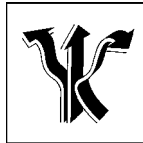


МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
“СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ”  
(для спеціалістів, магістрів)**

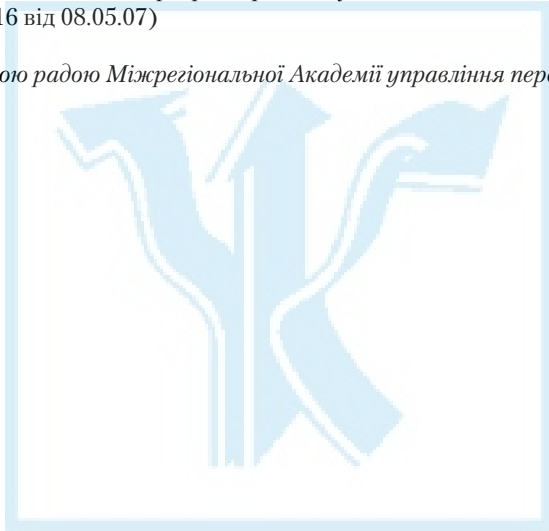
МАУП

Київ 2008

Підготовлено доцентом кафедри маркетингу *В. Є. Командровською*

Затверджено на засіданні кафедри маркетингу МАУП  
(протокол № 16 від 08.05.07)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**Командровська В. Є.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічний маркетинг” (для спеціалістів, магістрів). – К.: МАУП, 2008. – 42 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, мету, завдання самостійної роботи, методичні матеріали до семінарських та практичних занять, зміст ситуаційних завдань, методичне забезпечення самостійної роботи студентів, ситуаційні завдання для самостійного розв’язання, методичне забезпечення контролю знань, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП), 2008

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**Мета** вивчення дисципліни “Стратегічний маркетинг” — сформулювати систему теоретичних знань з маркетингових стратегій і практичних навичок управління стратегічною маркетинговою діяльністю.

**Завдання** дисципліни:

- вивчення сутності та сфери стратегічного маркетингу, змісту маркетингового середовища та його впливу на стратегічну діяльність підприємства;
- набуття вмінь маркетингового стратегічного аналізу і проектування маркетингових стратегій.

**Міжпредметні зв'язки.** Дисципліна завершує маркетинговий цикл дисциплін; пов'язана з такими дисциплінами, як маркетингова товарна, збутова, комунікаційна та цінова політика, маркетинговий аналіз та маркетинговий менеджмент.

### **МЕТА, ЗАВДАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

**Мета** самостійної роботи — засвоїти програмний матеріал з дисципліни “Стратегічний маркетинг”, а також поглиблено вивчити її окремі теми для забезпечення можливості виконання професійних завдань.

**Завдання** самостійної роботи:

- засвоєння матеріалів лекцій;
- підготовка до практичних занять;
- поглиблене вивчення окремих тем дисципліни шляхом написання рефератів, есе та підготовки доповідей;
- формування практичних навичок розв'язання конкретних завдань професійної діяльності маркетолога.

# **МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

## **Плани семінарських занять**

### **Змістовий модуль I. Методологічні засади стратегічного маркетингу**

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

- 1.1. Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом та фірмою.
- 1.2. Основні категорії стратегічного маркетингу.
- 1.3. Елементи та види маркетингових стратегій.
- 1.4. Маркетингове стратегічне планування.

*Література* [12; 15]

#### ***Тема 2. Аналіз маркетингового середовища***

- 2.1. Сутність і склад маркетингового середовища.
- 2.2. Фактори маркетингового макросередовища.
- 2.3. Фактори маркетингового мікросередовища.
- 2.4. Етапи аналізу маркетингового середовища.
- 2.5. Аналіз сильних і слабких сторін фірм, маркетингових можливостей та загроз (SWOT-аналіз).

*Література* [2; 12; 15]

#### ***Тема 3. Маркетингова стратегічна сегментація***

- 3.1. Виникнення, сутність і зміст STP-маркетингу.
- 3.2. Фактори та критерії сегментації.
- 3.3. Принципи ефективної сегментації.
- 3.4. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

*Література* [1; 2; 7; 10]

#### ***Тема 4. Формування і вибір цільових сегментів підприємства***

- 4.1. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів.
- 4.2. Вибір цільових ринків.

*Література* [3; 10; 11; 15]

## **Змістовий модуль II. Маркетингові стратегії та портфельне управління бізнесом**

### ***Тема 5. Маркетингові стратегії зростання***

- 5.1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій зростання.
- 5.2. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання.
- 5.3. Маркетингові стратегії інтегративного зростання.

*Література* [8; 9; 13]

### ***Тема 6. Маркетингові стратегії диверсифікації***

- 6.1. Концентрована диверсифікація.
- 6.2. Горизонтальна диверсифікація.
- 6.3. Вертикальна диверсифікація.

*Література* [2; 6; 10; 11; 15; 16]

### ***Тема 7. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства***

- 7.1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу.
- 7.2. Стратегічна модель Портера.
- 7.3. Матриця БКГ (матриця зростання).
- 7.4. Матриця “Мак-Кінсі-Дженерал Електрик” (матриця привабливості ринку).

*Література* [7–9; 15]

### ***Тема 8. Визначення конкурентних переваг підприємства***

- 8.1. Конкурентні переваги фірми.
- 8.2. Класифікація конкурентних переваг.
- 8.3. Сфери і показники конкурентних переваг.

*Література* [7; 8; 11]

### ***Тема 9. Маркетингові стратегії позиціонування***

- 9.1. Різновиди маркетингової стратегії диференціації.
- 9.2. Позиціонування. Побудова позиційної схеми.
- 9.3. Різновиди стратегії позиціонування.

*Література* [2; 6; 7; 10]

## **Тема 10. Маркетингові конкурентні стратегії**

10.1. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій.

10.2. Лідерські стратегії на ринку.

10.3. Маркетингові стратегії переслідувачів (челенджерів).

10.4. Стратегії послідовників.

10.5. Маркетингові стратегії нішерів.

*Література [6; 15; 16]*

### **МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

#### **Задача 1**

Використовуючи дані таблиці про положення товарів фірми “Джонсон” на ринку України, побудувати матрицю за методикою “Бостон консалтинг груп” та визначити стратегічне положення товарів фірми “Джонсон” за варіантом II.

Розробити рекомендації щодо вдосконалення товарно-асортиментної політики фірми.

Інформація про положення товарів фірми “Джонсон” на ринку України (дані гіпотетичні)

Товар	Темпи зростання ринку, %				Частка ринку, %				Частка ринку фірми “Укрпобутхім”, %			
	Варіант											
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
ХЕЛЛО	5	17	4	11	17	15	33	9	13	43	31	12
ДЖУБІЛІ	13	8	2	12	8	57	9	21	57	12	62	8
ПРОНТО	19	2	11	9	21	14	21	18	18	33	17	24
ДЕЛІКАТ	8	13	7	4	5	48	11	28	36	25	37	9
БОТАН	11	5	8	-1	25	23	29	14	19	19	27	34
БРІЛЛО	-3	0	4	17	9	19	41	34	43	31	18	29
БІОШАУТ	9	11	0	14	32	32	18	11	25	26	34	17
БРОНТО	15	16	3	7	7	11	14	39	38	52	48	7

## Задача 2

У складі фірми “X” є три стратегічних господарських підрозділи: A, B, C. За даними таблиці:

- побудувати матрицю Мак Кінсі;
- охарактеризувати ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів A, B, C та фірми “X” загалом;
- сформулювати маркетингові стратегії для кожного стратегічного господарського підрозділу.

Описати процес побудови матриці Мак Кінсі.

Чому матриця привабливості ринку має подвійну назву – “Мак Кінсі Дженерал Електрик”?

Показник	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	A	B	C	A	B	C
1. Привабливість ринку						
Місткість ринку	0,2	0,2	0,3	4	5	4
Темп зростання ринку	0,05	0,3	0,3	3	3	5
Рівень конкуренції	0,5	0,3	0,2	2	3	4
Технологічна укомплектованість	0,2	0,1	0,15	3	2	4
Схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	5	2	2
2. Конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів						
Ринкова частка	0,2	0,1	0,6	2	4	1
Якість товару	0,05	0,6	0,1	5	3	3
Темп зростання ринкової частки	0,1	0,1	0,1	3	5	5
Імідж	0,6	0,05	0,1	5	2	2
Сукупні витрати	0,03	0,05	0,05	3	1	2
Ефективність реклами	0,02	0,1	0,05	3	1	2

### Задача 3

До складу портфеля бізнесу фірми “X” входять три стратегічних господарських підрозділи – *A, B, C*. За даними таблиці побудувати матрицю Бостонської консультативної групи. Охарактеризувати ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів *A, B, C* та фірми “X” загалом. Сформулювати маркетингові стратегії фірми “X”.

Стратегічний господарський підрозділ	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів на ринку	Обсяг продажу найбільших конкурентів, тис. грн.			Темп зростання ринку, %
			першого	другого	третього	
<i>A</i>	14	5	8	10	14	-2
<i>B</i>	8	10	8	9	15	18
<i>C</i>	3	7	4	5	6	5

### Задача 4

2. До складу портфеля бізнесу фірми “X” входять п’ять стратегічних господарських підрозділів – *A, B, C, D, E*. За даними таблиці:

- побудувати матрицю Бостонської консультативної групи;
- охарактеризувати ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів та фірми “X” загалом;
- визначити маркетингові стратегії стосовно кожного зі стратегічних господарських підрозділів фірми “X”.

Стратегічний господарський підрозділ	Обсяг продажу, тис. грн.	Місткість ринку, тис. грн.	Обсяг продажу найбільших конкурентів, тис. грн.		Темп зростання ринку, %
			першого	другого	
<i>A</i>	1	80	5	8	20
<i>B</i>	3	50	4	5	-5
<i>C</i>	9	100	30	35	10
<i>D</i>	10	70	10	12	15
<i>E</i>	2	80	15	10	3



### ***Задача 5***

Здійснити SWOT-аналіз ринку для компанії “Київстар” на ринку мобільного зв’язку України.

### ***Задача 6***

Ви – виробник кондитерської продукції. Розробити можливі стратегії позиціонування шоколадних плиток.

### ***Задача 7***

Визначити основні фактори сегментації для дослідження ринку мобільного зв’язку, освітніх послуг та книг і запропонувати схему здійснення сегментації.

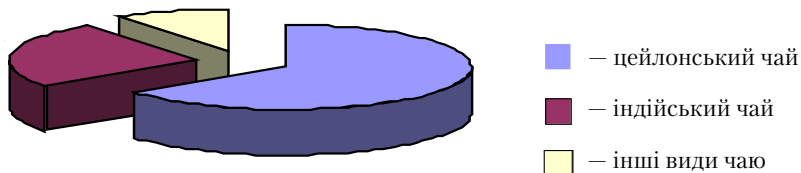
## ***ЗМІСТ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ***

### ***Ситуаційне завдання 1***

Компанія “Мономах”, що заснована в 1991 р., посідає провідне місце серед вітчизняних виробників (фасувальників) чаю з власними торговими марками – “Князь” (цейлонський чай) та “Мономах” (індійський). Але якщо в перші роки своєї діяльності компанія була безумовним “законодавцем моди”, здійснюючи близько половини обсягу ринкових продажів чаю, то нині за наявності активних конкурентів утримує 15 % ринку. Конкуренти міцно закріпились у нішах імпортерів – офіційних представників та ексклюзивних дистрибуторів. Деякі з них мають бренди.

Для того щоб закріпити свою позицію на ринку, компанія “Мономах” освоїла випуск недорогого чаю “Три слони”, розрахованого на масового покупця. Невеликі пачки масою 50 і 80 г у картонній або м’якій целофановій упаковці продаються як у спеціалізованих магазинах “Чай”, відкритих компанією в семи містах України, у тому числі в Києві, так і на інших торговельних підприємствах.

За даними трейдерів за 1999 р. обсяг продажу чаю на українському ринку збільшився приблизно на 10 % порівняно з 1998 р. і становив 80 млн дол. у роздрібних цінах. Обсяги продажу чаю продавцями – 17 тис. т. За даними Держкомстату обсяги імпорту чаю в Україну за 1999 р. становили 14704 т.



### Ринок чаю України, %

За даними офіційної статистики частка цейлонського чаю на українському ринку перевищує 65 % (9740,69 т), індійського — значно менше (1927,18 т). Хоча Індія і виробляє чаю набагато більше (700–800 тис. т за рік), ніж Шрі-Ланка (близько 250 тис. т за рік), але при збільшенні внутрішнього споживання його експорт зменшується.

У 1999 р. на ринку почали активно пропонувати грузинський чай. За даними Держкомстату обсяги поставок грузинського чаю становили 1128 т.

На українському ринку представлено також чай з Китаю, Індонезії, Кенії та інших країн. Але загальний обсяг продажу чаю кожної з цих країн незначний — близько 2 тис. т.

На українському ринку, як і в попередньому році, переважаючу позицію займає чорний чай усіх видів — велико-, середньо- та дрібнолистяковий, а також гранульований. За даними операторів чорний чай у фізичних обсягах продажу становить 90–95 % взимку та 80–85 % влітку.

Обсяг продажу чорного ароматизованого чаю — 1–2 % загального обсягу продажу, зеленого — до 4 % залежно від періоду року.

Протягом попереднього року попит на чай у фільтрах-пакетах збільшився: у січні обсяг його продажу не перевищував 10 %, наприкінці року — близько 15 % (у фізичному обсязі). Але, на думку трейдерів, у подальшому обсяги його продажу якщо й збільшаться, то незначно.

Загалом на ринку України представлено близько 30 марок чаю. Найпопулярніші з них “Принцеси”, “Lipton”, “Ahmad”, “Batik”, “Dilmah”, “Мономах”, “Mabroc”, “Майский чай”, “Impra”. За оцінками трейдерів, частка цих торгових марок становить 60–70 % товарообороту оптових фірм, що пропонують широкий асортимент чаю.

Наступними за популярністю є “Scotts”, “Добриня”, “Pukala”, “Аскольд”, “Goral”, “Agiо”, “Tetley”, “Gardens”, “Tana”, “Celmar”, “Qualitea”, “Han-Zan”, “Forsman”, “Apsara”, “Jaf Tea”, “Milford”, “Княжий чай”,

“Ceylon Tea”, “Unitea”, “Pickwick”. На чай цих марок припадає 15–25 % обсягу продажу оптовиками. За даними маркетингових досліджень трейдерів приблизно 20 % любителів чаю віддають перевагу певній його марці. Інші споживачі готові “експериментувати”. Тому поряд з марками, що стабільно представлені на ринку, періодично з’являються, а потім з різних причин зникають з ринку й інші марки. Частка таких марок чаю — 3–5 % обсягу продажу “багатомарочними” оптовиками.

Основний приріст продажу чаю за різними оцінками зумовлюється збільшенням обсягу продажу чаю місцевого фасування.

Ввізне мито змінюється щонайменше двічі на рік. Загалом це не сприяє стабільній діяльності імпортерів. Водночас протягом кількох років умови митного очищення нефасованої сировини не змінювались. Сировину для промислової переробки можна було завозити безмитно.

Однак трейдери не поспішали скористатися безмитним ввезенням сировини — печатка однієї упаковки чаю в Україні коштувала дорого (до 0,06 дол. за одну 100-грамову упаковку) і фірми-фасувальники не мали переваг перед імпортерами фасованого чаю.

Але введення наприкінці 1998 р. високої ставки мита на фасований чай (повна ставка — 0,4 євро за 1 кг) змусило імпортерів фасованого чаю нарощувати обсяги ввезення сировини.

У результаті обсяги продажу великих трейдерів досягли такого рівня, що змогли отримати прийнятні знижки, замовляючи упаковку на українському ринку. За даними Держкомстату за попередній рік для промислової переробки ввезено 4011 т чаю (27 % офіційних обсягів ввезення). Основний обсяг чаю для промислової переробки ввозиться зі Шрі-Ланки (у 1999 р. — 1599 т).

За даними трейдерів, нині чай, що пакується в Україні, у середньому на 15–20 % дешевший для фасувальників, ніж імпортований в упаковці зі Шрі-Ланки.

Для зниження ціни чаю вітчизняні компанії почали звертати увагу на дешевший чай — грузинський, індонезійський, китайський та ін. Багато фірм почали створювати купажовані чаї, які складаються із суміші сировини з різних країн.

Поряд з “ветеранами” українського фасування — компаніями “Мономах” та “Одеса-чай” — почали активно заявляти про себе й інші компанії. Так, російська компанія “Орими Трейд” почала фасувати та пакувати в Україні чай “Принцеса Канді”, “Принцеса Нурі” та

“Принцеса Гіта”. Імпортер чаю “Batic” організував виробництво чаю марки “Аскольд” та “Домашній”.

На ринку України склалася трирівнева структура оптової торгівлі чаєм.

Перший рівень — великі оптовики — не менше 10 компаній. Місячний оборот великого оптовика чаю — 60–100 тис. дол. Середня націнка 5–20 % залежно від знижок, що надаються клієнтам.

Другий рівень — середні оптовики. Їх місячний товарооборот — 6–12 тис. дол., націнка — 8–10 %.

Третій рівень — дрібний оптовик. Місячний оборот — 2–5 тис. дол., націнка — 3–15 % залежно від марки, сорту та пакування чаю.

Ціни на чай нестабільні і залежать від цін на всесвітньому ринку. Врожай, кліматичні фактори (наприклад, засуха), внутрішній попит на чай у країні-експортері та інші чинники зумовлюють ціну на чай на аукціонах.

Діапазон цін на найпопулярніші марки чаю широкий — 0,60–4 дол. за 1 кг. Вартість чаю залежить від тривалості контракту, країни походження чаю і головне — обсягів закупівлі. Якщо велика міжнародна торговельна компанія купує чай на кілька мільйонів доларів кожного місяця, то знижки для неї можуть досягати 15 %.

Українські імпортери та виробники чаю незалежно від цін на аукціонах намагаються хоча б протягом сезону (з вересня по травень) утримувати відпускні ціни. На думку операторів, значне коливання цін викликає недовіру покупців до відповідної торговельної марки чаю. А це призводить до зменшення обсягів продажу чаю.

Цінова політика фірм-імпортерів чаю різна. Деякі фірми прагнуть працювати із середнім відсотком націнки. Інші продають чай за фіксованою ціною. За високих аукціонних цін такі компанії мають збитки. Проте за вигідної угоди вони отримують суттєву “дельту” між вхідною та відпускною цінами, що дає змогу не тільки компенсувати невдачі попередніх угод, а й мати прибуток.

Одні фірми (особливо новачки, що просувають марку) знижують націнку до мінімуму (3–5 %), щоб залучити покупця низькою ціною, інші продають чай за високою ціною, підтримуючи імідж марки.

Нині посередник вже не може вижити за рахунок продажу чаю однієї марки. Тому деяким компаніям не так важливо, чим торгує їх лідер, аби він стабільно закуповував певний обсяг чаю. Водночас багато “марковласників” продовжують використовувати систему дилерських бонусів. До традиційних “обсягів” знижок та відстрочення

платежів компанії “верхнього рівня” надають дилерам і географічні знижки.

Водночас не всі оптовики бажають бути дилерами і віддають перевагу вільній діяльності. Нині оптимальний варіант для посередника — мати в асортименті всі відомі марки. Але бути дилером всіх відомих марок неможливо — через брак коштів. Тому деякі фірми займаються бартером.

На думку операторів, 75–80 % чаю продається через оптово-роздрібні та роздрібні ринки, лотки та кіоски і лише 15–20 % — через магазини.

Точки, що торгують оптом на оптово-роздрібних ринках, пропонують до 200–300 найменувань чаю 20–30 марок. Це сумірно з асортиментом оптовика. Приватні підприємці завозять у невеликих обсягах чай з Польщі, Росії таких марок, яких офіційні постачальники на ринку не мають.

Виторг “точки” залежить від багатьох факторів — регіону, місця розташування оптово-роздрібною ринку, дня тижня тощо. Наприклад, на київському ринку “Привокзальний” денна виручка торговельної “точки” може становити 1–3 тис. грн. На одному з харківських оптово-роздрібних ринків у будні вона становитиме 3–4 тис. грн, а в передсвяткові дні — до 10 тис. грн.

На роздрібних лотках асортимент дещо вищий — до 40 найменувань. Виторг може бути різний. Денний виторг деяких реалізаторів, особливо на ринках, може досягти 1200 грн. Торговельна націнка на чай лоточників — 15–20 %.

Асортимент чаю в магазинах може становити 30–300 найменувань. Магазины закупають чай на умовах реалізації, тому він може не продаватися тривалий період. Разом з тим деякі компанії вважають, що найкраща реклама чаю — його присутність на полицях магазину.

Асортимент чаю в магазинах вкладається в ціновий діапазон від 0,7 до 50–70 грн за пачку.

Денний виторг від продажу чаю в магазині з широким асортиментом може досягти 400 грн, націнка — 20–50 %.

### ***Завдання***

Визначити та охарактеризувати:

1. Тенденції розвитку українського ринку чаю.
2. Тенденції розвитку українського ринку чаю, що є позитивними та негативними для компанії “Мономах”.
3. Сильні та слабкі сторони компанії “Мономах”.

4. Дії конкурентів, найзагрозливіші для компанії “Мономах”.
5. Основні фактори ризику в комерційній діяльності компанії “Мономах”.
6. Напрямами розвитку компанії “Мономах”.
7. Товарна політика компанії “Мономах”.
8. Стратегія формування комерційних зв'язків компанією “Мономах”.
9. Цінова політика компанії “Мономах”.
10. Збутова стратегія компанії “Мономах”.

### ***Ситуаційне завдання 2***

До Тернопільського відділення Антимонопольного комітету України звернулись редактори газет із заявами про те, що Тернопільський видавничо-поліграфічний комбінат “Збруч” (далі — ТВПК “Збруч”), користуючись монопольним становищем, безпідставно підвищив тарифи на друкарські послуги.

Встановлено, що ТВПК “Збруч” — єдине в області поліграфічне підприємство, яке має можливість друкувати великоформатні газети офсетним способом. ТВПК “Збруч” майже щомісяця переглядав тарифи на поліграфічні послуги. Так, тариф на друкування газети “Свобода” (тираж — 95 тис. примірників) протягом останнього року і I кварталу поточного року змінювався 15 разів, збільшившись за цей час на 83 %. Аналогічне підвищення тарифів відбулось і щодо інших газет. При цьому за рахунок тарифів на друкування газет покривалися витрати на виробництво іншої продукції, а також забезпечувалося підвищення заробітної плати та встановлення 100 % премії персоналу ТВПК “Збруч”.

Дії відповідача відповідно до абзацу 7 статті 4 Закону України “Про обмеження монополізму...” Тернопільським відділенням Антимонопольного комітету України кваліфіковано як зловживання монопольним становищем на ринку у вигляді встановлення високих цін (тарифів, розцінок) на свої товари, що призводить до порушення прав споживачів.

За результатом розгляду справи на ТВПК “Збруч” накладено штраф у розмірі 5,7 тис. грн. Тарифи на друкарські послуги за підсумками розгляду справи зменшено.

### ***Завдання***

1. Запропонувати для ТВПК “Збруч” нову стратегію ціноутворення та стимулювання збуту.
2. Які ще існують методи державного регулювання цін?

### **Ситуаційне завдання 3**

Постійне вдосконалення асортименту продукції дає змогу виробнику не тільки утримувати свою частку ринку, а й завойовувати частки ринку конкурентів. Великі фірми-лідери мають набагато більше можливостей для вдосконалення асортименту продукції, що випускається. Прикладом є діяльність в Україні компанії “Procter & Gamble” – світового лідера на ринку засобів, призначених для догляду за волоссям. Її відомий в Україні шампунь PANTENE PRO-V містить провітамін ff5, що глибоко проникає у волосся, оживлює його від коренів до кінчиків і додає здоровий та блискучий вигляд.

Компанія “Procter & Gamble” існує понад 160 років. Чисельність персоналу – 110 тис. осіб. Компанія має 22 науково-дослідних центри, де працює 7,5 тис. науковців, у тому числі 1,3 тис. докторів наук. Це більше, ніж у Гарвардському, Стенфордському університетах і Масачусетському технологічному інституті разом узятих. Щорічно витрати компанії на наукові дослідження перевищують 1,5 млрд дол.

Природно, що всі зусилля цих центрів спрямовані на вдосконалення асортименту продукції, що випускається, та створення нових виробів.

Шампунь PANTENE PRO-V за всіма критеріями (лабораторними і споживчими) одержав найвищу оцінку – “дуже добре”. Відтепер компанія має право маркувати свій товар відповідним символом.

Завдяки своїй фінансовій могутності компанія “Procter & Gamble” проводить масовану рекламу шампуню, і в результаті український споживач визнав шампунь. Однак висока ціна шампуню недоступна для масового споживача. Тому, незважаючи на беззаперечні переваги шампуню PANTENE PRO-V, вітчизняний ринок наповнений безліччю інших видів шампунів, причому деякі з них не поступаються лідеру.

Наприклад, на тому ж конкурсі одночасно з “Procter & Gamble” високої нагороди – диплома лауреата конкурсу “Обличчям до споживача” – був визнаний гідним маловідомий український дитячий шампунь “Купава”. Через хронічну відсутність засобів на рекламу цей шампунь чекає кращого майбутнього. Проте він має беззаперечну перевагу, бо виробляється в Україні і його ціна завжди буде нижчою від імпортних аналогів, що має важливе значення для товарів масового попиту.

### **Завдання**

1. Здійснити SWOT-аналіз виробництва шампунів компанії “Procter & Gamble”.
2. Визначити основні конкурентні переваги шампуню PANTENE PRO-V. Охарактеризувати конкурентну стратегію компанії “Procter & Gamble”.

### **Ситуаційне завдання 4**

На одному регіональному ринку діють п'ять компаній, що продають однотипні товари. Вони мають такі частки на ринку в сукупному річному обсязі продажу:

- А – 45 %;
- Б – 25 %;
- В – 15 %;
- Г – 10 %;
- Д – 5 %.

На другому регіональному ринку того ж товару діють як ці, так й інші учасники з такими частками в обсязі продажу:

- А – 29 %;
- В – 14 %;
- Г – 13 %;
- Е – 12 %;
- Ж – 11 %;
- З – 11 %;
- І – 10 %.

При оцінюванні ступеня монополізації ринку застосовується коефіцієнт Герфіндаля–Гіршмана (індекс концентрації), що дорівнює сумі квадратів десяткових часток ринку всіх діючих на ньому фірм.

### **Завдання**

1. Визначити коефіцієнт концентрації (ступеня монополізації) ринку в першому і другому регіонах. Відтворити формулу розрахунку.
2. Чи може компанія А безумовно вважатися ринковим лідером на обох ринках? Визначити відмітні особливості ситуації на першому і другому ринках.
3. Які компанії ймовірно можуть відігравати на ринках роль претендентів на лідерство?



### *Ситуаційне завдання 5*

В Україні джинсові вироби користуються стійким попитом. Однак вітчизняний ринок джинсів практично на 100 % заповнений імпортною продукцією, здебільшого турецького походження.

На початку 90-х років в Україні було зроблено спробу організувати джинсове виробництво. Однак відкриття кордонів і масовий наплив дешевих виробів спочатку з Польщі, потім з Китаю, а пізніше з Туреччини згубно позначилися не тільки на випуску джинсів, а й на виробництві практично всіх швейних виробів.

У 1999 р. кількість українських виробників джинсових виробів не перевищувала десятки. Їх частка на ринку України становила близько 0,5 %.

Виробництво джинсових виробів дороге. Потребується сучасне технологічне устаткування для розкроювання, пошиття, волого-теплової обробки. Зразковий набір японського устаткування коштує 150 тис. ДМ для виготовлення 250–300 пар джинсів за зміну, а німецького – понад 300 тис. ДМ для виготовлення 500 пар джинсів за зміну. Без такого сучасного комплексу технологічного устаткування важко одержати якісні джинси, що відповідають потребам населення.

Упровадження на ринок України свого технологічного устаткування, призначеного для пошиття джинсових виробів, японська фірма “Juki” здійснює через українську приватну фірму “Бронт”, що є її представником. Для завоювання відданості споживачів – українських виробничих підприємств – фірма “Juki” виконує такі дії:

- поставляє машини в комплексі (для розкроювання, швейні, для волого-теплової обробки);
- надає додаткові безкоштовні послуги з монтажу устаткування;
- консулює з обслуговування устаткування у процесі експлуатації;
- навчає персонал.

В усьому світі відомі організованість, відповідальність і кваліфікація японського персоналу. Японське устаткування пристосоване саме для такої експлуатації. Тому фірма “Juki” та її представник в Україні звертають увагу українських фірм-споживачів японського устаткування на правильний підбір швачок, механіків та іншого персоналу, оскільки недобросовісність персоналу призводить до зупинок

виробництва і частих поломок машин. Японці безкоштовно консультують будь-якого споживача своїх машин з питань організації праці та системи контролю за якістю продукції, розміщення людей і машин, тобто не просто здають товар “під ключ”, а допомагають споживачу освоювати устаткування і працювати на ньому.

У такий спосіб завойовується відданість споживачів, які в подальшому за розширення виробництва або його модернізації зволіють закуповувати устаткування саме цього постачальника. Думка фірми-споживача поширюється серед інших українських фірм, що бажають шити вироби. У результаті постачальник збільшує частку ринку, витісняє з нього бідних, недбайливих виробників, які не піклуються про свою репутацію.

### ***Завдання***

1. Визначити, яку стратегію конкуренції та яку товарну стратегію використовує фірма “Juki” на українському ринку.
2. Сформулювати кілька пропозицій з удосконалення маркетингової діяльності за кожним з елементів комплексу маркетингу.

### ***Ситуаційне завдання 6***

Із середини 90-х років практично всі великі виробники соків почали переходити на виготовлення сучасної упаковки “тетра-пак” місткістю 1; 0,33 і 0,2 л. Упаковки місткістю 1,5 і 2 л в Україні не прижилися. Такі упаковки використовують здебільшого зарубіжні компанії.

Підвищувати якість будь-якого соку складно, тому що вона може як відповідати, так і, навпаки, не відповідати Державному стандарту. Тому основну увагу українські виробники почали звертати на упаковку, багатofункціональне її використання. Наприклад, одним з варіантів залучення покупців до своєї продукції є використання упаковки “тетра-слім” із клапаном, що спрощує вживання і зберігання соків. Першими в Україні в таких пакетах почали випускати свою продукцію ТОВ “Сандора” і ДП “Гута-Укр”.

Однак через те що впровадження “елітної” упаковки передбачає значні витрати (понад 300 тис. дол.), велика частка соків і нектарів (70–80 %) випускається в упаковці “тетра-пак”. До 10 % українських соків розливається у пляшки із закруткою “twist off”. Інші 15–20 % натуральних соків, як і раніше, випускаються колишніми державними підприємствами на старому устаткуванні у скляних банках місткістю 1–3 л. Це 100 % соки, виготовлені з місцевої сировини.

Ціни на соки у скляному посуді в 1,5–2 рази нижчі. Тому в Україні, маючи на увазі низьку купівельну спроможність основної маси населення, соки з цим видом упаковки і надалі користуватимуться попитом незважаючи на незручності у процесі споживання.

На частоту споживання соків, як і решти безалкогольних напоїв, значно впливає температурний режим, що дотримується в період передпродажного зберігання товару. Використання холодильників, особливо влітку, дає змогу магазину істотно збільшувати обсяги реалізації соків.

Заводи-виробники з цією метою практикують навіть безкоштовне установлення холодильного устаткування (холодильних шаф з рекламними написами) у роздрібних підприємствах, що торгують їх продукцією.

З метою підвищення частоти споживання продовольчих товарів багато торговельних підприємств організовують бари, кафетерії. Причому, найчастіше допомагають їм у цьому як виробники, так і оптові посередники, зацікавлені у збільшенні обсягів продажу.

### ***Завдання***

1. Охарактеризувати товарну стратегію вітчизняних фірм на ринку соків.
2. Запропонувати заходи стимулювання попиту на соки в різних упаковках.
3. Розробити пропозиції щодо просування продукції нової вітчизняної фірми, що збирається вийти на український ринок соків.

### ***Ситуаційне завдання 7***

Київській кондитерській фабриці ім. К. Маркса понад 100 років. Вона була й залишається найбільшим виробником кондитерських виробів в Україні. Цей лідер кондитерської промисловості завжди асоціюватиметься з тортом “Київський” і цукерками “Вечірній Київ”. Це – своєрідна візитна картка не тільки фабрики, а й усіх українців, які виїждять з України до інших держав.

Щодня фабрика виробляє та відправляє покупцям України і країн СНД понад 100 т кондитерських виробів. В її асортименті близько 250 найменувань, які щорічно поповнюються 20–25 видами продукції.

Проте цікаво, що ця фабрика знайшла нові, нетрадиційні можливості використання своїх цукерок. Йдеться про використання кондитерських виробів з лікувальною метою, що важливо для оздоровлення дітей України.

Працівники фабрики за допомогою вчених провідного Інституту гігієни харчування винайшли новий рецепт виробництва кондитерських виробів з радіопротекторами — речовинами, що сприяють захисту організму в умовах підвищеного радіаційного фону. Київська кондитерська фабрика стала базовим підприємством з їх виробництва. Це — цукерки “Зоря Сходу”, “Каротинові”, вафлі “Медуниця” та багато інших. Крім того, що вони містять лікарські компоненти, вони ще й смачні.

За розробку цих виробів колектив фабрики відзначений кількома міжнародними дипломами. Крім того, фабрика випускає солодощі для діабетиків.

### ***Завдання***

1. Охарактеризувати товарну стратегію фабрики ім. К. Маркса.
2. Визначити конкурентну позицію і місію фабрики на українському та зарубіжному ринках кондитерських виробів.

Розробити пропозиції щодо вдосконалення комплексу маркетингу фабрики.

### ***Ситуаційне завдання 8***

Транснаціональна корпорація ІВМ розширює свою присутність на ринках СНД. Стратегія фірми зводиться, власне кажучи, до двох основних напрямів діяльності:

- оренда виробничих площ підприємств електронної промисловості та збирання на їх базі комп’ютерних систем, розроблених ІВМ;
- створення дистрибуторської мережі для реалізації продукції у країнах СНД.

З метою виконання другої задачі ІВМ уклала ексклюзивний договір з українською фірмою “Sleeper”.

Згідно з цим договором фірма реалізовуватиме комп’ютери, що збираються в Україні, використовуючи власну збутову мережу у країнах СНД.

### ***Завдання***

1. Охарактеризувати міжнародну маркетингову стратегію корпорації ІВМ.
2. Сутність ексклюзивних договорів.
3. Які права і обов’язки згідно з цими договорами мають договірні сторони?

## **МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ**

Для активізації процесу навчально-пізнавальної діяльності студентів при вивченні дисципліни передбачаються мозкові атаки, кейси, презентації, рольові ігри. Наприклад, такі ділові ігри:

1. “Оцінка стратегічної позиції компанії” (аналітичні інструменти) – 4 год.
2. “Розробка стратегії маркетингу туристичної фірми” (за вибором студента).
3. “Розподіл ресурсів при розробці стратегії компанії, узгодження її бюджету зі стратегією маркетингу”.
4. “Визначення базової маркетингової стратегії: конструювання продукту і упакування, розробка марки, оцінка положення продукту на ринку”.

## **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Самостійна робота студентів передбачає ґрунтовне вивчення базових теоретичних питань для формування творчого мислення, опрацювання теоретичного лекційного матеріалу, самостійне вивчення окремих питань на основі навчальної літератури, поглиблене засвоєння теоретичних знань шляхом самостійного ознайомлення з новими виданнями літератури зі стратегічного маркетингу, набуття практичних навичок безпосереднього розв’язання завдань зі стратегічного маркетингу за допомогою комп’ютерної техніки, а також формування фахових знань і навичок шляхом стеження за розвитком стратегічного маркетингу на спеціалізованих виставках, конференціях, семінарах, у всесвітній мережі Інтернет.

Індивідуальні завдання студенти виконують у формі доповідей за новітньою інформацією.

Мета проведення занять — поглиблено дослідити певні проблеми стратегічного маркетингу.

Тема 1. Вивчення досвіду провідних вітчизняних та іноземних компаній з формування маркетингових стратегій.

Тема 2. Формування стратегій конкуренції на різних типах ринку та залежно від конкурентної позиції фірми.

Тема 3. Розробка маркетингової стратегії при виведенні на ринок нового товару.

Індивідуальна робота є складовою науково-дослідної роботи студентів і передбачає написання наукових робіт та підготовку статей і доповідей для виступу на студентських науково-практичних конференціях.

## **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

### **Завдання 1**

Ви — виробник кондитерської продукції. Розробіть можливі стратегії позиціонування шоколадних плиток. Поясніть, від яких чинників залежить вибір стратегії позиціонування.

### **Завдання 2**

Більшість товарів з етикетками відомих американських фірм (“Філіп Морріс”, “Проктер енд Гембл” та ін.) тривалий час мали високу репутацію і певне коло відданих покупців. Останні були впевнені в цих товарах і платили за них високу ціну. Однак у період тривалого економічного спаду американці почали купувати менш дорогі товари. При цьому багато хто з покупців переконався, що товари інших фірм не поступаються за якістю продукції відомих фірм, а часом і перевищують її.

### **Визначіть**

1. Що почали робити ці фірми для збереження цільових ринків?
2. Як при плануванні продукції, товароруху і збуту виключити вплив несприятливих об'єктивних факторів?

### **Завдання 3**

У 90-ті роки минулого століття марка компанії “Waterford” була відома в багатьох країнах світу, і компанія мала значні прибутки від продажу своїх товарів у США, Ірландії, Японії, Канаді, Австралії.

Компанія проникає на зарубіжні ринки і розширює коло клієнтів завдяки пропозиції нових товарів за низькими цінами, хоча кожний сегмент ринку специфічний і висуває вимоги, які не завжди збігаються з ціновою політикою компанії “Waterford”.

Англійська компанія “Waterford Glass Group”, відомий виробник кришталю, з 1986 р. має відділення з виробництва порцеляни (у результаті придбання фірми “Wedgwood”). До початку 90-х років

це відділення стало прибутковим, у той час як обсяги випуску кришталю зменшились більше як на 70 % і дотепер не збільшуються.

Однак позиції компанії на ринках Північної Америки, Європи і Японії як і раніше сильні; особливо популярні вироби, призначені для призив, особливих церемоній, подарунків, у тому числі й іменних. За всю історію розвитку фірми її марка зажила широкої популярності, що незмінно сприяє збільшенню обсягів збуту продукції.

У 1992 р. завод кришталю компанії був такою мірою збитковий, що планувалося звільнити чверть службовців. Протягом 1991 р. обсяги продажу кришталю зменшились майже на 40 % в Англії, на 29 % — у США та Ірландії і більш як на 30 % — в інших країнах.

Об'єднання двох відомих компаній зрештою позитивно позначилося на збуті та подальшій популяризації торгової марки, хоча обидві фірми зберегли власні технологію і дизайн. Володіння ринковими частками в Японії (порцеляна) і США (кришталю) стало трампліном для компанії при проникненні на ринок Канади і Австралії. Хоча головне джерело прибутку — внутрішній ринок (Великобританія), що в основному забезпечується за рахунок порцелянового посуду, фірма покладає надії на збільшення обсягів продажу кришталю в Північній Америці.

У 1990 р. компанія була знову реорганізована шляхом злиття виробників кришталю і кераміки і створено ще одне виробниче відділення — кераміки.

Компанія “Waterford” перенесла своє виробництво до Європи і водночас знизил ціни на свою продукцію у США приблизно на 30 %. Цей факт розцінювався деякими американськими маркетинговими як доволі ризикований, тому що він давав шанс вийти наперед відомим виробникам Німеччини, Португалії та Югославії. Новинки компанії “Waterford” впроваджуються на зарубіжні ринки під маркою “Marquis”. У США, де фірма “Waterford” володіє 28 % ринку кришталю, позиціонування марки “Marquis” потрапляє до ніші цін 30–40 дол., чаші та блюда великих розмірів коштують 135 дол., що забезпечує виробам конкурентоздатність. У результаті зниження ціни 1991 р. на 30 % фірма швидко одержала прибуток у США. Проте під сумнівом залишається цінова політика фірми на інших ринках.

### ***Визначіть***

1. Глобальну і ринкову стратегії компанії “Waterford”.
2. Які напрями товарної політики є ключовими для компанії “Waterford”?

- Чи вплинув випуск нового продукту “Marquis” компанії “Waterford” на популярність її марки?
- Сутність ризику для популярності марки і положення фірми на ринку.

### **ТЕМИ РЕФЕРАТІВ**

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



26. Особливості маркетингових стратегій нішерів.
27. Характеристика корпоративних стратегій диверсифікації.
28. Конкурентні стратегії лідерів ринку.
29. Використання матричних методів аналізу для визначення конкурентної позиції фірми.
30. Особливості маркетингового стратегічного планування.

### **МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТІВ, ДОПОВІДЕЙ, ЕСЕ**

Мета написання рефератів з дисципліни “Стратегічний маркетинг” — глибоке дослідження одного з питань курсу та вивчення можливостей його використання у практичній діяльності. Тему контрольної роботи — реферат студенти вибирають з наведеного списку самостійно.

Реферат має бути оформлений відповідно до діючих в Академії Методичних рекомендацій з підготовки й оформлення контрольних завдань і робіт. Загальний обсяг роботи — 10–15 сторінок друкованого або рукописного тексту на папері формату А4.

Контрольна робота повинна містити такі розділи:

1. Зміст.
2. Вступ (одна сторінка).
3. Теоретична частина (6–8 сторінок).
4. Практична частина (2–3 сторінки).
5. Висновки (одна сторінка).
6. Список літератури (5–7 найменувань).

У вступі необхідно визначити актуальність вибраної теми в сучасних умовах.

Теоретична частина — це узагальнення матеріалу, узятого з кількох джерел (слід висвітлити сутність, основні поняття та положення).

У практичній частині слід розглянути певне питання зі стратегічного маркетингу на прикладі конкретного підприємства, зробити висновки щодо недоліків його організації.

У висновках необхідно узагальнити наведений матеріал, висловити ставлення до розглядуваної проблеми та запропонувати шляхи вдосконалення процесу стратегічного управління маркетингом.

## **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

### **Тести**

1. *М. Х. Мескон відповідно до напрямів діяльності розрізняє такі види корпоративних (загальних) стратегій:*
  - а) скорочення (виживання);
  - б) обмеженого зростання (стабілізація);
  - в) зростання, що мають захисний, наступально-захисний та наступальний характер;
  - г) усі відповіді правильні.
2. *У моделі конкуренції М. Портера розрізняється така кількість сил конкуренції:*
  - а) дві;
  - б) п'ять;
  - в) три;
  - г) чотири.
3. *Учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього, входять до такого виду середовища:*
  - а) мікросередовища;
  - б) макросередовища;
  - в) внутрішнього;
  - г) усі відповіді правильні.
4. *До факторів макросередовища належать:*
  - а) технологічний та соціальний;
  - б) природний;
  - в) політичний та економічний;
  - г) усі перелічені.
5. *До суб'єктів, що вступають у взаємодію з підприємством завдяки існуванню інтереса до його діяльності, належать:*
  - а) інвестиційні компанії;
  - б) контактні аудиторії;
  - в) брокерські фірми;
  - г) інвестори.

6. *Процес проникнення підприємства в нові сфери діяльності — це стратегія:*
- а) впливу;
  - б) деформації;
  - в) диверсифікації;
  - г) немає правильної відповіді.
7. *Злиття або поглинання надає такі переваги:*
- а) швидкий запуск виробництва;
  - б) швидке входження в ринок;
  - в) обминання таких бар'єрів, як патентування, ліцензування, перенавчання персоналу, доступ до надійних систем постачання та збуту;
  - г) усі відповіді правильні.
8. *Стратегію ліквідації ще називають:*
- а) відсічення зайвого;
  - б) створення нового;
  - в) швидкий запуск у виробництво;
  - г) усі відповіді правильні.
9. *До стратегій зовнішнього розвитку підприємства належать такі:*
- а) вертикальної інтеграції;
  - б) наступальна;
  - в) захисна;
  - г) правильні відповіді а) і б).
10. *Галузеві лідери можуть використовувати такі стратегії:*
- а) перманентну атаку;
  - б) укріплення і захисту;
  - в) демонстрації сили;
  - г) усі відповіді правильні.
11. *Зазначте, яка стратегія припускає процес інтернаціоналізації підприємства:*
- а) укріплення і захисту;
  - б) конкуренції на міжнародних ринках;
  - в) демонстрації сили;
  - г) зростання шляхом придбання.

12. До матричних належать такі моделі:
- а) БКГ;
  - б) Мак Кінсі;
  - в) А. Томпсона і А. Стрікланда;
  - г) усі.
13. У матриці БКГ “зірки” характеризуються таким рівнем темпу зростання ринку:
- а) високим;
  - б) низьким;
  - в) середнім;
  - г) повільним.
14. На основі базової корпоративної стратегії зростання можливі такі стратегічні альтернативи:
- а) стратегія диверсифікованого зростання;
  - б) стратегія інтенсивного зростання;
  - в) стратегія інтеграційного зростання;
  - г) усі відповіді правильні.
15. Стратегія ліквідації належить до таких:
- а) стратегій скорочення;
  - б) стратегій стабілізації;
  - в) разом а) і б);
  - г) не належить до жодної.
16. Стратегію виживання (скорочення) можна реалізувати через стратегію:
- а) неспорідненої диверсифікації;
  - б) стабілізації;
  - в) скорочення та переорієнтації;
  - г) усі відповіді правильні.
17. Потенційними конкурентами фірми можна вважати:
- а) споруджувані виробництва;
  - б) підприємства, що не працюють у розглядуваному бізнесі, але здатні перебороти вхідний бар'єр;
  - в) фірми інноваційного характеру, що здійснюють неординарні, важко передбачувані дії;

- г) нові фірми, що утворилися в результаті придбання аутсайдерів однієї галузі великими компаніями з інших галузей;
- д) усі перелічені.

18. *Зазначте, у чому може проявлятися ведення конкурентної боротьби:*

- а) на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, а ціна при цьому підвищується незначно;
- б) поліпшуються такі характеристики товару, як дизайн, упакування та ін.;
- в) фірми широко оповіщують про зниження цін на товари, що випускаються, або існуючі на ринку;
- г) промислового шпигунстві; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів;
- д) усе перелічене.

19. *Зазначте, що необхідно робити для досягнення і використання такої конкурентної переваги, як сила конкуренції, входи в систему та виході з неї:*

- а) постійно аналізувати конкурентне середовище, кількість постачальників, силу конкуренції між ними, їх конкурентоспроможність для вибору найкращих;
- б) дотримуватись високої дисципліни протягом усього циклу руху матеріалів;
- в) при виборі сфери діяльності та постачальників сировини, матеріалів, що комплектують вироби, устаткування, кадрів аналізувати силу конкуренції і вибирати конкурентоспроможних постачальників;
- г) аналізувати чинність законів попиту, пропозиції та конкуренції, мати якісну інформаційну базу і кваліфікованих фахівців;
- д) продовжувати роботу зі збільшення кількості винаходів і патентів.

20. *Зазначте, до якого класу внутрішніх конкурентних переваг організації належить ексклюзивність каналів розподілу:*

- а) структурних;
- б) ресурсних;

- в) технічних;
- г) управлінських;
- д) ринкових.

21. *Зазначте, які дані необхідно мати для визначення обсягу повторних продажів:*

- а) розмір парку, термін служби товару тривалого користування;
- б) кількість споживачів, які вперше купують товар, замінюють ним старий і купують додатковий;
- в) обсяги виробництва продукції, експорту та імпорту, залишки продукції на початок і кінець аналізованого періоду;
- г) місткість регіонального ринку, індекс купівельної спроможності регіонального ринку, частку витраченого доходу, роздрібний товарообіг і чисельність населення регіону;
- д) загальну кількість роздрібних магазинів; кількість роздрібних магазинів, що входять до панелі, період, за який збираються дані; залишки продукції на складах кожного магазину на початок і кінець аналізованого періоду, обсяги продажу за аналізований період.

22. *До конкурентних переваг належать:*

- а) високий ступінь диференціації товарів;
- б) швидке реагування на потреби ринку;
- в) якість і технічний рівень виробів;
- г) упровадження нововведень;
- д) усе перелічене.

23. *Зазначте, які критерії ранжування доцільно використовувати для аналізу конкурентів:*

- а) обсяг реалізації продукції;
- б) норму прибутку за групами виробів, що становлять інтерес;
- в) рентабельність виробництва;
- г) бюджет маркетингу;
- д) усе перелічене.

24. *До нелегальних конкурентних переваг належать:*

- а) високий рівень розвитку прикладної науки;
- б) обмеження з боку державних та муніципальних органів влади щодо видачі патентів і ліцензій;
- в) обсяги контрабандного експорту та імпорту товарів;

- г) прогресивна інтеграція з метою впровадження в систему розподілу виробленої продукції;
- д) наявність великої бази даних про продавців.

25. *Зазначте, які суб'єкти належать до параметричних конкурентів підприємства:*

- а) продавці аналогічної продукції інших марок;
- б) продавці аналогічної продукції, що відрізняється за окремими параметрами;
- в) продавці принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань;
- г) продавці аналогічної продукції, що відрізняється зовнішнім виглядом і функціями;
- д) немає правильної відповіді.

26. *Зазначте, у чому полягає несумлінна конкуренція:*

- а) виведенні на ринок нового товару з істотно поліпшеними споживчими властивостями без значного підвищення ціни на нього;
- б) поліпшенні таких характеристик товару, як дизайн, упакування, сервіс;
- в) широке оповіщення про зниження цін на товари, що випускаються, або існуючі на ринку;
- г) промислового шпигунстві; переманюванні фахівців, що знають виробничі секрети; випуску підроблених товарів;
- д) усе перелічене.

27. *Зазначте, за якої умови споживачі не тиснуть на продавців продукції:*

- а) якщо отримують велику частину продукції, виробленої конкретним підприємством;
- б) якщо продукція, яку купують споживачі, становить значну частину їхнього бюджету;
- в) за високого ступеня стандартизації продукції;
- г) за наявності великого обсягу інформації про продукцію;
- д) за низького ступеня організації.

28. *Для охоплення промислового ринку можна здійснювати:*

- а) концентрацію на одному сегменті;
- б) орієнтацію на одну групу підприємств-споживачів;

- в) орієнтацію на одну групу товарів;  
г) усе перелічене.
29. *Промислове підприємство концентрує зусилля на одному напрямі маркетингової діяльності. При цьому ризик буде такий:*
- а) великий;  
б) незначний;  
в) доцільний;  
г) критичний.
30. *До критеріїв диверсифікації промислового ринку належать:*
- а) привабливість галузі;  
б) витрати на входження в нову галузь;  
в) додаткові вигоди;  
г) усе перелічене.
31. *У разі зменшення попиту на товар доцільно застосовувати таку цінову стратегію:*
- а) продавати товар зі знижкою;  
б) продавати товар за стабільною ціною;  
в) тимчасово не продавати товар;  
г) однозначно відповісти неможливо.
32. *Фірма-виробник промислових товарів вибирає стратегію диверсифікаційного зростання за таких умов:*
- а) якщо прагне поповнити асортимент за рахунок нових товарів, розрахованих на існуючих клієнтів;  
б) якщо прагне посилити контроль над постачальниками;  
в) для посилення контролю за системою розподілу;  
г) за намір жорсткіше контролювати конкурентів.
33. *Виходячи з ціни товару, яку пропонує головний конкурент на промисловому ринку, доцільно встановити ціну:*
- а) проникнення на ринок;  
б) трансфертну;  
в) мінімальну;  
г) гнучку.



34. Щоб запобігти проникненню на промисловий ринок нових конкурентів, треба встановити на товар ціну:
- а) споживчого сегмента ринку;
  - б) переважну;
  - в) змінну;
  - г) трансфертну.
35. Умова адекватності моделей попиту на продукцію підприємств хімічної промисловості така:
- а) істотність факторів, що визначають попит;
  - б) репрезентативність вибірки;
  - в) адекватність способу побудови моделі;
  - г) усі перелічені.
36. Дослідження адекватності моделі попиту промислових підприємств на комплектуючі вироби передбачає:
- а) оцінку очікуваної точності прогнозу попиту;
  - б) аналіз показників адекватності моделі попиту;
  - в) всебічний змістовний аналіз попиту;
  - г) усі перелічені.
37. Попит на товар нееластичний. За підвищення ціни на нього на промисловому ринку обсяг продажу:
- а) зменшиться;
  - б) не зміниться;
  - в) збільшиться;
  - г) зміниться пропорційно зміні ціни.
38. Нееластичний попит на промисловому ринку означає таке:
- а) підвищення ціни на 1 %, що призводить до зменшення попиту більше як на 1 %;
  - б) зміна ціни не зумовлює зміну обсягу продажу товарів;
  - в) підвищення ціни на 1 % не впливає на попит;
  - г) підвищення ціни на 1 % призводить до зменшення попиту менше як на 1 %.
39. Зазначте основний показник, що впливає на ефективність товарної стратегії промислового підприємства:
- а) широта товарного асортименту;
  - б) чистий прибуток;

- в) рентабельність витрат;  
г) рентабельність обороту щодо реалізації товару.
40. Використання стратегічного набору, спрямованого на концентрацію та певного споживача, або використання продукту, яким або не хочуть, або не можуть займатись галузеві лідери, називається:
- а) стратегією диверсифікації;  
б) монополією;  
в) стратегією нішера;  
г) сучасною стратегією.
41. Якщо підприємство, що розвивається, спрямовує всі свої зусилля на єдиний продукт (послугу) – це стратегія:
- а) спеціалізації;  
б) диверсифікації;  
в) споживча.
42. Підприємства, що започатковують свою діяльність або конкурентна позиція яких погіршується, можуть використовувати такі конкурентні стратегії:
- а) оборонні;  
б) наступальні;  
в) скорочення та ліквідації;  
г) відповіді а), в);  
д) відповіді а), б), в).
43. Переваги моделі БКГ такі:
- а) простота та доступність для розуміння і використання при формуванні портфеля підприємства;  
б) можуть використовуватися для аналізу різних напрямів діяльності за різних темпів розвитку галузі;  
в) характеризує взаємозв'язок різних напрямів діяльності підприємства та довгострокової перспективи;  
г) усі відповіді правильні.
44. Процес вибору альтернативної стратегії подальшого розвитку підприємства передбачає такі етапи:
- а) аналіз портфеля бізнесу;  
б) аналіз діючої стратегії;

- в) вибір стратегії подальшого розвитку підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

45. *SWOT-аналіз — це:*

- а) дослідження сильних та слабких сторін, загроз та можливостей підприємства;
- б) дослідження виробничого потенціалу підприємства;
- в) дослідження можливостей та загроз;
- г) дослідження політики, економіки, суспільства та технологій, що становлять зовнішнє середовище підприємства.

46. *Стратегія, що передбачає обслуговування відносно вузького сегмента споживачів і характеризується особливими потребами, — це стратегія:*

- а) диверсифікації;
- б) фокусування;
- в) мінімізації витрат;
- г) інновацій.

47. *Стратегія, що базується на виробництві значної номенклатури товарів одного функціонального призначення і дає змогу підприємству обслуговувати велику кількість споживачів з різними потребами, — це стратегія:*

- а) диверсифікації;
- б) фокусування;
- в) мінімізації витрат;
- г) інновацій.

48. *Стратегія, що передбачає досягнення успіху шляхом швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, — це стратегія:*

- а) диверсифікації;
- б) фокусування;
- в) оперативного реагування;
- г) інновацій.

49. *До потенційних переваг спорідненої диверсифікації належать такі:*

- а) низькі збутові витрати;
- б) посилений технічний аспект пропозиції покупцям;
- в) низькі витрати на просування нових товарів;
- г) усі відповіді правильні.

50. *Виробництво нової продукції, що непов'язана з основним виробництвом та потребує нової виробничої бази, збутової системи, що орієнтована на нового споживача з новими потребами, — це стратегія:*
- а) спорідненої диверсифікації;
  - б) неспорідненої диверсифікації;
  - в) конгломератної диверсифікації;
  - г) зміни курсу.
51. *Стратегія, що передбачає функціонування диверсифікованого портфеля на кількох національних ринках, — це:*
- а) транснаціональне співробітництво;
  - б) міжнародна диверсифікація;
  - в) стратегія формування диверсифікованого портфеля;
  - г) стратегія зміни курсу.
52. *Партизанські напади найчастіше використовують:*
- а) великі корпорації;
  - б) міжнародні компанії світового рівня;
  - в) невеликі підприємства;
  - г) правильні відповіді а) і б).
53. *Світова практика свідчить про таке:*
- а) наступ на слабкі сторони конкурента результативніший порівняно з наступом на сильні його сторони;
  - б) наступ на сильні сторони конкурента результативніший порівняно з наступом на слабкі його сторони;
  - в) немає різниці між наступами на слабкі чи сильні сторони конкурента;
  - г) наступ на сильні сторони конкурента результативніший порівняно з багатоплановим наступом.
54. *Підприємство, ринкова доля якого значно перевищує ринкові доли інших підприємств, а ймовірність її значного зниження мінімальна — це:*
- а) підприємство, що наслідує лідера;
  - б) домінуючий галузевий лідер;
  - в) підприємство, що перебуває в однакових конкурентних умовах з іншими;
  - г) немає правильної відповіді.

## ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ***

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

26. Підхід до планування стратегії маркетингу: програма впливу ринкової стратегії на прибуток.
27. Напрями реалізації маркетингових стратегій.
28. Конкурентна перевага як реалізація стратегії вертикальної інтеграції.
29. Підхід до планування стратегії маркетингу: загальна стратегічна модель Портера.
30. Сутність та види стратегій інтеграції.
31. Фактори, що характеризують стан галузі й умови конкуренції в ній.
32. Підходи до оцінки привабливості галузей.
33. Види стратегій розподілу.
34. Фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми і її ринкову позицію.
35. Методи оцінки конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів у галузі.
36. Вибір стратегії позиціонування товару.
37. Стратегії для конкуренції в нових галузях.
38. Аналіз відповідності стратегічного господарського підрозділу стратегії компанії.
39. Вибір стратегії позиціонування фірми.
40. Стратегії для конкуренції в галузях, що перебувають на стадії зрілості.
41. Сутність ранжування стратегічних господарських підрозділів за інвестиційним пріоритетом.
42. Методика розробки маркетингових стратегій.
43. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках.
44. Підходи до розробки корпоративної стратегії.
45. Залежність маркетингової стратегії від стану зовнішнього середовища підприємства.
46. Стратегії для конкуренції в роздрібнених галузях.
47. Розподіл ресурсів при розробці стратегії компанії.
48. Етапи пошуку конкурентних переваг фірми.
49. Види міжнародних стратегій і їх характеристика.
50. Реалізація стратегії маркетингу: узгодження бюджету зі стратегією.
51. Стратегії зростання.

52. Порівняльна характеристика багатонаціональної та глобальної стратегій.
53. Реалізація стратегії маркетингу: створення підтримуючих політик і процедур.
54. Етапи розробки стратегії фірми.
55. Конку rentні стратегії лідерів галузі.
56. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.
57. Види конкурентних переваг фірми.
58. Стратегії фірм, що відіграють другорядні ролі.
59. Маркетингові стратегії диференціації продукції (послуг).
60. Оцінка конкурентної позиції фірми.
61. Стратегії для “слабкого” бізнесу.
62. Стратегії позиціонування: сутність і різновиди.
63. Стратегія розробки нових товарів.
64. Стратегія відновлення у кризових ситуаціях.
65. Сутність стратегії планування продукції.
66. Маркетингові стратегії нішерів.
67. Варіанти стратегії корпорації.
68. Визначення базової маркетингової стратегії: конструювання і упакування продукту, розробка марки, оцінка положення продукту на ринку.
69. Види цінових стратегій підприємства.
70. Характеристика корпоративних стратегій диверсифікації.
71. Схема розробки стратегії ціноутворення.
72. Види та умови застосування рекламних стратегій.
73. Стратегії входження в нові сфери діяльності.
74. Цінові стратегії, засновані на витратах, попиті й конкуренції.
75. Використання конкурентних переваг для досягнення цілей на ринку.
76. Стратегії диверсифікації у споріднені та неспоріднені галузі.
77. Варіанти стратегії маркетингу стосовно до показників ціни і якості товару.
78. Вибір стратегії ефективного позиціонування фірми та її товарів.
79. Стратегії згортання та ліквідації.
80. Варіанти стратегії маркетингу стосовно до показників ціни і якості товару.
81. Дослідження інтенсивності конкуренції та чинники впливу на неї.

82. Стратегії реструктурування, відновлення та економії.
83. Сутність стратегії фірми у виборі та розвитку каналів розподілу і збуту товарів.
84. Етапи визначення конкурентних переваг фірми.
85. Стратегії багатонаціональної диверсифікації.
86. Комунікаційна стратегія маркетингу.
87. Види товарних стратегій фірми.
88. Умови доцільності використання товарних стратегій диференціації та стандартизації.
89. Сутність, функції та етапи стратегічного планування.
90. Сутність розробки елементів стратегії маркетингових комунікацій.
91. Види міжнародних маркетингових стратегій.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### *Основна*

1. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. — 176 с.
2. *Забелин П. В., Мойсеева Н. К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Маркетинг, 1997. — 196 с.
3. *Куденко Н. В.* Стратегический маркетинг: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1998. — 152 с.
4. *Ламбэн Ж. Ж.* Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 2004. — 766 с.
5. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
6. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. — 640 с.
7. *Шериньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999. — 384 с.

### *Додаткова*

8. *Данько Т. П.* Управление маркетингом (методологический аспект): Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 280 с.



9. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
10. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1993. — 733 с.
11. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
12. *Эванс Дж. Я., Берман Б.* Маркетинг: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1993. — 336 с.



## ***ЗМІСТ***

Пояснювальна записка.....	3
Мета, завдання самостійної роботи .....	3
Методичні матеріали до семінарських занять .....	4
Методичні матеріали до практичних занять .....	6
Зміст ситуаційних завдань .....	9
Методики активізації процесу навчання .....	21
Методичне забезпечення самостійної роботи студентів.....	21
Ситуаційні завдання для самостійного розв'язання.....	22
Теми рефератів.....	24
Методичні поради для підготовки рефератів, доповідей, есе.....	25
Методичне забезпечення контролю знань .....	26
Питання для самоконтролю .....	37
Список літератури .....	40

Відповідальний за випуск	<i>А. Д. Вегеренко</i>
Редактор	<i>А. А. Карпова</i>
Комп'ютерне верстання	<i>Н. М. Музиченко</i>

**МАУП**

Зам. № ВКЦ-3205

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП