

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Інститут туризму

# *Стратегічний маркетинг*

## *Навчально-методичний посібник*

для студентів Вищих навчальних закладів

Івано-Франківськ, 2012

**УДК 339.138**

**ББК 65.29**

**М 50**

**Рецензенти:**

**В.М.Клапчук**, доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи Інституту туризму,

**Н.Є. Василюшина**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**Рекомендовано до друку Вченою Радою Інституту туризму  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника**

Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний  
**М 50** посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во  
«Фоліант», 2012. – 102 с.

УДК 339.138  
ББК 65.29

© Мендела І.Я., 2012  
© «Фоліант», 2012

## Зміст

	сторінки
Вступ .....	4
Робоча програма дисципліни «Стратегічний маркетинг» .....	6
Зміст навчальної дисципліни .....	7
Сутність і сфера стратегічного маркетингу .....	10
Аналіз маркетингового середовища .....	20
Маркетингова стратегічна сегментація .....	53
Формування і вибір цільових сегментів підприємства .....	60
Маркетингові стратегії зростання .....	62
Маркетингові стратегії диверсифікації .....	78
Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства .....	79
Визначення конкурентних переваг підприємства .....	85
Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування .....	88
Маркетингові конкурентні стратегії .....	92
Програмові вимоги до іспиту .....	95
Рекомендована література .....	99

## ВСТУП

Метою дисципліни «Стратегічний маркетинг» є засвоєння теоретичних знань щодо маркетингових стратегій і формування практичних навичок стратегічної маркетингової діяльності підприємства сфери курортної справи.

Основними завданнями викладання дисципліни є вивчення:

- сутності й сфери стратегічного маркетингу;
- маркетингового середовища та його впливу на стратегічну діяльність підприємства сфери курортної справи;
- набуття вмінь маркетингового стратегічного аналізу;
- проектування маркетингових стратегій.

Предмет – стратегічна маркетингова діяльність підприємства сфери курортної справи.

Методичною основою вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг» є сучасні теорії ринкової економіки, праці провідних зарубіжних та вітчизняних вчених і фахівців-практиків з маркетингу.

Вивчення діяльності провідних фірм свідчить про зростання впливу маркетингу, при цьому відходять від тактичного використання маркетингу, він повинен стати філософією для кожного співробітника. Стратегічний маркетинг дає змогу розробити ефективну лінію поведінки фірми на ринку. Дисципліна «Стратегічний маркетинг» забезпечує одержання знань в області теорії і практики стратегічного маркетингу, що розглядається у взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку фірми.

Мета дисципліни «Стратегічний маркетинг» – засвоєння теоретичних знань щодо маркетингових стратегій і формування практичних навичок управління стратегічною маркетинговою діяльністю підприємства.

Успішне досягнення мети можливе за умови якісного засвоєння матеріалів лекційного курсу та завдань, що виносяться на практичні, семінарські заняття, самостійну та індивідуальну роботу.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

**ЗНАТИ:**

- визначення предмету, його структуру, базові економічні поняття;
- основні цілі фірми в ринковій економічній системі та способи їх досягнення;
- місце стратегічного маркетингу в структурі управління фірмою та маркетингом;
- закономірності поведінки споживачів;
- методи сегментації та види позиціонування;
- моделі управління портфелем бізнесу фірми;
- можливості та напрямки реального росту фірми;
- сукупність та особливості маркетингових конкурентних стратегій.
- питання, що мають практичне значення і застосування і розглядаються під час вивчення курсу на лекційних і практичних заняттях;
- основні типи задач та методику їх розв'язання.

#### ВМІТИ:

- аналізувати хід процесів у ринковій економіці, пов'язаних з виробництвом та споживанням товарів;
- прогнозувати негативні та позитивні наслідки впливу різноманітних факторів на діяльність фірми;
- визначати цільовий сегмент ринку та будувати позиційні схеми;
- формувати портфель бізнесу фірми;
- вибирати найбільш ефективні напрямки росту фірми;
- розробляти маркетингові конкурентні стратегії.

Відповідно до структурно-логічної схеми побудови навчального плану вивчення цієї дисципліни базується на знаннях основ економічної теорії та основ маркетингу. В свою чергу, одержані знання з основ маркетингу мають велике значення для оволодіння основами таких дисциплін як маркетинг готельно-ресторанної справи, стратегічний менеджмент тощо.

Дисципліна «Стратегічний маркетинг» передбачає знання базових маркетингових дисциплін.

## Робоча програма дисципліни «Стратегічний маркетинг»

	Кількість годин			
	Лекції	Практичні	Самостійна робота	Індивідуальна робота
Тема 1. Сутність і сфера стратегічного маркетингу	2	2	4	2
Тема 2. Аналіз маркетингового середовища	4	2	2	2
Тема 3. Маркетингова стратегічна сегментація	4	2	2	2
Тема 4. Формування і вибір цільових сегментів підприємства	2	2	2	2
Тема 5. Маркетингові стратегії зростання	4	2	2	2
Тема 6. Маркетингові стратегії диверсифікації	2	2	2	2
Тема 7. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства	2	2	2	2
Тема 8. Визначення конкурентних переваг підприємства	2	2	2	2
Тема 9. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування	2	1	2	2
Тема 10. Маркетингові конкурентні стратегії	2	1	2	4
<b>Разом</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### Тема 1. Сутність і сфера стратегічного маркетингу

Стан і стратегічні тенденції розвитку світової економіки. Ланцюг: потреби, запити, товари, ринки, споживачі. Мета стратегічного маркетингу. Стратегічний маркетинг як перша стадія життєвого циклу об'єктів та перша функція управління. Класифікація об'єктів стратегічного маркетингу. Структура системи стратегічного маркетингу.

### Тема 2. Аналіз маркетингового середовища

Маркетингове середовище фірми. Маркетингове макросередовище і мікросередовище. Сутність, принципи та методи аналізу. Факторний аналіз із застосуванням ЕОМ. Сутність, принципи та етапи проведення функціонально вартісного аналізу (ФВА). Системний аналіз організації. SWOT-аналіз. PEST-аналіз. SNW-аналіз. GAP-аналіз. Модель М.Портера.

### Тема 3. Маркетингова стратегічна сегментація

Фактори сегментації. Сегментація ринку, сегментація споживачів. Формування і вибір цільових сегментів підприємства. Позиціонування. STP-маркетинг. Концентрований маркетинг.

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

Цільовий сегмент. П'ять стратегій вибору цільового ринку. Характеристика маркетингових стратегій вибору цільових ринків.

## Тема 5. Маркетингові стратегії зростання

Стратегія виживання. Стратегія стабілізації. Стратегії росту: інтенсивного росту, інтегративного росту, диференціації. Методика вибору стратегії.

## Тема 6. Маркетингові стратегії диверсифікації

Диверсифікаційний ріст. Концентрична (вертикальна) диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація. Конгломеративна диверсифікація.

Тема 7. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми. Матриця Бостонської консультативної групи. Модель Портера. Матриця Мак Кінсі Дженерал Електрик.

## Тема 8. Визначення конкурентних переваг підприємства

Конкурентна перевага підприємства. Три основні сфери конкурентних переваг. Нова матриця Бостонської консультативної групи.

## Тема 9. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування

Фактори сегментації. Сегментація ринку, сегментація споживачів. Формування і вибір цільових сегментів підприємства. Стратегія диференціації. Напрями конкурентної диференціації. Позиціонування. Сутність стратегії позиціонування. Найпоширеніші помилки під час застосування стратегії позиціонування.



## Тема 10. Маркетингові конкурентні стратегії

Аналіз конкурентних переваг підприємства. Дослідження конкурентоспроможності продукції. Маркетингові конкурентні стратегії. Ринкові лідери. Челенджери. Послідовники. Нішери. Маркетингові стратегії ринкового лідера, челенджерів, послідовників, нішерів.

## Тема 1

### СУТНІСТЬ І СФЕРА СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Протягом останніх двох століть на зміну епосі масового виробництва прийшла епоха масового збуту, яку змінила постіндустріальна епоха, що триває до цього часу. Неухильне ускладнення структури зовнішнього середовища, прискорення темпів зміни його параметрів, зростання невизначеності останніх обумовили ускладнення в системі управління підприємствами. Стратегічне управління як технологія ефективного менеджменту в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища стає особливо актуальним.

Відповіді на питання: чи варто управляти потребами і як ними управляти – становлять істотну частину стратегії маркетингу.

Стратегічний маркетинг – вид маркетингової діяльності (або напрямок наукових досліджень), спрямованої на визначення адекватної умовам господарювання маркетингової стратегії підприємства.

Така діяльність включає:

- проведення маркетингового стратегічного аналізу;
- формулювання ефективної місії підприємства;
- визначення адекватних маркетингових стратегічних цілей підприємства;
- розроблення стратегічного плану маркетингу підприємства;
- розроблення альтернативних маркетингових стратегій підприємства та визначення заходів для їх досягнення;
- маркетингову оцінку стратегічної діяльності підприємства.

Суть стратегічного маркетингу полягає у використанні маркетингових принципів організації виробничо-господарської діяльності на якісно більш високому рівні – розроблення і реалізація стратегії розвитку підприємства для досягнення довгострокових, перспективних цілей. У зв'язку з цим коло маркетингових задач істотно розширюється. Якщо “класична” маркетингова

теорія припускає деякий розподіл сфер впливу вищої ланки керівництва і маркетингових служб підприємства, використання стратегічного маркетингу передбачає маркетинговий підхід до вирішення всіх задач у рамках виробничо-господарської діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні відмінності “класичної” маркетингової теорії і стратегічного маркетингу

<b>Фактори</b>	<b>Класична маркетингова теорія</b>	<b>Стратегічний маркетинг</b>
Цілі	Короткострокові, середньострокові; наприклад, максимізація прибутку	Середньострокові, довгострокові; досягнення стратегічних цілей, наприклад, лідерство на ринку
Загальна стратегія	Задоволення попиту, реакція на зміни	Розвиток відповідно до стратегічних планів, випереджаюча адаптація, диверсифікація
Орієнтація виробництва	Урахування потреб споживача. Широкий асортимент. Багато цілей	Виконання стратегічних планів, отримання прибутку, розрахованого на перспективу
Рівень нестабільності	Мінливий, передбачуваний	Непостійний, частково передбачуваний
Стимули для змін	Незадовільні результати, загроза кризи	Творчість, креативність, безупинний пошук нових можливостей
Дослідження	Конкуренти, ринок і технології	Глобальні тенденції
Акцент у НДДКР	Адаптація до нової технології, розширення асортименту	Створення принципово нових інноваційних продуктів
Темп зміни технологій, витрати на НДДКР	Помірний, з коротким життєвим циклом і середньою диверсифікацією виробів, високі витрати на НДДКР	Високий, з коротким життєвим циклом і великою різноманітністю виробів і технологій, дуже високі витрати на НДДКР
Ринкова стратегія	Орієнтація на конкурентів, збільшення частки ринків	Створення нових ринків, домінування на ринку, аналіз можливостей нетрадиційних ринків
Методи управління	Прогнозування, вибір найкращої альтернативи, оптимізація	Сценарії, імітаційне моделювання, управління в умовах стратегічної кризи

Головною метою використання стратегічного маркетингу є визначення і реалізація за допомогою відповідного інструментарію довгострокового (5 – 15 років) генерального плану розвитку підприємства з метою досягнення стратегічних цілей.

Задачею стратегічного маркетингу є забезпечення максимально гнучкого та ефективного використання усіх ресурсів і можливостей, маркетингових інструментів, підприємницької ініціативи, а також науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Коло завдань стратегічного маркетингу – це систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів, а також розроблення концепцій ефективних товарів/послуг, які дозволяють підприємству обслуговувати обрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечують виробникові стійку конкурентну перевагу.

Основні категорії стратегічного маркетингу наведені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Основні категорії стратегічного маркетингу

Категорія	Визначення	Пояснення	Приклад
1	2	3	4
Місія підприємства	Головне призначення існування підприємства	Її визначають на основі: – потреб, – споживачів, – товарів, – конкурентних переваг	Місія «Мері Кей»: компанія для жінок і в ім'я жінок
Стратегічний господарський підрозділ	Виокремлена як певний вид ринкової діяльності зона бізнесу підприємства. Може охоплювати: – підрозділ підприємства, – кілька товарних груп, – товар/товарну марку	Виділяють за параметрами: – певний вид товару, – специфічні потреби, які можна задовольнити, – група споживачів, – конкурентні переваги підприємства	Фабрика «Спецодяг» має такі СГП: – експериментальний цех, – цех «Малих серій», – пошивний цех
Маркетингова ціль	Визначає основну мету маркетингової діяльності	Характеризуються: – ієрархічністю, – взаємоузгодженістю, – конкретністю, – реальністю, – можливістю трансформації	Банк „Надра”: з оновленим зовнішнім виглядом просування нових банківських продуктів (тарифних пакетів, авто пакетів «Все включене» тощо)
Портфель бізнесу підприємства	Сукупність усіх стратегічних підрозділів підприємства	На основі зміцнення становища перспективних СГП, розформування неприбуткових та формування нових СГП здійснюють управління портфелем бізнесу	На фабриці «Спецодяг» на основі пошивного цеху методом поділу створити два СГП на кшталт цеху «Малих серій» (за результатами дослідження потреб ринку)

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Стратегія	Генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети проблем і ресурсів для досягнення основної мети	Спосіб, правила вибору цілей у конкретних, заздалегідь непередбачених ситуаціях і коштів для їх досягнення із можливих – це і є стратегія	Стратегія банку „Надра” – нова програма лояльності до клієнтів
Ринкова частка підприємства	Це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку	$RЧФ = \frac{Oзб}{MP} \cdot 100\%$ , де РЧФ – ринкова частка фірми, %; Озб – обсяг збуту товарів конкретного підприємства на даному ринку, натур. од; МР – місткість даного ринку збуту, натур. од.	Ринкова частка УМС 46% означає, що 46% послуг на ринку мобільного зв'язку України надає УМС
Відносна ринкова частка підприємства	Це показник, який характеризує конкурентне становище підприємства на ринку	$ВРЧФ = \frac{РЧФ}{РЧК}$ , де РЧФ – ринкова частка фірми, %; РЧК – ринкова частка найсильнішого конкурента, %	Якщо ВРЧФ > 1 – підприємство є ринковим лідером. Якщо ВРЧФ = 1 – ринкове становище підприємства таке, як і у конкурента. Якщо ВРЧФ < 1 – у підприємства слабкі ринкові позиції

Основним завданням стратегічного маркетингу є формулювання адекватної стратегії, яка:

- будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку подій;
- має бути пов'язана з майбутніми перспективами;
- враховує поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей за кожним з етапів та пов'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;
- враховує реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх одержання.

Науковці по-різному визначають термін «маркетингова стратегія» (узагальнено в табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення терміна «маркетингова стратегія»

Автор 1	Трактування терміна «маркетингова стратегія» 2
Ассель Г.	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
Багієв Г.Л. Тарасевич В.М. Анн Х.	Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми і інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей... Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення встановлених цілей. Таким чином, стратегія маркетингу є засобом використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому її середовищі... Вона є основним засобом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи відповідну структуру маркетингу-мікс
Гаркавенко С.С.	Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміють докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.	Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів
Куденко Н.	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій
Мак-Дональд М.	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Марцин В.	Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків
Хассі Д.	Сутність маркетингової стратегії полягає в тому, яким чином організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб.
Хершген Х.	Стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей.
Уолкер О., Байд Х.	Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища.

1	2
Уткін Є.А.	Стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості вироблюваних товарів, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності
Єжова Л.Ф.	Стратегія маркетингу – це формування цілі і задач виробникам і працівникам збуту по кожному окремому ринку (сегменту ринку) і кожному товару на певний період часу (довгострокова, середньострокова) для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації і можливостей підприємства
Божкова В.В., Мельник Ю.М.	Генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети проблем і ресурсів для досягнення основної маркетингової мети
Маскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Стратегия представляет собой детальный всесторонний план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей
Чандлер А.	Назначение стратегии видит в определении основных долгосрочных целей и задач предприятия, в принятии курса действий и распределении ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей
Дихгель Д., Хершген Х.	«Принципиальные, средние или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижение поставленных целей»
Эванса Дж.Р. и Бермана Б.	Стратегия маркетинга - определение того «...как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации»
Кравенс Д.В., Хилс Дж.У., Вудруфф Р.Б.	Стратегия маркетинга призвана указывать, «...какие маркетинговые действия фирма должна предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут предприняты и как они будут завершены»
Голубков Е.П.	Определяет стратегию маркетинга как «главное направление маркетинговой деятельности, следуя которому стратегические хозяйственные подразделения организации стремятся достигнуть своих маркетинговых целей»
Ламбен Ж.Ж.	Визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. Зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу
Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. та ін.	Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого досягається маркетингова мета. Її характеризують певний цільовий ринок і маркетингова програма його освоєння
Белевцев М.В., Іваненко Л.М.	Стратегія маркетингу визначає, як використовувати структуру маркетингу для того, щоб сформулювати та задовольнити потреби цільових ринків і досягти цілей організації. Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, комплекс маркетингу та витрати на маркетинг
Петруся Ю.Є.	Маркетингова стратегія – це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації

Різноманіття підходів до визначення маркетингової стратегії обумовлене глибиною самого терміна «стратегія» та масштабами його використання. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. На основі ґрунтовного аналізу автора Куденко Н.В. було запропоновано ряд підходів до визначення маркетингової стратегії (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Сутність підходів до визначення терміна «маркетингова стратегія»

Провідний фахівець Гарвардської школи бізнесу Д. Хансен зазначає, що 80% стратегій підприємства припадає на частку маркетингової стратегії. Визначимо основні характеристики маркетингової стратегії (рис. 1.2).

У процесі формування маркетингової стратегії обов’язково аналізують вхідні елементи (маркетингові цілі, зовнішні фактори, внутрішні можливості) та формулюють вихідні елементи (стратегічні рішення щодо маркетинг-мікс).

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингових стратегій (це фактори маркетингу, навколишнього середовища та цілі фірми). Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу («4P»).



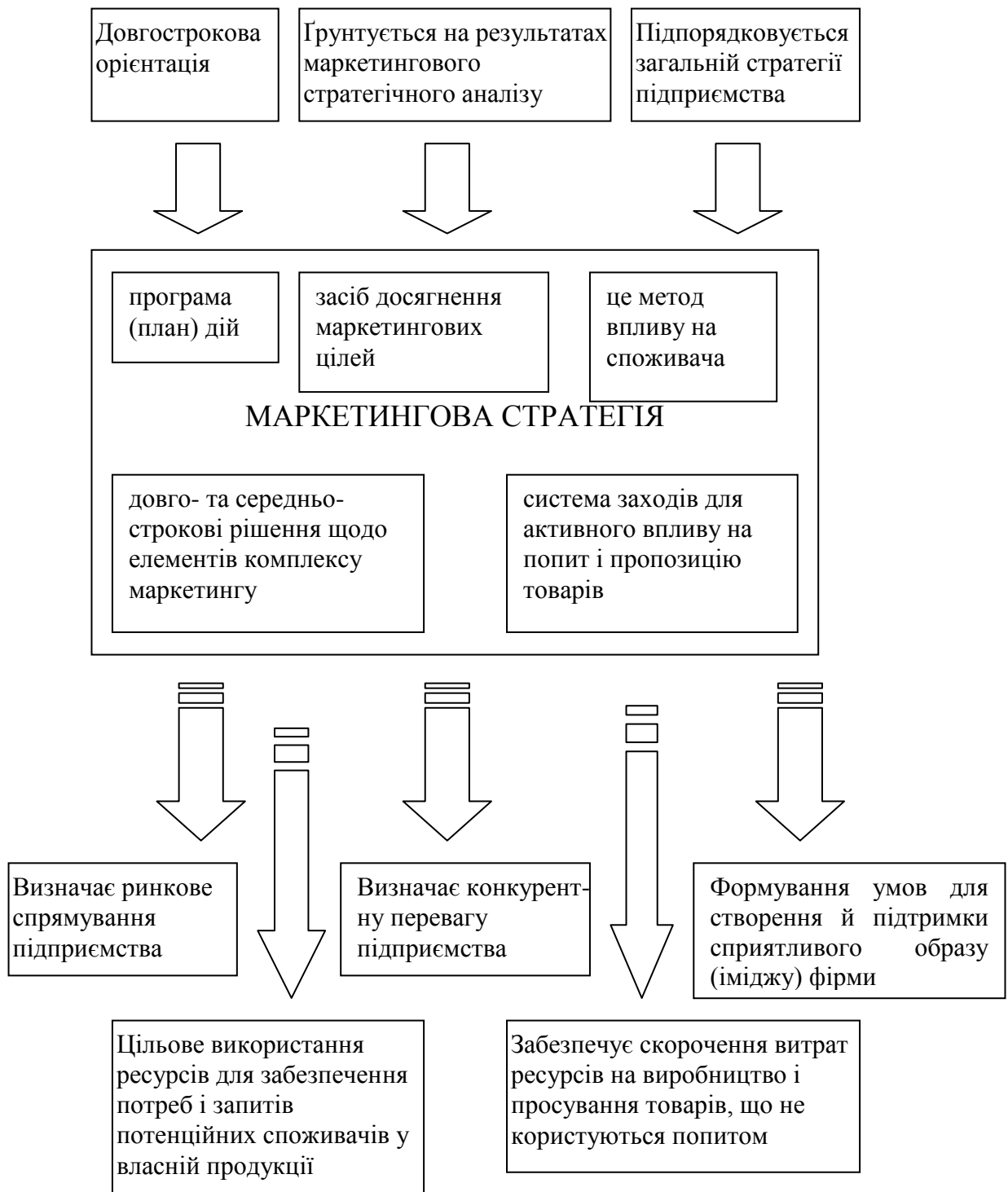


Рис. 1.2 – Основні характеристики маркетингової стратегії підприємства

Основне призначення маркетингових стратегій полягає в тому, щоб взаємоузгодити цілі фірми з її можливостями, з вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

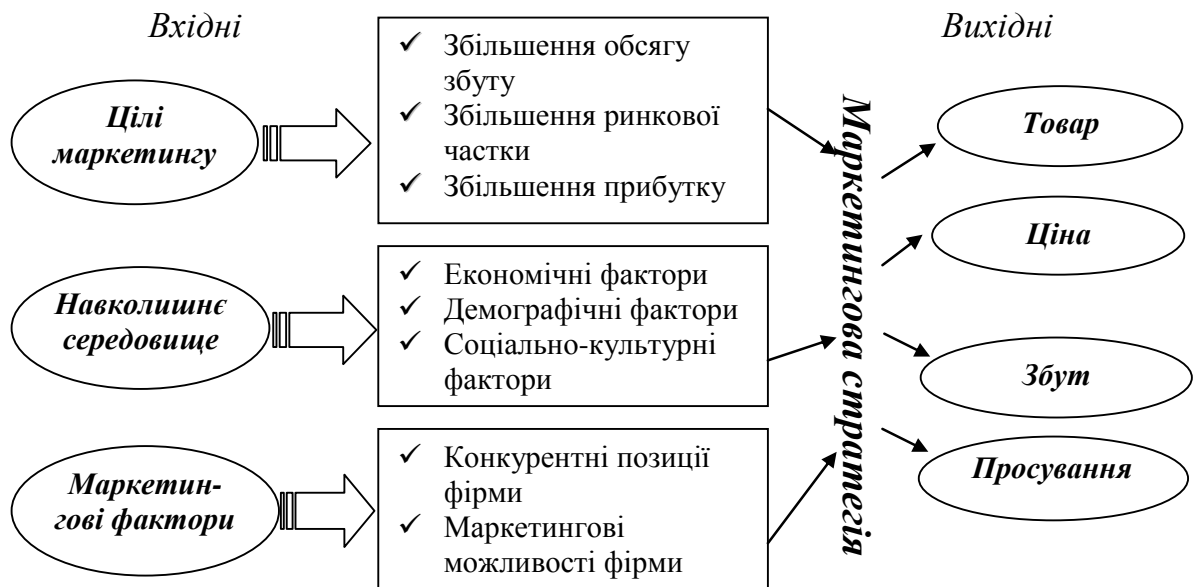


Рис. 1.3 – Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії  
 Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками (табл.1.4).

Таблиця 1.4

### Класифікація маркетингових стратегій

	Класифікаційна ознака	Види стратегій
1	2	3
1	Залежно від терміну реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• довгострокові,</li> <li>• середньострокові,</li> <li>• короткострокові</li> </ul>
2	Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на стадії виведення товару на ринок,</li> <li>• на стадії росту,</li> <li>• на стадії насичення ринку,</li> <li>• на стадії спаду</li> </ul>
3	Залежно від стану ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конверсійного маркетингу,</li> <li>• креативного маркетингу,</li> <li>• стимулюючого маркетингу,</li> <li>• розвиваючого маркетингу,</li> <li>• синхромаркетингу,</li> <li>• підтримуючого маркетингу,</li> <li>• ремаркетингу,</li> <li>• демаркетингу,</li> <li>• індивідуального маркетингу,</li> <li>• протидіючого маркетингу</li> </ul>
4	Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виживання,</li> <li>• стабілізації,</li> <li>• росту</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3
5	Залежно від елементів маркетингу-мікс	<ul style="list-style-type: none"> <li>• товарна,</li> <li>• цінова,</li> <li>• дистрибуційна,</li> <li>• комунікаційна</li> </ul>
6	Залежно від конкурентних переваг (за М.Портером)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цінового лідерства,</li> <li>• диференціації,</li> <li>• фокусування (концентрації)</li> </ul>
7	Залежно від виду диференціації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• товарна,</li> <li>• сервісна,</li> <li>• іміджева,</li> <li>• кадрова</li> </ul>
8	Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринкового лідера,</li> <li>• челенджерів,</li> <li>• послідовників,</li> <li>• ринкової ніші</li> </ul>
9	Залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак Кінсі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвитку,</li> <li>• підтримування,</li> <li>• збирання врожаю,</li> <li>• елімінації</li> </ul>
10	Залежно від методу вибору цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• товарної спеціалізації,</li> <li>• сегментної спеціалізації,</li> <li>• одно сегментної концентрації,</li> <li>• вибіркової спеціалізації,</li> <li>• повного охоплення</li> </ul>
11	Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недиференційованого маркетингу,</li> <li>• диференційованого маркетингу,</li> <li>• концентрованого маркетингу</li> </ul>

Отже, теоретико-методичні основи стратегічного маркетингу набули стрімких темпів розвитку протягом останніх років, про що свідчить значна увага провідних науковців до понятійно-категорійного апарату, функцій стратегічного маркетингу та видів маркетингових стратегій.

## Тема 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Кожне підприємство розташоване на певній території і здійснює свою діяльність на різних ринках, а отже, повинне дотримуватись і при звичаюватись до умов, які вже продиктовані оточуючим середовищем (рис.2.1). Маркетингове середовище підприємства – це сукупність факторів, які впливають на його спроможність розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

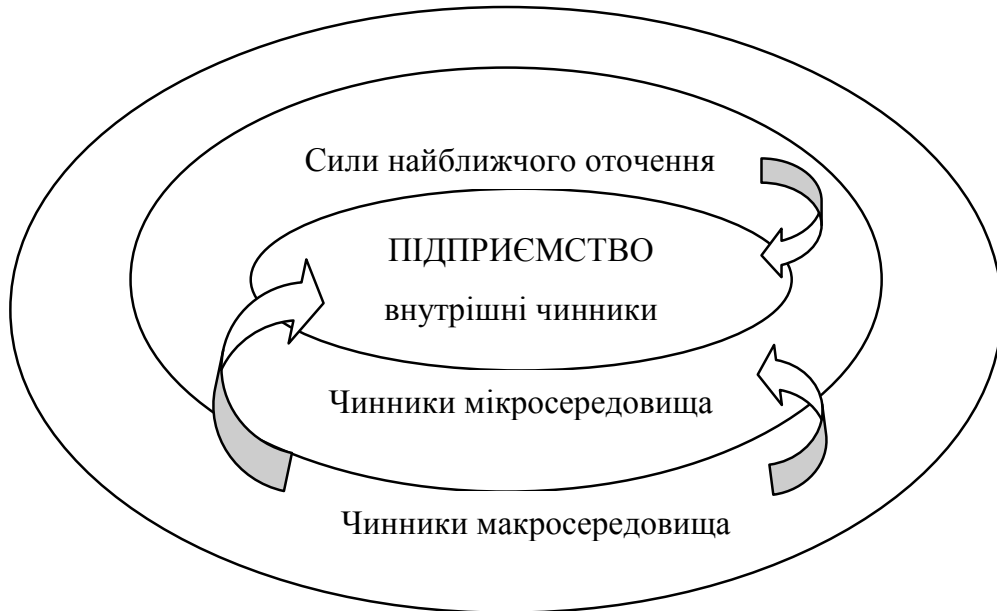


Рис. 2.1 – Узагальнена схема впливу на діяльність підприємства

Серед чинників мікросередовища:

- внутрішні чинники (залежать від підприємства), наприклад: стратегія, кадри, фінанси тощо;
- сили найближчого оточення (мають безпосереднє відношення до підприємства і його можливостей із задоволення потреб споживачів найбільш ефективним способом), найвпливовішими є:
  - постачальники;

- посередники;
- клієнтура;
- конкуренти;
- контактні аудиторії.

Вплив кожних із них потрібно розглядати докладно. Так, постачальники – це підприємства, організації, що здійснюють поставки сировини, матеріалів, комплектуючих для подальшого їх використання у виробництві.

Посередники – підприємства, організації, що здійснюють посередницькі операції з поставок для виробництва або реалізації продукції і послугами яких користуються з метою економії часу і мінімізації витрат.

Існують чотири типи клієнтів, які наведені на рис.3.2. Ринок споживачів – це окремі суб'єкти та домогосподарства, які придбають товари для особистого використання.

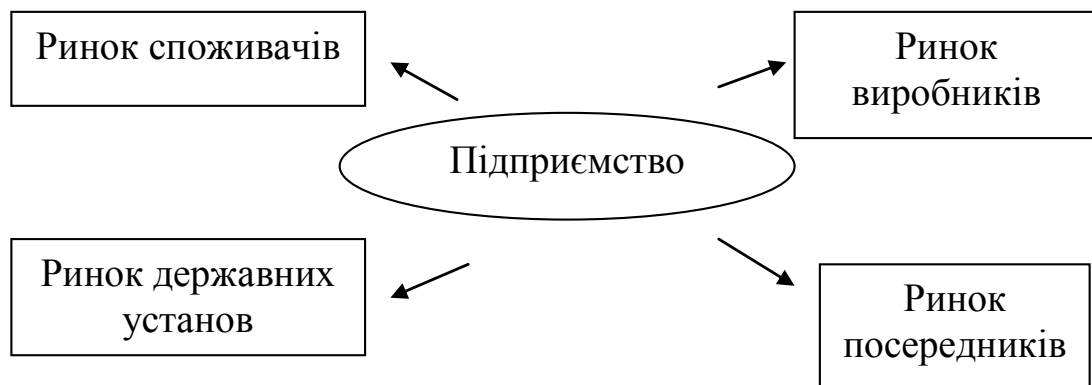


Рис. 2.2 – Можливі типи клієнтів

Ринок виробників – організації, які придбають товари для подальшого використання їх у виробництві.

Ринок державних установ – державні організації, які придбають товари для подальшого їх використання у сфері комунальних послуг або передачі тим, хто має в них потребу.

Ринок проміжних продавців – організації, що придбають товари для

подальшого перепродажу з метою отримання прибутку.

Конкурент (від лат. *concurrēns* – той, хто біжить поряд) – особа, організація, що намагається досягти однакової мети. Конкуренція – боротьба між приватними товаровиробниками за вигідніші умови виробництва і збуту товару. Існують різні види конкурентів:

1) безпосередні – ті, що виробляють та/або реалізують аналогічну продукцію;

2) заміщуючі – ті, що пропонують товар (роботу, послугу), який задовольняє аналогічні потреби споживачів, але дещо іншим способом (наприклад, масляні радіатори - електрообігрівачі);

3) потенційні – ті, що зможуть задовольнити аналогічні потреби споживачів. Часто їх складно виявити, адже їх поява пов'язана з розвитком і появою нових технологій.

Контактні аудиторії – це будь-яка група, що проявляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягти поставлених цілей. Існують такі різновиди контактних аудиторій:

а) фінансові кола – впливають на здатність підприємства забезпечити себе капіталом (наприклад, це банки, що надають кредити споживачам, та банк, у якому розміщений розрахунковий рахунок підприємства);

б) ЗМІ – це ті засоби масової інформації, які розповсюджують інформацію про діяльність підприємства або сприяють цьому;

в) державні установи – опосередковано впливають на діяльність підприємства (підприємство враховує події, що відбуваються в державній сфері, стежить за політичними подіями);

г) місцеві контактні аудиторії – жителі, що сприяють розповсюдженню інформації про діяльність підприємства;

д) широкий загаль – підприємство співпрацює зі всіма споживачами, реагує і розглядає претензії, враховує побажання і відгуки;

е) внутрішні контактні аудиторії – це керівництво, робітники, обслуговуючий персонал підприємства.

Отже, складові мікросередовища підприємства прямо або опосередковано впливають на стратегію розвитку його цільового ринку і його власну стратегію. На діяльність підприємства впливають також і фактори макросередовища. Розглянемо їх докладніше.

Природний фактор. Для природного середовища характерні:

- наявність чи дефіцит певних видів сировини;
- кліматичні особливості та ін.

Екологічний фактор. Для екологічної ситуації можуть бути характерними такі аспекти:

- величина забруднення навколишнього середовища (води, ґрунту, атмосфери тощо);
- посилення втручання держави у процес раціонального використання і відновлення природних ресурсів тощо.

Науково-технічний фактор. Характерним є прискорення НТП, підвищення уваги до введення удосконалень в існуючі товари і посилення державного контролю за якістю, безпечністю товарів. Негативним традиційно залишається залишкове асигнування державою НДДКР.

Політичний фактор. Для політичної сфери характерне:

- законодавче регулювання підприємницької діяльності;
- підвищення вимог з боку державних установ щодо виконання законів;
- збільшення кількості об'єднань із захисту інтересів суспільства.

Економічний фактор залежать від рівня розвитку економіки країни, особливостей розвитку регіону (наприклад, створення ВЕЗ, що надає певні переваги у оподаткуванні та ін.). Подорожчання енергії, девальвація національної валюти, інфляція і багато інших факторів потрібно враховувати.

Демографічний фактор. Демографічне середовище у товаровиробників викликає найбільший інтерес, адже ринки характеризуються саме особливостями споживацьких переваг, що залежать від національних, релігійних, культурних та інших особливостей покупців. Нині в Україні спостерігається сплеск народжуваності (завдяки державній програмі

фінансової допомоги), який, однак, за темпами не перевищує темпи старіння населення; все ще актуальними залишаються показники еміграції (легальної та нелегальної), які перевищують імміграцію. Існування певного рівня безробіття дає змогу здійснювати набори некваліфікованої робочої сили, хоча взагалі освітній рівень українців високий (у порівнянні, наприклад, з європейцями).

Будь-яка організація, як уже зазначалося, знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення.

Внутрішнє середовище організації є джерелом життєвої сили фірми. Воно містить у собі той потенціал, що дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати у певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного її функціонування.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання (рис. 2.3).

Процес аналізу маркетингового середовища здійснюється у такій послідовності:

- огляд основних факторів середовища, з'ясування чинників, які впливають на розвиток фірми та визначення напрямів їх безпосереднього впливу;



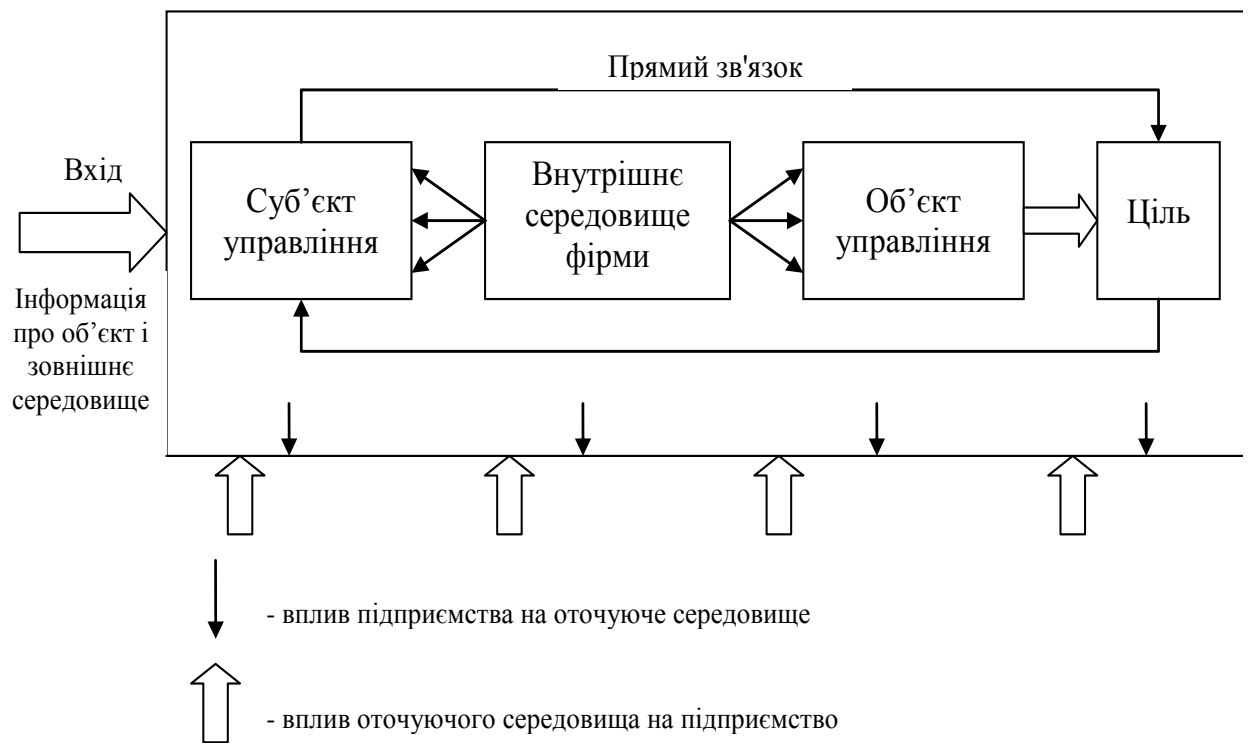


Рис. 2.3 – Принципова схема управління [7]

- оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;
- вивчення специфічних факторів середовища в аспекті кожного маркетингового сектора, в якому діє фірма;
- аналіз стратегічних позицій фірми;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- визначення необхідної для фірми стратегічної позиції, рекомендації щодо формування стратегії.

Етапи аналізу маркетингового середовища відтворені на рис. 2.4.

Дамо коротку характеристику кожному з перелічених етапів.

1. Існують два підходи до визначення потенційних релевантних змін:

- перший – від зовнішніх до внутрішніх змін;
- другий – від внутрішніх до зовнішніх змін.



Рис. 2.4 – Етапи аналізу маркетингового середовища

Перший підхід передбачає першочергову оцінку факторів макромаркетингового середовища і з'ясування їхнього впливу на діяльність фірми і зміни в мікромаркетинговому середовищі. Наприклад, виявляються десять найважливіших змін макромаркетингового середовища і далі аналізується їх вплив (потенційні можливості та загрози) щодо ринків конкурентних позицій та маркетингової стратегії фірми. Перевага даного підходу в тому, що він висвітлює ті можливі зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими при іншому підході.

Другий підхід, який частіше використовується, передбачає першочерговий аналіз факторів внутрішнього середовища фірми, а саме – параметрів «товари –ринки фірми», з урахуванням яких досліджуються зміни в макросередовищі.

Процес визначення потенційних змін передбачає встановлення певної періодичності реєстрації змін (табл. 2.1).

## Періодичність реєстрації потенційних змін маркетингового середовища

Періодичність	Предмет реєстрації	Причина реєстрації	Термін, на який приймається рішення
Випадково	Специфічні події	У випадку кризи	Негайно
Регулярно (періодично)	Вибіркові події	При прийнятті рішення з орієнтацією на визначену мету	Найближчим часом
Постійно (система збирання і оброблення інформації)	Основний спектр факторів середовища	Спланований процес	Довгостроково

Існують три різновиди періодичності збору інформації за потенційними змінами:

- 1) випадково (нерегулярно);
- 2) регулярно (зі встановленою періодичністю);
- 3) постійно (із розробленою системою збирання та оброблення інформації).

Неувага (або непостійна увага) до вивчення маркетингового середовища призводить до виникнення кризової ситуації і необхідності прийняття негайних рішень без орієнтації на перспективний розвиток. Періодична реєстрація змін є більш систематизованою, але відтворює лише періодичні спроби аналізу маркетингового середовища. Вона орієнтована на майбутні перспективи лише у тому випадку, якщо вивчається та враховується майбутній вплив середовища на оперативні цілі та рішення.

Система постійного збору інформації відрізняється тим, що має орієнтацію на довгострокові цілі та рішення. Її перевага полягає в тому, що вона дає можливість виявити і попередити негативні наслідки дії зовнішніх факторів ще до моменту їх реалізації.

2. Після виявлення потенційних релевантних змін необхідно визначити їх важливість, природу, розмір, напрям розвитку. Для цього вивчаються

інформаційні джерела, статистичні дані, проводяться необхідні маркетингові дослідження.

3. Прогнозування можливого впливу та наслідків змін маркетингового середовища охоплює аналіз ретроспектив та прогнозування майбутнього становища за поточним розвитком подій. Прогнозування здійснюється шляхом екстраполяції, моделювання та інтуїції з використанням методу Делфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв.

Метод Дельфі. У вітчизняній літературі відомий як метод експертних оцінок. За понад сорокарічну історію свого існування він набув значного розвитку, різноманітних інтерпретацій та широкого практичного застосування. Але, незважаючи на свій довгий вік та численні модифікації, його головна ідея залишалася незмінною. Вона полягає в необхідності отримання висновку групи експертів щодо поведінки в майбутньому однієї або кількох, пов'язаних між собою, характеристик системи, яка цікавить. Отримані результати аналізуються, комбінуються, узагальнюються та використовуються для побудови можливих сценаріїв поведінки досліджуваної системи. З цією метою на першому етапі розробляються так звані опитувальні форми. Вони використовуються для збору оптимальних оцінок значень досліджуваних характеристик, запропонованих експертами.

Практичне застосування методу Делфі зводиться до виконання таких завдань:

1. Підбір групи експертів відповідно до характеру та теми проблеми, що досліджується.
2. Формулювання мети, яку передбачається досягти в результаті розв'язання проблеми.
3. Розроблення опитувальної форми для сформованої групи експертів.
4. Опитування експертів згідно з розробленою формою.
5. Статистичне опрацювання даних опитування з метою синтезу нових результатів.

6. Аналіз кожним експертом отриманих результатів і надання йому можливості врахувати відповіді та висновок усієї групи.

7. На випадок, якщо деякі експерти коригують свої відповіді, після пункту 6 виконується повторне опрацювання даних опитування згідно з пунктом 5.

8. Пункти 5-7 виконуються до того часу, поки експерти не припинять коригувати свої відповіді. Отриманий після цього результат вважається консенсусним. В окремих випадках після багатократного виконання пунктів 5-7 у відповідях експертів не досягається стабільності. Це свідчить про відсутність розв'язку сформульованої проблеми або на не зовсім вдалий підбір експертів, що потребує повернутися до пункту 1 та повторити процес.

9. Консensusне рішення експерти аналізують додатково для його інтерпретації та розроблення сценаріїв розвитку системи, що досліджується.

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. В цьому й полягає обмеженість даного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш ймовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

Дані методи ефективні у тому випадку, коли необхідно дослідити природу зміни.

Метод сценаріїв. Сценарій – це картина майбутнього, що охоплює події та умови, за допомогою яких окреслюється ситуація. Як правило, розробляється кілька сценаріїв, до яких формулюються відповідні стратегії. Використання цього методу вимагає визначення кількості проєктованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які напрями слід вважати пріоритетами скільки часу виділяти на їх розроблення.

П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розроблення сценаріїв розвитку окремих підприємств і державних установ, визначав сценарії з

одного боку як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому треба буде приймати рішення щодо розвитку підприємства, а з іншого – визначення організаційних заходів, які б допомогли нам перетворити наші очікування (мрії) в наше реальне майбутнє».

Отже, треба розрізняти дві сторони в характеристиці сценаріїв:

- 1) визначення та оцінка головних параметрів розвитку;
- 2) ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень отримують із сценаріїв.

У процесі підготовки сценарію треба враховувати такі фактори, проходячи через певні етапи.

1. Створення уявлення про всю систему, включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Таке уявлення дасть змогу ідентифікувати систему та її найважливіші підсистеми в масштабах часу, простору (у тому числі географічного розташування), інтересів угруповань, які мають відношення до функціонування системи (особливо акціонерів і менеджерів, якщо йдеться про акціонерне товариство). Важливо визначити закони, закономірності, правила та обмеження функціонування системи, що є об'єктом досліджень.

2. Точне визначення «відправної точки», з якої сценарій починає розроблятися. Цей етап передбачає оцінку та вибір початкового рубежу для системи, для якої сценарій буде складатися.

3. Розвиток системи базових послань і критеріїв. Базові послання та критерії включаються до сценаріїв (наприклад, оцінки соціальних, політичних, юридичних, економічних та технологічних процесів і факторів, що їх формують).

4. Визначення цілей розроблення кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками у певних умовах.

5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розроблення.

6. Збирання представницьких вибірок необхідної інформації для визначення стратегічних проблем, що визначаються.

7. Точне визначення механізмів, через які система може змінюватись. Це може охоплювати причинно-наслідкові зв'язки подій та рішень, які приймаються в тій чи іншій системі для проведення стратегічних змін. Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства, пошук шляхів і напрямів балансування, визначення факторів, що впливають на зміни в системі, та механізмів їхнього впливу при обранні того чи іншого шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і дії щодо запобігання такої ситуації.

8. Розроблення сценарію чи сценаріїв. Розглянемо деякі з методів розроблення сценаріїв.

Метод посилянь. У цьому методі використовується система передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства чи організації. Такими посиленнями (передумовами) можуть бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Цей підхід у літературі дістав назву «наявного», оскільки не містить таких можливих подій, як нові винаходи, терористичні акти, землетруси, страйки тощо. На противагу їм «екстремальні» посилення містять увесь набір екстраординарних подій та явищ. Недоліком цього підходу є те, що планове зменшення впливу негативних подій, яке потім відображується в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

Метод системи діаграм. Цей метод був запропонований Р. Акоффом (1974 р.) як шлях визначення та формулювання стратегій організацій. Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу

описати стратегії координації та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств – постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібно торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

Метод критичних полів базується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розроблення сценаріїв ідентифікують ключові точки прийняття рішень, які допомагають у реструктуризації системи. Критичним полем може бути: щорічні збори акціонерів, ради директорів; вибори; референдуми; національні збори та інші акції, які дають змогу обрати (змінити) курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, результати, яких треба очікувати від цього процесу, та вплив цих результатів на майбутню політику і систему загалом.

Метод «заголовків газет». Розробник сценарію записує один чи кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій, наприклад: «Гонконг, SNK-банк оголосив, що він зайняв 60% ринку в усіх фінансових операціях між Заходом і КНР. Це надзвичайне зростання, тому що стратегічним планом, розробленим за 10 років до цього, було передбачено...»; або: «Детройт, «Монополістичні мотори» оголосили про закриття своїх потужностей в усьому світі та шукають захисту, посилаючись на відповідну статтю чинного Закону про банкрутство через безпрецедентні збитки. Стратегічний аналіз показує, що така ситуація склалася на основі...». Далі розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеній у заголовку.

Метод «логіки можливого розвитку». Цей метод використовується як додаток до інших методів. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на загальних факторах розвитку.



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

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

На практиці сценарії використовуються для формування стратегії, розроблення стратегічних планів і програм. Якість сценаріїв визначається за такими критеріями:

1. Сценарій має бути змістовним, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів чи явищ впливають на формування прогресивних (негативних) тенденцій у системі (для якої сценарій складається), як можуть змінюватись кількісно та якісно характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію про те, що система (підприємство, організація, галузь тощо) має зробити певні зміни у своїй структурі та механізмах діяльності з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз, які виникають. Цей підхід у теоретичних працях дістав назву діалектичного, оскільки базується на твердженні про неможливість розвитку без суперечностей і утруднень, які, у свою чергу, є джерелами розвитку будь-якого процесу чи явища.

2. Сценарій має бути достовірним. Будь-який висновок мусить бути обґрунтований, побудований на достовірних припущеннях та інформації, а не повинен відбивати лише бажання особи, яка сценарій розробляє.

Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну ознаку – спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (у межах

можливості) їхньої динаміки, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Ці моделі поділяються на види:

- 1) логічні моделі-образи (історичні аналоги, метод сценарію);
- 2) математичні моделі (статистико-ймовірнісні, економіко-математичні, функціонально-ієрархічні);
- 3) інформаційні (на базі патентної інформації, на основі потоків науково-методичних матеріалів, міжнаукової взаємодії).

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього.

Серед методів стратегічного аналізу, які застосовуються в маркетинговій діяльності, найбільше поширення отримали графічні та матричні методи. Порівняльна характеристика деяких з них наведена у табл. 2.2.

Кожен з методів має свої переваги та недоліки, які підприємство має враховувати при прийнятті рішень. Тож з метою формування ефективної стратегії управління підприємством необхідно комплексно застосувати методи стратегічного аналізу і проаналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

Порівняльна характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку

Назва методу	Застосування	Переваги	Недоліки
1	2	4	3
SWOT – аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства
SNW-підхід	Аналіз внутрішнього середовища існування (сильних, нейтральних та слабких сторін)	Усі переваги SW-підходу. Чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, (своєрідна нульова точка конкуренції)	Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів
PEST – аналіз або STEP-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство	Відстежування змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень	Труднощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не виявляє конкретної стратегії, лише виявляє найбільші фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство
GAP-аналіз	Вибір прогалин ринку, які можна заповнити новою продукцією	Простота. Дозволяє виявити напрями удосконалення товарної політики	Орієнтація на прибуток. Труднощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товару
П'ять сил конкуренції Портера	Вибір конкурентних стратегій	Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств	Урахування лише двох факторів: рентабельність, частка ринку
Матриця БКГ	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір шляхів удосконалення товарної політики	Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру	Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховує стану галузі. Неможливість довгострокового прогнозування розвитку СГП

## Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Матриця Мак Кінсі Дженерал Електрик	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір детальних шляхів удосконалення товарної політики	Детальність аналізу, можливість оцінки проміжних позицій. Гнучкість. Можливість обґрунтованого перерозподілу коштів у найбільш ефективні СГП	Труднощі побудови. Труднощі урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм у визначеності показників. Рекомендації мають загальний характер
Матриця Shell DMP	Вибір стратегії розвитку виходячи з перспективи чи поточних цілей	Можливість застосування у будь-якій фазі життєвого циклу попиту, порівняння СЧГП, що перебувають на різних його фазах. Зведення балансу грошових потоків шляхом розвитку перспективних СГП	Недоліки двох попередніх. Неточність результатів порівняння СГП різних галузей
STP - аналіз	Визначення цільових ринків, їх сегментів і ніш	Детальність аналізу, достовірність. Можливість точно визначити на ринку і орієнтовно оцінити попит	Труднощі застосування для радикальних інновацій
Матриця Artur D.Little	Аналіз портфеля замовлень та вибір раціональної стратегії диверсифікації	Поєднує стратегічне і оперативне планування. Деталізований характер рекомендацій. Можливість застосування на корпоративному і бізнес-рівнях. Дозволяє раціоналізувати портфель замовлень за стадіями розвитку галузі	Обмеженість використання в основному високотехнологічними галузями з коротким життєвим циклом товарів. Неможливість використання у ситуаціях зміни життєвого циклу галузі
Діловий комплексний аналіз PIMS	Виявлення ключових факторів, що визначають економічні результати діяльності підприємства, та розроблення рекомендації щодо підвищення ефективності господарювання	Детальність і формалізований характер аналізу. Використання досвіду інших	Урахування тільки кількісних характеристик факторів маркетингового успіху, неможливість урахування якісних характеристик

Класифікація зазначених методів аналізу за складовими маркетингового середовища наведена на рис. 2.5.

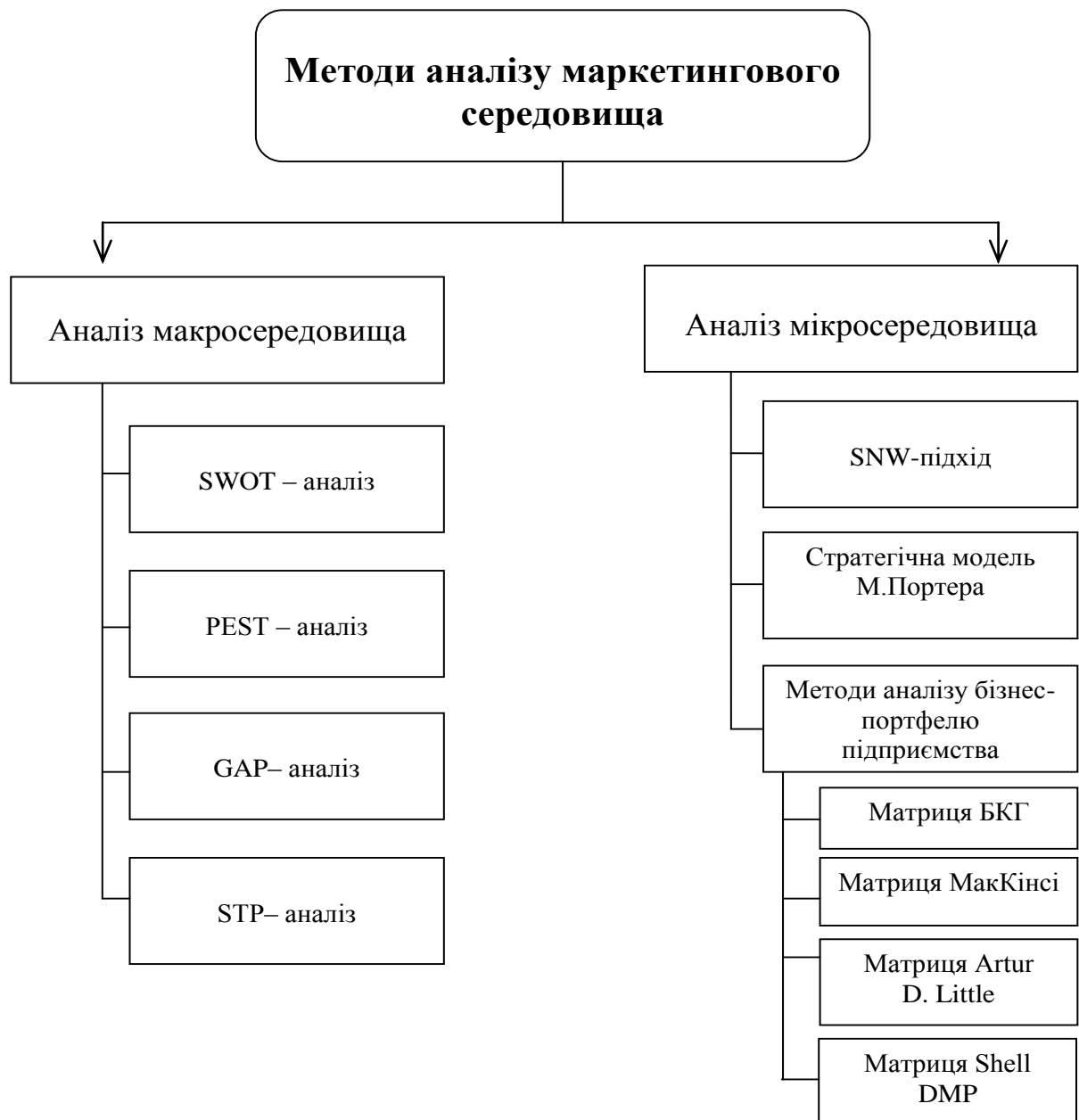


Рис. 2.5 – Класифікація методів аналізу за складовими маркетингового середовища

Результати аналізу макро- і мікросередовища використовують в маркетинговому стратегічному плануванні: при визначенні стратегії підприємства, його цінової політики, при сегментації ринку, при оцінці якості продукції тощо. Існують загальновизнані методи і моделі такого аналізу. Одним із найпоширеніших методів є SWOT-аналіз.

Для успішного аналізу середовища методом SWOT-аналізу важливо не

тільки вміти виявляти загрози і можливості, сильні і слабкі сторони діяльності, але й вміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію підприємства.

Щоб уникнути помилок і дістати максимум користі з SWOT-аналізу, слід дотримуватися таких нескладних правил.

Правило 1. Ретельно визначати сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, який охоплює весь їхній бізнес. Імовірно, він буде занадто узагальненим і марним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад, на конкретному сегменті, забезпечує виявлення найбільш важливих для нього сильних і слабих сторін, можливостей і погроз.

Правило 2. Зрозумійте розбіжність між елементами SWOT: силами, слабостями, можливостями й загрозами. Сильні й слабкі сторони – це внутрішні ознаки компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості й загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й непадвласні впливу.

Правило 3. Сильні й слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно включати в аналіз тільки найбільш стосовні до справи переваги й недоліки. Пам'ятайте, що вони повинні визначатися у світлі пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною тільки тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо він працює краще, ніж продукти конкурентів. І нарешті, таких сильних і слабих сторін може набратися дуже багато, так що й не зрозумієш, які з них головні. Щоб уникнути цього, переваги й недоліки повинні бути проранжовані відповідно до їх важливості в очах покупців.

Правило 4. Слід бути об'єктивними й використовувати різнобічну вхідну інформацію. Звичайно, не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точним і

глибоким, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії й обміну ідеями. Важливо розуміти, що SWOT-аналіз - це не просто перелік підозр менеджерів. Він повинен у найбільшому ступені ґрунтуватися на об'єктивних фактах.

Правило 5. Слід уникати великих і двозначних заяв. Занадто часто SWOT-аналіз послаблюється саме через те, що в нього включають подібні твердження, які, найімовірніше, нічого не значать для більшості покупців. Чим точнішим є формулювання, тим кориснішим буде аналіз.

Схематично процес SWOT-аналізу поданий на рис. 2.6.

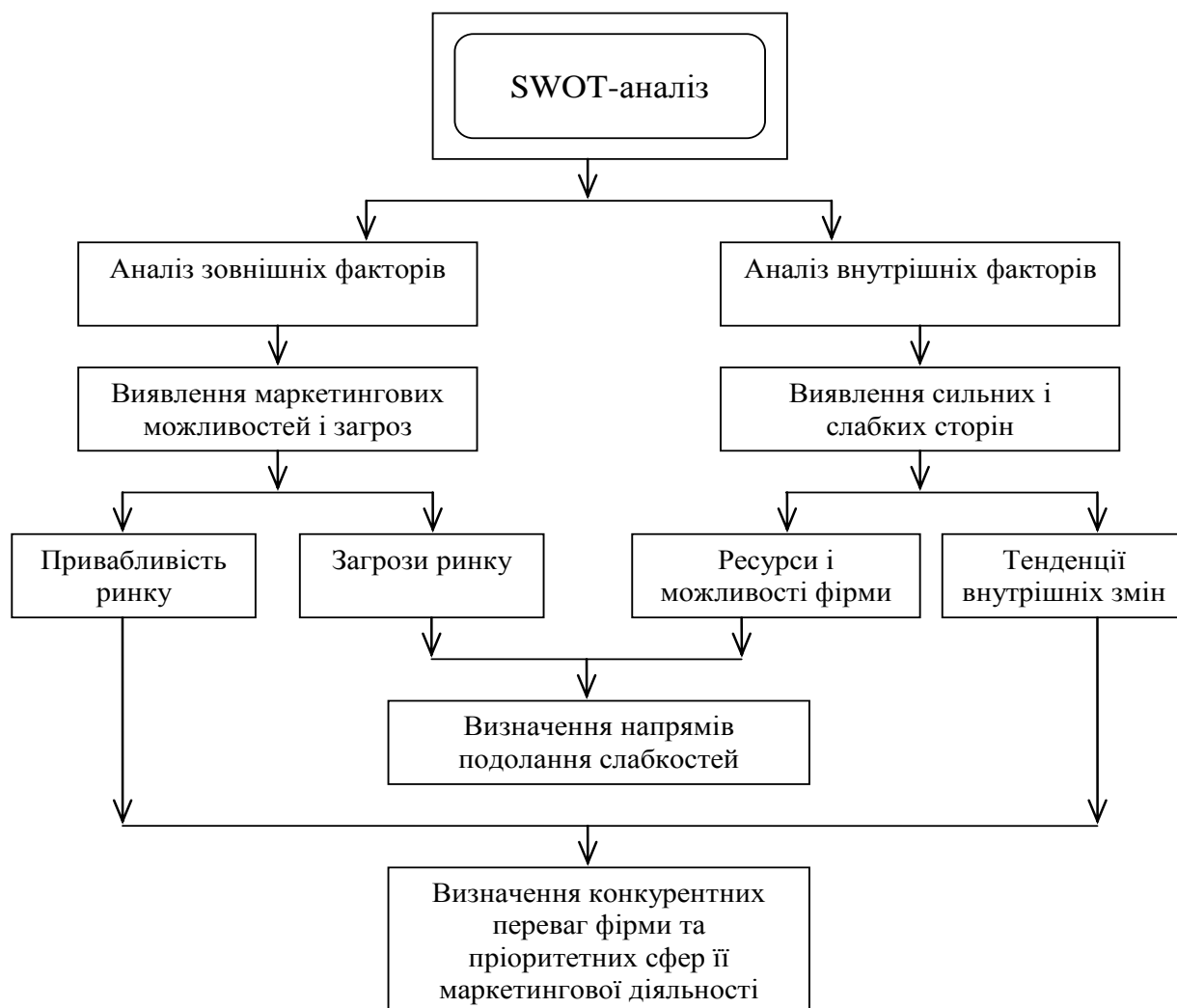


Рис. 2.6 – Процес SWOT-аналізу

**PEST-аналіз** (акронім політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) – аналіз ринку за чотирма групами факторів макросередовища: політичні (вплив політики держави), економічні (вплив економіки), соціально-демографічні (соціокультурні тенденції); технологічні (рівень розвитку науки та техніки). Використовується для бізнес-одиниці з метою оцінки ринку, позицій фірми, потенціалу і напрямків бізнесу.

Політичний чинник зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати адекватне уявлення щодо намірів органів державної влади відносно розвитку суспільства і щодо можливих засобів держави для формування своєї політики.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти процеси формування та розподілу економічних ресурсів на рівні держави. Для більшості підприємств це одна з найважливіших умов їх ділової активності.

Вивчення соціальної компоненти зовнішнього оточення спрямовано визначення і оцінку впливу на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Аналіз технологічної складової дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно перейти на виробництво і реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від технології, що використовується.

На практиці PEST-аналіз використовують при розробленні плану маркетингу в якості інструмента макроекономічного аналізу зовнішнього середовища та наявних ресурсів. Результати аналізу є підґрунтям при виборі стратегії поведінки фірми в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для зручності PEST-аналіз проводять у формі таблиці, поділеної на чотири сегменти (рис. 2.7).



<p style="text-align: center;"><b>Політичні фактори</b></p> Дійсне законодавство в країні Міжнародне законодавство Політична стабільність Політичний курс Податки Митні правила Фінансування, гранти тощо Державне регулювання економіки Антимонопольні обмеження Групи лобювання	<p style="text-align: center;"><b>Соціальні фактори</b></p> Демографічна ситуація в країні Стиль життя та життєві цінності Соціальна стабільність Мобільність працюючого населення Рівень освіти Захист споживачів Релігія Сім'я Місцеві утворення Мода
<p style="text-align: center;"><b>Економічні чинники</b></p> Економічна ситуація та її тенденції Спеціалізація галузей Співвідношення попиту та пропозиції Рівень інфляції Інвестиційний клімат Ресурси Специфіка виробництва Рівень розвитку каналів збуту Міжнародні економічні зв'язки	<p style="text-align: center;"><b>Технологічні чинники</b></p> Технологічна політика держави Рівень розвитку науки та техніки Основні напрями розвитку техніки та технологій Патенти, ліцензії і ноу-хау Терміни впровадження інновацій Захист інтелектуальної власності Фінансування та інвестиції в НДДКР Доступність нових розробок

Рис. 2.7 – PEST-аналіз

**GAP-аналіз** – набір заходів, які дозволяють робити висновки про невідповідність внутрішнього середовища маркетингу зовнішньому оточенню. Це може бути невідповідність асортименту структурі попиту, невідповідність продукції аналогічній продукції конкурентів, невідповідність сприйняття продукції і її окремих якостей в порівнянні зі сприйняттям продукції конкурентів. GAP-аналіз – аналіз розбіжностей між ідентичністю бренду і його сприйняттям.

Мета GAP-аналізу – виявити ті ринкові можливості, які можуть стати для компанії ефективними ринковими перевагами.

Методи проведення – експертні інтерв'ю або тестування.

GAP-аналіз – це порівняння поточної ситуації в організаційній структурі фірми з бажаним положенням справ у майбутньому, а також на основі зібраної інформації оцінка можливості для фірми розуміння шляхів досягнення задач і власне їхньої принципової досяжності.

Спочатку визначається схема поліпшень, потім розробляється бажаний стан (з погляду зовнішніх і внутрішніх покупців). На наступному етапі розробляється детальна програма розвитку компанії в бажаному напрямку. У простих випадках досить розробити послідовність дій (1, 2, 3...), у більш складних – залучають більш складні організаційні форми – проектні групи, тестування рішень, розроблення різних варіантів, макетів і т.д.

Спочатку розробляється прогноз стосовно змін обсягів попиту і (або) постачань сировини, матеріалів у майбутньому. Якщо прогнози неоднозначні і допускають множинність варіантів розвитку подій, то для кожного варіанта розробляють окремий сценарій.

Найбільш часто застосовуваний варіант GAP-аналізу полягає у тому, щоб подолати розриви між постачаннями сировини і продажами.

Аналіз розривів містить у собі такі етапи:

Визначення поточного значення. Аналіз розривів починається з прогнозу стану компанії на плановий період за допомогою методу експертних оцінок або із застосуванням математичних прогнозних методів. Цей етап дозволяє оцінити, яке положення могла б займати компанія; прорахувати всі можливі переваги, що вона одержить унаслідок прийняття певних рішень.

Визначення максимально доступного значення. У процесі оцінки існуючого розриву необхідно з'ясувати, чи переборний він узагалі. Якщо розрив занадто великий для подолання його за допомогою власних ресурсів, доцільно або переглянути бажане майбутнє, або розділити його досягнення на кілька перехідних етапів, або розпланувати процес на більш тривалий період часу.

Вибір критерію, за яким буде відбуватися розгляд. У рамках даного етапу необхідно розділити загальний розрив на складові, що відповідають кожному значущому функціональному, галузевому, територіальному й іншому напрямкам діяльності, за якими згодом буде вестися планування. У ході такої розбивки сукупності потреб виявляються і групуються в основні

категорії. Таким чином, кожен розділ планування являє собою групу потреб, яка впливає на подолання розриву між сьогоденням і майбутнім. У числі груп можливих потреб можуть бути такі, як інформаційні, комунікаційні, фінансові, маркетингові, адміністративні, технічні й ін.

Набір планів (ініціатив) з досягнення. Джерелами можуть бути співробітники різних служб, канали збуту, конкуренти, урядові служби. Джерела, орієнтовані на ринок, виявляють можливості, що ґрунтуються на бажаннях і нестатках споживачів. Джерела, орієнтовані на наукові розроблення, виявляють можливості створення нових товарів на основі фундаментальних досліджень. При цьому методами генерації ідей можуть бути – «мозковий штурм», опитування, анкетування й ін.

Розглянемо, як цей метод аналізу застосовують до вирішення задачі збільшення обсягу продаж. Якщо за стратегічну мету компанія обрала цей параметр, то до її досягнення можна підійти по-різному:

- з одного боку, у межах поточного обсягу ринку можна збільшувати продажі за рахунок перехоплення обсягу продажів у конкурентів. Але конкуренти так само претендують на частку ринку вашої компанії і від них треба захищатися;

- з іншого боку, можливо, ще існує велика група споживачів, не охоплена вашими товарами/послугами. Якщо припустити, що всі можливі споживачі скористалися товарами/послугами, виробленими вашою компанією і конкурентами, то тоді загальний обсяг продаж називається абсолютним потенціалом ринку і його можна прийняти за «супер-мету».

**SNW-аналіз.** Деякі фахівці вважають, що найбільш традиційний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього середовища як ресурсу організації – це SWOT-підхід, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін організації.

Управлінські цілі традиційного SW- підходу очевидні: сильні сторони як гарний ресурс організації зберегти і постаратися додатково підсилити; а слабкі сторони, – тобто поганий внутрішній ресурс – усунути.

Отже, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища первинні елементи її сили треба використовувати як «цеглинки» для побудови унікальної конкурентної переваги саме даної організації. І, навпаки, виявлені слабості, тобто первинну основу конкурентного недоліку, – ліквідувати як елемент, що для даної організації є шкідливим і далеким.

SNW – це аббревіатура трьох англійських слів, два з яких уже відомі, а N– Neutral – нейтральна позиція (сторона).

Таким чином, при SNW-підході чи стратегічному SNW-аналізі усе викладене про SW-підхід зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N – позиція.

Як показала практика, у ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації як нейтральну позицію найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації.

У результаті одержуємо: по-перше, при SNW-підході всі переваги SW-підходу залишаються в силі; по-друге, при SNW-аналізі чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, тобто своєрідна нульова точка конкуренції.

Основною причиною додавання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дана конкретна організація щодо усіх своїх конкурентів за всіма – крім однієї – ключовими позиціями чи факторами знаходиться в стані N (нейтральна) і тільки за одним фактором – у стані S (сильна).

Отже, SNW-підхід – це значний розвиток SW – SWOT-підходу.

Стратегічна модель М. Портера. Ретельне вивчення конкурентної боротьби, що ведеться в галузі, визначення джерел і оцінка ступеня впливу конкурентних сил – надзвичайно важливий крок в аналізі маркетингового середовища, оскільки неможливо розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі.

Могутнім інструментом при систематичній діагностиці даного питання є модель конкурентних сил професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера (рис 2.8).

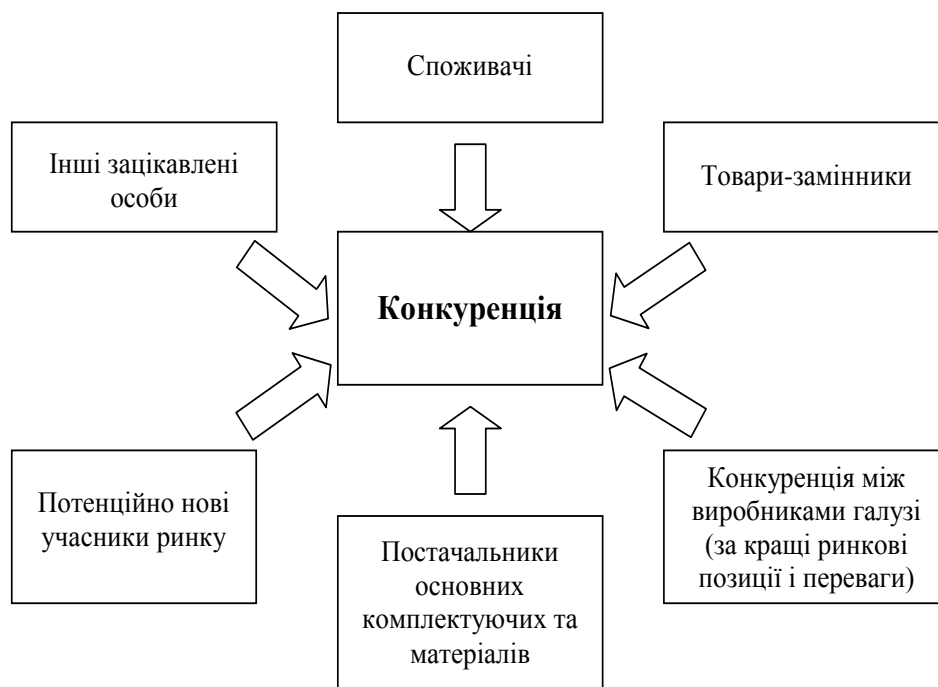


Рис. 2.8 – Модель конкурентних сил за М. Портером

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

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

Сила інших зацікавлених осіб в оригінальний варіант моделі не входила, але, як показує досвід, має неабиякий вплив, особливо в нашій країні.

Конкуренція між виробниками даної галузі

Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їхня кількість зумовлює тип конкуренції (наприклад, олігополістичну чи чисту). Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування

галузі, що проявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо. На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів.

Вплив товарів-замінників. Продукти з різних галузей можуть конкурувати між собою опосередковано. Наприклад, якщо вони здатні виконувати одну й ту саму функцію. Мотоцикл і автомобіль – це певною мірою конкуренти, оскільки обидва є засобами пересування, причому, з достатньо схожими швидкісними характеристиками.

В цій ситуації слід звернути увагу на наступне:

- наскільки легко для покупця перемкнутися на товар-замінник;
- що він втрачає? Яка якість і ефективність заміника?
- готовність покупця змінити компанію-постачальника.

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

- через ціну;
- через рівень інновації.

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

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

Сила нових учасників ринку. Ринок приваблює нових учасників ринку прибутковістю або необхідністю пошуку нових ринків збуту. Загроза з боку потенційних конкурентів виникає у тому разі, коли:

- відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок;

- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

Автор моделі відзначає існування наступних основних бар'єрів для входу:

- 1) ефективний масштаб виробництва;
- 2) ефект ЖЦ продукції (іноді досягнення низьких витрат на одиницю залежить від досвіду виробництва товару і ін. вигод, одержаних за час освоєння товару);
- 3) переваги і відданість споживачів до певних торгових марок;
- 4) потреба в капіталі (чим більша величина необхідних інвестицій для забезпечення успішності входу на ринок, тим менше охочих увійти на цей ринок);
- 5) перешкоди у вигляді додаткових витрат, пов'язаних з доступом до більш дешевих джерел сировини, патенти і ноу-хау, досвід виробництва, основний капітал, придбаний за більш низькими (у зв'язку з інфляцією) цінами, зручні місця розташування підприємства і т. п.;
- б) доступ до каналів розподілу;
- 7) державні заходи і політика (тут маються на увазі законодавчі правила і обмеження, застосовувані на даному ринку).

Очікувана реакція фірм на тих, що знов входять у галузь, буде більш агресивною, якщо:

- існуючі фірми були раніше агресивні, захищаючи свої ринкові позиції;
- існуючі фірми володіють найважливішими фінансовими коштами;
- існуючі фірми мають міцні зв'язки з каналами розподілу;
- існуючі фірми хочуть і можуть використовувати політику зменшення цін для збереження своєї частки на ринку;
- попит на товар та/або послугу зростає поволі;
- для існуючих фірм відхід з ринку набагато дорожче, ніж боротьба до кінця (через великі вкладення в спеціальне устаткування, договори з профспілками, тісні зв'язки з виробниками інших продуктів).

Індикатором реакції фірм є і орієнтованість вищого кадрового ешелону фірм-конкурентів, їх увага до наукових досліджень, розвитку, рекламі, технологічного оснащення, їх думка про себе і про свій бізнес.

Слід додати, що загроза входу на ринок нових фірм має тенденцію змінюватися із зміною ринкових економічних умов взагалі.

Сутність споживачів як конкурентної сили. М. Портер був першим, хто заявив, що споживачів можна розглядати як конкурентів галузі. Адже саме вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування, – задоволення всіх цих аспектів відбувається за рахунок того, що компанії в галузі знижують свій прибуток. Сила споживачів як фактора конкуренції зростає, коли:

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

Сутність постачальників як сили конкуренції полягає у їхній можливості підвищити ціни, знизити якість товарів або зменшити обсяг їх поставки. Так, зростання цін на базові матеріально-технічні ресурси зумовлює зменшення рентабельності у матеріаломістких галузях. Сила постачальників як фактора конкуренції зростає коли:

- товари постачальників диференційовані і покупцю важко замінити постачальника;
- покупці не є важливими клієнтами для постачальника;
- продукція постачальника посідає важливе місце у виробі даної галузі.

Сила інших зацікавлених осіб. Сюди відносять тих суб'єктів ринку, що не увійшли до перших п'яти сил, але так чи інакше впливають на роботу фірми. В першу чергу це державні законодавчі та регламентуючі органи, політичні, громадські організації, а також корумповані фірми.

При виконанні аналізу галузі і конкуренції варто мати на увазі два моменти. Перше – завдання аналізу зовнішнього оточення компанії не може зводитися до механічних, формальних операцій, у які втискуються факти і дані й видаються певні висновки.



Повинно бути кілька сценаріїв про зміни галузі і майбутні конкурентні умови, які, ймовірно, виникнуть. Проте у зв'язку з тим, що немає методології стратегічного аналізу, яка гарантувала б єдиний остаточний результат, не слід робити висновок про відмову від стратегічного аналізу і покладатися на припущення.

Другий момент – розширений аналіз галузі і конкуренції необхідно проводити кожні один-три роки; у проміжках менеджери зобов'язані постійно обновляти і переглядати свої розуміння в міру розвитку подій. Без цього менеджер виявиться непідготовленим до здійснення обґрунтованих і своєчасних регулюючих впливів.

Кількість стратегій бізнесу, з яких організація може зробити вибір, практично не обмежена. Проте більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу одну з наступних типових стратегій, запропонованих М. Портером:

- 1) стратегія контролю за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції відносно витрат конкурентів. Якщо організація має нижчі витрати на виготовлення одиниці продукції, вона може забезпечити необхідний для свого виживання рівень прибутків, навіть коли ціни у неї нижчі за ціни конкурентів. Ті самі низькі ціни можуть одночасно слугувати бар'єром для появи нових конкурентів. Існує багато практичних засобів побудови стратегії контролю за витратами, головними серед яких є:

- збільшення обсягів виробництва;
- зменшення накладних витрат;
- впровадження нового устаткування;
- використання більш дешевих матеріально-сировинних ресурсів;
- застосування нових технологій тощо.

У кожному конкретному випадку організація вибирає той шлях, який забезпечує реалізацію її переваг. При цьому слід зауважити, що стратегії контролю за витратами можуть спрацьовувати:

- 1) коли покупці чутливі до зміни цін на продукцію організації;
- 2) коли конкуруючі фірми продають такі самі товари, що і дана організація;
- 3) коли організація має реальні можливості регулювати обсяги продажу.

Вибір стратегії контролю за витратами має і певні небезпеки. Найчастіше організації помиляються, переоцінивши свої можливості управляти витратами.

Стратегія диференціації спрямована на постачання на ринок товарів або послуг, які за своїми якостями є більш привабливими для споживачів ніж продукція конкурентів. Вибір стратегії диференціації зумовлюють різні фактори, але ключовим є наявність у товару або послуги унікальної властивості, яка і приваблює споживача. Наприклад, унікальними властивостями можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена система філіалів для надання послуг;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми тощо.

Диференціація – надійна стратегія. Проте аби зробити її успішною, необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості даної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

В основу стратегії фокусування покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку ставить специфічні вимоги до продукції або послуги. Якщо фірма здатна забезпечити виробництво продукції або надання послуг, які відповідають цим вимогам, та зробить це краще від конкурентів, тоді вона

здатна збільшити частку своєї участі на ринку. Розроблення стратегії фокусування здійснюється у такій послідовності:

1. Вибір одного або кількох сегментів ринку. При цьому організація може цілеспрямовано орієнтуватися: або на певну групу, або на специфічний географічний ринок, або на обмежену частину асортименту продукції.

2. Ідентифікація специфічних потреб, побажань та інтересів споживачів у цьому сегменті ринку.

3. Пошук кращих за конкурентів способів задоволення цих специфічних потреб споживачів. Зробити це можна шляхом контролю за витратами або шляхом диференціації.

Отже, у стратегії фокусування існують два варіанти: фокус витрат та фокус диференціації, які обмежені одним або кількома вузькими сегментами ринку (рис. 2.9).

*Конкурентні переваги організації*

		Найнижчі витрати	Унікальність продукту
<i>Ринок товарів (послуг)</i>	Ринок у цілому	Стратегія контролю за витратами	Стратегія диференціації
	Сегмент ринку	Стратегія фокусування	
		Фокусування на витратах	Фокусування на диференціації

Рис. 2.9 – Типові стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера

Стратегія фокусування широко розповсюджена в бізнесі індивідуальних підприємців, які не мають достатньо ресурсів, аби охопити ринок у цілому. Жодна із зазначених типових стратегій бізнесу не має абсолютних переваг

відносно інших. Усі вони широко використовуються на практиці. У цілому ефективна стратегія повинна:

1) орієнтуватися на конкретних споживачів, їх потреби, запити, інтереси;

2) відображати набір сильних сторін фірми, які у сукупності і створюють її конкурентні переваги;

3) містити перелік конкретних задач, які б дозволяли організації реально реалізувати свої конкурентні переваги, тобто обслуговувати споживачів краще, ніж конкуренти;

4) містити у собі заходи, які б дозволяли долати слабкості фірми та загрози із зовнішнього середовища.

Переваги моделі:

1. Це дієвий інструмент для конкурентного аналізу на рівні галузі.
2. Вона робить корисний внесок у SWOT-аналіз.

Обмеження моделі:

1. Необхідно проявляти обережність при використанні даної моделі: не можна недооцінювати важливість (існуючих) переваг організації.

2. Методика була створена для аналізу індивідуальних бізнес-стратегій. Вона не стосується синергії і взаємозалежностей усередині портфеля великої корпорації.

3. З більш теоретичної точки зору модель не розглядає можливість того, що галузь може бути привабливою, тому що в ній знаходяться певні компанії.

4. На думку деяких фахівців середовище з швидкими, системними, радикальними змінами вимагає більш гнучких, більш динамічних підходів до формулювання стратегії.

5. Іноді утворюються можливості для створення абсолютно нових ринків замість вибору на користь існуючих.

## Тема 3

### МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ

Впродовж останніх 50 років все більшого розвитку в теорії і практиці маркетингу (через вплив трьох основних груп факторів: технології, конкуренції та споживачів) набуває процес виокремлення споживчого попиту, який охоплює три основні стадії і називається STP-маркетингом:

- 1) сегментація ринку;
- 2) вибір цільового ринку;
- 3) позиціонування.

STP – це акронім від англійських визначень: Segmenting (сегментація), Targeting (вибір цільового ринку), Positioning (позиціонування). Розглянемо їх.

Сегментація – це процес поділу ринку на ділянки за специфікою споживацьких запитів. Вибір цільового ринку – це процес відбору серед виділених сегментів ринку таких, на які підприємство орієнтуватиме свою діяльність. Позиціонування – визначення місця товару серед товарів–аналогів.

Хід роботи:

- визначення принципів і факторів сегментації;
- оцінка сегментів ринку щодо споживачів, продуктів і основних конкурентів; збір і аналіз інформації, що характеризує ринки збуту;
- сегментація щодо параметрів продукту і споживачів;
- сегментація щодо найбільш ефективних каналів збуту;
- виділення основних конкурентів і оцінка конкурентоспроможності, аналіз шансів на успіх у конкуренції.

Сегментація є основним методом аналізу ринку конкретного підприємства і, безумовно, одним з найважливіших елементів маркетингу. Метою сегментації є точне визначення підприємством свого місця на ринку,

де більшою мірою можуть проявитися його порівняльні переваги, тобто виявлення цільових сегментів ринку і точне прогнозування обсягів збуту на них.

**Сегмент ринку** – це особливим чином виділена частина ринку, група споживачів, продуктів або підприємств, що мають визначені загальні ознаки (ознаку).

Різні автори по-різному трактують основні фактори сегментації продукції промислового призначення (для продукції споживчого призначення розбіжностей у різних наукових джерелах практично немає). У загальному вигляді – це:

1. Географічні (регіон, адміністративний розподіл, чисельність населення, щільність населення, клімат).

2. Демографічні (вік, стать, склад родини, родинний стан, рівень доходів, професія, освіта, релігія, раса, національність; більш характерні для продукції споживчого призначення).

3. Психографічні (соціальний прошарок, стиль життя, особисті якості і т.д. – в основному використовуються для продукції споживчого призначення, однак особистісні характеристики осіб, від яких залежить надання замовлення, використовуються для сегментації ринків продукції промислового призначення).

4. Поведінкові (ступінь випадковості покупки, пошук вигод, ступінь потреби в покупці, ступінь лояльності до підприємства або виробу, ступінь готовності зробити покупку, емоційне відношення до продукції).

5. Різновиду споживачів продукту (великі замовники; замовники, що обслуговуються через дилерів; імпортер, виробник, що обслуговує підприємство, оптовий торговець).

6. Виробничо-економічні (галузева класифікація; стан галузей і підприємств, що споживають дані товари; технологічні процеси, використовувані підприємствами-споживачами; масштаби фірм-споживачів;

оцінка і прогноз розвитку кон'юнктури ринку або країни, де знаходяться компанії-споживачі даної продукції).

7. Специфіка організації закупівлі (швидкість і терміни постачання; умови оплати і методи розрахунків; форми взаємин).

8. Відгуки споживачів продукції (про її якість, марку, рекламу, зусилля щодо просування товару).

9. Задачі маркетингу або збуту стосовно безпосереднього покупця, проміжного покупця або кінцевого користувача.

10. Установки керівництва підприємства (мати справу тільки з оптовими торговцями, мати справу тільки з виробниками оригінального устаткування).

11. Результати аналізу минулої діяльності, що проводився з метою визначення сегментів, де вдалося досягти оптимального співвідношення між обсягом продажів і прибутком.

12. Характеристики підприємств-конкурентів ( фінанси, виробництво, організація і управління, маркетинг, склад робочої сили, технологія, ринок, продукт, ціни, просування продуктів на ринку, організація збуту і розподілу продукції на ринку).

13. Особливості запитів споживачів (характеристики продуктів або послуг).

14. Різні комбінації факторів (географічні регіони й особливості запитів споживачів, виробничо-економічні характеристики споживачів і характеристики основних конкурентів).

Психографічний:

- соціальний;
- стиль життя – розмірений, вимагає обов'язкового облаштування місця для відпочинку;
- особисті якості – невибагливість стосовно ультрамодних дизайнів.

Особливості споживацької поведінки:

- ступінь випадковості купівлі – низький;

- ступінь зацікавленості в купівлі – високий;
- ступінь лояльності до товару чи його виробника – високий;
- емоційне відношення до купівлі – жадане придбання.

Різновиди споживачів:

- крупні замовники – відсутні;
- дрібні замовники – основні споживачі;
- посередники – відсутні через невисоку ціну;
- кінцеві споживачі – основна маса.

Виробничо-економічний:

- галузі, у яких працюють споживачі;
- економічний стан підприємств-споживачів – нормальне фінансове становище;
- масштаби підприємств-споживачів – дрібні підприємства.

Особливості запитів споживачів:

- стосовно характеристик товарів – трансформаційні можливості меблів, сучасні оббивки, що легко чистити та мити;
- стосовно методів реалізації товарів – традиційні канали розподілу, бажана доставка.

Специфіка організації купівлі:

- терміни постачання – одразу після оплати;
- форма і терміни оплати – за готівкові кошти, бажана можливість кредиту;
- взаємовідносини зі споживачами – ввічливе ставлення при реалізації товару.

Відгуки споживачів:

- про якість товару – придбають лише якісні вироби;
- експлуатаційні характеристики – бажана надійність механізмів в експлуатації;
- методи просування товару на ринку – вирішального значення не



мають, але в першу чергу придбають меблі у спеціалізованих магазинах в районі проживання.

Цільові настанови керівництва підприємства:

- по можливості мати справу з кінцевими споживачами;
- обслуговувати всіх замовників.

### ***Формування і вибір цільових сегментів підприємства***

Після оцінки цільових сегментів ринку приймають рішення щодо сегментів, на яких слід зосередити зусилля, тобто яким чином формувати цільовий ринок. Залежно від ступеня охоплення ринку виділяють стратегії маркетингу:

- недиференційованого – підприємство просуває на ринок товар (групу товарів), орієнтований на спільні для більшості споживачів потреби. Ця стратегія передбачає просування на ринку вузького асортименту продукції, що дозволяє економити виробничі і маркетингові (на товарорух, збут, стимулювання збуту тощо) витрати;

- диференційованого – передбачає орієнтацію одночасно на декілька різних сегментів ринку, сукупність яких складає цільовий ринок. Для кожного із сегментів розробляється окремий маркетинг-мікс, який враховує специфіку споживацьких запитів. Ця стратегія дозволяє збільшити обсяги продажу і прибутків у порівнянні з недиференційованим маркетингом, але ускладнює організацію виробництва і збуту, збільшує витрати на виробництво і маркетинг. Вона застосовується в основному на великих сегментах ринку. Її застосування кількома товаровиробниками на одному ринку значно загострює конкуренцію і може значно зменшити його привабливість;

- концентрованого – передбачає концентрацію зусиль підприємства на одному вибіркового сегменті ринку. Застосовується в основному невеликими або обмеженими в ресурсах підприємствами. Дозволяє досягти більш сильних, ніж у конкурентів, ринкових позицій, через краще знання потреб і запитів споживачів і застосування більш ефективних способів їх

задоволення (за рахунок спеціалізації виробництва і збуту). Окрім того, це дозволяє створити і підтримувати певний позитивний імідж.

Вибір стратегії охоплення/формування цільового ринку залежить від ступеня однорідності споживацьких запитів, ресурсів підприємства, етапів життєвого циклу товару (на етапі виведення – концентрованого або недиференційованого маркетингу з поступовим переходом до диференційованого зі зростанням обсягів збуту на етапах зростання і зрілості), стратегій конкурентів (застосування диференційованого маркетингу майже завжди вимагає аналогічних відповідних дій).

### ***Маркетингова стратегія диференціації та позиціювання***

Сутність стратегії диференціації полягає в створенні ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозицій конкурента.

Товарна диференціація передбачає пошук відмінностей товару фірми від конкурентних товарів за такими показниками:

- функціональні характеристики;
- показники якості;
- форма товару;
- довговічність;
- надійність;
- ремонтоспроможність;
- стиль, дизайн тощо.

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

Вона здійснюється за такими напрямками:

- доставка товару до місця споживання (пошук переваг ведеться за показниками: швидкості, пунктуальності, збереження якості товару тощо);
- установлення, монтаж товару;
- навчання споживача роботі з товаром;

- безплатні консультативні послуги, пов'язані з використанням товару;
- ремонтні послуги.

Диференціація персоналу. Особливу увагу набуває диференціація персоналу для фірм, які діють у сфері послуг. Персонал фірми стане фактором диференціації, якщо йому притаманні такі ознаки:

- компетентність;
- професіоналізм;
- ввічливість;
- чесність;
- відповідальність;
- комунікабельність.

Іміджева диференціація реалізується через такі засоби:

- символіка;
- ЗМІ;
- атмосфера;
- події (спонсорство та маркетинг подій).

Позиціонування – це визначення місця товару серед товарів-аналогів.

Надмірне позиціонування – означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку – це призводить до звуження уявлення споживачів про товар фірми.

Недостатнє позиціонування – виникає в тому разі, коли споживач не виділяє нічого особливого в товарі фірми серед товарів конкурентів. Тобто фірма не викликає основного завдання позиціонування, а саме не визначає місце свого товару серед товарів-аналогів.

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

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

## Тема 4

### ФОРМУВАННЯ І ВИБІР ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

по-перше, мати достатній обсяг, потенційну місткість;

по-друге, бути перспективним (визначається потенційними темпами його розвитку);

по-третє, можливість сегмента забезпечити певний прибуток (прибутковим);

по-четверте, характеризуватися сприятливою конкурентною ситуацією;

по-п'яте, відповідати цілям та ресурсам фірми.

Залежно від товарно-сегментної структури загального ринку існує п'ять стратегій вибору цільового ринку: 1. Односегментна концентрація, 2. Товарна спеціалізація, 3. Сегментна спеціалізація, 4. Селективна спеціалізація, 5. Повне охоплення ринку.

Односегментна концентрація (концентрований маркетинг, стратегія ринкової ніші) – це вибір як цільового одного ринкового сегмента і зосередження на ньому діяльності фірми. Переваги: спеціалізація на потребах певного ринкового сегмента дає змогу найкращим чином їх задовольнити та концентрація ресурсів фірми. Ризики (надоліки): існує можливість звуження цільового сегмента та загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок впровадження вузької сегментації з боку конкурентів.

Товарна спеціалізація – це орієнтація діяльності фірми на певний різновид товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку. Переваги: можливість постійного вдосконалення даного

виду товару; завоювання позитивного іміджу на даному товарному ринку; незалежність від одного ринкового сегменту. Ризики: можливість морального старіння даного товару внаслідок загострення функціональної конкуренції.

Сегментна спеціалізація – це орієнтація діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента. Переваги: можливість широкого задоволення певної групи споживачів і завоювання позитивного іміджу серед даної групи; незалежність від одного різновиду товару. Ризики: можливість звуження даного сегмента і внаслідок цього втрата цільового ринку.

Селективна спеціалізація – це вибір цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак за критерієм прибутковості та відповідності ресурсам і можливостям фірми. Переваги: незалежність від одного різновиду товару; незалежність від одного сегменту ринку. Ризики: диверсифікація зусиль і коштів фірми, їх розпорошення за різними напрямками діяльності.

Повне охоплення ринку:

а) шляхом недиференційованого маркетингу – це задоволення потреби загального ринку в цілому через пошук спільних рис у межах загального ринку (через ринкове агрегування). Переваги: незалежність від товарно-сегментної структури ринку; низькі витрати завдяки виробництву одного різновиду товару. Ризики: втрата конкурентоспроможності товару внаслідок загострення видової та функціональної конкуренції.

б) шляхом диференційованого маркетингу – це задоволення потреби загального ринку в цілому через пошук розбіжностей у потребах споживачів загального ринку (через ринкову сегментацію). Переваги: незалежність від товарно-сегментної структури ринку; збільшення обсягів продажу завдяки розширенню товарного асортименту та каналів збуту. Ризики: значне збільшення витрат на управління, інновації, виробництво і маркетинг.

## Тема 5

### МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ

Залежно від загальноекономічного стану суб'єктів господарювання в теорії стратегічного маркетингу виділяють стратегії виживання, стабілізації і росту.

Стратегія виживання – це захисна стратегія, яка застосовується у разі повного розладу господарської діяльності підприємства, кризовому стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є перехід до стратегії стабілізації, а далі до стратегії росту. Стратегія виживання має короткострокову спрямованість. Реалізація стратегії потребує, з одного боку, швидких, скоординованих дій, з іншого – обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається чітка централізація управління, яка передбачає формування таких програм:

- реструктуризація управління;
- фінансова реструктуризація;
- реструктуризація маркетингу;
- кадрова реструктуризація.

Стратегія стабілізації є перехідною ланкою від стратегії виживання до стратегії росту та спрямована на досягнення певного підвищення обсягів продажу після занепаду. Сьогодні актуальними є антикризові заходи, і залежно від глибини кризи, підприємство може використовувати такі стратегічні альтернативи:

- короткострокова економія ресурсів з метою стрімкого зростання у найближчій перспективі;
- зростання після тривалого спаду без ймовірності швидкого поживавлення;
- стабілізація, передбачає реалізацію довгострокових програм для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Ринкові стратегії росту та їх вибір традиційно здійснюються за допомогою застосування так званої матриці «товар-ринок». Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» (оприлюднена з 1957р.) – широко відомий, багаторазово перевірений інструмент аналізу, який підтвердив свою ефективність при виборі маркетингових стратегій розвитку. Суть матриці полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій росту для досягнення цілей стратегічного зростання підприємства на ринку залежно від ступеня новизни продукції, що випускається, та її ринку збуту (схематично наведено на рис. 5.1).

РИНОК/ТОВАР		ТОВАР	
		Існуючий	Новий
РИНОК	Існуючий	«стратегія глибокого проникнення на ринок»	«стратегія розвитку товару»
	Новий	«стратегія розвитку ринку»	«стратегія диверсифікації»

Рис. 5.1 – Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»

Комплекс просування продукції на ринку залежить від її специфіки та особливостей. Як актуальний приклад розглянемо просування на ринку екологічної продукції. Для підприємств, які виробляють екологічну продукцію, недоцільне застосування стратегій стабілізації та виживання. Найбільший інтерес для них становлять стратегії росту (табл. 5.1-5.3), оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності фірми, дозволяє збільшувати прибуток, обсяги продажів.

Застосування стратегій інтенсивного росту передбачає зростання обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів підприємства. Розглянемо їх (табл. 5.1).

Порівняльний аналіз та характеристика стратегій інтенсивного росту за видами

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації	Область ризику	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
1	2	3	4	5	6
Стратегія глибокого проникнення на ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення обсягів збуту на наявних ринках;</li> <li>• залучення нових покупців на існуючих ринках збуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підсилення комплексу просування продукції;</li> <li>- зниження виробничих витрат;</li> <li>- подвійне позиціонування;</li> <li>- ребрендинг</li> </ul>	виробничі, маркетингові, фінансові	область мінімального ризику	значні витрати на просування
Стратегія розвитку ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення нових споживачів до наявних товарів;</li> <li>• просування існуючих товарів на нові географічні ринки збуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявлення нових сфер використання товарів;</li> <li>- репозиціонування товарів;</li> <li>- розвиток нової збутової мережі</li> </ul>	виробничі, маркетингові	Область критичного ризику	високі витрати на збут та проведення маркетингових досліджень
Стратегія розвитку товару	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зміна існуючих позицій на наявних ринках;</li> <li>• просування нових (удосконалених) товарів на наявних ринках існуючим споживачам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту;</li> <li>- підвищення якості товарів;</li> <li>- розроблення нових товарів;</li> <li>- удосконалення товару</li> </ul>	виробничі, інноваційні	Область підвищеного ризику	Високі витрати на НДДКР

1. Стратегія глибокого проникнення на ринок – спрямована на розширення збуту існуючого товару існуючим покупцям на наявному ринку. Її особливість: товар не змінюється, і пошук принципово нових покупців не здійснюється.



Ефективними заходами в рамках цієї стратегії можуть бути: впровадження системи сервісного обслуговування для постійних покупців; застосування рекламних прийомів (рекомендація вживати «ЕКО-йогурт» протягом 14 днів щомісяця); застосування різноманітних засобів стимулювання збуту.

2. Стратегія розвитку ринку – передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках. Її особливість: товар залишається незмінним, але змінюється цільова група, цільовий сегмент. Наприклад, експорт товарів в інші регіони або за межі країни.

3. Стратегія розвитку товару – означає впровадження нового або модифікованого товару існуючим споживачам на наявних сегментах ринку. Її характерна особливість: запропонувати кращий товар існуючим покупцям. Наприклад, моделі мобільних телефонів вдосконалюються кожні кілька місяців.

Отже, інструменти реалізації стратегій інтенсивного росту можна використовувати для досягнення екологічних цілей підприємства одночасно з економічними при просуванні екологічно орієнтованої продукції на ринок (наприклад, за допомогою маркетингових комунікацій).

Застосування стратегій інтегративного росту передбачає зростання обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом об'єднання з іншими суб'єктами ринкової інфраструктури підприємства (посередниками, постачальниками, конкурентами). Розглянемо більш докладно стратегії інтегративного росту (табл. 5.2).

Порівняльний аналіз та характеристика стратегій інтегративного росту за видами

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації	Область ризику	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
1	2	3	4	5	6
Стратегія прямої інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> <li>налагодження більш ефективної роботи збутової мережі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>створення власних каналів збуту;</li> <li>стимулювання збуту торгових посередників</li> </ul>	маркетингові, фінансові	область мінімального ризику	високі витрати на збут
Стратегія зворотної інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> <li>створення безперебійної системи постачання матеріально-технічних ресурсів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>укладання довгострокових угод з постачальниками;</li> <li>своєчасна оплата продукції</li> </ul>	фінансові	область мінімального ризику	витрати на своєчасну оплату матеріально-технічних ресурсів
Стратегія вертикальної	<ul style="list-style-type: none"> <li>єдність інтересів постачальників, виробників та посередників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>вертикальні маркетингові збутові системи;</li> <li>кластери</li> </ul>	маркетингові, фінансові	область підвищеного ризику	високі витрати на маркетинг, транзакційні витрати
Стратегія горизонтальної інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> <li>розширення масштабів діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>об'єднання юридично незалежних підприємств;</li> <li>придбання одним підприємством іншого</li> </ul>	фінансові	область підвищеного ризику	високі фінансові витрати

1. Стратегія прямої інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника і торгового посередника. Прикладом прямої інтеграції є наявність у складі підприємства власної збутової мережі, фірмових магазинів або власних оптових баз.

2. Стратегія зворотної інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника з постачальником ресурсів. Наприклад, укладання довгострокових угод з постачальниками.

3. Стратегія вертикальної інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника з постачальником ресурсів та посередником, наприклад, франчайзингові системи.

4. Стратегія горизонтальної інтеграції – означає об'єднання зусиль виробника з конкурентом. Прикладом горизонтальної інтеграції є об'єднання підприємств або придбання у власність частини іншого підприємства.

Отже, стратегії інтегративного росту можуть сприяти досягненню сталого розвитку за рахунок об'єднання підприємств та організацій у спільному вирішенні екологічних проблем у рамках господарської діяльності.

Застосування стратегій диверсифікації передбачає переорієнтацію діяльності підприємства на нові перспективні ринки і виробництво принципово нових товарів для нових споживачів. Розглянемо стратегії диверсифікації (табл. 5.3).

1. Стратегія концентричної диверсифікації – передбачає виробництво нових товарів, які за технологічними особливостями пов'язані з існуючими товарами. Наприклад, підприємство, що виробляє меблі починає виготовляти різноманітну фурнітуру до них.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає виробництво нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими товарами, але орієнтовані на задоволення потреб існуючих споживачів. Наприклад, підприємство, що виробляє меблі, починає займатися і дизайном приміщень.

3. Стратегія конгломеративної диверсифікації передбачає виробництво нових товарів, що не пов'язані технологічно з існуючими товарами та орієнтовані на нові ринки збуту та нових споживачів. Наприклад, підприємство, що виробляє меблі, починає виробляти будівельні матеріали.

Вибір стратегії росту залежить від багатьох чинників, насамперед від виробничих ресурсів підприємства, фінансових можливостей, конкурентоспроможності товару та умов зовнішнього середовища.

## Порівняльний аналіз та характеристика стратегій диверсифікації за видами

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації	Область ризику	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
1	2	3	4	5	6
Стратегія концентричної диверсифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>оптимізація виробництва в межах одного підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>виготовлення супутніх компонентів, комплектуючих та товарів власними силами</li> <li>внутрішньо фірмові поставки</li> </ul>	виробничі	область підвищеного ризику	витрати на виробництво
Стратегія горизонтальної диверсифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>максимальне задоволення потреб існуючих споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>аналіз попиту;</li> <li>виробництво принципово нових товарів</li> </ul>	виробничі потужності, маркетингові	область мінімального ризику	витрати на виробництво та на маркетинг
Стратегія конгломеративної диверсифікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>перерозподіл грошових потоків;</li> <li>диверсифікація ризиків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>виробництво діаметрально протилежних товарів</li> </ul>	виробничі потужності, фінансові	область критичного ризику	високі витрати на переорієнтацію виробництва

Ресурси підприємства, які необхідні для реалізації стратегій росту, можна поділити на 4 групи: виробничі ресурси (виробничі резерви, кадри і т.ін.), фінансові ресурси (наявність обігових коштів, фінансова стабільність і т.ін.), маркетингові (наявність професійних маркетологів, обсяги бюджету маркетингу і т.ін.) та ринкові (зовнішні можливості). Аналіз необхідних ресурсів за запропонованими групами може бути покладений в основу чотирикомпонентного показника, на основі якого можна здійснити вибір стратегії росту, що відповідає наявним ресурсам підприємства (рис. 5.2).

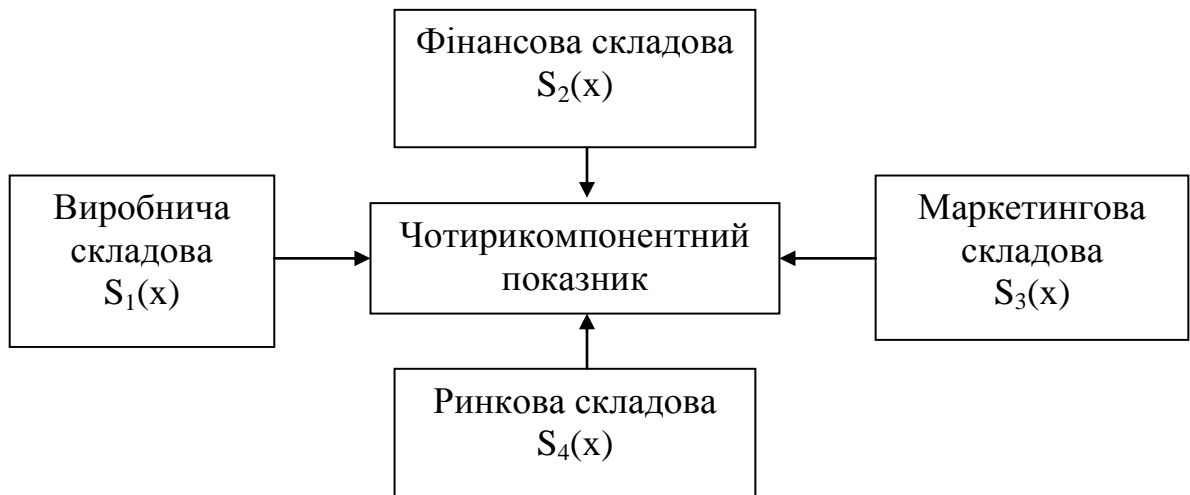


Рис. 5.2 – Складові чотирикомпонентного показника

Пропонуємо методику вибору стратегії росту для просування екологічної продукції на основі визначення чотирикомпонентного показника, який є результатом функціональної залежності:

$$\bar{S} = \{S_1; S_2; S_3; S_4\} \quad (5.1)$$

де  $S_1, S_2, S_3, S_4$  – функції формалізованих оцінок виробничих ресурсів, фінансових можливостей, конкурентоспроможності товару та умов зовнішнього підприємства.

Функція  $S(x)$  визначається в такий спосіб:

$$\begin{cases} S(x) = 1 \\ S(x) = 0 \end{cases} \text{ за визначених в алгоритмах (рис. 5.3-5.6) умов.}$$

Залежно від значень  $S_1, S_2, S_3, S_4$  вибираємо відповідні за ознаками та характеристиками стратегії росту. Розглянемо складові чотирикомпонентного показника.

1. Виробнича складова підприємства  $S_1(x) = (K_{en}; K_{int}; R_e)$

Виробнича складова підприємства в першу чергу представлена основними засобами, які характеризують виробничі потужності підприємства. Виробнича потужність підприємства відбиває спроможність підприємства забезпечити максимально можливий обсяг виробництва за певний проміжок часу. Пропонуємо розглянути коефіцієнт використання виробничої потужності ( $K_{en}$ ), що розраховується за формулою 5.2.

$$K_{en} = \frac{B_{n\phi}}{M}, \quad (5.2)$$

де  $B_{n\phi}$  – фактичний випуск продукції за певний період часу, грош. од.;

$M$  – виробнича потужність підприємства, грош. од.

Метою стратегій росту є розширення виробництва та збільшення прибутку, що потребує додаткових виробничих потужностей. Отже, якщо основні засоби повністю завантажені, то не існує можливості для збільшення обсягів виробництва без залучення додаткового обладнання. Необхідне значення даного коефіцієнта менше 1, що свідчить про наявність невикористаного резерву та дозволяє планувати збільшення обсягів виробництва в перспективі.

Наступний показник, який необхідно враховувати (формула 5.3) – це інтегральний коефіцієнт завантаження основних засобів ( $K_{int}$ ):

$$K_{int} = K_e \cdot K_i, \quad (5.3)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт екстенсивного завантаження обладнання;

$K_i$  – коефіцієнт інтенсивного завантаження обладнання.

Оскільки нами розглядається екологічно орієнтована продукція, то необхідно враховувати також (формула 5.4) рентабельність екологічної продукції ( $R_{ek}$ ):

$$R_{ек} = \frac{\Pi}{OP_{ек}} \cdot 100\% , \quad (5.4)$$

де  $\Pi$  – сума чистого прибутку, грн.;

$OP_{ек}$  – обсяг реалізації екологічної продукції, грн.

Нормативне значення рентабельності екологічно орієнтованої продукції визначаємо за середньогалузевим значенням відповідно до специфіки виробництва та споживання певного виду продукції. Проблемним залишається питання стосовно визначення, яку продукцію відносити до групи екологічної та відповідної статистичної інформації.

Алгоритм розрахунку  $S_1(x)$  наведений на рис. 5.3.

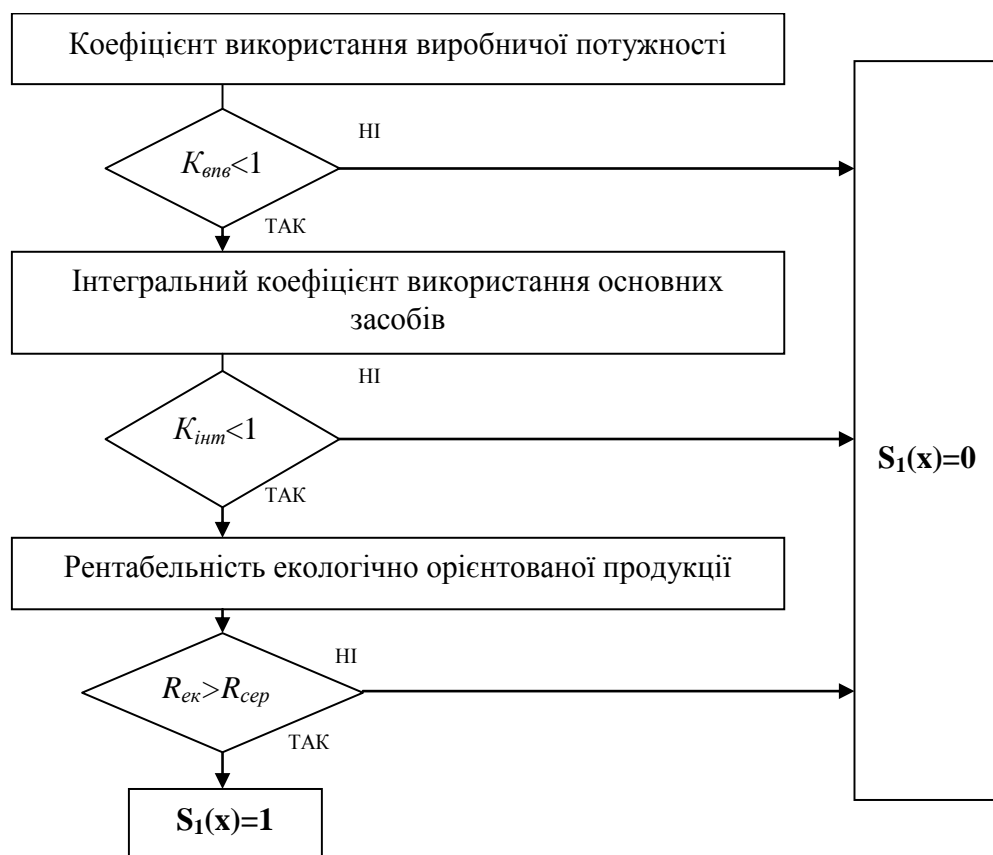


Рис. 5.3 – Блок-схема алгоритму визначення одного зі складових чотирикомпонентного показника: формалізованої оцінки виробничих ресурсів підприємства  $S_1(x)$

Якщо значення всіх підконтрольних показників відповідають поставленим вимогам, то розрахункова оцінка набуває значення одиниці ( $S_1(x)=1$ ). Якщо хоч один із підконтрольних показників не задовольняє встановлені нормативи, то оцінка дорівнює нулю ( $S_1(x)=0$ ).

2. Фінансова складова підприємства:  $S_2(x)=(K_m; K_l; B)$

Важливе значення при виборі стратегії росту для просування екологічної продукції має фінансова стабільність підприємства. При стимулюванні обсягів продажу необхідною умовою є наявність вільних коштів для комплексу просування. Для цього найбільш характерними є такі показники як [14]: коефіцієнт маневрування ( $K_m$ ), що показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті, і його значення має бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства (формула 5.5), коефіцієнт ліквідності ( $K_l$ ), який розраховується за формулою 5.6 та коефіцієнт автономії ( $K_{авт}$ ), що визначається за формулою 5.7.

$$K_m = \frac{BK_{об}}{\sum BK}, \quad (5.5)$$

де  $BK_{об}$  – власний оборотний капітал підприємства, грн;

$\sum BK$  – сума власного капіталу на підприємстві, грн.

Для коефіцієнта маневрування існували досить високі нормативні значення: 0,5-0,6, але в сучасних економічних умовах цей норматив дещо знижено – до рівня 0,3.

$$K_l = \frac{OK}{KЗ} \quad (5.6)$$

де  $OK$  – сума оборотних коштів, грн;

$KЗ$  – сума короткострокових зобов'язань, грн.

Нормативне значення для коефіцієнта ліквідності від 2 до 3.



Інвестиційну привабливість підприємства та незалежність від зовнішніх джерел фінансування – коефіцієнт автономії або фінансової незалежності ( $K_{авт}$ ):

$$K_{авт} = \frac{BK}{ПБ}, \quad (5.7)$$

де  $BK$  – власні кошти підприємства, грн;

$ПБ$  – пасив балансу, грн.

Нормативне значення  $K_{авт}$  більше 0,5.

Значення  $S_2(x)$  визначається аналогічно  $S_1(x)$ .

Алгоритм розрахунку  $S_2(x)$  наведений на рис. 5.4.

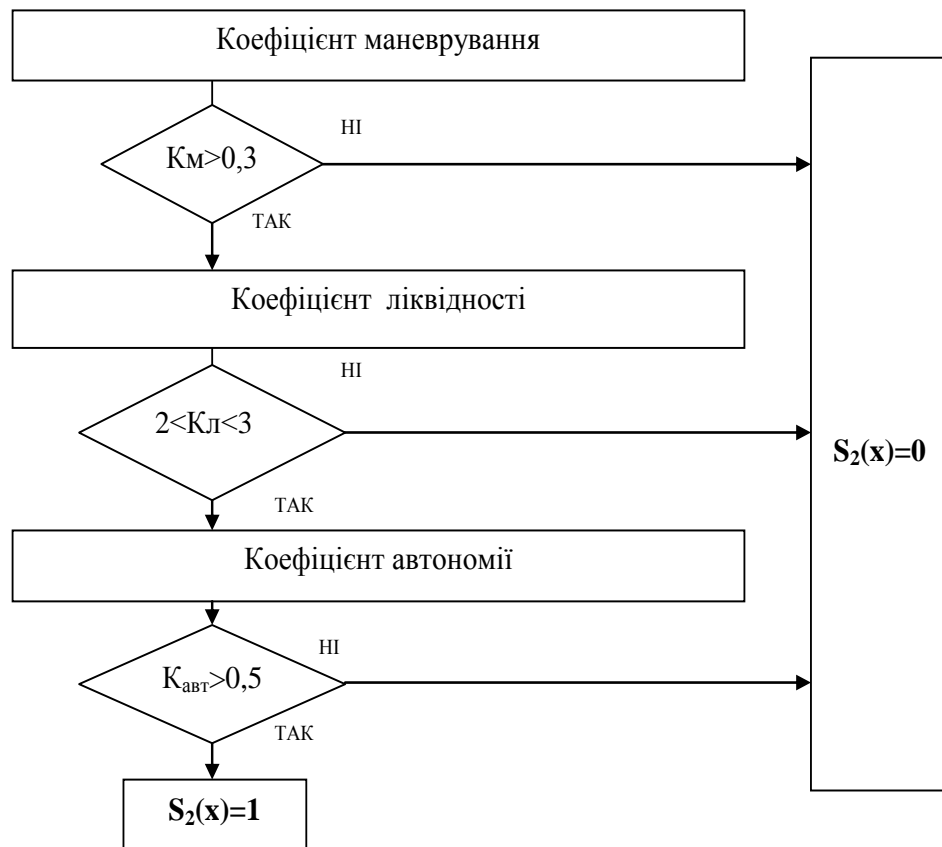


Рис. 5.4 – Блок-схема алгоритму формалізованої оцінки фінансових можливостей підприємства  $S_2(x)$

### 3. Маркетингова складова $S_3(x)=(K_{\text{ксп}}; E_e; dBM)$

Екологічно орієнтовані товари мають свою специфіку, яку необхідно враховувати на всіх етапах просування продукції від виробника до споживача. Як правило, на один екологічний товар вже існує хоча б один неекологічний аналог, який значно дешевший та звичний для споживача. Тому стратегії росту є прийнятними для екологічної продукції, конкурентоспроможність ( $K_{\text{ксп}}$ ) яких вища, ніж у товарів-аналогів, за умови ефективного використання бюджету маркетингу ( $dBM$ ) (формула 5.8).

$$dBM = \frac{BM}{ЗВ} \cdot 100\% , \quad (5.8)$$

де  $BM$  – витрати на маркетинг (у т.ч. на просування продукції на ринку), грн;

$ЗВ$  – загальні витрати підприємства, грн.

Ступінь екологічності – показник, який характеризує міру впливу товару на об'єкти навколишнього середовища в процесі «виробництво-споживання-утилізація». Залежно від специфіки товару та сфери його застосування можна обчислювати рівень технологічності, функціональності, ергономічності, економічності товару тощо.

Алгоритм розрахунку  $S_3(x)$  наведений на рис.5.5.

Значення  $S_3(x)$  визначається аналогічно  $S_1(x)$  та  $S_2(x)$  на основі відповідності зазначеним в алгоритмі вимогам.

### 4. Ринкова складова (вплив зовнішнього середовища): $S_4(x)=(MC; K_p; I_k)$

У процесі вибору стратегії, крім внутрішніх факторів, необхідно також враховувати умови зовнішнього середовища. Виведення на ринок екологічної продукції, освоєння сегменту ринку ( $MC$ ) (формула 5.9) супроводжується певним рівнем ризику ( $K_p$ ) (формула 5.10).

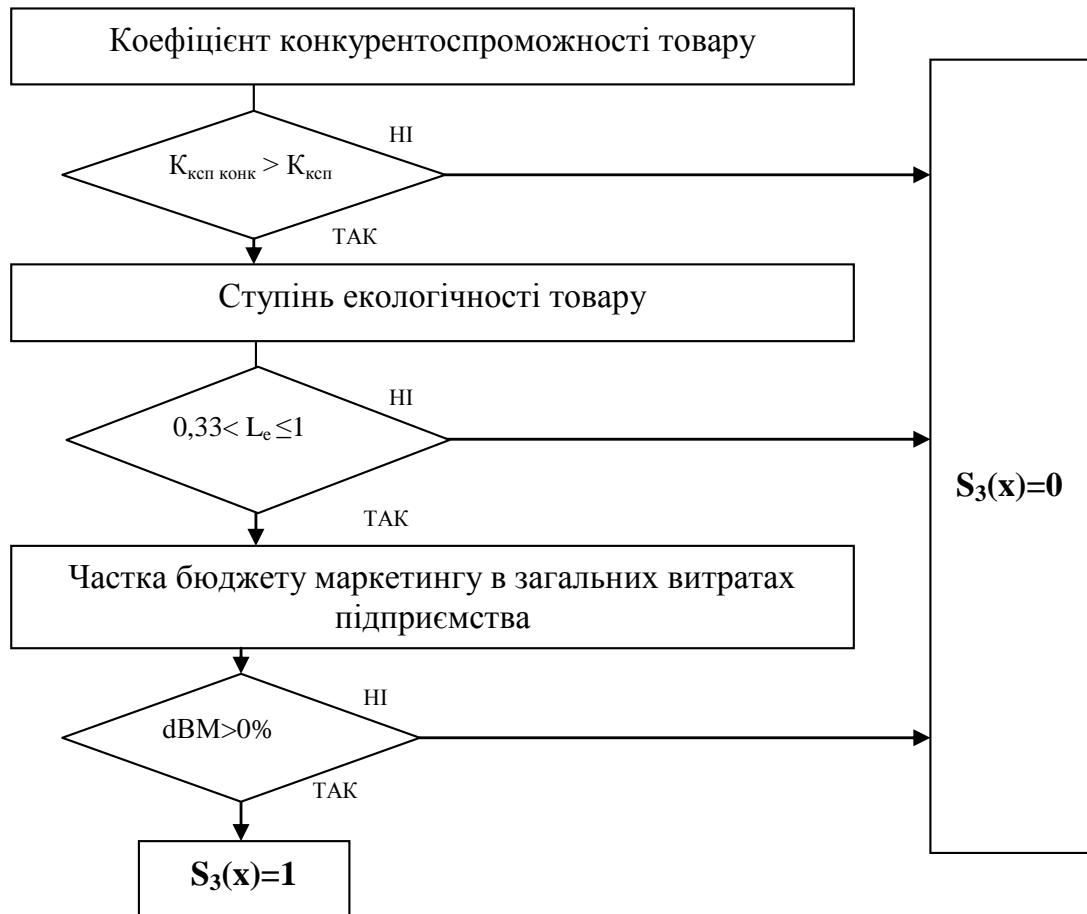


Рис. 5.5 – Блок-схема алгоритму формалізованої оцінки конкурентоспроможності товару  $S_3(x)$

Також потрібно враховувати інтенсивність конкуренції в галузі ( $I_k$  – індекс Херфіндаля-Хіршмана) (формула 5.11).

$$MC = P \cdot K \cdot D_{вид} \cdot D_{куп}, \quad (5.9)$$

де  $P$  – кількість потенційних споживачів, чол.;

$K$  – коефіцієнт повторних закупок;

$D_{вид}$  – частка споживачів, які віддають перевагу конкретній видозміні продукту;

$D_{куп}$  – частка споживачів, які фінансово і психологічно готові придбати продукт.

$$K_p = \frac{Y_m}{BK} \quad (5.10)$$

де  $K_p$  – коефіцієнт ризику,

$Y_m$  – втрати, грн;

$BK$  – власні кошти підприємства, грн.

$$I_k = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad i=1, 2, \dots, n, \quad (5.11)$$

де  $D_i$  – ринкова частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту.

За результатами розрахунків пропонуємо визначати рівень та область ризику за школою, наведеною у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Шкала відповідності області ризику фактичним значенням  $K_p$

Коефіцієнт ризику	Рівень ризику	Область ризику
$K_p = 0$	Нульовий	Без ризикова область
$0 < K_p \leq 0,25$	Прийнятний	Область мінімального ризику
$0,25 < K_p \leq 0,50$	Припустимий	Область підвищеного ризику
$0,50 < K_p \leq 0,75$	Критичний	Область критичного ризику
$0,75 < K_p \leq 1$	Катастрофічний	Область неприпустимого ризику

При розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана суми квадратів ринкових часток обчислюють тільки для 50 найбільш великих підприємств, представлених на аналізованому ринку. Якщо значення індексу перевищує 0,18, то мають місце низька інтенсивність конкуренції і висока концентрація ринку, що вимагає втручання держави.

Алгоритм розрахунку  $S_4(x)$  наведений на рис.5.6. Значення  $S_4(x)$  визначається аналогічно  $S_1(x)$ .

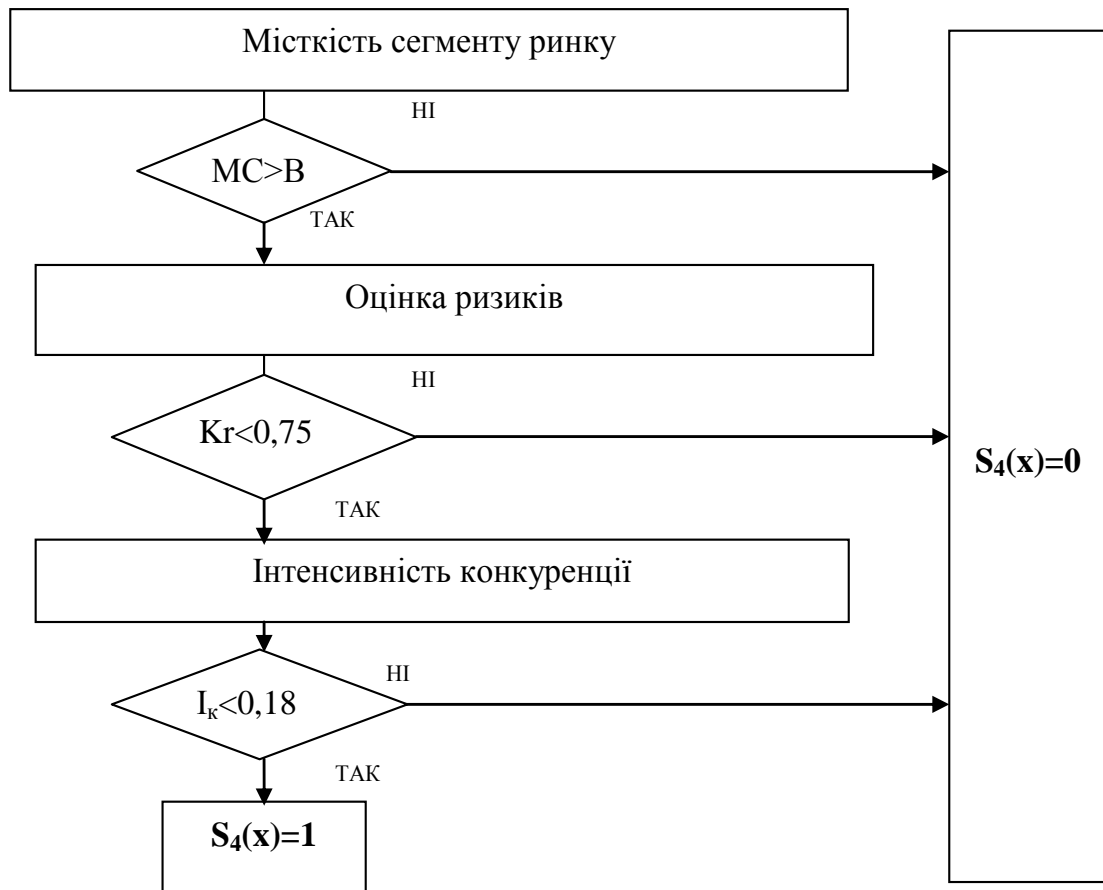


Рис. 5.6 – Алгоритм формалізованої оцінки умов зовнішнього середовища підприємства  $S_4(x)$

## Тема 6

### МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Диверсифікаційний ріст – вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Розрізняють такі види:

1. Концентрична (вертикальна) диверсифікація – підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами

2. Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства. Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш всебічно урахувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефект синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж подинці. Математичний ефект синергізму описується так «два додати два буде п'ять».

3. Конгломеративна диверсифікація – розроблення і виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

## Тема 7

### МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

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

Інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу підприємства.  
Стратегічна модель М. Портера.

У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності.

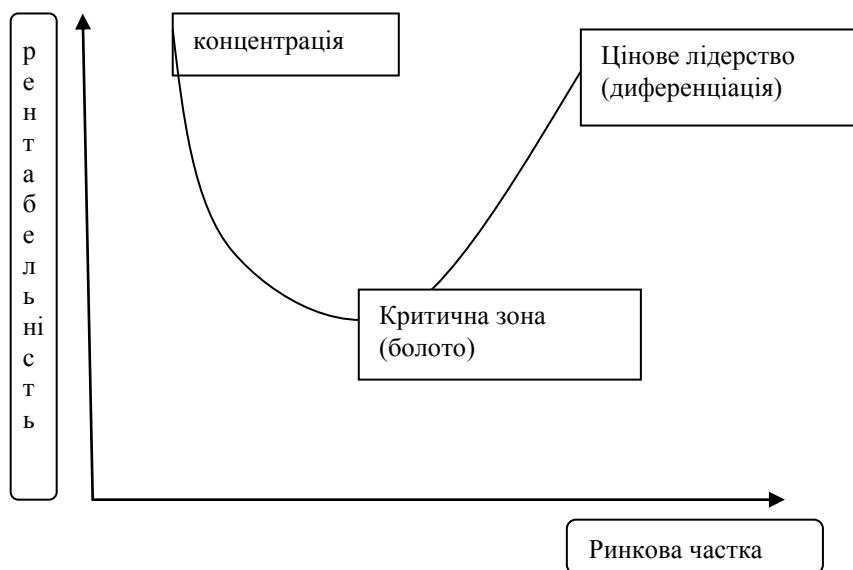


Рис. 7.1. Модель М.Портера

Матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту).

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

Етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи.

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

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

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

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

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

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

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



2. «Зірки» - це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень.

Основна маркетингова стратегія щодо зірок – стратегія підтримання конкурентних переваг.

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

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

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

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

Таблиця 7.1

Матриця БКГ

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
Високі	<p>«Зірки»</p> <p>Ринкові лідери, Перспективний ринок збуту, Приносять прибутки, Потребують значних інвестицій. Стратегічні альтернативи: підтримання конкурентних переваг</p>	<p>«Знаки питання»</p> <p>Перспективний ринок збуту, Невеликі прибутки, Незначна ринкова частка, Потребують значних інвестицій. Стратегічні альтернативи: інтенсифікації зусиль, (розвитку); збір урожаю; елімінація</p>

Низькі	«Дійні корови»	«Собаки»
	Високі прибутки, Невеликі потреби в інвестуванні, Ринок збуту зменшується. Стратегічні альтернативи: підтримання конкурентних переваг, збір урожаю	Неперспективний ринок збуту, Низькі прибутки, Низька конкурентоспроможність, Слабкі ринкові позиції. Стратегічні альтернативи: елімінація; збір урожаю; інтенсифікації зусиль, (розвитку)

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

Стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку) – це вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП.

Стратегія підтримання конкурентних переваг – це вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СГП.

Стратегія «збору урожаю» – це зменшення маркетингових зусиль.

Стратегія елімінації – це виключення СГП зі складу портфеля бізнесу.

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

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

Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:

- матриця враховує лише два фактори – ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори. Які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо). Залишаються поза увагою;
- матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожного СГП, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

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

Основою матриці є два фактори:

1. Привабливість ринку (місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів, державне регулювання ринку),
2. Конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень цін, фінансові ресурси, виробничі можливості).

Етапи побудови матриці:

Формуються показники за факторами «привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП.

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

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

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

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

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

- на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від 1 до 5 або до 10.

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

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

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

Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Переваги матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»:

-порівняно з матрицею БКГ являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу,

-підрозділів підприємства,

-пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства,

-вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак Кінсі:

-визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників,

-побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора),

-іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі.

## Тема 8

### ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

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

Виділяють три основні сфери конкурентних переваг:

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

Функціональні переваги охоплюють показники діяльності функціональних служб підприємства::

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

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

Кадри (кваліфікація персоналу, досвід практичної діяльності).

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

постачальниками ( контроль за каналами збуту, впливові контакти в галузі, підтримка уряду, доступ до фінансових ресурсів, доступ до матеріально-технічних ресурсів).

Конкурентні переваги поділяють на зовнішні та внутрішні.

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

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

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

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

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

1. Об'ємний ринок – це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто підприємство, яке володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість

підприємства на такому ринку значною мірою залежить від її ринкової частки та розміру. Прикладом об'ємного ринку є ринок будівельного обладнання.

2. Фрагментарний ринок – дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це – незначні переваги, які не дають змоги отримати суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір підприємства, ні його ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих підприємств з різним рівнем рентабельності. Прикладом фрагментарних ринків є сфера послуг – магазини одягу, ресторани, фірми з ремонту та обслуговування автомобілів тощо. На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об'ємний або спеціалізований ринок.

3. Тупиковий ринок, як і об'ємний, має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об'ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові фірми, які використовують новітнє устаткування. Прикладом є металургійна і хімічна промисловість. У тупиковому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

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

## Тема 9

### МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ

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

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

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

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

Товарна диференціація.



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

В управлінні якістю товару можливі три стратегічні альтернативи:

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

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

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

Сервісна диференціація.

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

Диференціація персоналу.

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

Іміджеві диференціація.

Диференціація у сфері іміджу реалізується через такі засоби:

- символіка – створення фірмових ідентифікаційних символів – товарного знаку, товарної марки, слогану, кольору тощо.
- засоби масової інформації – оригінальне подання інформації про фірму та її товари по радіо, телебаченню, в пресі, підкреслюючи певні відмінності фірми від конкурентів;
- атмосфера – відмінність створюється через приміщення, в якому розташована фірма, його архітектурний дизайн. Інтер'єр;
- події як засіб диференціації відзначають фірму від інших через її спонсорську діяльність.

Позиціонування – це визначення місця товару підприємства на ринку серед товарів – аналогів.

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

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

Стратегія диференціації є основою для розроблення стратегії позиціонування.

Існують такі стратегії позиціонування:

- позиціонування за показниками якості.
- позиціонування за співвідношенням «ціна – якість».
- позиціонування на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів. Ця стратегія реалізується в порівняльній рекламі.
- позиціонування за сферою застосування.
- позиціонування за відмінними особливостями споживача, якому пропонується товар.
- позиціонування за різновидом товару, який пропонується у продаж.
- позиціонування за низькою ціною.
- позиціонування за сервісним обслуговуванням.

-позиціонування за позитивними особливостями технології.

-позиціонування за іміджем.

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

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

Найпоширеніші помилки під час застосування стратегії позиціонування:

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

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

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

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

## Тема 10

### МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

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

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

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

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

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

Маркетингові стратегії ринкового лідера.

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

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

Стратегія захисту ринкових позицій.

Позиційний захист – захист ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі. Фланговий захист – оборона слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість. Попереджуючий захист – перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Контрнаступ – передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів. Мобільний захист – вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Стратегія реалізується шляхом використання двох стратегій – стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації.

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

Маркетингові стратегії челенджерів.

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

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

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

Маркетингові стратегії послідовників.

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

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

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

Маркетингові стратегії нішерів.

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

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

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

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

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи росту фірми – нішера випереджають темпи росту ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації. При цьому зовсім не обов'язково залишати діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибутковою.

## Програмові вимоги до іспиту

1. Стратегія як економічна категорія.
2. Сутність і основні складові стратегічного управління.
3. Функціональна й ділова корпоративна стратегія підприємства.
4. Сутність і функції стратегічного маркетингу.
5. Сутність і взаємозв'язок основних категорій стратегічного маркетингу.
6. Вимоги до маркетингових цілей й їх зв'язок з місією підприємства.
7. Місія та стратегічний господарський підрозділ (СГП) підприємства як узагальнена й первинна зона стратегічного планування.
8. Портфель бізнесу фірми.
9. Завдання стратегічного маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми.
10. Єдність і відмінність показників абсолютної й відносної ринкової частки фірми.
11. Процес формування стратегії підприємства й маркетингового міксу по окремому СГП.
12. Ознаки класифікації маркетингових стратегій підприємства.
13. Основні рівні маркетингового стратегічного планування на підприємстві.
14. Переваги, завдання й функції маркетингового стратегічного планування.
15. Процес і принципи стратегічного маркетингового планування.
16. Сутність і зміст стратегічного плану маркетингу.
17. Роль і наслідки аналізу маркетингового середовища в стратегічному управлінні підприємством.
18. Необхідність дослідження мікро- і макросередовища підприємства. Огляд факторів зовнішнього середовища.

19. Управління факторами мікросередовища підприємства.
20. Дайте розгорнуту характеристику факторів і показників маркетингового макросередовища.
21. Дайте розгорнуту характеристику факторів і показників маркетингового мікросередовища.
22. Сутність, переваги та недоліки збалансованої системи показників.
23. Модель п'яти сил конкуренції М. Портеру й характеристика її основних елементів.
24. Сутність і завдання аналізу сильних і слабких сторін фірми, маркетингових можливостей і загроз.
25. Матриця SWOT й основні стратегічні альтернативи розвитку підприємства.
26. Аналіз маркетингових можливостей і загроз і характеристика СГП підприємства залежно від його результату.
27. Аналіз сильних і слабких сторін, стратегічні орієнтири розвитку підприємства по його сильних і слабких сторонах.
28. Основні сфери формування конкурентних переваг і їхня характеристика.
29. Вплив технології, конкуренції й споживачів на перехід до сегментації цільового ринку підприємства. Її значення в стратегічному маркетингу.
30. Місце сегментації ринку в процесі розробки маркетингової стратегії фірми.
31. Сутність і стадії STP-маркетингу. Процес сегментації ринку й вибору цільового сегмента.
32. Фактори й критерії сегментації. Принципи ефективної сегментації цільового ринку.
33. Розкрийте сутність процесу оцінки цільового сегмента й зміст його етапів.



34. Стратегії недиференційованого, диференційованого й концентрованого маркетингу.
35. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів.
36. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку. Відмінність ринкової ніші від сегмента.
37. Переваги й недоліки маркетингових стратегій вибору цільових ринків.
38. Сутність і класифікація маркетингових стратегій росту.
39. Матриця І. Ансоффа «товар – ринок» і порівняльна характеристика маркетингових стратегій органічного зросту й диверсифікації.
40. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання.
41. Маркетингові стратегії інтегративного зростання.
42. Маркетингові стратегії диверсифікації.
43. Сутність і завдання маркетингового управління портфелем бізнесу фірми.
44. Стратегічна модель М. Портера.
45. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зросту).
46. Нова матриця БКГ.
47. Матриця «Мак Кінсі - Дженерал Електрик».
48. Дайте порівняльну характеристику переваг і недоліків матриць БКГ й «Мак Кінсі - Дженерал Електрик».
49. Різновиди маркетингової стратегії диференціації.
50. Позиціонування. Побудова позиційної схеми.
51. Різновиди стратегій позиціонування.
52. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій.
53. Стратегія ринкової ніші в дослідженнях М. Портера, Ф. Котлера й у рамках концепції STP-маркетингу.
54. Маркетингові стратегії ринкового лідера.
55. Маркетингові стратегії челенджерів.

56. Маркетингові стратегії послідовників.
57. Маркетингові стратегії нішерів.
58. Стратегічні рішення комплексу маркетингу в умовах глобалізації.
59. Поняття ризиків в стратегічному управлінні.
60. Сутність та особливості стратегічних союзів.

## Рекомендована література

### Основна література

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Знання, 2003. – 110 с.
2. Вачевський М.В. Маркетинг у сферах послуг: Навчальний посібник / М.В.Вачевський, В.Г.Скотний. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 232 с.
3. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник / А.В.Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268с.
4. Герасимчук Б.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч.посібник / Б.Г.Герасимчук. – К.: Вища школа, 1994. – 327с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С.Гаркавенко. – К.: "Лібра", 2007. – 378с.
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практи. / Е.П.Голубков. – М.: Издательство "Финпресс", 1998. – 416с.
7. Дихтль Е. Практический маркетинг: Учебн. пособие / Е.Дихтль, Х.Хершген. – М.: Высш.школа, 1995. – 255с.
8. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика / В.Я.Кардаш. – К.:КНЕУ, 1997 – 156с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер. – М.: Прогресс, 1990.– 736с.
10. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства / Н.В. Куденко // Вісник НУ «Львівська Політехніка», «Логістика». – 2004. – №499. – С. 72-78.
11. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / текст лекцій / Н.В.Куденко. – К.:КНЕУ, 1998. – 20с.
12. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н.В.Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 150с.

13. Курочкін К.С. Стратегічний маркетинг і інноваційна діяльність підприємств: автореферат канд. екон. наук спец.: 08.06.02 - підприємництво, менеджмент та маркетинг / К.С. Курочкін. – Х.: Харківський державний економічний університет, МОН України, 2000. – 18 с.
14. Линник Ю.М. Вибір маркетингових стратегій при просуванні екологічної продукції / Ю.М. Линник // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – № 1. – С. 78-84.
15. Линник Ю.М. Проблеми визначення відповідності маркетингових стратегій росту ресурсам підприємства та умовам зовнішнього середовища / Ю.М. Линник // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 17-25 квітня 2007 р. – Суми: Вид-во СумДУ, 2007. – Т. 2. – С. 62-63.
16. Маркова В.Д. Маркетинг услуг / В.Д.Маркова. – М.: Финансы и статистика, 1996.–1128с.
17. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом / Г.Б.Мунін, А.О.Змішов, Г.О.Зінов'єв та ін. – К.: Ліра-К, 2005. – 520 с.
14. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б.Ноздрева, Л.И.Цигичко. – М.: Финансы и статистика, 1991.–304с.
15. Прауде В.Р. Маркетинг: Навч. посібник / В.Р.Прауде, О.Б.Білий. – К.: Вища шк.,1994. – 256с.
16. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації. – Підручник. – К.: "Іван Федоров", 1997. – 400с.
17. Рабинович И.А. Маркетинг в коммерческой деятельности / И.А.Рабинович. – Одесса: "Инт-мар", 1993. – 247с.
18. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. 2-ге видання, доп. / К.І.Редченко. – Львів: “Альтаір-2002”, 2003. – 272 с.
19. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: підруч. / Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2009. – 408с.

20. Тимошенко З.І. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. / З.І.Тимошенко, Г.Б.Мунін, В.П.Дишлевий. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2007. – 246с.

21. Эванс Дж. Маркетинг / Дж.Эванс, Б.Берман. – М.: Экономика, 1990. – 350с.

22. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: 2-е издание, перераб. и доп./ Р.А.Фатхудинов.– Санкт-Петербург: «питер», 2002. – 448 с.

### **Додаткова**

1. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг / О.Д.Андреева.– М.: Издательская группа ИНФРА, М.: – Норма, 1997. – 224с.

2. Аникеев С.Н. Методика разработка плана маркетинга / С.Н.Аникеев.– М.: Фолиум "Ин-форм-студио", 1996. – 128с.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

4. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие / Е.А.Бельтюков, Л.А.Некрасова. – Одесса: ОНПУ, 2002. – 279 с.

5. Белявский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие / И.К.Белявский. – М.: Финансы и статистика. – 2001. – 320 с.

6. Бойко И.И. Маркетинговые исследования (минимальный маркетинговый эксперимент). Учебное пособие / И.И.Бойко. – К.: Кондор, 2005. – 280с.

7. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні / А. Длігач // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 46-48.

8. Економічна енциклопедія: у трьох томах / ред.кол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 2 – 848 с.

9. Камани К. Маркетинг изменяется, чтобы важить / К.Камани. – М.: Маркетинг, 1998, № I, с.76-81.

10. Коломийцев Н. Структура маркетинга и его генезис / Н.Коломийцев. – М.: Маркетинг,1997, № 5, с.101-116.
11. Ламбен Жан Жак. Стратегический маркетинг. Европейские перспективы / Ж.Ламбен. – СПб: Наука, 1996. – 589с.
12. Лілік І. Маркетингові дослідження в Україні: ринок зростає / І. Лілік // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С.4-5.
13. Маркетинг: підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.; ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. – 4-те вид. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2009. – 648 с.
14. Маркетинг: теорія і практика. Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. 16-17 квітня 1998р. – К.: КНЕУ,1998. – 216с.
15. Маркетинг у системі управління підприємством. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – К.: КНЕУ, 1996. – 228с.
16. Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга / А.Н.Матанцев. – М.: Юрист, 2002. – 378с.
17. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер.с англ./ М.Х.Мескон, М.Адьберт, Ф.Хедоури. – М.: "Дело", 1992. – 702с.
18. Парсяк В.И. Маркетинговые исследования / В.И.Парсяк, В.К.Рогов. – К.: Наукова думка. 1995.
19. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е.П.Пешкова. – М.: "Ось-89", 1996. – 80с.
20. Ромат Е.В. Маркетинговые исследования / Е.В.Ромат. – Харьков: Студцентр. – 2001. – 352 с.
21. Савельев Е.В. Маркетинг і стратегія конкуренції: Навч. посібник / Е.В.Савельев, В.П.Дяченко, В.Є. Куриляк. – К.: КМК ВО, 1993. – 72.с.
22. Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия / Г.Н.Чубаков. – М.: ИНФРА- М, 1995. – 224с.