових досліджень. | 1**.--------------------------------------****----------------------------------------**4**.--------------------------------------** |

2. Визначте ключові відмінності стратегічного маркетингу від тактичного.

***Тема 2. Розробка стратегії підприємства***

**Завдання 2.2.** Аналітична вправа «Базові маркетингові стратегії поведінки підприємства на ринку».

*Вихідні дані*

Нижче наведено визначення поведінки підприємства на ринку при використанні маркетингових стратегій за М. Портером:

1. Підприємство не приймає до уваги різницю в споживчих перевагах у різних сегментах ринку, тобто виробляє один і той же товар для всього ринку. Масове виробництво цього товару орієнтується на широке коло споживачів.

2. Підприємство обирає один або декілька сегментів ринку, і концентрує свої зусилля на роботі в цих сегментах. Для кожного сегменту розробляється своя модифікація продукції, і вона супроводжується спеціальною маркетинговою програмою.

3. Підприємство виробляє один товар, але в різних модифікаціях, і виводить його на ринок для різних сегментів споживачів, розробляючи для кожного з них свою маркетингову концепцію. Товар же може відрізнятися якістю, дизайном, упаковкою тощо. Підприємство спрямовує свою діяльність на зростання об’єму продажу за рахунок максимального врахування потреб різних сегментів ринку і повторного придбання споживачами.

*Зміст завдання*

1. Вкажіть, що з вищезазначеного відповідає поведінці підприємства при реалізації наступних стратегій ринку:

- стратегії масового, недиференційованого, стандартизованого маркетингу або стратегії переваг згідно витрат виробництва;

- стратегії диференційованого маркетингу;

- стратегії концентрованого маркетингу.

2. Визначте основні переваги і недоліки цих базових стратегій підприємства.

3. Викладіть умови використання цих стратегій та відповідні ризики.

4. Опишіть сутність стратегічної моделі М. Портера, що відображає залежність між долею на ринку та прибутковістю, і носить V-подібну форму. Визначте цю модель на відповідному малюнку.

**Завдання 2.3.** Творча ситуаційна задача «Вибір маркетингової стратегії підприємства».

*Вихідні дані*

ВАТ «Оріон» вже понад 7 років представляє свої товари на ринку України. До його основних управлінських підрозділів належать: відділ маркетингу, виробничий комерційний відділ, відділ кадрів та відділ ЗЕД. Загальна чисельність працівників підприємств становить 120 осіб. Крім того, основне виробництво зосереджено в 2-х цехах.

Щороку підприємство складає близько 10 000 комп’ютерів. Прибуток підприємства від продажу одного комп’ютера становить 400 у.о.

Внаслідок появи конкурентів і насичення ринку аналогічними товарами, останнім часом у підприємства виникли проблеми з реалізацією своїх комп’ютерів на ринку. Для збереження своїх позицій на ринку комп’ютерів керівництву ТОВ «Оріон» слід прийняти рішення щодо подальшої стратегії розвитку підприємства. Тому воно збирається розглянути разом з начальником відділу маркетингу обґрунтування нижче наведених альтернативних стратегій, що були надані керівниками підрозділів підприємства:

1. Зниження цін на комп’ютери на 10,0%. Прогнозується скорочення прибутку підприємства від продажу одного комп’ютера на 70 у.о.

2. Посилення рекламної кампанії та розширення власної мережі роздрібних підприємств. Очікується, що рекламні витрати на одиницю товару зростуть з 150,0 до 180,0 у.о., а реалізаційні – із 45,0 до 90,0 у.о.

3. Вдосконалення моделі комп’ютерів, що виготовляються. В цьому випадку витрати на одиницю товару становитимуть 50,0 у.о. (від модернізації), та 40,0 у.о. від впровадження змін в технологію.

4. Здійснювати реалізацію товарів через посередників. Наслідком цього будуть втрати підприємства від продажу кожного комп’ютера (30,0 у.о.), і щомісячні витрати на організацію роботи з ними (50,0 у.о.).

*Зміст завдання*

1. Визначте етапи процесу прийняття управлінських рішень щодо розробки та вибору стратегії підприємства. Прийміть до уваги, що відповідна базова модель за Месконом вміщує такі етапи, як діагностика проблеми; формулювання обмежень і критеріїв; вияв альтернатив; оцінка альтернатив; остаточний вибір.

2. Оберіть основні фактори з нижче перерахованих груп факторів , вплив яких слід враховувати при визначенні маркетингової стратегії:

- особисті якості керівників, що приймають рішення;

- інформаційне обмеження при розробленні альтернативних варіантів стратегій;

- негативні наслідки щодо прийнятих рішень;

- взаємозалежність рішень;

- ризики в умовах визначеності та невизначеності;

- особливості розвитку та насичення ринку;

- поява нових конкурентів;

- обізнаність споживачів щодо товарів підприємства;

- їхня платоспроможність;

- час, що необхідний споживачам, щоб відреагувати на проведені підприємством заходи;

- кошти, необхідні підприємству для реалізації обраної стратегії.

3. Визначте критерії оцінки варіантів альтернативних стратегій (правові, технічні, екологічні, економічні, соціальні) та відповідні обмеження щодо їх реалізації (ресурси, інформація відповідної реакції конкурентів і споживачів, час для здійснення стратегії, зміни в якості товару та обізнаності про нього серед споживачів тощо).

4. Використайте такий економічний критерій оцінки як прибуток та оцініть кожну альтернативну стратегію з точки зору можливого прибутку.

***Тема 3. Зовнішній аналіз маркетингового середовища підприємства***

**Завдання 3.2.** Аналітична задача «Аналіз маркетингового мікросередовища підприємства».

*Вихідні дані*

Розгляньте маркетингове мікросередовище будь-якого, добре знайомого Вам підприємства, або підприємства – місця Вашої практики, роботи. Дослідіть та опишіть фактори цього мікросередовища та відповідні основні його показники (наприклад, фактор – конкуренція, а показники – рівень конкурентоспроможності; галузеві конкуренти, потенційні конкуренти, товари-замінювачі).

*Зміст завдання*

1. Визначте для обраного Вами підприємства, які суб’єкти ринкової діяльності є для нього:

- постачальниками;

- маркетинговими посередниками;

- конкурентами;

- споживачами;

- клієнтами.

2. Наведіть декілька прикладів для кожного визначеного Вами учасника мікросередовища об’єкту дослідження.

3. Опишіть характер відносин об’єкту дослідження з різними підприємствами, і визначте, чим вони відрізняються.

4. Обґрунтуйте приналежність кожного із названих підприємств до відповідного фактора мікросередовища.

5. Опишіть, як впливає громадськість на можливість досягнення цілей об’єкту дослідження.

*Пояснення до виконання п’ятого завдання.*

При аналізі впливу громадськості на можливість досягнення цілей обраного підприємства слід визначити наступне:

• сутність поняття «громадськість», позитивний імідж об’єкту дослідження серед її громадськості;

• наскільки налагоджені та підтримуються зв’язки підприємства з фінансовими колами, засобами масової інформації, фондами та громадськими організаціями, а також з загальною громадськістю, яка формує своє уявлення про підприємство.

• визначте приклади негативного та позитивного впливу громадськості на діяльність об’єкту дослідження.

**Завдання 3.3**. Ситуаційна задача «Оцінка впливу маркетингового макросередовища на діяльність підприємства».

*Вихідні дані*

В якості вихідних даних використовуйте основні фактори маркетингового макросередовища обраного Вами, як об’єкту дослідження, підприємства (завд.3.2.), а також визначений Вами перелік відповідних показників, які слід йому враховувати для успішної діяльності на споживчому ринку.

*Зміст завдання*

1. Визначте результати дослідження (складові маркетингового макросередовища) у нижченаведеній формі таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1.*

**Фактори і показники маркетингового макросередовища \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**(назва підприємства-об’єкта дослідження)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактори** | **Показники** |
| 1. **- - - - - - - - - -** | **- - - - - - - - -**  |
|  **- - - - - - - - - - -** |  **- - - - - - - - -** |
|  **- - - - - - - - - - -** |  **- - - - - - - - -**  |

Прийміть до уваги, що кожний фактор повинен вміщувати 4-8 найбільш важливих показників. Наприклад, фактор соціально-культурний, а його показники – соціальні класи, соціальні групи, культура, субкультура.

2. Дослідіть можливі тенденції і зміни кожного фактора зовнішнього середовища, і розподіліть у таблиці 3.2 вплив зміни відповідного фактора на діяльність об’єкту дослідження як можливість або загрозу.

*Таблиця 3.2.*

**Вплив змін факторів маркетингового макросередовища**

**на діяльність \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 ( назва підприємства – об’єкту дослідження)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактори зовнішнього середовища.** | **Тенденції зміни фактора** | **Вплив зміни фактора на діяльність підприємств** |
| 1**.----------------------------** |  |  |
| **------------------------------** |  |  |
| **------------------------------** |  |  |

Наприклад, така тенденція зміни демографічного фактора як благодатна (не благодатна) демографічна ситуація буде визначати можливості (загрози), що можуть відповідно вплинути на діяльність підприємства.

3. Оцініть вплив визначених Вами показників по кожному фактору макросередовища на результати існуючої і майбутньої діяльності підприємства за результатами PEST-аналізу.

*Пояснення до виконання завдання*

PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів: P - Political – legal – політико-правові; E – Economic – економічні; S – Sociocultural - соціокультурні; T – Technological forces – технологічні фактори.

Проведення PEST- аналізу проходить наступні етапи:

1. Розробляється перелік зовнішніх факторів, а також відповідних до них показників, що мають високу ймовірність реалізації і впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється в балах значущість (вірогідність здійснення) кожної тенденції зміни фактора шляхом визначення йому відповідної вагомості від одиниці (важливіше) до нуля (незначне). Сума вагомості повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної тенденції зміни фактора на стратегію підприємства по 5-бальній шкалі: «п’ять» - сильний вплив (велика загроза), «одиниця» - відсутність впливу (загрози).

4. Визначаються зважені оцінки шляхом помноження вагомості фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Ця оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на існуючі і прогнозуючі фактори зовнішнього середовища (таблиця 3.3).

*Таблиця 3.3.*

**Оцінка впливу факторів макросередовища на діяльність**

**підприємства (умовний приклад)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фактори** **макросередовища** | **Вагомість** | **Оцінка** | **Зважена оцінка (в балах)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Можливості |
| Благодатна демографічна ситуація. | 0, 05 | 4, 0 | 0, 20 |
| Розвиток роздрібної мережі. | 0, 10 | 2, 0 | 0, 20 |
| Державна підтримка малого підприємництва. | 0, 20 | 5, 0 | 1, 00 |
| Економічна стабілізація. | 0,15 | 1, 0 | 0, 15 |
| Загрози |
| Посилення державного регулювання. | 0, 15 | 4, 0 | 0, 60 |
| Конкуренція на внутрішньому ринку. | 0, 10 | 4, 0 | 0, 40 |
| Нові технології. | 0, 15 | 2, 0 | 0, 30 |
| Зниження активності споживачів. | 0, 10 | 2, 0 | 0, 20 |
| Сумарна оцінка | 1, 0 |  | 3, 05 |

Як бачимо з таблиці 3.3, реакція підприємства на фактори зовнішнього середовища знаходиться на середньому рівні.

***Тема 4. Внутрішній аналіз цілі і принципи стратегічного аналізу внутрішнього середовища.***

**Завдання 4.3**. Ситуаційна задача « Аналіз сильних і слабких сторін підприємства».

*Вихідні дані*

Об’єктом дослідження сильних і слабких сторін є підприємство, що визначено Вами у завданні 3.2. Сильні сторони – це досвід і ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі сфери діяльності, що дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони – це недоліки й обмеження, які перешкоджають успіху.

Визначення сильних і слабких сторін об’єкту дослідження проводиться по основним напрямкам діяльності підприємства: маркетингу і комерційної діяльності виробництва, фінансам, організації і загального управління, кадрам.

*Зміст завдання*

1. Проведіть внутрішній аналіз середовища об’єкту дослідження за основними напрямками його діяльності, та сформуйте перелік сильних і слабких сторін підприємства.

2. Визначте методом експертних оцінок за п’ятибальною шкалою позицію кожного показника в співставленні з ринковим лідером ( «5» - найсильніша, «4» - сильна. «3» - середня, «2» - слабка, «1» - найслабша). Результати аналізу наведіть у таблиці 4.1.

*Таблиця 4.1.*

**Сильні і слабкі сторони \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **( назва об’єкту дослідження)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Основні** **напрямки** **діяльності** | **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| **Показники** | **Позиція** **(в балах)** | **Показники** | **Позиція** **(в балах)** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Оцініть вагомість показників за трьохбальною шкалою, в залежності від важливості кожного з них для цільового ринку («3» - найважливіший, «2» - важливіший, «1» - неважливий).

3. Результати аналізу сильних і слабких сторін підприємства визначте у таблиці 4.2.

*Таблиця 4.2.*

**Комплексна оцінка сильних і слабких сторін\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **(назва об’єкту дослідження)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показники** | **Ступінь вагомості** **( від 1 до 3 балів)** | **Бальні оцінки** **конкурентоспроможності** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Сильні сторони.1**.-----------**2**.-----------**3**.-----------**n**-----------** |  |  |  |  |  |  |
| **Підсумки** |
| Слабкі сторони.1**.-----------**2**.-----------**3**.-----------**n**-----------** |  |  |  |  |  |  |
| **Підсумки** |  |  |  |  |  |  |

4. Розробіть стратегічні напрямки щодо сильних та слабких сторін підприємства, і визначте їх в нижченаведеній формі таблиці 4.3.

*Таблиця 4.3*

**Запропоновані стратегічні напрями щодо сильних та слабких**

**сторін\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **( назва об’єкту дослідження)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Позиції від 1 до 5****балів** | **Важливість показника для споживача** | **Можливість щодо** **поліпшення****показника** | **Стратегії** |
| **підприємства** | **головного конкурента** | **підприємства** | **головного конкурента** |  |
| **1.----------------** |  |  |  |  |  |  |
| **2-----------------** |  |  |  |  |  |  |
| **3-----------------** |  |  |  |  |  |  |
| **4-----------------** |  |  |  |  |  |  |
| **5-----------------** |  |  |  |  |  |  |
| **n-----------------** |  |  |  |  |  |  |

*Пояснення до опрацювання завдання.*

Для визначення сильних і слабких сторін об’єкту дослідження можна скористатися показниками, що наведені у таблицях 4.4, визначити сферу маркетингу як маркетинг і комерційна діяльність, а також доповнити цю сферу відповідними показниками.

*Таблиця 4.4*

**Сфери і показники, за якими визначаються сильні та слабкі**

**сторони підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сфера діяльності** | **Показники** |
| Маркетинг | Знання ринку та споживачів.Ринкова частка підприємства.Імідж підприємства.Якість товару.Рівень інноваційної активності.Ефективність збутової діяльності.Рівень сервісного обслуговування.Ефективність системи просування товару. |
| Виробництво | Виробничі можливості.Економія на масштабах виробництва.Мобільність виробництва.Матеріально-технічна забезпеченість.Технологія. |
| Фінанси | Наявність капіталу.Загальні витрати.Прибутковість.Рентабельність.Фінансова стабільність. |
| Організація | Ефективність організаційної структури підприємства.Ефективність менеджменту. |
| Кадри | Рівень професійної підготовки.Досвід практичної діяльності.Система стимулювання праці. |

Тоді, сильними сторонами підприємства в сфері маркетингової діяльності, наприклад, можуть бути велика ринкова частка, декілька цільових ринків, високий рівень сервісного обслуговування тощо, а в сфері кадрів, наприклад, слабкі сторони – це низькі маркетингові здатності, малий практичний досвід працівників, неефективна система стимулювання праці.

Виконання п.3 завдання слід проводити з урахуванням того, що наведено в таблиці 4.3.

*Таблиця 4.3*

**Комплексна оцінка сильних і слабких сторін**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**об’єкт дослідження (умовний приклад)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показники** | **Ступінь** **важливості (від 1 до 3 балів)** | **Оцінка конкурентоспроможності в балах** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Сильні сторони: |
| - наявність оригінальних конструкторських розробок; | **3** |  |  |  | **•** |  |
| - економічність експлуатації; | **2** |  |  |  |  | **•** |
| - невеликі габарити і добра маневреність. | **3** |  |  | **•** |  |  |
| **Підсумки 31** |
| Слабкі сторони |
| - вузький асортимент, невисока доля продукції; | **3** |  |  |  | **•** |  |
| - негнучка цінова політика; | **2** |  |  | **•** |  |  |
| - недостатньо розвинута збутова мережа | **2** |  |  | **•** |  |  |
| **Підсумки 24** |

***Тема 6. Визначення конкурентних переваг підприємства***

**Завдання 6.1*.*** Ситуаційна задача «Визначення привабливості галузі для діяльності підприємства».

*Вихідні дані*

Інформаційною базою для визначення привабливості галузі, де конкурує сукупність підприємств, в тому числі й об’єкт дослідження (місце Вашої роботи, практики) на одному споживчому ринку з аналогічними товарами або послугами, є результати галузевого аналізу.

*Зміст завдання*

1. Дослідіть економічні характеристики галузі, в якій конкурує з відповідним товаром/ товарами і на відповідному ринку обране підприємство.

2. Визначте конкурентну позицію об’єкту дослідження за допомогою моделі аналізу конкуренції М. Портера.

3. Опишіть дві інтенсивні сили конкуренції.

4. Визначте ключові фактори успіху галузі й обраного підприємства.

5. Зробіть висновки про ступені привабливості галузі для діяльності підприємства – об’єкту дослідження.

Пояснення до виконання задачі

При виконанні першого завдання можна використати умовний приклад, що наведений у таблиці 6.1.

*Таблиця 6.1.*

**Економічні показники галузі по виробництву товару А**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показники** | **Характеристика показників** |
| Розміри ринку, валовий об’єм | 6, 0 млн |
| Темпи приросту розмірів ринку, в рік | 2,0 – 3,0% |
| Стадія життєвого циклу галузі | зрілість |
| Чисельність конкурентів | біля 35 підприємців |
| Доля підприємств на ринку | від 4,0 до 25,0% |
| Споживачі, їх фінансові можливості | біля 2000, більшість – промислові підприємства |
| Ступінь вертикальної інтеграції | змішана: 6 із 12 великих підприємств - інтегровані назад, інші – займаються тільки обробкою. |
| Технології і продуктові інновації (Темп їх змін) | виробничі технології змінюються повільно. Найбільші зміни мають місце в асортименті продукції 1-2 нових продукту, які забезпечують майже весь приріст виробництва. |
| Характеристика продукції | висока ступінь стандартизації; споживачі не бачать більшої різниці між марками різних виробників. |
| Економія на масштабах виробництва, транспортування тощо | помірна, однак можлива економія на транспортуванні великих партій і на закупівлі великих партій сировини. |
| Крива досвіду, що базується на законі досвіду (питома величина витрат на виробництво одиниці продукції зменшується на певну величину (20,0-30,0% при кожному збільшенні обсягів виробництва вдвічі). | не є ключовим фактором даної галузі. |
| Прибутковість | приблизно на середньому рівні і сильно залежить від попиту. |

При визначенні конкурентної позиції об’єкту дослідження необхідно зазначити, що привабливість і прибутковість галузі залежать від її структури, яка за М. Портером, визначається п’ятьма силами конкуренції:

1. Суперництво між конкуруючими підприємствами.

2. Конкуренція з боку товарів, що є замінювачами, конкурентоспроможними з точки зору ціни.

3. Загроза появи нових конкурентів.

4. Економічні можливості і торгівельні спроможності постачальників.

5. Економічні можливості і торгівельні спроможності споживачів.

Посилення впливу зазначених факторів п’яти сил конкуренції обумовлює скорочення можливостей кожного підприємства щодо встановлення високих цін і отримання прибутку. Як наслідок високої конкуренції – це зниження прибутковості галузі.

В короткостроковому періоді фактори конкуренції обумовлюють зниження ділової активності підприємства.

В довгостроковій перспективі окремі з них слугувати основою для досягнення успіху. Тому головна задача підприємства – вибір стратегії, яка б забезпечила захист від дій конкурентних сил і (або) дала можливість використати їх в своїх цілях. З п’яти сил конкуренції в галузі домінує, як правило, один фактор. На нього і слід орієнтуватися при розробці стратегії.

**Товари-замінники**

Конкурентний тиск як результат спроб підприємств, що не входять в галузь, запропонувати на ринку товари-замінники.

Можливі дії:

- проникнення на новий сегмент ринку;

- створення венчурного підприємства для отримання конкурентних переваг.

Рис.1. Модель аналізу конкуренції М. Портера.

**Споживачі**

Конкурентний тиск через контроль за умовами угод.

Можливі дії:

- контроль за каналами збуту;

- реалізація фірмових товарів;

- пряма інтеграція;

- диференціація продукту.

**Постачальники**

Конкурентний тиск виникає завдяки контролю за умовами угод.

Можливі дії:

- зворотна інтеграція.

**Потенційні конкуренти**

Конкурентний тиск виникає через загрозу входження в галузь нових конкурентів.

Можливі дії:

- обмеження доступу до сировини;

- придбання підприємства для досягнення ефекту масштабу при виробництві кінцевого продукту, або його компонентів;

- лобіювання захисту ринку.

**Конкуренція серед існуючих підприємств в галузі**

Можливі дії:

- домовленість із конкурентами;

використовування лідера;

- вдосконалення переваг продукції, реклами тощо.

Для визначення рушійних сил конкуренції необхідно визначити сутність їх концепції, що стверджує наявність факторів зовнішнього середовища, дія яких визначає напрямок та інтенсивність галузевих змін.

Аналіз галузевих рушійних сил доцільно проводити за такими двома етапами, як їх ідентифікація, а також дослідженню впливу визначених сил на зміну галузевих економічних показників. В якості найбільш загальних рушійних сил можуть бути:

- зміна динаміки попиту на продукт в довгостроковій перспективі;

- зміна в складі покупців і засобах використання продукту;

- продуктивні і технологічні інновації;

- маркетингові інновації;

- вхід і вихід з галузі великих підприємств;

- поширення ноу-хау;

- посилення глобалізації галузі;

- зміни в питомих витратах та ефективності;

- зниження або збільшення невизначеності і ризику.

Основні рушійні сили галузі називають домінантами. Їх повинно бути не більш, ніж чотири.

Ключові фактори успіху – це загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі. Вони можуть бути технологічними, виробничими, маркетинговими, організаційними, фінансовими тощо. Наприклад, для харчової галузі факторами успіху є імідж підприємства. якість продукції, простота технології, ефект масштабу, збутова мережа.

На основі визначених в процесі стратегічного аналізу ключових факторів успіху обраної галузі розробляються міроприємства щодо оволодіння об’єктом дослідження найбільш важливих факторів успіху в конкуренції.

При розробці висновків відносно привабливості або непривабливості ринку для діяльності підприємства слід враховувати, що для привабливого ринку більш обґрунтованим буде агресивний, орієнтований на ріст, підхід до стратегії маркетингу, а на ринку, де має місце посилення конкуренції, що негативно вплине на конкурентні переваги підприємства, більш допустима стратегія підтримки ринкових позицій і прибутковості операції.

Зміст висновків відносно привабливості ринку повинен вміщувати відповіді на такі питання:

1. Перспективи росту потенційного ринку.

2. Вплив на розвиток ринку домінуючих рушійних сил.

3. Витрати, що необхідні для входу або виходу з ринку.

4. Стабільність і залежність попиту від інших факторів (сезонність споживання, зміна споживчих вподобань, конкуренція з боку товарів-субститутів, стан стадії ділового циклу.

5. Посилення і зниження факторів конкуренції.

6. Рівень ризику і невизначеності, якими характеризується майбутній розвиток ринку.

**Завдання 6.2**. Ситуаційна задача «Розроблення стратегічних напрямів щодо створення конкурентної переваги підприємства».

*Вихідні дані*

Розроблення стратегічних напрямів, що будуть сприяти перетворенню відповідного показника сильних сторін ТОВ «Призма» в конкурентні його переваги щодо головного його конкурента ( ТОВ «Сигма») проводиться за такими показниками та відповідними результатами дослідження, що визначені в таблиці 6.2.

*Таблиця 6.2.*

**Стратегічні напрями зі створення конкурентних переваг**

**підприємства**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Позиції підприємства, від 1 до 5 балів** | **Важливість показника для споживача** | **Можливість щодо поліпшення показника** | **Стратегічні напрями** |
| **ТОВ «Призма»** | **ТОВ «Сигма»** | **ТОВ «Призма»** | **ТОВ «Сигма»** |
| Технологія | 4 | 4 | середня | низька | середня |  |
| Ціна | 3 | 4 | висока | середня | низька |  |
| Асортимент (відповідність структурі попиту) | 4 | 3 | висока | висока | середня |  |
| Післяпродажне обслуговування | 4 | 3 | висока | висока | низька |  |

*Зміст завдання*

1. Визначте стратегічні напрями ТОВ «Призма» щодо зазначених в таблиці 6.2 показників.

2. Обґрунтуйте можливість створення конкурентних переваг об’єкту дослідження.

*Пояснення до опрацювання завдання*

Для ефективної діяльності на конкурентному ринку підприємства необхідно створювати певні конкурентні переваги, тобто характерний для нього перелік чинних сильних сторін, що надає йому переваги перед іншими підприємствами.

Основні стратегічні напрями, що можуть перетворити сильні сторони підприємства в конкурентні переваги, визначені на рис.6.2.

|  |  |
| --- | --- |
| **Важливість стратегічних напрямів** | **Стратегічні напрями щодо сторін підприємства** |
| **слабких** | **сильних** |
| Висока | Концентрація зусиль, розвиток (вкладання інвестицій) | Підтримування зусиль |
| Низька | Низькі пріоритети | Зниження інвестицій |

Рис. 6.2. Стратегічні орієнтири щодо сильних і слабких сторін

підприємства

Умовний приклад визначення стратегічних напрямів для такого показника сильних сторін в сфері конкурентних переваг у виробництві як технології, наведено нижче:

позиція підприємства (від 1 до 5 балів)……………………….4,0;

позиція конкурента (від 1 до 5 балів)………………………....4,0;

важливість показника для споживача……………………середня;

важливість підприємств щодо поліпшення показника:

* об’єкту дослідження……………………..……низька;
* конкурента…….………………………….…..середня;

 стратегічний орієнтир…………………...... зниження інвестицій.

Як бачимо, для визначення стратегічних напрямів щодо сильних сторін підприємства, а також пріоритетних стратегічних напрямів щодо перетворення деяких сильних сторін в конкурентні переваги підприємства, необхідно дослідити позиції конкурентних підприємств за виділеними показниками, за обраною шкалою оцінки, ранг показників, тобто їх важливість для споживачів, можливості конкурентних підприємств щодо вдосконалення показників.

**Змістовий модуль 2. Маркетингові стратегії в системі бізнесу**

***Тема 7. Маркетингові стратегії сегментації та вибору***

 ***цільового ринку***

**Завдання 7.2**. Ситуаційне завдання «Стратегії STP- маркетингу підприємства».

*Вихідні дані*

Виберіть товар або групу товарів, з якими Ваш об’єкт дослідження (місце Вашої роботи або практики) вийде на ринок.

*Зміст завдання*

1. Визначте фактори і критерії, які Ви застосуєте в процесі проведення сегментації ринку, а також можливі сегменти.

2. Опишіть відповідність обраних Вами принципів правилам проведення ефективної сегментації.

3. Обґрунтуйте вибір найбільш доцільної, на Вашу думку, стратегії сегментації ринку для обраного товару (товарної групи). При необхідності пошуку ринкової ніші визначте її сутність і види (вертикальна, горизонтальна). Здійсніть в процесі оцінки обраного Вами цільового сегменті або сегментів, та зробіть відповідні висновки, а також особливості маркетингу, орієнтованого на відповідний вид ніші.

4. Оберіть маркетингову стратегію вибору цільового ринку для товару (товарної групи) об’єкту дослідження, і поясніть їх відповідні переваги та ризики (недоліки) їх застосування.

*Пояснення до виконання*

STP- маркетинг (перші літери англійською слів : segmenting - сегментація; targeting – вибір цільового ринку; positioning - позиціонування) – є важливою складовою сучасного стратегічного маркетингу.

Визначення обраних Вами факторів та критерії сегментації ринку щодо товару (групи товарів), з якими об’єкт дослідження виходить на ринок, слід здійснити у нижченаведеній формі таблиці 7.1.

*Таблиця 7.1*

**Фактори і критерії розподілу ринку \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(товару, товарної групи) на сегменти**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактори** | **Критерії сегментації** | **Можливі сегменти** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Обрання найбільш доцільної маркетингової стратегії сегментації ринку необхідно зазначити, що кожна з них залежить від рівня його сегментації. На рис.7.1 визначено види відповідних маркетингових стратегій та їх сутність за Ф. Котлером.

**Один сегмент ринку,**

**одна група споживачів**

сегмент ринку А

сегмент ринку В

сегмент ринку….

сегмент ринку n

Комплекс

маркетингу

підприємства

Стратегія концентрованого маркетингу (concentrated marketing)

сегмент ринку D

сегмент ринку С

сегмент ринку В

сегмент ринку А

Варіант

комплексу

маркетингу D

Варіант

комплексу

маркетингу С

Варіант

комплексу

маркетингу В

Варіант

комплексу

маркетингу А

Стратегія диференційованого маркетингу (differentiated (segmented) marketing)

Ринок з точки зору його агрегування (розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів.

Комплекс

 маркетингу

підприємств

Стратегія недиференційованого

(масового) маркетингу

(undifferentiated (mass) marketing)

Рис.7.1. Види і сутність стратегій сегментації ринку

Слід також прийняти до уваги, що комерційний успіх підприємства забезпечується не тільки оптимальним вибором стратегії сегментації ринку, але й успішним пошуком на ньому не занятого або не повністю занятого місця (ринкової ніші). Ринкова ніша – обмежена за масштабами, з різко визначеним числом споживачів, яка дозволяє підприємству проявити особисті кращі якості і переваги перед конкурентами.

Відмінності між поняттями «сегмент» і «сегмент ринку» зазвичай визначається в одній галузі. Ніша не може охоплювати кілька галузей продукції відразу. Як правило, вона знаходиться на межі між ринковими сегментами, а її місткість завжди менша за місткість цільового сегменту на ринку.

Ринкові ніші можуть бути вертикальними і горизонтальними. Маркетинг у вертикальній ніші полягає в задоволенні потреб різних груп споживачів даним товаром або групою схожих товарів. Маркетинг, що орієнтований на пошук горизонтальної ніші – в задоволенні споживача товарами, в яких він відчуває потребу, що обумовлює розширення асортименту товарів або послуг для споживача, незалежно від наявності тісного зв’язку між ними.

При визначенні цільового сегменту (групи сегментів) слід орієнтуватися на його привабливість і вигідність для підприємства.

Зміст досліджень, відповідно до етапу процесу оцінювання цільового сегменту, і який Ви повинні провести, наведений на рис.7.2.

Етапи процесу оцінювання цільового сегменту та їх зміст

Дослідження і розрахунки:

* місткості сегменту;
* темпів зростання сегменту;
* потенційного прибутку підприємства в сегмент.

І етап: визначення обсягу та перспективності сегменту

Дослідження п’яти сил конкуренції за М. Портером:

* галузеві конкуренти;
* товари-замінники;
* потенційні конкуренти;
* споживачі;
* постачальники.

ІІ етап: аналіз конкурентної структури сегменту

Розрахунок потенційної ринкової частки підприємства в обраному сегменті

Аналіз:

* відповідності обраного сегменту довгостроковим цілям підприємства;
* наявності у підприємства відповідних ресурсів для обслуговування сегменту.

ІІІ етап: встановлення відповідності сегмента цілям та ресурсам підприємства

Визначення конкурентної переваги підприємства в обраному сегменті

Рис 7.2. Дослідження за етапом процесу оцінювання цільового сегменту.

Маркетингові стратегії вибору цільового ринку обраного Вами товару (групи товарів) об’єкту дослідження, який виводиться Вами на ринок, варто визначати залежно від товарно-сегментної структури та їх порівняльних характеристик, що наведені в таблиці 7.1.

*Таблиця 7.1.*

**Переваги та ризики (недоліки) маркетингових стратегій вибору**

**цільових ринків**

за Куденко Н.В. (адаптованим автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Види стратегій та їх****сутність** | **Переваги** | **Ризики (недоліки)** |
| 1. Стратегія одно сегментної концентрації (зосередження діяльності підприємства на одному сегменті). | Спеціалізація на задоволенні вузьких потреб. Концентрація ресурсів і коштів підприємства. | Можливості:* звуження цільового сегменту (як наслідок, втрата цільового сегменту;
* загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті (як наслідок, вужчої сегментації з боку конкурентів).
 |
| 2. Стратегія товарної спеціалізації (орієнтація діяльності підприємства на певному різновиді товару, що пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку). | Можливість завоювання позитивного іміджу на даному товарному ринку за рахунок постійного вдосконалення обраного різновиду товару; незалежність від одного ринкового сегменту. | Можливе моральне застаріння обраного товару внаслідок загострення функціональної конкуренції. |
| 3. Стратегія сегментної спеціалізації (орієнтація діяльності підприємства на задоволення різних потреб одного ринкового сегменту. | Можливість завоювання позитивного іміджу на даному товарному ринку завдяки зосередженості на потребах певної групи споживачів, та більшого їх задоволення.Незалежність від одного різновиду товару (можливість збільшення уваги до інших товарів у разі зменшення потреби в одному різновиді товару). | Можливе звуження цільового сегменту (наприклад, завдяки скороченню народжуваності, зменшенню попиту на товари тощо);втрати цільового ринку. |
| 4. Стратегія селективної (вибіркової) спеціалізації (полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознаки, а також за такими факторами як прибутковість та відповідність ресурсам і можливостям підприємства). | Незалежність від однієї групи споживачів (на відміну від стратегії одно сегментної концентрації і сегментної спеціалізації), та від одного різновиду товару (на відміну від стратегії товарної спеціалізації. | Диверсифікація зусиль і коштів підприємства (їх зосередження за різними напрямами діяльності). |
| 5. Стратегія повного охоплення ринку (відтворює прагнення підприємств задовольнити потреби загального ринку в цілому: | Незалежність від товарно-сегментної структури ринку. | Можливе звуження загального ринку. |
| - шляхом недиференційованого маркетингу (через ринкове агрегування, тобто задоволення потреб ринку в цілому через пошук спільних рис у межах загального ринку) | Низькі витрати завдяки виробництву та збуту різновиду продукції. | Втрата конкурентоспроможності товару внаслідок загострення видової та функціональної конкуренції; |
| - шляхом диференційованого маркетингу (через ринкову сегментацію, тобто через пошук розбіжностей у потребах споживачів загального ринку | Збільшення обсягів продажу завдяки розширенню товарного асортименту та каналів збуту. | Значне збільшення витрат на управління інновації, виробництво, маркетингову діяльність. |

***Тема 8. Маркетингові стратегії зростання***

**Завдання 8.2**. Конкретна ситуація «Стратегія росту клубу «Книги місяця».

*Вихідні дані*

Підприємець Г.Шерман, засновник клубу «Книги місяця», зробив книги, що продаються в кожному книжковому магазині, доступнішими для споживачів, а саме через підписку, доставляючи книги поштою щомісяця їм додому. На сьогоднішній день цей факт являється найбільш успішною дією в сфері маркетингу за всю історію США.

*Зміст завдання*

1. Визначте основний стратегічний напрям росту підприємства Г. Шермана.

2. Скористайтеся матрицею І. Ансоффа, і поясніть доцільність обрання Г. Шерманом відповідної маркетингової стратегії.

3. Опишіть маркетингові рішення, що, на Вашу думку, зумовили ріст ділової активності підприємства Г. Шермана.

*Пояснення до опрацювання ситуації*

Під поняттям «ріст» слід розуміти розширення масштабів діяльності підприємства і, як результат, обсягів продажу його товарів та прибутку. Цей ріст забезпечується використанням таких стратегічних напрямів як інтенсифікація існуючих можливостей; об’єднання зусиль з іншими підприємствами; вихід в інші сфери бізнесу, що не пов’язані з основною діяльністю підприємства. Відповідно до цих напрямів виділяють три основні види маркетингових стратегій росту та їх відповідні різновиди:

1. Інтенсивний (органічний) ріст (глибоке проникнення на ринок; розвиток товару; розвиток ринку).

2. Інтегративний ріст (пряма, зворотна, вертикальна, горизонтальна інтеграція).

3. Диверсифікація ( вертикальна, горизонтальна, центрована, конгломеративна).

Визначення різновидів основних стратегій залежить від виду ринку, на якому діє підприємство, а також від виду товару, з яким воно виходить на ринок (рис.8.1).

|  |
| --- |
| Ринок |
| *Існуючий (старий*) | *Новий* |
| Стратегія глибокого проникнення на ринок | Стратегія розвитку ринку |
| Товар |
| *Існуючий (старий*) | *Новий* |
| Стратегія розвитку товару | Стратегія диверсифікації |

Рис. 8.1. Матриця І. Ансоффа «товар-ринок».

**Завдання 8.3**. Ситуаційна задача «Стратегія росту малого підприємства».

*Вихідні дані*

Ви збираєтесь відкрити мале підприємство, що буде виробляти дрібне кріплення та колісні диски для автомобілів . Результати опитування провідних спеціалістів двох великих підприємств, що займаються збором автомобілів, підтвердили доцільність запланованої діяльності.

*Зміст завдання*

1. Обґрунтуйте Вашу думку щодо стратегічного напряму росту Вашого малого підприємства, а також різновиду базової стратегії його росту.

2. Які переваги мають малі підприємства? Використайте матрицю «продукт-форма» існування малої фірми, і визначте найбільш ефективну стратегію для Вашого підприємства.

3. Як Ваше підприємство буде співпрацювати з великими підприємствами (корпоративна, адміністративна, договірна або контрактна, вертикальна маркетингова система)? Які засоби безпеки мале підприємство повинно використати, щоб не бути «роздавленим» великим бізнесом?

*Пояснення до опрацювання завдання*

Інтегративний ріст передбачає підвищення ділової активності підприємства шляхом об’єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами, і використання відповідних базових видів стратегій (рис. 8.3).

Стратегії інтегративного росту

Постачальник матеріально-технічних ресурсів

↓

виробник

↓

торговий посередник (об’єднання)

Виробник

↓

торговий посередник (об’єднання)

Стратегія

вертикальної

інтеграції

Стратегія прямої

інтеграції.

Виробник

↓

постачальник матеріально-технічних ресурсів (об’єднання) (об’єднання)

Стратегія зворотної

інтеграції.

Виробник «А»

↓

Виробник «В» (об’єднання в межах певної галузі

Стратегія

горизонтальної

інтеграції.

Рис. 8.3. Різновиди базових стратегій інтегративного росту підприємств.

При визначенні переваг малих підприємств слід прийняти до уваги найбільший їх недолік – малий розмір. Цим визначаються й особливості стратегій росту малих підприємств, що визначені в матриці «продукт-форма» існування малої фірми (рис. 8.4).

|  |
| --- |
| Продукт малої фірми |
| *Подібний продукту великої фірми* | *Оригінальний* |
| Стратегія копіювання («Хибний гриб») | Стратегія оптимального розміру («Премудрий піскар») |
| Форма існування малої фірми |
| *Пов’язана з великою фірмою (симбіоз*) | *Незалежна від великої фірми* *(суверенітет)* |
| Стратегія використання переваг великих фірм («франчайзинг», тощо) | Стратегія участі в продукті великої фірми («жалюча бджола»). |

Рис. 8.4. Основні види стратегій малого підприємства за матрицею «продукт-форма» існування малої фірми.

***Тема 9. Маркетингові стратегії диверсифікації***

**Завдання 9.2.** Конкретна ситуація «Стратегія росту концерну «Філіпс».

*Вихідні дані*

Німецький журнал «Менеджер магазин» охарактеризував проблеми електротехнічного концерну «Філіпс» таким чином: «Концерн має біля 350 фабрик, що розміщені по всьому світі. Часто, страждаючи від неповного навантаження, «Філіпс» намагається все, впритул до гвіздка, виготовляти сам. Як в дрібній крамниці, асортимент «Філіпс» простягається від бритви для гоління до прибору для лікування нервів, від довгограючої пластинки до персонального комп’ютера».

*Зміст завдання*

1. Обґрунтуйте Вашу думку щодо ствердження: «Чим більше різних товарів виробляє велике підприємство, тим краще».

2. Визначте характеристики діяльності концерну «Філіпс», вид його стратегії та його тип.

*Пояснення до опрацювання завдання*

Важливими особливостями великих підприємств є масове стандартизоване виробництво і його диверсифікація, що пов’язана з основною діяльністю (вертикальна або горизонтальна інтеграція).

В залежності від темпів росту і ступеню пов’язаної диверсифікації виробництва великі компанії розподіляються на три типи: «Горді леви», «Могутні слони», «Неповороткі бегемоти», що мають відповідні характеристики (таблиця 8.1).

*Таблиця 8.1.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристики** | **Типи фірм** |
| **«Горді леви»** | **«Могутні слони»** | **«Неповороткі** **бегемоти»** |
| Ріст | Прискорений | Середній стабільний | Уповільнений |
| Профіль | Спеціалізація у важливому перспективному і великому сегменті ринку | Широка диверсифікація в рамках великого ринку. | Надмірна хаосна диверсифікація (пов’язана з багатьма ринками (сегментами) |
| Прибуток | Достатній для прискорення зростання | Достатній для забезпечення стійкості на ринку | Недостатня, може приносити збитки |

**Завдання 9.3**. Конкретна ситуація «Стратегії зростання корпорації «Сірс, Робак енд Компані».

*Вихідні дані*

Наприкінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд Компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулася з тим, що деякі дослідники назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою сферою, а конкуренція була відчайдушною. Покупці витрачали меншу частку свого доходу на такі товари довгострокового використання як побутові прибори і меблі, де «Сірс, Робак енд Компані» займала традиційно сильні позиції. Між тим, «Сірс, Робак енд Компані» повільно реагувала на необхідність модернізації тієї частки своєї діяльності, яка була пов’язана з товарами довгострокового використання. Спроби підштовхнути продажі шляхом зниження цін призвели до значного росту їх об’єму, але дали зниження прибутку. На думку президента фірми «Сірс, Робак енд Компані» Джером Росоу, «якщо «Сірс, Робак енд Компані» хоче вижити, не кажучи вже про розширення, то всі повинні рухатися швидше. Прийшов час оживити торгівельну базу, покращити прибутковість і перевести «Сірс, Робак енд Компані» в нові сфери, що розвиваються, де можна скористатися її традиційно сильними сторонами».

Наряду з деякими іншими змінами керівництво «Сірс, Робак енд Компані» вирішило диверсифікувати діяльність корпорації, і проникнути в нові сфери підприємництва. Однією з перших дій, що були вжиті для підтримки нових зусиль в напрямку диверсифікації, було створення корпоративного комітету по стратегічному плануванню, в склад якого ввійшли керівники відділів торгівлі, страхування і нерухомого майна.

На початок обговорень існували великі розбіжності відносно напрямів майбутнього розвитку компанії. В той час як одні керівники пропонували, щоб компанія залишилася в своїй традиційній сфері (роздрібної торгівлі)), інші – розширити діяльність в перспективі швидко розвинених сфер, наприклад, телезв’язок і домашні розважальні програми.

Для визначення оптимального виду стратегії диверсифікації, яку дозволила підтримати більшість членів комітету, комітет впровадить систематичний процес вивчення й оцінки.

Цей процес передбачає дослідження цілих сфер з метою вияву потенційних можливостей їх росту, прибутку, і включав аналіз того, як «Сірс, Робак енд Компані» зможе внести в нову справу свої специфічні сильні елементи – репутацію, маркетинг або фінансову міць. Комітет визначав орієнтири, що відносяться до розміру галузі, потенційного об’єму продаж і прибутку, відрізку часу для того, щоб «Сірс, Робак енд Компані» став основним фактором. Крім того, новий бізнес повинен був орієнтуватися на споживача, і бути таким, в якому ім’я і репутація «Сірс, Робак енд Компані» стали б конкурентною відмінною ознакою, а також бути чимось, що зможе здійснюватися на національному рівні за допомогою сотень магазинів роздрібної торгівлі, що розміщені по всій країні.

Саме ці систематичні зусилля привели до рішення корпорації «Сірс, Робак енд Компані» зосередитися на фінансових послугах для споживачів, що зараз називаються «Сірс Файненшл Нетворк» (Фінансова мережа «Сірс»). «Сірс, Робак енд Компані» володіла багатьма ознаками організації фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн. активних рахунків з розрахунком по кредитним карткам та фірми «Оллстейт Іншуранс Компані», що входила в її склад. Зусилля комітету привели до придбання «Дін Уолтер енд Колдуелл Бенкер», і до впровадження картки «Діскавер», що була добре прийнята клієнтами. При цьому використовуються канали збуту через магазини.

*Зміст завдання*

1. Опишіть стратегії росту, що були використані «Сірс, Робак енд Компані» в процесі управління змінами.

2. Обґрунтуйте доцільність впровадження відповідного різновиду диверсифікації для успішного функціонування «Сірс, Робак енд Компані» на ринку.

3. Визначте і поясніть переваги стратегії диверсифікації, що була використана «Сірс, Робак енд Компані».

*Пояснення до опрацювання завдання*

Диверсифікація (від лат. diversificatio – зміна, різноманіття) – розподіл господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту товарів, послуг, географічної сфери діяльності тощо).

Стратегії диверсифікації (новий товар – новий ринок) використовуються для усунення залежності бізнесу підприємства від будь-якого товару або ринку (рис. 9.1).

Виробництво і збут нових товарів, що не мають технологічного і комерційного відношення до існуючих товарів підприємства, і не пов’язаних з потребами існуючих у нього споживачів.

Стратегія

конгломеративної

диверсифікації

Вихід на ринок нових товарів, що технологічно не пов’язані з існуючими, але задовольняють потреби існуючих у підприємства споживачів.

Стратегія

горизонтальної

диверсифікації

Ріст глибини товарної пропозиції підприємства завдяки виробництву сировини і засобів виробництва, що в технологічному аспекті пов’язані з існуючим у нього бізнесом; збуту нових товарів.

Стратегія вертикальної диверсифікації

Стратегії диверсифікації

Рис. 9.1. Різновиди стратегії диверсифікації.

Основна перевага стратегій диверсифікації полягає в можливості отримання великими підприємствами додаткового ефекту від різноманіття завдяки:

* багатоцільовому сумісному використанню виробничих потужностей;
* концентрації збутової мережі (товари і послуги продаються через єдину мережу. не обов’язково сумісну);
* можливості передачі інформації, знань, технічного й управлінського досвіду від одних виробництв до інших;
* багатостороння підготовка працівників і різноманітність отриманої ними інформації.

Однак, диверсифікація може привести до послаблення конкурентної позиції підприємства завдяки тому, що вона потребує концентрації зусиль на багатьох сферах діяльності, і послаблює контроль за ситуацією на конкретному ринку. Тому необхідно впроваджувати раціональну диверсифікацію, тобто диверсифікація не повинна ставати стратегічно пріоритетною до того часу, поки підприємство не вичерпає всіх можливостей для росту своєї сфери діяльності.

***Тема 10. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства***

**Завдання 10.2*.*** Розробка господарського портфелю підприємства за модифікованою матрицею БКГ.

*Вихідні дані*

Зберіть інформацію про обсяги реалізації визначених Вами товарів або товарних груп об’єкту дослідження (місце Вашої роботи або практики), та заповніть відповідну таблицю 10.1.

*Таблиця 10.1.*

**Динаміка продажу товарів (послуг)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(назва об’єкту дослідження) за \_\_\_\_\_\_\_\_-\_\_\_\_\_\_\_\_ роки.**

 **базисний звітний**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Види товарів (послуг), товарних груп** | **Виручка ( тис. грн.)** |
| **Базисний рік** | **Звітний рік** |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |
| 3. |  |  |  |
| n | Інші (наприклад) |  |  |
|  | **Разом/ всього:** |  |  |

Використайте нижче наведені методичні вказівки для побудови господарського портфелю об’єкту дослідження.

*Зміст завдання*

1. Розрахуйте внесок товарів чи товарної групи в темп росту (зниження) відповідного продажу (параметр аналізу в роках).

2. Визначте значущість параметру К (структура асортименту в базисному році).

3. Побудуйте модифіковану матрицю БКГ (господарський портфель), і визначте в її відповідних квадрантах місце кожного товару (товарної групи).

4. Визначте стратегії, що мають бути застосовані для кожного товару для оптимізації господарського портфелю підприємства.

*Пояснення до виконання:*

Побудова господарського портфелю на основі модифікованої матриці БКГ передбачає розрахунки наступних показників:

1. Параметр Т(%) визначає внесок товару чи товарної групи в темп росту продажу обраних товарів (товарних груп).

Параметр Т вираховують за формулою:

Т*і* = А*і* / А*о* ∙100%,

де А*о –* річний приріст збуту;

 А*і –* річний приріст збуту окремого товару (товарної групи).

 n

При цьому звичайно Ao = ∑ Ai

 i=1

2. Для кожної групи товару параметр К (структура асортименту у базисному періоді) обчислюється за формулою:

Кі = Уі / Уо ∙ 100%,

де Уо – сумарний обсяг збуту у грошовому обчисленні за базисний період;

 Уі – обсяг збуту товарів і-ої групи за той же період.

 n

При цьому звичайно Уo = ∑ Уi

 i=1

Результати виконання розрахунків слід занести до таблиці 10.2.

*Таблиця 10.2.*

**Вихідні дані для побудови господарського портфелю \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **об’єкт дослідження**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Види товарів (послуг, товарних груп)** | **Обсяг продажу за рік, грн** | **Параметр Т** | **Параметр К (%)** |
| **базовий** | **звітний** | **грн** | **%** |  |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |  |
| і т.д. |  |  |  |  |  |  |
|  | Інше |  |  |  |  |  |
|  | Всього |  |  |  | 100,0 | 100,0 |

3. При побудові господарського портфелю (об’єкту дослідження) на основі модифікованої матриці БКГ використовуйте проведені розрахунки. Поле матриці слід розділити на квадранти («Важкі діти», «Зірки», «Дійні корови» і «Собаки») на відповідному рівні, спираючись на логіку міркування маркетолога, що, наприклад, виділені їм 6 груп товарів могли б займати однакову питому загув збуті товарів (об’єкту дослідження). Поле матриці приймається за 100%, це значення слід розділити на 6 груп товарів. Потім здійснюється ділення матриці на рівні значення 100/6=16,6. Далі проводиться розміщення товарів у квадрантах матриці за значеннями параметрів.

4. Робимо висновки щодо стану господарського портфелю та розробляємо стратегії, що будуть сприяти його оптимізації.

При виконанні третього і четвертого завдання прийміть до уваги інформацію, наведену на рис. 10.1.

**Маркетингові стратегії**

 100%

 Т (%)

|  |  |
| --- | --- |
| **«Важкі діти»**Стратегія розвитку,Стратегія інтенсифікації зусиль,Стратегія «збору врожаю»,Стратегія елімінації. | **«Зірки»**Стратегія підтриманняконкурентних переваг. |
| **«Собаки»**Стратегія елімінації,Стратегія розвитку. | **«Дійні корови»**Стратегія підтриманняконкурентних переваг,Стратегія «збору врожаю». |

 16,67 К (%) 100%

|  |
| --- |
| Ринок |
| *Наявний* | *Новий* |
| Стратегія глибокого проникнення на ринок | Стратегія розвитку ринку |
| Товар |
| *Наявний* | *Новий* |
| Стратегія розвитку товару | Стратегія диверсифікації |

|  |
| --- |
| Конкурентні переваги |
| *Неповторність товару з погляду покупця* | *Перемоги у* *собівартості* |
| Диференціювання | Цінове лідерство |
| Стратегічна мета |
| *Один сегмент* *ринку* | *Вся галузь* |
| Концентрація на сегменті | Концентрація |

Рис 10.1. Маркетингові стратегії за модифікованою матрицею БКГ, матрицею І. Ансоффа (розвиток товару-ринки). і матрицею конкуренції М. Портера.

**Завдання 10.3**. Творча ситуаційна задача «Маркетингові стратегії підприємства за матрицею МакКінсі.

*Вихідні дані*

Сформуйте інформаційну базу за чинниками «привабливість ринку» для об’єкту дослідження (підприємство – місце роботи, практики), і конкурентоспроможність його стратегічних господарських підрозділів (СГП) на основі опитування експертів, яких Ви включили у відповідну групу.

Визначені вагомості чинників конкурентної сили СГП об’єкту дослідження і привабливості ринку, також оброблені результати опитування, що здійснювалося за 10-бальною шкалою, занесіть до таблиці 10.3.

*Таблиця 10.3*

**Вихідні дані для побудови матриці МакКінсі щодо СГП\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**об’єкт дослідження**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Чинники | СГП 1 | СГП 2 | СГП n |
| Вагомість чинників | Середнє значення оцінок | Зважена оцінка | Вагомість чинників | Середнє значення оцінок | Зважена оцінка | Вагомість чинників | Середнє значення оцінок | Зважена оцінка |
| Привабливість ринку1.**------------**2.**------------**3.**------------**n**-------------** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом: | 1,0 |  |  | 1,0 |  |  | 1,0 |  |  |
| Конкурентоспроможність СГП1.**------------**2.**------------**3.**------------**n**-------------** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом: | 1,0 |  |  | 1,0 |  |  | 1,0 |  |  |

*Зміст завдання*

1. Складіть перелік чинників (показників) конкурентної сили СГП об’єкту дослідження, і привабливості ринку для них.

2. Розробіть і наведіть у додатку до завдання анкету опитування експертів.

3. Сформуйте експертну групу і проведіть опитування.

4. Визначте вагомість чинників, обробіть результати опитування, та визначте їх у таблиці 10.3.

5. Побудуйте матрицю МакКінзі щодо СГП об’єкту дослідження.

6. Сформулюйте стратегії для кожного СГП та обґрунтуйте їх доцільність.

*Пояснення до виконання*

При встановленні переліку показників, за якими буде оцінюватися привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП об’єкту дослідження можна скористатися їх переліком, що наведений у таблиці 10.4.

*Таблиця10.4.*

**Можливі показники побудови матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність»**

|  |
| --- |
| **Показники** |
| **№ п/п** | **Привабливості ринку** | **Конкурентоспроможності СГП підприємства** |
| *1* | *2* | *3* |
| 1.1.1.1.2.1.3.1.3.1.13.2. | Ємкість ринку:Національне виробництво;Сальдо експорту-імпорту;Ємкість основних сегментів:географічних,споживчих. | 1. Якість і споживчі переваги товару.2. Абсолютна ринкова частка.3. Відносна доля ринку. |
| 2.2.1.2.2.2.3. | Темпи зростання ринку.Існуючі темпи росту ринку.Прогнозуючі темпи росту ринку.Прогнозуючі темпи росту відносно відповідного сектору економіки або галузі. | 4. Привабливість асортименту.5. Ефективність каналів збуту.6. Ефективність реклами і стимулювання збуту. |
| 3. | Рентабельність операцій. | 7. Можливість цінової конкуренції (рівень ціни).8. Виробничі можливості.9. Фінансові ресурси.10. Система управління. |
| 4.4.1.4.2.4.3. | Рівень конкуренції.Кількість конкурентів.Рівень концентрації конкурентів.Ринкова частка провідних конкурентів. |
| 5.5.1.5.2. | Стабільність попиту.Сезонність попиту.Частота покупок. |
| 6.6.1.6.2. | Рівень насиченості попиту:по географічним сегментам;по споживчим сегментам. |
| 7. | Розмір необхідних інвестицій. |
| 8. | Ризик ринку. |
| 9. | Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів. |
| 10. | Державне регулювання ринку. |

Після встановлення для кожного визначеного Вами (таблиця 10.3) коефіцієнта вагомості (від 0,01 до 0,99), а також відповідного середнього значення оцінки (найнижче – «1», найвище – «10» балів), визначається зважена оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості кожного показника на його оцінку, що розрахована по формулі середньо арифметичної.

Загальні оцінки підсумовуються як по групі показників «Привабливість ринку», так і «Конкурентоспроможність СГП».

Побудову матриці МакКінсі щодо СГП об’єкту дослідження слід провести в такій послідовності:

1. Малюємо форму матриці ті розділяємо її поле на 9 квадрантів ( у разі десятибальної шкали оцінок лінії розподілу пройдуть відповідно через значення 4,0 і 7,0 балів (наприклад, низька привабливість ринку, або конкурентоспроможність СГП від 1 до 4 балів, середня – від 4 до 7 балів, висока – від 7 до 10 балів).

2. Відкладаємо узагальнену зважену оцінку по кожному СГП об’єкту дослідження (на горизонтальній лінії – конкурентоспроможність СГП, на вертикальній – привабливість ринку).

3. Положення кожного СГП у відповідному квадранті матриці слід показувати у вигляді кола, розмір (діаметр) якого адекватний розміру (ємкості) ринку конкретного товару, послуги (наприклад, СГП 2 – виготовлення запасних частин; СГП 3 – ремонт кондиціонерів тощо). Заштрихованим сегментом необхідно вказувати ринкову частку підприємства на відповідному ринку.

При побудові, виборі та обґрунтуванні доцільності маркетингових стратегій для кожного СГП відповідно до його місця у квадрантах матриці МакКінсі доцільно скористатися інформацією, що наведена на рис. 10.2.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Конкурентоспроможність СГП |
| Висока | середня | низька |
| Привабливість ринку | Висока | **Стратегія захисту позиції**«Великі інвестиції» у розширення виробництваПідтримання конкурентних переваг | **Стратегія розвитку**Визнання конкурентних перевагПошук сфер, де можна зайняти лідируючу позиціюПосилення слабких позицій | **Стратегія вибіркового розвитку**Спеціалізація та обмеження перевагПошук шляхів подолання слабких сторінПошук можливостей співпраціЕлімінування |
| Середня | **Стратегія розвитку**Інвестування сегментів, що зростаютьПідвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва | **Стратегія вибіркового розвитку**Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність високаСпеціалізація на сегменті, що зростаєПошук шляхів отримання конкурентних переваг | **Стратегія «збору врожаю»**СпеціалізаціяПошук нішіЗменшення інвестування |
| Низька | **Стратегія вибіркового розвитку**Зберегти позицію, захистити ринкову часткуКонцентрація на привабливих сегментахКороткострокові перспективиПідтримувати рівень капіталовкладень | **Стратегія «збору врожаю»**Скоротити асортиментЗвести до мінімуму капіталовкладенняКороткострокові перспективиЗайняти позицію до відступу | **Стратегія елімінації**Припинити інвестуванняЗнизити постійні витратиПродати частину бізнесуВиключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків |

 10,00 7,00 4,00

 зона росту

 зона вибіркового рості

 зона «збору врожаю»

Рис. 10.2. Види маркетингових стратегій за матрицею МакКінсі

***Тема 11. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування***

**Завдання 11.2.** Ситуаційна задача «Стратегії позиціонування легкових автомобілів фірми «Крайслер».

*Вихідні дані*

У 80-х роках минулого сторіччя фірма «Крайслер». під час проведення стратегічного аналізу місця своїх легкових автомобілів на відповідному ринку США використала позиційну схему, що наведена на рис. 11.1.

Рис. 11.1. Позиційна схема ринку легкових автомобілів США у 1980-х роках

Розробці позиційної схеми передувало опитування споживачів легкових автомобілів, що дозволило визначити ознаки диференціації. За допомогою комп’ютерного оброблення отриманої інформації всі показники були об’єднані за трьома ознаками: престижність, дизайн, економічність.

*Зміст завдання*

1. Опишіть стратегічні переваги і недоліки позиціонування легкових автомобілів у відповідних квадрантах рис. 11.1, та визначте стратегії позиціонування цих автомобілів. Зробіть висновки з привабливості або непривабливості квадрантів позиційної схеми для виробника.

2. Проаналізуйте конкурентні позиції товарних марок «Плімус»і «Додж» фірми «Крайслер». Обґрунтуйте доцільність стратегічних рішень фірми «Крайслер» щодо репозиціонування цих товарних марок у верхню половину позиційної схеми.

*Пояснення до виконання*

Позиційна схема (карта) є важливим інструментом стратегічного аналізу. Процес її побудови вміщує такі етапи:

1. Визначаються, як правило, шляхом опитування споживачів ознаки диференціації, тобто ті ознаки, за якими конкурентний ринок розрізняє конкурентні товари.

2. Виділяються найголовніші ознаки, котрі уособлюють решту інших (найчастіше обираються «якість» і «ціна» в різних модифікаціях).

3. Будується система координат, на осях якої відкладаються обрані ознаки.

4. Позиціонується товар об’єкту дослідження і конкурентні товари у відповідні квадранти схеми. Місце товарів визначається через сприйняття споживачами конкурентних товарів.

На основі позиційної схеми робляться висновки, що повинні бути основою прийняття стратегій позиціонування, метою яких є формування прихильності споживача до товару підприємства. Широко застосовуються на практиці такі стратегії позиціонування як позиціонування за показниками якості; за співвідношенням «ціна - якість»; на основі порівняння товару підприємства з товарами конкурентів; за сферою застосування; за відмінними особливостями споживача, якому пропонується товар; за різновидом товару, що пропонується у продажу; на низькій ціні; на сервісному обслуговуванні; на позитивних особливостях технології; на іміджі; за однією ознакою; за двома ознаками; за трьома ознаками.

Слід також врахувати, що обрана стратегія позиціонування повинна залишатися незмінною протягом деякого часу, тобто мати певну стабільність. Однак постійні дослідження зміни ринкової кон’юнктури за необхідністю слід обов’язково відтворювати в стратегії позиціонування.

***Тема 12. Маркетингові конкурентні стратегії***

**Завдання 12.2.** Творча ситуаційна задача «Маркетингові конкурентні стратегії підприємства».

*Вихідні дані*

У своїй колишній сфері збуту (північна, східна та центральна частина України) виробник шоколаду досяг міцних позицій на ринку (доля на ринку – 40,0%). Його виробнича програма будується на плитковому шоколаді та широкому асортименті кондитерських виробів з шоколаду.

Однак в остання роки підприємство зіштовхується з труднощами щодо збереження своєї частки ринку. Значно посилився тиск не тільки з боку вітчизняних, але й імпортних конкурентів, які представляють на ринку подібні кондитерські вироби.

Керівництво підприємства пропонує завідувачу відділу маркетингу внести пропозиції на найближчий час щодо можливого розширення виробництва і продажу його продукції. Завдання було надто складним, оскільки вже протягом кількох років ринок кондитерських виробів з шоколаду знаходиться в стані спаду.

*Зміст завдань*

1. Визначте конкурентний статус об’єкту дослідження (нішер, послідовник, челенджер, ринковий лідер).

2. Опишіть сутність конкурентних стратегій, що можуть знаходитися в розпорядження підприємства.

3. Які із знайомих Вам стратегій будуть найбільш ефективні у наступних конкретних випадках? Обґрунтуйте необхідні заходи з боку уряду і відповідну тактику підприємства).

3.1. Керівництво підприємства наполягає на тому, щоб підтримувати лідируючі позиції на традиційному ринку (північна, східна та центральна частина України), а також перспективні позиції на квазінейтральних ринках (є місцеві виробники, але ринок не насичений), тобто на заході та півдні України, держави СНД та деякі держави Східної Європи. В цих сферах збуту, незважаючи на деяку активізацію маркетингових комунікацій (реклама, стимулювання попиту покупців, знижки на ціни) не помічалося значного зростання продажу шоколадних виробів.

3.2. Керівництво також вимагає запропонувати перспективну стратегію, а також умови її втілення щодо виходу на ринки розвинених західних країн. На цих ринках вітчизняний виробник має відверто слабкі позиції.

3.4. Обґрунтуйте Вашу думку щодо доцільності використання для об’єкту дослідження концентрованого або дисперсного виходу на ринок (метод «Мурашки» або «Стрекози»).

4. Розробіть в межах запропонованих стратегій план конкретних маркетингових заходів підприємства щодо зростання збуту кондитерських виробів з шоколаду на вище визначених ринках.

Пояснення до виконання

маркетингові стратегії, що можуть знаходитися у розпорядженні підприємства в залежності від його долі на ринку визначені у таблиці 12.1.

*Таблиця 12.1.*

**Стратегічні варіанти наступу і оборони при концентрованому і**

**дисперсному виходу на ринок**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Типи ринків** | **Концентрований вихід на ринок** | **Дисперсний вихід на ринок** |
| **Атакуючі** **стратегії** | **Оборонні стратегії** | **Атакуючі стратегії** | **Оборонні стратегії** |
| Внутрішній ринок | «Накопичення бойового знаряддя» | «Фортеця, глибока оборонна» |  |  |
| Нейтральний закордонний ринок | «Захват плацдарму» | «Утримання периметру оборони» | «Тиски» | «Дії в ар’єргарді» |
| Закордонний ринок з високим рівнем конкуренції | «Фронтальний штурм, атака» |  | «Граблі» | «Партизанські дії» |

Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. изд. 2-е, перераб. и доп. – М.:Инфра – М., 2001.

«Накопичення бойового знаряддя» - підприємство планує вихід на зовнішні ринки, але поки що концентрує свої зусилля на внутрішньому, добре освоєному ринку, де відпрацьовує свої технології для використання накопиченого досвіду при освоєнні зовнішніх ринків.

Стратегія «Захват плацдарму» націлена на освоєння нейтральних зовнішніх ринків, тобто підприємство починає вихід на нові для нього закордонні ринки з тих держав, де відсутня жорстка конкуренція з боку місцевих виробників, а вже потім – на ринки з високим рівнем конкуренції.

Умови успішного використання стратегії «Фронтальний штурм, атака», це:

* наявність у підприємства значних фінансових ресурсів;
* конкурентоспроможний товар світового рівня;
* більш низькі витрати виробництва у співставленні з місцевими виробниками;
* вміння використовувати агресивні методи ринкової боротьби, такі як війна або активна маркетингова політика.

При дисперсному виході на ринок «Атакуючої стратегії» - це:

1. «Тиски» - одночасні атакуючі дії більшої кількості ринків на підступі до ринків основних конкурентів, але без виходу на них. Ця стратегія також передбачає високий рівень інтернаціоналізації підприємства.

2. «Граблі» - атакуючі й агресивні дії підприємства на ринках основних конкурентів. Цю стратегію можна назвати стратегією світового лідерства – найбільш розповсюдженою стратегією маркетингової діяльності більшості організацій.

Оборонна стратегія, що використовується при дисперсному виході підприємства на ринок, вміщує наступні її підвиди:

1. «Бій в ар’єргарді», тобто в найближчих тилах, коли торгівельна оборонна війна виходить на найближчі нейтральні ринки.

2. «Партизанська війна» - здійснення торгівельних «вилазок», запланована «стурбованість» конкурентів на її особистих ринках, тобто в їх тилах. Результатом є якби своєрідне попередження про особисту економічну силу, щоб у конкурентів не виникало бажання атакувати його позиції на нейтральних і внутрішніх ринках. Тим самим конкурента спонукають іти на домовленості (компроміси, координацію торгових дій, розподіл ринків збуту).

При пошуку оптимального сегменту ринку або ринкової ніші пропонуються два методи, що визначені на рис. 12.2.

Кількість сегменту

ринку

Кількість

сегменту

ринку

оптимальна

кількість

сегментів

оптимальна кількість

сегментів

«Стрекоза»

«Мурашка»

Час

Час

Рис. 12.2. Концентрований і дисперсний вихід на ринок

(методи «Мурашка» і «Стрекоза»).

**13 . РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

***Нормативна***

1. Господарський кодекс України. – Х.: «Одиссей», 2003. – 248с.

2. Про захист від недобросовісної конкуренції. Закон від 7 червня 1996р. Закони України. – К.: УЗВР. 1997. – 10. – С.303-311.

3. Про захист прав споживачів. Закон України, прийнятий Верховною Радою України 12 травня 1991 р. //ГолосУкраїни. - 1991 -8 червня. -№110.

4. Про рекламу. Закон від 15 травня 2003 р. Закони України. – К.: ІЗВР, 2003. – 10. – 23с.

5. Про ціни і ціноутворення. Закон від 3 грудня 1990 р. Закони України.- К.: ІЗВР, 1997. - 1. - с.32-35.

***Базова***

6. Аакер Д. Стратегичное рыночное управление/ Пер. С англ.под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544с.

7. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 2006. – 365с.

8. Ансофф И. Статегическое управление/ Пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2009. – 344с.

9. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов. – М.: ИНФРА-М., 2001. – 274с.

10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент, 10-е издание. – СПб.: Питер, 2008. – 896с.

11. Ковалев М. Н. . Стратегическое управление маркетингом / М. Н. Ковалев. – Гомель, 2009. – 147с.

12. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 152с.

13. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 2006. – 302с.

14. Стратегічний маркетинг для неприбуткових організацій / А. Андреасен, Ф. Котлер. – К.: УАМ, 2013. – 708с.

15. Портер М. Конкуренция. – М.: издат. дом «Вильямс», 2006. – 608с.

***Додаткова***

16. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 2001. – 274с.

17. Артеменко Л. П., Каракай Ю. В., Довгань Л. Е. Стратегія управління. Навчальний посібник для ВНЗ. – К.: ЦУП, 2009. – 440с.

18. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: Финстатинформ, 2005. – 194с.

19. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І, В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 256с.

20. Вайсман А.. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: Экономика, 2005. – 158с.

21. Головин И. В. Разработка конкурентных стратегий. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2004. – 128с.

22. Дихтяв Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. А. М. Макарова. – М.:Высш. шк. Инфра., 1996. – 255с.

23. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. – М.: Финпресс, 2008. – 258с.

24. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 2001. – 276с.

25. Котлеp Ф. и др. Основы маpкетинга. (Пеp.с англ.), 2-е европ. издание. – К.; М.; СПб.: Издат. дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

26. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг / Дэвид В. Керенс. – 6-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752с.

27. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник для студентів вузів / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2006. – 319 с.

28. Немцов В. Д., Довгань Л. Е. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560с.

29. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход./ Дж. О’Шонесси; пер. с англ. под. ред. Д. О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – 804с.

30. Портер М. Конкурентные силы и формирование стратегии./ Классика маркетинга / Составители: Энис Б. М., Кокс К. Т., Моква М. П. – СПб: Питер, 2001. – 752с.

31. Смит П, Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга: Учебное пособие / Пер. с англ. под ред. проф. Л. Ф. Никулина. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 415с.

32. Стратегии которые работают. Подход BCG / Сост. К. Штерн, Дж. Сток-мл. – М.:Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2005. – 496с.

33. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посібник / За ред. Л. В. Балабанової: 2-ге вид., випр.. і доп. – К.: Знання, 2005. – 301с.

34. Траут Дж. Дифференцируйся или умирай! / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 240с.

35. Уилсон Р. Планирование стратегии интернет-маркетинга / Ральф Ф. Уилсон. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2008. – 264с.

36. Чувакова С Г. Стратегический маркетинг: Учебное пособие / С. Г. Чувакова. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 272с.

37. Уолкер-мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия. – М.: «Вершина», 2006. – 496с.

38. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные компании. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 512с.

39. Эбелл Д. Стратегические окна / Классика маркетинга / Составители: Энис Б. М., Кокс К. Т., Моква М. П. – СПб: Питер, 2001. – С. 350-360.

40. Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Ю. А. Цыпкина. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 471с.

**14. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ**

***Джерела статистичної інформації***

• Статистичний щорічник України. Держкомстат України.

• Тенденції української економіки. Українсько-Європейський консультативний центр з питань законодавства – щомісячне та щоквартальне видання.

• Перспективні дослідження. Міжнародний центр перспективних досліджень – щомісячне видання.

• Квартальні передбачення. Міжнародний центр перспективних досліджень.

***Джерела офіційної інформації у мережі Інтернет***

• Кабінет Міністрів України (www.kmu.gov.ua).

• Міністерство економіки України (www.me.gov.ua).

• Міністерство фінансів України (www.minfin.gov.ua).

• Верховна рада України (www.rada.kiev.ua).

• Державний комітет статистики (www.ukrstat.gov.ua).

• Національний банк України (www.bank.gov.ua).

• Агенція США з міжнародного розвитку (АМР) (www.usaid.com).

• Місія АМР у Києві ( www.usaid.kiev.ua).

• Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) (www.ebrd.com).

• Світовий банк (www.worldbank.org).

• Світовий банк в Україні (www.worldbank.org.ua).

• Аналітична діяльність по країнах(www.countryanalyticwork.net)

• Міжнародний центр перспективних досліджень (ICPS)

 (www.icps.kiev.ua)

• FRB San-Fransisco - цікаві економічні статті, огляди (www.frbsf.org).