

**Львівський державний університет фізичної культури  
імені Івана Боберського  
Кафедра економіки та менеджменту**

**Іванова Л. О.**

**Тематика семінарських занять та завдань до них  
з навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент і  
маркетинг” для магістрів спеціальності 241 «Готельно-  
ресторанна справа»**

© Іванова Л.О., 2020

© ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020

**Передмова**

Сучасні українські підприємства, орієнтовані на економіку ринкового типу, потребують ефективного інструментарію стратегічного менеджменту і маркетингу. Однією з головних проблем підприємств України є повноцінне осягнення філософії підприємництва, зорієнтованої на потреби та запити споживачів. Це, на перший погляд, нескладне завдання можна успішно виконати тільки тоді, коли ним займатимуться фахівці, озброєні відповідними знаннями, досвідом і навичками розв'язування конкретних завдань у сфері менеджменту і маркетингу підприємства.

Вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент і маркетинг» дозволить сформуванню у студентів систему теоретичних знань про сутність, особливості та етапи розвитку стратегічного менеджменту і маркетингу, практичних вмінь і навичок щодо портфельного аналізу підприємства, стратегічного планування, розроблення та вибору стратегічних альтернатив, стратегічного управління портфелем бізнесу підприємства.

**Мета** дисципліни - формування у студентів-майбутніх фахівців наукового світогляду та спеціальних знань з теорії та методології стратегічного менеджменту і маркетингу, оволодіння сучасними методиками розробки стратегій розвитку підприємства, набуття практичних вмінь і навичок використання інструментів стратегічного менеджменту і маркетингу в діяльності підприємства.

Для досягнення означеної мети передбачено виконання таких *завдань*: вивчити завдання і технологічний процес стратегічного управління; засвоїти сутність та сфери стратегічного менеджменту і маркетингу; опанувати основи аналізу галузевої конкуренції і внутрішнього середовища підприємства; зрозуміти вплив маркетингового середовища на стратегічну діяльність підприємства; сформувати вміння маркетингового стратегічного аналізу, маркетингового стратегічного планування і розроблення маркетингових стратегій та інноваційної політики, спрямованих на задоволення потреб споживачів; вивчити процес формування та реалізації стратегій управління підприємством; оволодіти навичками стратегічного управління портфелем бізнесу підприємства; забезпечити зацікавленість студентів в активній навчальній та науково-дослідній роботі.

### *Формування програмних компетентностей*

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти мають досягти таких результатів навчання:

#### **1) загальні компетентності:**

**ЗК7.** Вміння використовувати психологічні закономірності управління та динаміки конфліктів для аналізу конкурентних управлінських ситуацій та різні методи конструктивного розв'язання конфліктів в управлінні організаціями.

**ЗК9.** Здатність аналізувати та формулювати висновки для різних типів управлінських задач, уміння розробляти проекти та керувати ними.

#### **2) фахові компетентності:**

**ФК5.** Здатність застосовувати різні методи та інструментарій стратегічного менеджменту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

**ФК6.** Здатність визначати основні вимоги до системи сервісних, організаційних, соціальних, управлінських, інфраструктурних, маркетингових, технологічних та економічних інновацій у господарській діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

**ФК10.** Здатність управляти комерційною, маркетинговою, фінансовою діяльністю, розробляти антикризові програми діяльності корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

**ФК16.** Уміння застосовувати креативні підходи до розробки комплексу стратегій готелів та ресторанів щодо просування їх продуктивних брендів, а також розробляти плани щодо їх реалізації.

### **Програмні результати навчання:**

**РН5.** Здатність визначати стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності, уміння застосовувати систему законодавства щодо удосконалення форм господарювання.

**РН8.** Оцінювати і прогнозувати потреби населення у готельно-ресторанних ресурсах та оцінювати інноваційно-технологічні ризики у готельно-ресторанній сфері.

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

### **Підтема 1.1. Сутність та сфера стратегічного менеджменту і маркетингу**

**Мета заняття:** з'ясувати сутність стратегічного менеджменту і маркетингу, їх місце в структурі управління підприємством; вивчити основні категорії стратегічного менеджменту і маркетингу; засвоїти функції та принципи стратегічного менеджменту і маркетингу; ознайомитися з поняттям стратегії та її складовими.

#### **План**

1. Місце стратегічного менеджменту і маркетингу в структурі управління підприємством.
2. Основні категорії стратегічного менеджменту і маркетингу.
3. Функції та принципи стратегічного менеджменту і маркетингу.
4. Поняття та значення стратегій. Ієрархія стратегій підприємства.

#### **Запитання для самоконтролю та обговорення**

1. Що собою представляє стратегічний менеджмент і стратегічний маркетинг?
2. У чому полягають основні завдання стратегічного менеджменту і маркетингу?
3. На основі чого розробляється базова ділова стратегія підприємства?
4. Назвіть основні категорії стратегічного менеджменту і маркетингу.
5. У чому полягає місія фірми?
6. Чи є відмінність між поняттями “місія фірми” та “корпоративна місія”?

7. Назвіть фактори, які визначають місію фірми.
8. Чому, на Вашу думку, місія фірми визначається саме цими факторами? Відповідь аргументуйте.
9. Наведіть приклади місій відомих Вам фірм. Здійсніть їх аналіз.
10. Дайте визначення категорії “стратегічний господарський підрозділ”. Наведіть приклади.
11. Якими параметрами характеризується стратегічний господарський підрозділ?
12. Назвіть та поясніть на прикладі основні ознаки стратегічного господарського підрозділу.
13. У чому полягає основне завдання стратегічного менеджменту і маркетингу щодо стратегічного господарського підрозділу фірми?
14. Що собою представляє портфель бізнесу фірми? Наведіть приклади.
15. У чому полягають завдання стратегічного менеджменту і маркетингу щодо управління портфелем бізнесу фірми?
16. Що таке маркетингова ціль? Наведіть приклади.
17. Яким вимогам повинна відповідати маркетингова ціль?
18. Що передбачає ієрархічність, підпорядкованість маркетингових цілей? Поясніть на прикладі.
19. Що таке кількісна визначеність маркетингових цілей? Чому маркетингова ціль повинна бути кількісно визначеною? Наведіть приклади.
20. Що передбачає реальність цілей? Наведіть приклади реальних і нереальних цілей.
21. Що таке гнучкість цілей? Чому маркетингові цілі повинні бути гнучкими? Наведіть приклади.
22. Що означає сумісність, взаємоузгодженість цілей? Чому маркетингові цілі повинні бути сумісними? Наведіть приклади сумісних і несумісних цілей?
23. Дайте визначення ринкової частки фірми. Як вона обчислюється? Які висновки можна зробити, виходячи з величини ринкової частки фірми? Наведіть приклади.
24. Дайте визначення відносної ринкової частки фірми. В який спосіб вона обчислюється? Які висновки можна зробити, виходячи з величини відносної ринкової частки фірми?
25. Дайте визначення категорії “стратегія”.
26. Які фактори належать до вхідних елементів стратегії? Наведіть приклади.
27. Які фактори належать до вихідних елементів стратегії?
28. У чому полягає основне призначення маркетингової стратегії фірми?
29. За якими ознаками класифікують маркетингові стратегії фірм?
30. Дайте класифікацію маркетингових стратегій залежно від:
  - терміну їх реалізації;
  - стадії життєвого циклу товарів фірми;
  - стану ринкового попиту;
  - загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань;
  - елементів маркетингового комплексу;

- ознаки конкурентних переваг;
- виду диференціації;
- конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань;
- співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпів зростання її ринку збуту або залежно від конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів та привабливості ринків збуту;
- методу обрання цільового ринку;
- ступеня сегментації ринків збуту фірми.

## **Підтема 1.2. Маркетингове стратегічне планування**

**Мета заняття:** з'ясувати сутність стратегічного маркетингового планування, його рівні та складові; опанувати завдання, принципи та функції маркетингового стратегічного планування; вивчити основні етапи стратегічного маркетингового планування; визначити роль та значення стратегічного менеджера в стратегічному плануванні; зрозуміти міфи та ілюзії про стратегічний менеджмент і маркетинг.

### ***План***

1. Процес, моделі та рівні стратегічного планування.
2. Завдання, принципи та функції стратегічного планування.
3. Роль та значення стратегічного менеджера в стратегічному плануванні.
4. Етапи маркетингового стратегічного планування.
5. Міфи та ілюзії про стратегічний менеджмент і маркетинг.

### ***Запитання для самоконтролю та обговорення***

1. Назвіть три основні рівні, які охоплює процес стратегічного управління підприємством.
2. У чому полягає маркетингове стратегічне планування на корпоративному рівні?
3. Яке основне завдання маркетингового стратегічного планування на бізнес-рівні (рівні стратегічних господарських підрозділів)?
4. Охарактеризуйте завдання маркетингового стратегічного планування на рівні товару (товарної групи).
5. Від яких чинників залежить кількість рівнів стратегічного управління підприємством?
6. Дайте визначення маркетингового стратегічного планування.
7. Чому маркетингове стратегічне планування спрямовує свої зусилля на встановлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами підприємства?
8. У чому полягає основна мета маркетингового стратегічного планування?
9. Чому виникла необхідність у маркетинговому стратегічному плануванні?
10. У чому полягають переваги маркетингового стратегічного планування? Поясніть на прикладах.

11. Назвіть завдання та функції маркетингового стратегічного планування. Поясніть на прикладах.

12. Назвіть принципи маркетингового стратегічного планування.

13. Поясніть на прикладі принципи маркетингового стратегічного планування:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням;
- базування на дослідженнях маркетингового середовища;
- циклічність;
- гнучкість;
- багатоваріантність.

14. Що є результатом маркетингового стратегічного планування?

15. Назвіть складові плану маркетингу. Надайте їх коротку характеристику.

### *Завдання для самостійної роботи та закріплення матеріалу*

#### **Завдання 1**

#### **Формулювання місії підприємства**

1. Обрати товар, послугу, підприємство.
2. Описати основні види корисності, що створюються обраним товаром, послугою, підприємством.
3. Окреслити коло потреб, які може задовольняти цей товар, послуга, підприємство.
4. Визначити цільові ринки підприємства.
5. Визначити основні характеристики обраного товару, послуги, що можуть задовольняти потреби окресленого цільового ринку.
6. Визначити конкурентні переваги товару, послуги, підприємства.
7. Сформулювати місію підприємства.

Сформулюйте на власний розсуд місію фірми, яка виготовляє (пропонує):

- офісні меблі;
- товари для дітей (одяг, дитяче харчування, іграшки, меблі тощо);
- канцелярські товари;
- молочні продукти;
- спортивне спорядження для різних видів спорту;
- банківські послуги;
- кондитерські вироби;
- хліб;
- опалювальні системи;
- повсякденний одяг;
- коштовності;
- ялинкові прикраси;
- вишуканий посуд (“Цептер”);

- автомобілі;
- спорядження для туризму;
- садово-городній інвентар.

Чому чітке формулювання місії підприємства допомагає фахівцям в плануванні маркетингу? Поясніть на прикладі.

### ***Завдання 2***

Проведіть паралель між факторами, що визначають місію фірми, і параметрами стратегічного господарського підрозділу. В чому різниця (відмінність) і подібність між місією фірми та стратегічним господарським підрозділом? Поясніть. Наведіть приклади.

### ***Завдання 3***

Чи обов'язково кожен вид бізнесу фірми повинен виокремлюватись в окремий стратегічний господарський підрозділ? Чому? Поясніть свою думку на прикладі.

### ***Завдання 4***

Чи може один вид бізнесу фірми поділятися на декілька стратегічних господарських підрозділів? Чому? Поясніть свою думку на прикладі.

### ***Завдання 5***

За яким принципом найчастіше виокремлюються стратегічні господарські підрозділи в межах фірми? Чому? Поясніть. Наведіть приклади.

### ***Завдання 6***

Визначте положення фірми на ринку, якщо її відносна ринкова частка становить 1; 2; 5; 0,1; 0,2; 0,7; 0,9. Поясніть отримані результати.

### ***Завдання 7***

У багатьох людей певні товари викликають негативні емоції чи страх, і вони не будуть купувати їх навіть за найменшими цінами. Чи можете Ви щось порадити маркетологу районної лікарні для переборення негативного ставлення до інструментального обстеження (зондування) органів травлення?

### Завдання 8

Розрахуйте ринкову частку фірми і відносну ринкову частку фірми за наступними даними – за останній рік на ринку товару обсяги продажу становлять:

Таблиця 1

#### Обсяги продажу фірми ABC та її основних конкурентів за останній рік

Варіант	Обсяги продажу загалом на ринку товару, грн.	Обсяги продажу фірми “ABC”, грн.	Обсяги продажу конкурента №1 - фірми “КЛМ”, грн.	Обсяги продажу конкурента №2 - фірми “ОРК”, грн.
В-1	100000	2500	10000	15000
В-2	1000000	328000	422000	128000
В-3	10000	500	3200	1000
В-4	25245	5125	3000	3100
В-5	428127	221000	120000	321000

Зробіть відповідні висновки про ринкове становище фірми ABC та її конкурентів КЛМ та ОРК на ринку товару.

Визначте положення фірми на ринку, якщо її ринкова частка дорівнює 10%, 25%, 2%, 55%. Поясніть отримані результати.

### Завдання 9

Назвіть декілька переваг довгострокового плану. Поясніть, чому менеджери повинні витратити свій час на складання довгострокового плану, який кожного року буде коригуватися?

## Тема 2. Аналіз маркетингового середовища в стратегічному менеджменті і маркетингу. Визначення конкурентних переваг

### Підтема 2.1. Аналіз маркетингового середовища у стратегічному менеджменті і маркетингу

**Мета заняття:** з'ясувати сутність та мету аналізу маркетингового середовища в стратегічному менеджменті і маркетингу, його етапи та складові; вивчити основні фактори та показники макро- і мікросередовища підприємства, визначити їх вплив на діяльність підприємства та формування відповідних стратегій.

### План

1. Сутність і структура маркетингового середовища підприємства.
2. Фактори і показники маркетингового макросередовища підприємства.



3. Фактори і показники маркетингового мікросередовища підприємства.
4. Етапи, ціль та значення аналізування маркетингового середовища підприємства.
5. PEST–аналіз як метод загального вивчення ринку.
6. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

### ***Запитання для самоконтролю та обговорення***

1. Дайте визначення маркетингового середовища підприємства.
2. Чим обумовлена важливість аналізу маркетингового середовища у стратегічному менеджменті і маркетингу?
3. Яке визначення маркетинговому середовищу дав Ф. Котлер?
4. У чому полягає основне завдання аналізу маркетингового середовища?
5. Які переваги отримує підприємство від проведення аналізу маркетингового середовища? Які негативні наслідки може спричинити ігнорування підприємством аналізу маркетингового середовища? Назвіть основні групи факторів маркетингового середовища.
6. Що собою представляє мікросередовище підприємства? Які фактори належать до мікросередовища підприємства? Наведіть приклади.
7. Дайте визначення макросередовища підприємства. Які фактори належать до макросередовища? Наведіть приклади.
8. На які групи поділяються фактори середовища маркетингу залежно від можливості чи неможливості підприємства впливати на них?
9. Які фактори належать до керованих? Яким чином підприємство може впливати на кожен із них? Наведіть приклади.
10. Які фактори належать до некерованих? Чи може підприємство якимось чином впливати на них? Чому? Поясніть свою думку на конкретних прикладах.
11. Назвіть чинники, які формують економічне середовище. Наведіть приклади.
12. У чому полягає сутність закону Ернста Енгеля?
13. Назвіть фактори демографічного середовища. Наведіть приклади. Яким чином фактори демографічного середовища впливають на діяльність підприємства? Наведіть приклади.
14. Які чинники охоплює політико-законодавче середовище? Прокоментуйте на прикладах, яким чином такі фактори можуть впливати на діяльність підприємства.
15. Які фактори складають соціально-культурне середовище? Яким чином фактори соціально-культурного середовища можуть впливати на діяльність підприємства? Наведіть приклади.
16. Перелічіть загальні тенденції розвитку сучасного технологічного середовища. Яким чином вони впливають на діяльність підприємства? Наведіть приклади.
17. Яким чином науково-технічний прогрес впливає на елементи комплексу маркетингу? Наведіть приклади.
18. Назвіть показники природного середовища. Яким чином вони впливають

- на діяльність підприємства? Наведіть приклади.
19. Розгляньте підприємство як фактор мікросередовища маркетингу. Які чинники всередині підприємства складають внутрішнє мікросередовище маркетингу?
  20. Дайте визначення маркетингових посередників. Які підприємства належать до маркетингових посередників? Які проблеми може вирішувати підприємство за допомогою маркетингових посередників? У чому полягає роль посередників як чинника мікросередовища маркетингу? Наведіть приклади.
  21. Дайте визначення постачальників як фактору мікросередовища маркетингу. Наведіть приклади. В чому полягає подвійна роль постачальників як чинника мікросередовища?
  22. У чому полягає подвійна роль споживача стосовно маркетингового середовища? На які два питання необхідно звернути увагу, вивчаючи споживачів як фактор мікросередовища? Чому? Наведіть приклади.
  23. Назвіть фактори, що формують поведінку споживача. Чому саме ці чинники є найбільш важливими? Поясніть свою думку на прикладі.
  24. Охарактеризуйте конкуренцію як фактор мікросередовища маркетингу. Наведіть приклади.
  25. На які групи поділяє конкурентів Ф. Котлер? Дайте їх коротку характеристику на прикладі.
  26. Назвіть п'ять сил конкуренції за моделлю М. Портера. Наведіть приклади.
  27. Дайте визначення прямої конкуренції. За яких умов рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає? Чому? Поясніть на прикладі.
  28. У яких аспектах проявляється вплив товарів-замінників на конкуренцію? Поясніть на прикладі.
  29. Хто такі потенційні конкуренти? Коли виникає загроза конкуренції з боку потенційних конкурентів? Наведіть приклади.
  30. Розгляньте на конкретних прикладах сутність споживачів як фактора конкуренції. Коли зростає значення споживачів як конкурентного фактора?
  31. У чому полягає сутність постачальників як фактора конкуренції? Наведіть приклади. У яких випадках зростає вплив постачальника як чинника конкурентної боротьби? Поясніть на прикладі.
  32. Дайте визначення контактних аудиторій як фактора мікросередовища. Наведіть приклади. Яким чином контактні аудиторії можуть впливати на підприємство та його діяльність?
  33. Назвіть етапи аналізу маркетингового середовища. Які операції здійснюються у процесі аналізу маркетингового середовища?
  34. Назвіть та охарактеризуйте два підходи до визначення потенційних релевантних змін маркетингового середовища.
  35. Які Ви знаєте різновиди періодичності збору інформації та реєстрації потенційних змін маркетингового середовища?
  36. Що передбачає визначення важливості, природи, розміру та напрямку змін маркетингового середовища?

37.3 якою метою та за допомогою яких методів здійснюється прогнозування можливого впливу та наслідків змін маркетингового середовища? Дайте характеристику методів Делфі, екстраполяції, перехресної матриці, сценаріїв, моделювання.

## **Підтема 2.2. SWOT-аналіз**

**Мета заняття:** ознайомитися з поняттям та походженням SWOT-аналізу; вивчити методику та послідовність SWOT-аналізу, його етапи та складові; засвоїти показники, що визначають маркетингові можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства; з'ясувати, які показники можуть бути конкурентними перевагами та яким чином підприємство може формувати конкурентні переваги.

### **План**

1. Сутність та процес SWOT-аналізу.
2. Аналіз ринкових можливостей та загроз підприємства.
3. Визначення сильних та слабких сторін підприємства.
4. Основні сфери та показники конкурентних переваг підприємства.
5. Формування конкурентних переваг підприємства.

### **Запитання для самоконтролю та обговорення**

1. Що означає термін SWOT-аналіз? Дайте визначення SWOT-аналізу.
2. З яких етапів складається SWOT-аналіз?
3. Назвіть основні завдання SWOT-аналізу.
4. Що є узагальнювальним елементом SWOT-аналізу? Що собою представляє матриця SWOT? Які чотири стратегії можливі відповідно до матриці SWOT?
5. Дайте визначення маркетингових можливостей фірми.
6. Що таке маркетингові загрози фірми?
7. На основі чого визначаються маркетингові можливості та загрози фірми?
8. Які види стратегічних господарських підрозділів (СГП) існують залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз?
9. Охарактеризуйте ідеальний СГП. Що таке привабливий СГП? Охарактеризуйте зрілий СГП. Який СГП є небезпечним?
10. Що собою представляють сильні сторони (переваги) фірми?
11. Що таке слабкі сторони (слабкості) фірми?
12. Що виступає об'єктом аналізу сильних та слабких сторін фірми?
13. Назвіть етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми.
14. Охарактеризуйте етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми.
15. Чи є необхідність для фірми розвивати всі сильні сторони і перетворювати на сильні сторони всі слабкі? Чому? Наведіть приклади.
16. Охарактеризуйте матрицю, яка використовується під час розроблення стратегічних напрямів щодо сильних і слабких сторін фірми.
17. Які чотири стратегії можливі щодо сильних і слабких сторін фірми?

18. Що таке конкурентна перевага фірми?
19. В якому випадку сильна сторона фірми перетворюється на конкурентну перевагу?
20. Назвіть три основні сфери конкурентних переваг. Які показники охоплюють організаційні переваги? Які показники охоплюють функціональні переваги? Дайте характеристику переваг, які базуються на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.
21. Охарактеризуйте зовнішні переваги фірми. Що собою представляють внутрішні конкурентні переваги фірми?

### ***Завдання для самостійної роботи та закріплення матеріалу***

#### ***Завдання 1***

Обміркуйте основні труднощі, з якими стикнуться підприємства індустрії туризму після пандемії COVID-19. Яких заходів вони повинні вживати, щоб забезпечити своє виживання і процвітання у новому маркетинговому середовищі? Проаналізуйте основні проблеми маркетингу, з якими будуть стикатися маркетологи у 20-х роках XXI століття.

#### ***Завдання 2***

Дайте визначення концепцій рухів на захист прав споживачів, на захист тварин і на захист довкілля та поясніть, як ці рухи впливають на стратегії маркетингу. Наведіть приклади.

#### ***Завдання 3***

Оберіть туристичне підприємство (якщо Ви працюєте на якомусь іншому підприємстві, то нехай воно буде прикладом) та визначте, які основні фактори зовнішнього середовища будуть у найближчі п'ять-десять років впливати на нього найсуттєвішим чином. Поясніть свою думку.

#### ***Завдання 4***

Складіть два списки товарів та послуг. В перший включіть товари та послуги, попит на які в результаті змін у віковій структурі населення України зменшиться. В другий – товари та послуги, попит на які збільшиться. Які маркетингові наслідки можуть відчути виробники цих товарів та послуг? Наведіть приклади.

#### ***Завдання 5***

Оберіть компанію, яка виготовляє спортивне взуття і взуття для відпочинку. Які тенденції мікросередовища вплинуть на успіх компанії у найближчі 10 років? Який план маркетингу Ви б запропонували, щоб вчасно відреагувати на ці зміни?

#### ***Завдання 6***

Молодь все сильніше непокоїть стан довкілля. Поясніть, як ця тенденція відобразиться на діяльності компанії, що виготовляє пластикові

упаковки для сандвічів. Перерахуйте усі чинники маркетингового середовища і розкажіть, як слід реагувати на вказану тенденцію?

### ***Завдання 7***

Великий виробник алкогольних напоїв планує випускати “безалкогольний напій для дорослих” – соціально прийнятну заміну більш міцних напоїв. Новий напій коштує дешевше і практично не містить алкоголю. Які чинники культурного середовища можуть вплинути на успіх чи невдачу цього товару?

### ***Завдання 8***

Деякі маркетингові цілі, зокрема підвищення якості, вимагають підтримки внутрішньої контактної аудиторії – працівників компанії. Але дослідження показують, що працівники все менше довіряють управляючим, і відданість їх компанії вже не така сильна, як раніше. Яку маркетингову політику компанія повинна обрати стосовно своєї внутрішньої контактної аудиторії для досягнення поставлених цілей? Наведіть декілька варіантів.

### ***Завдання 9***

Політичне середовище може сильно впливати на маркетингологів і їх плани. Оберіть будь-яку країну і на тлі останніх подій політичного середовища подумайте над наступним:

- Назвіть три галузі промисловості, на маркетингові плани і стратегії яких можуть вплинути політичні зміни.
- Назвіть три можливі стратегії для кожної з названих галузей, які допоможуть адаптуватися до змін, що відбуваються в політичному житті.
- Зміни політичного середовища ймовірні, але чи можна їх передбачити? Як компанія повинна планувати свою діяльність в умовах невизначеності в політичному середовищі?

### ***Завдання 10***

Визначте основні тенденції сучасних змін природного і науково-технічного середовища. Яким чином вони впливають на маркетингову, зокрема, та господарську діяльність підприємств загалом? Наведіть приклади.

### ***Завдання 11***

Чи створює маркетинг бар'єри для виходу на ринок, чи навпаки, знімає їх? Опишіть, як дрібний виробник кухонних засобів для чищення міг би скористатись рекламою для успішної конкурентної боротьби з лідером ринку, який займає його найбільшу частку?

### ***Завдання 12***

Практика засвідчує, що закони більш ефективні, ніж добровільні дії, спрямовані на захист довкілля. Якщо б Ви були менеджером з маркетингу в

хімічній компанії, чим Ви хотіли б керуватися: державним законом, що встановлює гранично допустимі рівні забруднення повітря і води, чи добровільно взятими на себе галузевими нормами, що рекомендують орієнтовні рівні такого забруднення? Обґрунтуйте відповідь.

### ***Завдання 13***

Питання етики ставлять перед міжнародними виробниками специфічні завдання, наприклад, суттєві відмінності в нормах ділової етики, що використовуються в різних країнах. Чи слід компанії, що адаптувати свої етичні норми для ефективної роботи в країнах з відмінними нормами? (хабарі, використання дитячої праці, відверта дискримінація жінок і представників національних меншин – лише окремі приклади відмінностей у цінностях/нормах в країнах/культурах у різних куточках земної кулі).

### ***Завдання 14***

Чому в сучасному постійно змінному бізнес-середовищі виявляється таким важливим здійснення аналізу конкурентів? Наскільки можна передбачити реакцію конкурентів на маркетингові кроки підприємства? Відповідь обґрунтуйте, наведіть приклади.

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

***Мета заняття:*** ознайомитися з поняттям, історією розвитку та змістом STP-маркетингу; визначити групи факторів, що впливають на запровадження STP-маркетингу; усвідомити роль сегментування ринку у визначенні стратегії підприємства; вивчити критерії та фактори сегментації, принципи ефективної сегментації.

### ***План***

1. Виникнення, сутність та зміст STP-маркетингу.
2. Роль сегментування ринку у визначенні стратегії підприємства.
3. Фактори та критерії сегментації ринку.
4. Принципи ефективної сегментації.

### ***Запитання для самоконтролю обговорення***

1. На який ринок орієнтувалися, як правило, підприємства до 1960 р.? Чим це пояснювалося?
2. Яка тенденція почала прослідковуватися з початку 1960-х рр.?
3. Які основні групи факторів вплинули на цей процес? Поясніть вплив кожного фактору.
4. Якими особливостями сегментації пояснюють її значення як ефективного інструмента маркетингу?
5. Що собою представляє STP-маркетинг?
6. Назвіть три основні стадії STP-маркетингу?
7. Які операції здійснюються в процесі сегментації ринку?
8. Що відбувається на другому етапі STP-маркетингу?

9. Які види робіт передбачає позиціонування (третій етап STP-маркетингу)?
10. Охарактеризуйте процес сегментації та вибору цільового сегмента.
11. З чого починається процес сегментації ринку?
12. На які групи поділяються фактори сегментації за ступенем специфічності?
13. Що таке потенційні фактори сегментації?
14. Які фактори належать до потенційних?
15. Які критерії належать до географічного фактору сегментації? Наведіть приклади сегментів.
16. Які критерії належать до демографічного фактору сегментації? Наведіть приклади сегментів.
17. Які критерії належать до соціального фактору сегментації? Наведіть приклади сегментів.
18. Які критерії належать до психографічного фактору сегментації? Наведіть приклади сегментів виділених на ринку за допомогою психографічних факторів сегментації.
19. Які критерії належать до поведінкового фактору сегментації? Наведіть приклади сегментів виділених на ринку за допомогою поведінкових факторів сегментації.
20. На чому будується визначення релевантних, визначальних та специфічних факторів сегментації?
21. Що таке релевантні фактори сегментації? Наведіть приклади сегментів.
22. Охарактеризуйте визначальні фактори сегментації? Наведіть приклади сегментів виділених за допомогою визначальних факторів сегментації.
23. Охарактеризуйте специфічні фактори сегментації. Наведіть приклади сегментів виділених за допомогою специфічних факторів сегментації.
24. Назвіть принципи ефективної сегментації ринку.
25. Чому повинна існувати відмінність між сегментами, які виділяються в процесі сегментації? Поясніть на прикладі.
26. Чому відмінність, яка існує між сегментами, повинна бути визначена і сформульована? Поясніть на прикладі.
27. Чому відмінність між сегментами повинна бути суттєвою для споживачів? Поясніть на прикладі.
28. Чому кожен із виділених сегментів повинен бути однорідним? Що означає поняття “однорідні сегменти”? Поясніть на прикладі.
29. Навіщо специфіка кожного сегмента повинна трансформуватися в певний комплекс маркетингових засобів? Поясніть на прикладі.
30. Чому принаймні один із виділених сегментів повинен мати достатній ринковий потенціал? Що це означає? Поясніть на прикладі.

### ***Завдання для самостійної роботи та закріплення матеріалу***

#### ***Завдання 1***

В чому полягають переваги сегментації ринку? Чи є якісь переваги, на Вашу думку, у так званого “масового маркетингу”, тобто інтерпретації ринку як однорідного об’єкта та застосування до нього єдиного маркетингового комплексу? Поясніть свою думку за допомогою прикладів.

### ***Завдання 2***

Оберіть ринок, з яким Ви добре знайомі, та скористайтеся сегментацією за ознакою шуканих переваг для ідентифікації сегментів даного ринку. Якими могли б бути найбільш імовірні профілі результативних сегментів?

### ***Завдання 3***

Для якого типу ринку могла би бути найкориснішою психографічна сегментація? Чому? Наведіть приклади, які б підтверджували Вашу думку.

### ***Завдання 4***

До 1980 р. диференціація споживачів шотландського віскі не проводилась. Проте через нетривалий термін компанія United Distillers (власність Guinness), що спеціалізувалась на виробництві марки “Johnie Walker Red” (за ціною приблизно £9 за 1 л), випустила бренд з тонким смаком “Johnie Walker Black” за ціною на 80% вищою (£16 за 1 л), розраховуючи на прихильність споживачів, які надають великого значення своєму статусу. Пізніше до вже звичного асортименту були додані нові марки віскі “Johnie Walker Swing” (ціна £30), “Blue” (ціна £90) та “Johnie Walker Honour” (ціна £129). На ринку, розміри якого залишалися постійними, прибуток підприємства значно зріс.

#### ***Запитання:***

- Яку стратегію сегментації застосувало підприємство?
- За якими ознаками було здійснено власне поділ ринку на окремі сегменти?
- Чим, на Вашу думку, зумовлений вибір підприємством саме такої стратегії та саме таких ознак сегментації?
- Спробуйте здійснити сегментацію вітчизняного ринку алкогольних напоїв (горілки, вина, коньяків тощо на вибір) за такими ж ознаками. Чи буде така сегментація ефективною? Відповідь обґрунтуйте за допомогою конкретних прикладів.

### ***Завдання 5***

Великою популярністю на ринку засобів по догляду за взуттям користуються рідкі креми для взуття. Для їх виготовлення не використовується парафін. Рідкі креми - ідеальний засіб по догляду за взуттям, який дозволяє споживачам швидко та акуратно покращити його зовнішній вигляд. За допомогою вмонтованого помазка (поролонова губка наверху пластмасового флакончика з кремом) рідина легко наноситься на взуття; після висихання крему поверхня набуває блискучого відтінку. Найбільше ця новинка сподобалась батькам, оскільки дозволила досить швидко надати брудному та зношеному дитячому взуттю досить пристойний вигляд.

#### ***Запитання:***



- За якими критеріями здійснено сегментацію ринку у наведеній ситуації?
- Чи вичерпано всі можливості сегментації на цьому ринку?
- Якщо ні, то наведіть приклади інших підходів до сегментації ринку засобів по догляду за взуттям.
- На які сегменти можна поділити ринок засобів по догляду за взуттям?
- Які конкурентні переваги будуть важливими для кожного з виділених сегментів? Відповіді обґрунтуйте.

### ***Завдання 6***

За допомогою конкретних прикладів дайте характеристику маркетингових стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу. Які можливості та ризики передбачають згадані стратегії для підприємств? Яким чином підприємство може захистити себе від небажаних ризиків? Наведіть відповідні приклади.

### ***Завдання 7***

Чому детальне дослідження моделі прийняття купівельного рішення допомагає маркетологам створити більш ефективні маркетингові стратегії для захоплення і утримання певних сегментів споживачів? Наскільки дана модель універсальна та корисна? Наведіть приклади.

### ***Завдання 8***

Першочергово кредитні картки охоплювали недиференційований ринок. Потім компанія American Express випустила свою “Gold Card”, для придбання якої необхідно було внести £100 (для звичайної “Green Card” - £50), а ще пізніше – “Platinum Card” за ціною £300.

#### ***Запитання:***

- Яку стратегію охоплення ринку застосувала компанія American Express?
- Які переваги та недоліки має обрана стратегія?
- Які обставини, на Ваш погляд, зумовили вибір саме такої стратегії?
- За допомогою яких ознак сегментації було здійснено поділ ринку?
- Чому, на Ваш погляд, компанія скористалась саме такими сегментаційними змінними?
- Проаналізуйте діяльність українських банків, які надають аналогічні послуги своїм вкладникам? Які стратегії вони застосовують? Чому? Чи здійснюють вони сегментацію ринку банківських послуг загалом та ринку кредитних карток зокрема? Якщо так, то яким чином здійснюють сегментацію, за якими ознаками? Чи ефективні такі стратегії для українського ринку?

### ***Завдання 9***

За останні роки фармацевтичні компанії набули досвіду сегментування ринків та розроблення пропозицій товарів з високою доданою вартістю, таких що ефективно задовольняють потреби споживачів. Компанія Glaxo,

лідер на ринку ліків для лікування астми (річний оборот £3 млрд), поділяє споживачів на тих, у кого хвороба виражена в тяжкій формі, помірній або проявляється від випадку до випадку. Ціни коливаються від £9 за ліки, розраховані на місяць прийому, до £60 за спеціальні препарати, необхідні пацієнтам з важкою формою хвороби.

#### ***Запитання:***

- За якою ознакою здійснено сегментацію ринку?
- Чому обрана саме ця ознака?
- Які ознаки сегментації ринку лікарських препаратів використовують вітчизняні підприємства? Наведіть приклади.
- Наскільки ефективна, на Вашу думку, така стратегія?
- Які ознаки сегментації застосували б Ви, будучи керівником відділу маркетингу фармацевтичної компанії для сегментації ринку:
  - препаратів від головного болю;
  - препаратів від нежиті;
  - препаратів від кашлю;
  - комплексних препаратів від застуди;
  - препаратів для лікування серцево-судинних захворювань;
  - вітамінів;
  - перев'язочних матеріалів (вата, бинти, марля тощо).
- Обґрунтуйте Ваш вибір за допомогою конкретних прикладів.

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

### **Підтема 4.1. Вибір цільового сегмента та стратегії маркетингу**

***Мета заняття:*** засвоїти поняття цільовий сегмент, привабливість цільового сегмента; вивчити процес оцінки цільового сегмента; зрозуміти здатність підприємства обслуговувати відповідний ринковий сегмент.

#### ***План***

1. Цільовий сегмент. Привабливість цільового сегмента.
2. Процес оцінки цільового сегмента.
3. Показники та критерії оцінки привабливості ринку.
4. Оцінка можливостей підприємства щодо успішної конкуренції в конкретному сегменті ринку.

#### ***Запитання для самоконтролю та обговорення***

1. Що таке цільовий сегмент?
2. Яким основним вимогам повинен відповідати цільовий сегмент?
3. Що таке обсяг сегмента? Яким чином він визначається?
4. Що таке ринковий потенціал сегмента?
5. Як оцінюється привабливість сегмента?
6. Як визначається перспективність сегмента?

7. Що означає прибутковість сегмента?
8. За допомогою чого оцінюється конкурентна структура сегмента?
9. Який показник розраховується на основі аналізу конкурентної структури ринку та маркетингової стратегії фірми?
10. У чому полягає другий етап оцінки сегмента ринку?
11. Назвіть основні етапи оцінки цільового сегмента.
12. Який висновок можна зробити в результаті оцінки цільового сегмента?
13. Яким вимогам повинен відповідати цільовий сегмент?
14. Яке питання вирішується після оцінки виділених сегментів?
15. Які фактори необхідно враховувати під час вирішення питання вибору цільових сегментів?

#### **Підтема 4.2. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку**

**Мета заняття:** засвоїти маркетингові стратегії вибору цільового ринку; вміти оцінювати переваги та недоліки маркетингових стратегій вибору цільового ринку,

#### **План**

1. Стратегія односегментної концентрації.
2. Стратегія товарної спеціалізації.
3. Стратегія сегментної спеціалізації.
4. Стратегія селективної спеціалізації.
5. Стратегія повного охоплення ринку.

#### **Запитання для самоконтролю та обговорення**

1. Які стратегії виділяють залежно від товарно-сегментної структури загального ринку?
2. У чому полягає сутність стратегії односегментної концентрації?
3. Назвіть переваги односегментної концентрації.
4. У чому полягають ризики стратегії односегментної концентрації?
5. Охарактеризуйте стратегію товарної спеціалізації.
6. Назвіть переваги стратегії товарної спеціалізації.
7. В чому полягає сутність стратегії товарної спеціалізації?
8. Охарактеризуйте стратегію сегментної спеціалізації.
9. У чому полягають переваги стратегії сегментної спеціалізації?
10. Який ризик стратегії сегментної спеціалізації?
11. Охарактеризуйте сутність стратегії селективної (вибіркової) спеціалізації.
12. Яка основна перевага стратегії селективної (вибіркової) спеціалізації?
13. У чому полягає недолік стратегії селективної спеціалізації?
14. У чому полягає сутність стратегії повного охоплення ринку?
15. За рахунок яких двох альтернатив може реалізовуватися стратегія повного охоплення ринку?

## *Завдання для самостійної роботи та закріплення матеріалу*

### *Завдання 1*

Одним з етапів цільового маркетингу є вибір цільових сегментів ринку. Маркетингове сегментування виявляє можливості різноманітних сегментів ринку, на якому потрібно буде працювати підприємству. Після цього підприємство повинно визначити, скільки сегментів слід охопити. Яким чином відбувається цей процес? Проаналізуйте цей процес за допомогою конкретних прикладів. Відповідь обґрунтуйте.

### *Завдання 2*

При виборі стратегії охоплення ринку необхідно враховувати наступні фактори:

- ресурси підприємства;
- ступінь однорідності продукції;
- етап життєвого циклу товару;
- ступінь однорідності ринку.

Чому, на Вашу думку, саме ці чинники впливають на вибір стратегії охоплення ринку? Як саме впливає кожний з зазначених факторів на прийняття конкретного рішення щодо вибору стратегії? Наведіть приклади позитивного та негативного впливу кожного з факторів. Які ще фактори, крім зазначених, можуть впливати на вибір підприємством стратегії охоплення ринку? Чому Ви так вважаєте? Як, позитивно чи негативно, будуть впливати названі Вами фактори? Наведіть приклади.

### *Завдання 3*

Дайте характеристику різновидів маркетингових стратегій вибору цільового сегмента: односегментна концентрація, товарна спеціалізація, сегментна спеціалізація, селективна спеціалізація, повне охоплення ринку. Наведіть приклади застосування підприємствами зазначених стратегій. Які переваги та недоліки має кожна з стратегій? Чому Ви так вважаєте?

### *Завдання 4*

Пригадайте всі торговельні заклади у Вашому районі проживання. Уявіть, що Ви вирішили відкрити власний бізнес і займаєтесь пошуками сприятливих можливостей для відкриття туристичного агенства, готелю/хостелу, ресторану, магазину одягу, магазину музичних інструментів.

❖ Чи існує можливість відкрити в цьому районі перспективний для Вас бізнес? Опишіть Ваш цільовий ринок і те, як Ви сподіваєтесь його обслуговувати, щоб отримати конкурентні переваги.

❖ Який маркетинговий комплекс Ви будете використовувати для свого бізнесу?

### *Завдання 5*

Які переваги масового маркетингу порівняно з STP-маркетингом?

Обміркуйте це питання, використовуючи приклади конкретних компаній, що продають товари чи надають послуги.

### ***Завдання 6***

Як змінні використовуються для сегментації наступних ринків: повсякденного одягу, пива, організованого відпочинку?

### ***Завдання 7***

Європейський Союз сьогодні розглядається як привабливий і чітко виражений географічний сегмент ринку. Чи поділяєте Ви подібну точку зору? Якою мірою один і той самий маркетинговий підхід може застосовуватись до різних споживачів, що складає ринок організованих споживачів в країнах ЄС? Як це позначається на сегментації ринку?

### ***Завдання 8***

Якими перевагами і недоліками володіють диференційований, недиференційований і концентрований маркетинг? Наведіть приклади компаній, що пропонують товари чи надають послуги і застосовують цей тип охоплення ринку. Наскільки успішним було застосування цих стратегій?

## **Тема 5. Розроблення та вибір стратегічних альтернатив. Стратегії зростання. Стратегії диверсифікації. Стратегії консолідації**

***Мета заняття:*** з'ясувати сутність, класифікацію та напрями застосування стратегій зростання; ознайомитись з класифікацією стратегій зростання та особливостями, перевагами і недоліками окремих їх різновидів; засвоїти стратегії диверсифікації, їх ризики, переваги та недоліки; вивчити стратегії консолідації.

### ***План***

1. Сутність та класифікація стратегій зростання.
2. Умови застосування та процес вибору стратегій зростання.
3. Стратегії інтенсивного зростання.
4. Стратегії інтеграційного зростання.
5. Переваги та недоліки стратегій інтеграції.
6. Стратегії диверсифікації.
7. Ризики, переваги та недоліки стратегій диверсифікації.
8. Стратегії консолідації.

### ***Запитання для самоконтролю та обговорення***

1. Що розуміють під поняттям “зростання”?
2. Які можливості для розширення масштабів діяльності може мати

- підприємство? Наведіть приклади.
3. В якому випадку підприємство може прагнути до розширення масштабів своєї діяльності? Поясніть на прикладах.
  4. Які маркетингові стратегії зростання виділяють відповідно до напрямів розширення масштабів діяльності?
  5. Коли підприємство може застосовувати маркетингові стратегії зростання? Наведіть приклади.
  6. У чому полягає сутність маркетингової стратегії інтенсивного зростання? Наведіть приклади застосування інтенсивного зростання вітчизняними та зарубіжними підприємствами.
  7. Чому інтенсивне зростання називають органічним?
  8. Дайте визначення понять “існуючий ринок”, “новий ринок”, “існуючий товар”, “новий товар”.
  9. Чому некоректно використовувати терміни “старий ринок”, “старий товар”?
  10. Які аспекти потрібно оцінити підприємству перед реалізацією стратегії інтенсивного зростання?
  11. Назвіть різновиди маркетингових стратегій інтенсивного зростання. Наведіть приклади.
  12. Охарактеризуйте матрицю І. Ансоффа “товар-ринок”. Які альтернативи розвитку підприємства пропонує матриця?
  13. У чому полягає сутність маркетингової стратегії глибокого проникнення на ринок?
  14. Які є напрями реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок?
  15. Яким чином підприємство може підвищити обсяги збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту? Наведіть приклади.
  16. Продемонструйте на прикладі, яким чином підприємство може збільшити обсяги використання товару або частоти споживання.
  17. В який спосіб підприємство може залучити до споживання товарів нових споживачів на існуючому ринку? Наведіть приклади.
  18. За допомогою яких засобів реалізується стратегія глибокого проникнення на ринок? Поясніть на прикладі.
  19. У чому полягає сутність маркетингової стратегії розвитку ринку?
  20. За якими напрямками реалізується стратегія розвитку ринку? Наведіть приклади.
  21. За допомогою яких засобів реалізується стратегія розвитку ринку?
  22. Що собою представляє стратегія розвитку товару? За допомогою яких засобів вона реалізується?
  23. У чому полягає сутність маркетингової стратегії інтегративного зростання?
  24. Які є різновиди маркетингових стратегій інтегративного зростання?
  25. Дайте визначення маркетингової стратегії прямої інтеграції. Наведіть приклади.
  26. Що собою представляє маркетингова стратегія зворотної інтеграції? Наведіть приклади.

27. У чому полягає сутність маркетингової стратегії вертикальної інтеграції? Наведіть приклади.
28. Охарактеризуйте таку форму вертикальної інтеграції, як вертикальні маркетингові системи. Охарактеризуйте різновиди вертикальних маркетингових систем залежно від форми контролю: корпоративні, адміністративні, договірні. Наведіть приклади.
29. У чому полягає особливість такої форми договірної вертикальної маркетингової системи, як франчайзингова? Наведіть приклади. Які переваги та недоліки має франчайзингова система для посередника, для виробника, для споживача?
30. Що собою представляє горизонтальна інтеграція? Які існують форми горизонтальної інтеграції? Наведіть приклади.
31. В якому випадку підприємство може застосовувати диверсифікацію?
32. Коли диверсифікація може бути необхідною для підприємства?
33. Дайте визначення маркетингової стратегії диверсифікації.
34. Які є різновиди маркетингової стратегії диверсифікації?
35. У чому полягає сутність концентричної диверсифікації? Які переваги та недоліки має така стратегія?
36. Охарактеризуйте горизонтальну диверсифікацію. Які переваги та недоліки цієї стратегії?
37. Що собою представляє конгломеративна диверсифікація? Які переваги та недоліки цієї стратегії?

### ***Завдання для самостійної роботи та закріплення матеріалу***

#### ***Завдання 1***

Поясніть, в чому полягає відмінність між стратегією зростання та стратегічними цілями підприємства? Чому Ви так вважаєте? Наведіть приклади.

#### ***Завдання 2***

Яка відмінність між розвитком товару та ринку згідно з матрицею Ансоффа? Наведіть приклади кожної форми стратегії зростання. Які переваги може забезпечити для підприємства застосування певної стратегії зростання? Які можуть виникнути ризики? Яким чином підприємство може захистити себе від впливу зазначених ризиків, або упередити їх виникнення?

#### ***Завдання 3***

Стратегія розвитку товару **“Косметичні зміни”** – це мінімальна зміна товару з незначною зміною (або взагалі без зміни) решти складових маркетингового комплексу або цільового ринку. Наприклад, автомобілі дуже часто зазнають таких “косметичних” змін протягом свого життєвого циклу (скажімо, несуттєві зміни дизайну). Японські компанії постійно вносять “косметичні зміни” у свою електронну продукцію, модифікуючи певні їх характеристики. Цей процес часто називають “накрохмалюванням товару”.

### **Запитання:**

- Наведіть приклади застосування українськими підприємствами стратегії “косметичних змін”.
- Якими засобами маркетингу реалізуються стратегії у наведених Вами прикладах? Чи є такі засоби ефективними? Чим обумовлюється їх ефективність?
- Як, на Вашу думку, сприймають споживачі застосування маркетингової стратегії “косметичних змін”? Чим обумовлюється таке ставлення споживачів? Чому Ви так вважаєте?

### **Завдання 4**

Стратегія розвитку товару “**Непомітна заміна технології**” - суттєва технологічна зміна з незначною зміною (або взагалі без зміни) інших елементів маркетингового комплексу. Така технологічна зміна не впадає в очі споживачеві. Наприклад, лояльність споживачів до відомої марки картопляного пюре швидкого приготування вдалося зберегти шляхом внесення суттєвих змін у технологічний процес та сам товар (перехід від порошкоподібної консистенції до гранул, а потім – до пластівців) і лише злегка відзначивши ці зміни за допомогою реклами.

### **Запитання:**

- Наведіть приклади застосування зазначеної в ситуації стратегії українськими та зарубіжними підприємствами.
- Поясніть, які переваги отримує підприємство, застосовуючи таку стратегію. Чому Ви так вважаєте?
- Які небезпеки можуть виникнути при застосуванні зазначеної стратегії? Яким чином підприємство може захистити себе від цих небезпек? Наведіть приклади.

### **Завдання 5**

Стратегія зростання “**Зміна підходів до збуту**” - це модифікація назви, способів просування, ціни, упакування і (або) системи розподілу при збереженні незмінним базового товару. Наприклад, коли було вирішено змінити підхід до чоловічого дезодоранту, який невдало продавався, компанія-виробник замінила дизайн упакування, провела більш масштабну рекламну кампанію, встановила вищу ціну і присвоїла товару нову марочну назву – Brut.

### **Запитання:**

- Наведіть приклади застосування підприємствами такої стратегії.
- Чому, на Вашу думку, виникла необхідність застосовувати саме таку стратегію?
- Які переваги та ризики може тримати підприємство, застосовуючи цю стратегію? Наведіть приклади.



### **Завдання 6**

Стратегія розвитку товару “**Повторне виведення**” - зміна вноситься як у сам товар, так і в інші елементи маркетингового комплексу. Повторне виведення товару на ринок отримало найбільше розповсюдження в автомобільній промисловості, де кожні чотири-п'ять років практично будь-яка модель авто замінюється її модернізованою версією. Прикладом такої модернізації є заміна моделі Ford Siera на Mondeo.

#### **Запитання:**

- Наведіть приклади застосування такої стратегії українськими підприємствами? Чим обумовлюється застосування цієї стратегії?
- Які засоби комплексу маркетингу найчастіше використовуються як базові для застосування цієї стратегії? Чим обумовлюється застосування саме цих засобів комплексу маркетингу в кожному конкретному випадку?
- Які переваги та недоліки має ця стратегія? Наведіть приклади.

### **Завдання 7**

Стратегія розвитку товару “**Помітна зміна технології**” - суттєві зміни технології, які супроводжуються значними змінами способів просування (і іншими змінами маркетингового комплексу). Цей спосіб заміни дозволяє підвищити поінформованість споживачів і підштовхнути їх до здійснення пробної купівлі. Прикладом застосування помітної зміни технології була заміна персонального комп'ютера IBM PC на IBM PS/2.

#### **Запитання:**

- Наведіть інші приклади застосування такої стратегії підприємствами різних галузей.
- Які чинники маркетингового середовища найчастіше зумовлюють необхідність застосування підприємствами цієї стратегії? Чому Ви так вважаєте?
- Якою може бути реакція конкурентів на застосування підприємством такої стратегії? Наведіть приклади. Яким чином підприємство може передбачити або застерегтися від ворожих дій конкурентів?

### **Завдання 8**

Маркетингова стратегія зростання “**Абсолютна новинка**” - фундаментальна зміна технології, що супроводжується змінами цільового ринку і маркетингового комплексу.

#### **Запитання:**

- Наведіть приклади застосування підприємствами стратегії “абсолютна новинка”.
- Прокоментуйте кожний з наведених Вами прикладів з метою з'ясування: причини застосування такої стратегії; факторів маркетингового середовища, які сприяють або перешкоджають застосуванню цієї стратегії; переваг або ризиків цієї стратегії для конкретного

підприємства; можливого сприйняття чи несприйняття стратегії цільовими ринками.

### ***Завдання 9***

Починаючи з 80-х рр. ХХ століття особливого значення набувають маркетингові стратегії консолідації. Все більша кількість підприємств, що знаходяться в крупних конгломератах, почала відмовлятися від стратегій зростання, розуміючи, що бурхливе, нестримне зростання може породити більше проблем, ніж їх було раніше. Як відомо, існує три різновиди маркетингових стратегій консолідації: скорочення ринку, скорочення лінії продукту; дивестмент (контрдиверсифікація).

#### ***Запитання:***

- Дайте порівняльну характеристику маркетингових стратегій консолідації.
- Коли, на Вашу думку, у підприємства може виникнути необхідність застосовувати стратегію консолідації? Які переваги та небезпеки можуть виникнути у такого підприємства?
- Наведіть приклади застосування маркетингових стратегій консолідації українськими та зарубіжними підприємствами.

## **Тема 6. Стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства**

### **Підтема 6.1. Стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства**

***Мета заняття:*** з'ясувати, в чому полягає сутність та основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу; оволодіти методологією та інструментарієм стратегічного управління портфелем бізнесу підприємства; вивчити сутність, методику побудови та стратегічні альтернативи моделі М. Портера.

#### ***План***

1. Сутність, завдання та методологічний інструментарій стратегічного управління портфелем бізнесу підприємства.
2. Основні функції портфельного аналізу.
3. Основні етапи портфельного аналізу.
4. Основні інструменти портфельного аналізу.
5. Базові конкурентні стратегії М. Портера.
6. Переваги та ризики конкурентних стратегій М. Портера.
7. Модель стратегічного аналізу PIMS: призначення, переваги та недоліки.

#### ***Запитання для самоконтролю та обговорення***

1. У чому полягає основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу підприємства? Сформулюйте сутність маркетингового управління

- портфелем бізнесу. Які завдання вирішує управління портфелем бізнесу підприємства?
2. Які основні моделі використовуються в якості інструментів маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства? В чому полягає мета застосування кожної з моделей? Чим вони відрізняються?
  3. Які фактори утворюють основу стратегічної моделі М. Портера?
  4. Які стратегічні альтернативи пропонує стратегічна модель М. Портера?
  5. У чому полягає сутність стратегічної моделі М. Портера?
  6. Охарактеризуйте стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію в моделі М. Портера. В чому переваги та небезпеки такої позиції? Наведіть приклади.
  7. Дайте характеристику стратегічних господарських підрозділів, які займають праву верхню позицію в моделі М. Портера. Які ризики існують при такому становищі підприємства? Яку стратегію зазвичай застосовують такі підрозділи? Наведіть приклади.
  8. Які підрозділи займають середню позицію в моделі М. Портера? Чому цю позицію М. Портер назвав “болотом”? В чому небезпека такого становища? Наведіть приклади.
  9. Який висновок можна зробити з моделі М. Портера?
  10. Які стратегії пропонує М. Портер, виходячи з моделі?
  11. У чому полягає сутність стратегії цінового лідерства? Яку структуру має стратегія цінового лідерства?
  12. Назвіть та прокоментуйте переваги стратегії цінового лідерства. Які ризики має ця стратегія? Наведіть приклади. Якими шляхами може реалізуватися стратегія цінового лідерства?
  13. В чому полягає сутність стратегії диференціації?
  14. Які умови необхідні для реалізації стратегії диференціації? Назвіть та прокоментуйте переваги стратегії диференціації. Які ризики передбачає стратегія диференціації? Яким шляхом може реалізуватися стратегія диференціації? Наведіть приклади.
  15. У чому полягає сутність стратегії концентрації? Які сегменти ринку можуть бути об'єктами концентрації?
  16. Яка умова необхідна для застосування підприємством стратегії концентрації? Назвіть та прокоментуйте переваги стратегії концентрації. Які ризики має стратегія концентрації? Яким чином може реалізуватися стратегія концентрації? Наведіть приклади.
  17. Яким чином модель М. Портера може трансформуватися в матрицю? Яким чином підприємства можуть на практиці застосовувати модель М. Портера? Наведіть приклади.

## **Підтема 6.2. Матриця Бостонської консультативної групи**

**Мета заняття:** з'ясувати, в чому полягають основні положення портфельної матриці Бостонської консультативної групи; вивчити етапи її побудови, стратегічні альтернативи, переваги та недоліки застосування.

### ***План***

1. Основні положення матриці Бостонської консультативної групи.
2. Етапи побудови портфельної матриці Бостонської консультативної групи.
3. Основні види стратегічних господарських підрозділів за портфельною матрицею Бостонської консультативної групи.
4. Різновиди стратегій за портфельною матрицею Бостонської консультативної групи
5. Значення, переваги та недоліки портфельної матриці Бостонської консультативної групи.

### ***Запитання для самоконтролю та обговорення***

1. Яке твердження є основою матриці Бостонської консультативної групи? З чого випливає дане твердження?
2. Сформулюйте сутність ефекту дослідної кривої. Проілюструйте його за допомогою графіка. Які фактори впливають на зниження витрат? Який висновок можна зробити на основі дослідної кривої? Чому не слід його перебільшувати?
3. Назвіть етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи. Прокоментуйте на прикладі етапи побудови матриці.
4. Які основні різновиди стратегічних господарських підрозділів виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи? Чим обумовлена така дещо комічна назва СГП? Чи виправдовують вони таку назву? Відповідь обґрунтуйте.
5. Охарактеризуйте стратегічні господарські підрозділи “Знаки питання”. Які маркетингові стратегії пропонується застосовувати стосовно таких підрозділів? Чому? Наведіть приклади.
6. Що собою представляють стратегічні господарські підрозділи “Зірки”? Які маркетингові стратегії слід застосовувати для таких підрозділів? Чому? Наведіть приклади.
7. Охарактеризуйте стратегічні господарські підрозділи “Дійні корови”? Наведіть приклади. Які стратегії найчастіше використовуються стосовно таких СГП? Чому саме такі стратегії? Відповідь обґрунтуйте.
8. Охарактеризуйте стратегічні господарські підрозділи “Собаки”. Наведіть приклади таких підрозділів. Які стратегічні альтернативи можливі щодо розвитку цих підрозділів на підприємстві?
9. Які різновиди маркетингових стратегій виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
10. У чому полягає сутність стратегії розвитку або інтенсифікації зусиль? В якому випадку підприємству доцільно застосовувати таку стратегію? Для яких СГП рекомендується використовувати дану стратегію згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
11. Охарактеризуйте стратегію втримання конкурентних переваг. Для яких СГП використовується стратегія?
12. Що собою представляє стратегія “збору урожаю”? Для яких СГП використовується?

13. У чому полягає сутність стратегії елімінації, або згортання позицій? Коли виникає необхідність використовувати цю стратегію?
14. Які етапи проходять підприємства (СПП) у своєму життєвому циклі згідно з матрицею Бостонської консультативної групи?
15. Які переваги і недоліки має матриця Бостонської консультативної групи? В чому полягає стратегічне значення матриці як інструмента портфельного аналізу?

### **Підтема 6.3. Матриця “МакКінсі-Дженерал Електрик”**

**Мета заняття:** ознайомитись з сутністю та порядком розроблення матриці “МакКінсі – Дженерал Електрик”; розглянути різновиди маркетингових стратегій підприємства за матрицею; вивчити переваги та недоліки матриці.

#### **План**

1. Сутність та етапи побудови матриці “МакКінсі-Дженерал Електрик” .
2. Види стратегій за матрицею привабливості ринку.
3. Переваги, обмеження та недоліки матриці “МакКінсі-Дженерал Електрик”

#### **Запитання для самоконтролю та обговорення**

1. Які фактори покладено в основу матриці ‘МакКінсі-Дженерал Електрик’?
2. Які показники відтворюють привабливість ринку при побудові матриці “МакКінсі-Дженерал Електрик”?
3. Які показники використовуються для оцінки привабливості ринку при побудові матриці “МакКінсі-Дженерал Електрик”?
4. Охарактеризуйте етапи побудови матриці “МакКінсі-Дженерал Електрик”. Які операції здійснюються на кожному етапі? Що є результатом заключного етапу?
5. На які три стратегічні зони поділяється поле матриці “МакКінсі-Дженерал Електрик” під час формування маркетингових стратегій?
6. Які квадрати охоплює перша стратегічна зона? Які стратегії рекомендується використовувати для СПП, що опинилися у першій зоні матриці “МакКінсі-Дженерал Електрик”? Наведіть приклади.
7. Які квадрати включає друга стратегічна зона матриці “МакКінсі-Дженерал Електрик”? Які стратегії пропонуються для підприємств, що розташовані у цих квадратах? Наведіть приклади.
8. Які квадрати охоплює третя стратегічна зона матриці “МакКінсі-Дженерал Електрик”? Дайте характеристику стратегій, що пропонуються для СПП третьої зони, наведіть приклади.
9. Які переваги та недоліки має матриця “МакКінсі-Дженерал Електрик” як інструмент матричного аналізу?

#### **Завдання для самостійної роботи та закріплення матеріалу**

### Завдання 1

Визначте відмінності між стратегіями диференціації та ціновим лідерством. Чи можна одночасно досягти успіху у використанні обидвох цих стратегій? Чому? Наведіть приклади.

### Завдання 3

Проаналізуйте стратегічне положення підприємств, які зображені на рис.1. Для аналізу використайте модель М. Портера. Яку позицію у моделі М. Портера посідає кожне з підприємств? Які з наведених на рисунку підприємств є лідерами ринку? Позиція якого підприємства є найбільш загрозливою? Які стратегічні можливості має кожне з підприємств? Які стратегії їм доцільно застосовувати? Які чинники середовища можуть бути сприятливими для них, а які становлять потенційну небезпеку? Яким чином підприємства можуть захистити себе від впливу несприятливих чинників середовища?

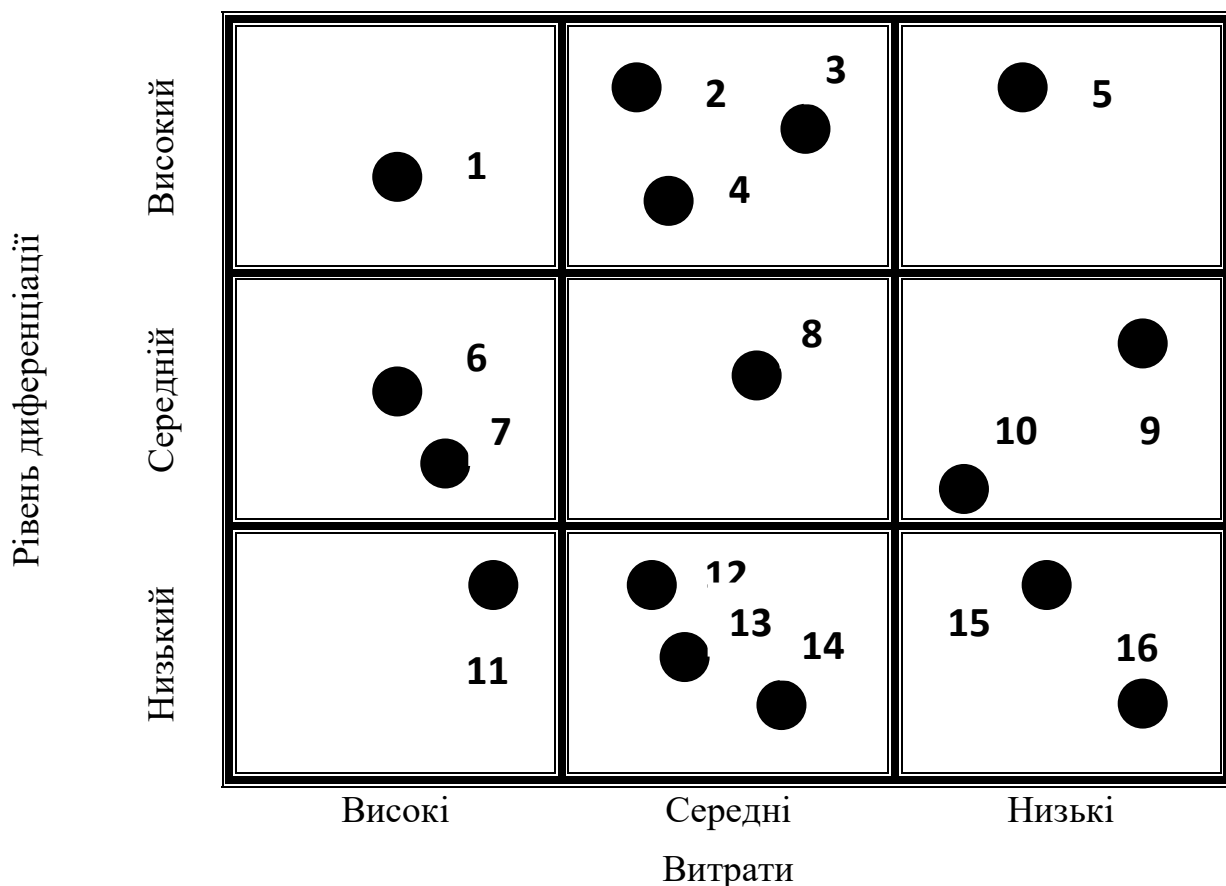


Рис. 1. Стратегічна позиція підприємств у галузі

Цифри, які відтворюють рівень рентабельності підприємства в галузі, наведені у табл.1.

Таблиця 1

**Рівень рентабельності підприємств у галузі**

Номер підприємства	Рівень рентабельності, %	Номер підприємства	Рівень рентабельності, %
1	30,1	9	14,7
2	28,7	10	12,1
3	25,1	11	13,5
4	19,0	12	11,0
5	21,9	13	10,8
6	17,4	14	9,9
7	13,2	15	7,5
8	15,2	16	5,1

### ***Завдання 2***

Здійсніть порівняльну характеристику трьох основних інструментів стратегічного аналізу портфеля бізнесу підприємства: Стратегічної моделі М. Портера, Матриці Бостонської консультативної групи, Матриці МакКінсі – Дженерал Електрик.

Дайте відповідь на запитання:

- В чому подібні ці інструменти стратегічного аналізу?
- Чим вони відрізняються один від одного?
- Які переваги та недоліки має кожен з них?
- Чим обумовлюється менша придатність або принципова непридатність інструментів стратегічного аналізу для українських підприємств? Обґрунтуйте власну думку. Наведіть приклади.

### ***Завдання 4***

Перерахуйте переваги матриці Бостонської консультативної групи. Чи здатен, на Вашу думку, цей метод портфельного аналізу покращити результати портфельного планування? Обґрунтуйте Вашу відповідь. Які недоліки чи недосконалості має матриця Бостонської консультативної групи? Яким чином їх вплив на результати портфельного аналізу можна пом'якшити або уникнути?

### ***Завдання 5***

Як відомо, згідно з матрицею Бостонської консультативної групи виділяють чотири різновиди СГП: “зірки”, “дійні корови”, “знаки питання” та “собаки”. Прокоментуйте та обґрунтуйте на конкретних прикладах характеристики цих СГП:

- “Зірки” в процесі свого зростання потребують значних постійних інвестицій. Для успішної конкуренції та зміцнення конкурентної позиції може виявитись вимушеною низька прибутковість таких підрозділів. По мірі розвитку ринку “зірки” можуть перетворитись у “дійних корів”.
- “Дійні корови” утримуються для отримання коштів, але можуть потребувати певних інвестицій для зниження рівня затрат та підтримання

лідерства на ринку. Довгострокові ринкові прогнози можуть визначити, як довго здійснювати інвестиції для підтримання лідерства на ринку, а також коли використовувати товар для отримання максимально можливих прибутків. “Дійна корова” може перетворитись у “собаку”, якщо її не використовувати як джерело коштів.

- “Знаками питання” управляють з метою збільшення частки ринку. При вдалій стратегії “знак питання” може розвинути до рівня “зірки”. Якщо потенціал стати “зіркою” не очевидний, то рекомендується відмовлятися від такого товару доти, доки потік коштів стане від’ємним.

- “Собаки” володіють високими конкурентними позиціями на ринках з низьким рівнем зростання або на зрілих ринках. Більшість мають слабкий потенціал збільшення частки ринку та неприбуткові. Рекомендується їх ліквідація.

### **Завдання 6**

Аналіз миючих засобів компанії Unilever, проведених на ринку аналогічних товарів за допомогою матриці Бостонської консультативної групи, показав, що вони (товари) – “собаки”. Насправді ж вони представляли собою буквально золоті жили, що приносять компанії значні прибутки. Коли дослідження було проведене повторно на рівні сегментів ринку, виявилось, що Unilever володіє значною кількістю “зірок” та “дійних корів”.

На основі наведеного прикладу проаналізуйте основний недолік матриці Бостонської консультативної групи – надто велике спрощення складних ситуацій, що призводить до дуже “гладких” рішень.

### **Завдання 7**

Прокоментуйте стратегічні рекомендації для кожного з дев’яти квадратів вдосконаленої матриці МакКінсі-Дженерал Електрик, які дає компанія Shell Chemicals.

1. Позиція **лідера** є найкращою, оскільки в цьому випадку СГП має стійку позицію на досить привабливому ринку. Мета стратегії – розширення та зміцнення досягнутих позицій.
2. **Зростаючий лідер** потребує додаткових інвестицій, що дозволить забезпечити зростання виробництва відповідно до розширення ринку. Зазвичай продукція є прибутковою, а розширення ринку відбувається незалежно від дій компанії.
3. **СГП, що потребує докладання додаткових зусиль**. З часом вразливість такої позиції може зрости. Необхідно розглянути питання про інвестиції з метою підвищення конкурентоспроможності.
4. **Генерування грошових коштів**. Ці СГП повинні забезпечувати надходження доходів і не потребувати інвестицій.
5. **Обережний розвиток**. При інвестуванні слід проявити обережність, оскільки компанія не має міцних позицій на не дуже привабливому ринку.
6. **“Все або нічого”**. Такі СГП повинні бути поділені на дві частини, одна з яких отримує пріоритет в інвестиціях, а інші позбавляються їх повністю.



7. та 8. **Поступове видалення.** Перспективи отримання прибутків є дуже незначними, тому стратегія полягає у поступовому переключенні ресурсів на інші напрями.
9. **Видалення.** Продовження цього бізнесу означає марну розтрату ресурсів, тому слід якомога швидше позбавитись від ще ліквідних активів.

### ***Завдання 8***

В чому, на Вашу думку, полягає відмінність між такими інструментами портфельного аналізу, як матриця Бостонської консультативної групи та матриця МакКінсі-Дженерал Електрик? Яка з них більш придатна для застосування в сучасних умовах українського бізнес-середовища? Відповідь обґрунтуйте, виходячи з переваг та недоліків кожного з інструментів портфельного аналізу, їх стратегічного значення, а також впливу конкретних факторів маркетингового середовища. Наведіть приклади.

### ***Завдання 9***

Матриця стратегічного планування бізнесу компанії Дженерал Електрик забезпечує необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень, для яких була б корисна така матриця. Чи існують види стратегічних рішень, для яких ця матриця не може застосовуватись?

### ***Завдання 10***

Наведіть приклади українських підприємств, які, за Вашими оцінками, застосовують маркетингові стратегії, передбачені матрицею МакКінсі-Дженерал Електрик: збереження лідерства, виклик лідеру, переборення слабкості або пошук ніші, управління коштами, генератор коштів, збирання врожаю, елімінація.

# Тема 7. Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування

## Підтема 7.1 Маркетингові стратегії диференціації

**Мета заняття:** з'ясувати поняття та напрями диференціації; ознайомитись з підходами до диференціації М. Портера та Ф. Котлера; вивчити різновиди маркетингових стратегій диференціації, їх сутність, особливості застосування підприємствами різних сфер діяльності.

### *План*

1. Поняття диференціації. Умови, за яких диференціація забезпечує позитивний результат.
2. Ланцюжок цінності підприємства за М. Портером.
3. Ознаки диференціації за Ф. Котлером.
4. Різновиди маркетингових стратегій диференціації.

### *Запитання для самоконтролю та обговорення*

1. У чому полягає сутність стратегії диференціації?
2. Охарактеризуйте відмінності між стратегіями диференціації та позиціонування? Який взаємозв'язок існує між стратегіями диференціації та позиціонування?
3. Які ланки включає скорочений ланцюжок цінностей за М. Портером? Чому пошук сфери позитивних відмінностей ринкової діяльності підприємства від його конкурентів М. Портер пропонує розпочинати з аналізу ланцюжка цінностей?
4. Які категорії належать до основних напрямів конкурентної диференціації за Ф. Котлером?
5. У чому полягає сутність товарної диференціації? За якими показниками товару може здійснюватися товарна диференціація? Наведіть приклади.
6. Охарактеризуйте диференціацію товару за функціональними показниками. Наведіть приклади.
7. Охарактеризуйте товарну диференціацію на основі якості товару. Наведіть приклади. Які стратегічні альтернативи можливі в управлінні якістю товару?
8. У чому полягає сутність стратегій поступового підвищення якості товару, підтримання якості товару, поступового зниження (фальсифікації) якості товару? Наведіть приклади зазначених стратегій. У якому випадку підприємство може застосовувати ці стратегії? Відповідь обґрунтуйте.
9. Охарактеризуйте товарну диференціацію за показниками дизайну товару. Для яких товарів найчастіше застосовується така стратегія? Чому? Наведіть приклади.
10. У чому полягає сутність сервісної диференціації? За якими напрямками здійснюється сервісна диференціація? Які підприємства, як правило, застосовують такий тип диференціації? Наведіть приклади.
11. У чому полягає сутність диференціації персоналу? Якими ознаками

- повинен володіти персонал, щоб стати фактором диференціації?
12. Що собою являє іміджева диференціація? Якими засобами реалізується іміджева диференціація? Наведіть приклади.
  13. Охарактеризуйте іміджеву диференціацію засобами символіки. Наведіть приклади застосування такої стратегії підприємствами.
  14. Охарактеризуйте іміджеву диференціацію за допомогою засобів масової інформації, фірмової атмосфери, подій. Наведіть приклади.

## **Підтема 7.2. Маркетингові стратегії позиціонування**

**Мета заняття:** з'ясувати сутність позиціонування як маркетингової стратегії; розглянути різновиди маркетингових стратегій позиціонування; оволодіти методикою побудови позиційної схеми та визначенням положення підприємства у ній; виявити можливі помилки, які виникають у процесі позиціонування товару (підприємства).

### ***План***

1. Сутність позиціонування. Основні завдання позиціонування.
2. Ключові фактори успішного позиціонування.
3. Види позиціонування за Г. Ассель. Альтернативні способи позиціонування за Дж. Вінд.
4. Позиційна схема та етапи її побудови. Стратегія позиціонування за Ф. Котлером.
5. Різновиди стратегій позиціонування.

### ***Запитання для самоконтролю та обговорення***

1. Дайте визначення сутності позиціонування. Чим обумовлюється необхідність застосування маркетингової стратегії позиціонування?
2. Що собою представляє позиційна схема товару? Які етапи включає процес побудови позиційної схеми?
3. Охарактеризуйте за допомогою конкретного прикладу перший етап побудови позиційної схеми товару. Яким чином визначають ознаки диференціації товару для його позиціонування?
4. Які операції здійснюються під час наступних етапів побудови позиційної схеми? Наведіть приклади.
5. У чому полягає основна мета маркетингової стратегії позиціонування?
6. Які існують види маркетингової стратегії позиціонування?
7. Охарактеризуйте стратегію позиціонування за показниками якості. Наведіть приклади. Які переваги та недоліки має такий різновид позиціонування? Чому Ви так вважаєте?
8. За допомогою прикладу проаналізуйте сутність, переваги та недоліки позиціонування за співвідношенням ціна-якість.
9. У чому полягає сутність позиціонування на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів? Наведіть приклади. Коли підприємство має можливість застосовувати таку стратегію? Які небезпеки можуть

- виникнути при застосуванні цієї стратегії?
10. Охарактеризуйте позиціонування товару за сферою застосування. Наведіть приклади застосування зазначеної стратегії підприємствами різних галузей.
  11. Охарактеризуйте позиціонування товару за специфічними особливостями споживачів, для яких призначений товар. Наведіть приклади.
  12. У чому полягає сутність стратегії позиціонування за різновидом товару, який пропонується у продаж? Які підприємства можуть застосовувати таку стратегію? Які переваги та недоліки має така стратегія? Наведіть приклади.
  13. Що собою являє позиціонування за низькою ціною? З якими небезпеками пов'язана така стратегія? Для яких товарів стратегія неприпустима? Наведіть приклади застосування позиціонування за низькою ціною підприємствами різних сфер.
  14. У чому полягає сутність маркетингової стратегії позиціонування за сервісним обслуговуванням? Які підприємства можуть застосовувати таку стратегію? Наведіть приклади.
  15. Охарактеризуйте позиціонування за позитивними особливостями технології. Для яких товарів, підприємств може бути прийнятний даний різновид позиціонування? Наведіть приклади.
  16. За допомогою прикладів проаналізуйте сутність, переваги та недоліки маркетингової стратегії позиціонування на іміджі. Підприємства яких сфер можуть застосовувати дану стратегію? Відповідь обґрунтуйте.
  17. Які різновиди маркетингових стратегій позиціонування виділяють за кількістю ознак, на яких базується стратегія позиціонування? Охарактеризуйте маркетингові стратегії позиціонування за однією, двома та трьома ознаками. Наведіть приклади. Поясніть, чому, як правило, позиціонування більше ніж за трьома ознаками є неефективним? Наведіть приклади.
  18. Які помилки є найпоширенішими при здійсненні позиціонування? Наведіть приклади та поясніть небезпеку надмірного, недостатнього, змішаного та сумнівного позиціонування.
  19. Поясніть, чому розроблена стратегія позиціонування повинна узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів підприємства загалом та окремими його елементами. Наведіть приклади неузгодженості цих характеристик. Яким чином можна виправити становище? Поясніть свою думку.
  20. Чому обрана підприємством стратегія позиціонування повинна мати певну стабільність? Які наслідки матиме недотримання цієї вимоги? Наведіть приклади.

### *Завдання для самостійної роботи та закріплення матеріалу*

#### *Завдання 1*

Наведіть приклади використання підприємствами різних сфер стратегій

диференціації та обміркуйте їх. Які переваги дає підприємству застосування названих стратегій? Які можуть виникнути небезпеки?

### **Завдання 2**

В чому полягає сутність товарної диференціації на основі:

- довговічності товару,
- надійності товару,
- ремонтоздатності товару.

Для яких товарів такі стратегії є найбільш обґрунтованими? Наведіть приклади застосування підприємствами зазначених стратегій диференціації. Які переваги дає підприємству застосування таких стратегій? Які ризики пов'язані із їх застосуванням? Відповідь обґрунтуйте.

### **Завдання 3**

Дайте характеристику сервісної диференціації за напрямками:

- доставка товару до місця споживання;
- встановлення/монтаж на місці використання;
- навчання споживача роботі з товаром;
- безкоштовні консультації, пов'язані з використанням товару;
- ремонт товару.

Наведіть приклади застосування підприємствами зазначених стратегій диференціації.

### **Завдання 4**

Для того, щоб компанія успішно конкурувала на цільовому ринку, вона повинна надати споживачеві ту чи іншу конкурентну перевагу, тобто дати цільовому споживачеві дещо таке, що йому не можуть дати конкуренти. Інакше кажучи, воно пов'язане з застосуванням маркетингового комплексу, спрямованого на створення для споживача чогось особливого - диференціації. *Диференціація за товарами* може бути результатом додавання якихось нових можливостей, що дають споживачеві перевагу, яку він не може отримати у конкуруючій компанії. *Диференціація за просуванням товару* може стати результатом унікального і привабливого іміджу, створеного рекламою, або висококласного обслуговування, що забезпечується торговельним персоналом компанії. *Диференціація за збутом* може виникнути в результаті створення для споживача такої ситуації, при якій здійснення купівлі виявиться більш зручним. Нарешті, *цінова диференціація* може забезпечити споживачеві перевагу, що полягає у нижчій ціні.

#### **Запитання:**

- В чому полягають переваги та недоліки названих різновидів диференціації?
- Які чинники маркетингового середовища можуть сприяти або перешкоджати застосуванню підприємствами окремих різновидів

диференціації?

- Наведіть приклади застосування українськими та іноземними підприємствами окремих різновидів стратегій диференціації.

### ***Завдання 5***

Єдиною причиною того, що підприємства встановлюють низькі ціни є те, що їх товари не диференційовані. Чи згодні Ви з таким твердженням? Чому? Наведіть приклади, які б підтвердили Вашу думку.

### ***Завдання 6***

Як може аналіз ланцюжка цінностей привести до успіхів бізнес-діяльності підприємства? Наведіть приклади. Які ланки, на Вашу думку, може включати деталізований ланцюжок цінностей для :

- виробництва споживчих товарів (продукти харчування, одяг, взуття, меблі),
- виробництва промислових товарів (обладнання, сировина, комплектуючі),
- сфери гуртової торгівлі,
- сфери роздрібною торгівлі,
- сфери послуг,
- некомерційної сфери (театр, лікарня, університет, музей, спортклуб тощо).

### ***Завдання 7***

Існує думка про те, що для маркетингу товарів та послуг “виділятися в масі інших товарів – добре”. Чому фірми повинні диференціювати пропозицію своїх товарів чи послуг? Які способи використовують компанії, що виготовляють товари чи надають послуги для диференціації своїх пропозицій щодо пропозицій конкурентів? Наведіть конкретні приклади.

### ***Завдання 8***

В чому полягає відмінність між позиціюванням та репозиціюванням? Оберіть три товари та послуги і опишіть способи їх позиціювання чи репозиціювання на відповідному ринку, тобто дайте відповідь на запитання: на який цільовий ринок вони спрямовані і в чому полягає їх конкурентна перевага?

### ***Завдання 9***

Яку роль відіграють характеристики товару і сприйняття цих характеристик при позиціюванні товару? Чи може характеристика, що притаманна декільком конкуруючим маркам, бути використана в проведенні успішної стратегії позиціювання?

### ***Завдання 10***

Компанія відшуковує способи витіснення конкурентів або репозиціювання. Що це означає? Яким чином компанія може потіснити своїх суперників на ринку? Наведіть приклади.

### ***Завдання 11***

Чи може позиціювання принести користь неприбутковій організації? Якщо так, то яким чином благодійна організація може обрати і реалізувати стратегію позиціювання? Якщо ні, то чому?

### ***Завдання 12***

Пригадайте добре відому марку темного чи світлого пива, наприклад, Оболонь. Яку позицію вона займає відносно марки Львівське, Чернігівське? Яким чином, на Вашу думку, виробники проясняють чи заплутують предмет позиціювання? Чи є відмінні характеристики цих марок, на яких наполягають виробники, суттєвими або несуттєвими?

### ***Завдання 13***

Поглянувши на рекламу товарів і на самі товари, ми часто можемо зрозуміти, яким саме чином маркетологи намагаються позиціювати свої товари і який цільовий ринок вони розраховують завоювати.

- Визначте спосіб позиціювання і цільові ринки для таких марок, як Кока-Кола, Пепсі, Спрайт, Моршинська, Оболонь.
- Визначте спосіб позиціювання і цільові ринки для таких марок, як Кіт Кат, Снікерс, Марс, Баунті, Твікс, Мілка, Рошен, Світоч, Корона.
- Як, на Вашу думку, компанії, що виготовляють безалкогольні напої та кондитерські вироби, досягають позиціювання і цільових ринків?
- Чи виражена позиція одних з них більш чітко, ніж у інших?

### ***Завдання 14***

Сутність стратегії репозиціювання іміджу полягає у збереженні попереднього товару та цільового ринку, але зміні іміджу цього товару. На ринках, де товари є своєрідною формою самовираження, певний товар може виявитись досить функціонально прийнятним, але зазнати невдачі лише через відсутність у нього належного іміджу. Наприклад, Nike асоціює свою марку з успіхом, укладаючи контракти з видатними спортсменами, наприклад, футболістом Роналдо. Або, наприклад, таку ж стратегію застосувала Adidas з метою створення іміджу довіри вулиці, без якої неможливо обійтись на ринку спортивного взуття.

### **Запитання:**

- Наведіть приклади застосування цієї стратегії підприємствами різних сфер: виробництва споживчих товарів, товарів виробничого призначення, сфери гуртової та роздрібною торгівлі, послуг, некомерційної сфери.
- Порівняйте засоби, якими користуються підприємства різних сфер для реалізації однотипної стратегії.
- В чому їх відмінність та подібність?
- Чим це обумовлено – специфікою товару (послуги), параметрами цільового ринку чи іншими критеріями?
- Які чинники впливають на ефективність стратегії у кожній з названих сфер?

### ***Завдання 15***

Стратегія прихованого (несуттєвого) репозиціонування пов'язана з перенацілюванням одного і того ж самого товару на інший сегмент ринку. Дуже часто дана стратегія використовується для охоплення більш широкого кола споживачів за рахунок створення у них привабливого іміджу своєї торгової марки.

Стратегія явного (суттєвого) репозиціонування застосовується, коли змінюється і товар і цільовий ринок. Наприклад, компанія може прийняти рішення про переміщення у верхні (або навпаки, нижчі) ешелони ринку, впроваджуючи новий товарний асортимент з метою задоволення запитів нових цільових споживачів. Наприклад, компанія Mercedes-Benz, стикнувшись з жорсткою конкуренцією з боку японських автомобілебудівних компаній, дійшла висновку про необхідність використання репозиціонування продукції та матеріального репозиціонування. Явне репозиціонування в інтерпретації Mercedes-Benz набуло форми розроблення нової продукції (наприклад, "міського авто"), з метою задоволення потреби нових цільових споживачів. Потрібно було також провести репозиціонування товару в традиційних сегментах ринку, яке дозволило зменшити витрати на розроблення та виробництво авто (ці заходи виявились життєво необхідними з огляду на те, що ціни на продукцію конкурентів, наприклад, Lexus компанії Toyota, були суттєво нижчими).

### **Запитання:**

- Проаналізуйте стратегію, застосовану компанією Mercedes-Benz. Які основні характеристики цієї стратегії? За допомогою яких інструментів маркетингу реалізується ця стратегія?
- Дайте порівняльну характеристику стратегій явного та неявного репозиціонування. Порівняйте переваги та недоліки зазначених стратегій.
- Яка з цих стратегій є більш привабливою для підприємств, яка менш привабливою? Для яких сфер ці стратегії є найбільш прийнятними? Наведіть приклади застосування підприємствами цих стратегій.



## Тема 8. Маркетингові конкурентні стратегії

**Мета заняття:** розглянути сутність маркетингових конкурентних стратегій та їх класифікацію; вивчити різновиди конкурентних стратегій за А. Літлом, М. Портером, Д. Джоббером, Ф. Котлером.

### *План*

1. Сутність та рівні конкуренції.
2. Поняття маркетингових конкурентних стратегій та їх класифікація.
3. Різновиди конкурентних стратегій за А. Літлом.
4. Різновиди конкурентних позицій фірми за М. Портером.
5. Різновиди конкурентних стратегій за Д. Джоббером.
6. Різновиди конкурентних стратегій за Ф. Котлером.

### *Запитання для самоконтролю та обговорення*

1. За якими ознаками класифікують маркетингові конкурентні стратегії? Які різновиди маркетингових конкурентних стратегій виділяють А. Літл, М. Портер, Ф. Котлер?
2. У чому відмінність різних підходів до класифікації маркетингових конкурентних стратегій?
3. Що собою представляє лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та незадовільна конкурентні позиції підприємства згідно з класифікацією А. Літла? Наведіть приклади застосування таких стратегій підприємствами.
4. За якою ознакою класифікує маркетингові конкурентні стратегії М. Портер? В чому полягає сутність маркетингових стратегій диференціації, цінового лідерства, концентрації? Наведіть приклади.
5. За якою ознакою класифікує маркетингові конкурентні стратегії Ф. Котлер?
6. Хто такі ринкові лідери, челенджери, послідовники, “нішери”? Наведіть приклади.
7. Яким чином приблизно розподіляється ринок між лідерами, челенджерами, послідовниками, “нішерами”?
8. Хто такі ринкові лідери? Дайте визначення ринкового лідера. В чому полягають особливості маркетингової діяльності ринкових лідерів? Наведіть приклади ринкових лідерів різних галузей.
9. У чому полягає вигідність позиції ринкового лідера? Чим обумовлюються переваги становища лідера? Наведіть приклади. У чому полягає небезпека позиції ринкового лідера? Яким чином лідер ринку може захистити себе від цих ризиків?
10. В яких напрямках повинен діяти ринковий лідер, щоб утримати свою позицію? Наведіть приклади. Які маркетингові стратегії може застосовувати ринковий лідер для утримування першості?
11. Дайте визначення маркетингової стратегії розширення місткості ринку. Якими засобами може бути реалізовуватися зазначена стратегія? Наведіть приклади.

12. На чому може базуватися пошук ринковим лідером нових споживачів? Наведіть приклади.
13. За рахунок яких альтернатив відбувається пошук нових потреб? Наведіть приклади.
14. За рахунок яких засобів може реалізовуватись збільшення обсягів споживання товару споживачами? Наведіть приклади.
15. Дайте визначення стратегії підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку. Наведіть приклади застосування цієї стратегії підприємствами різних сфер. У якому випадку зростання ринкової частки може позитивно впливати на прибутковість підприємства?
16. Які обмежувальні фактори має застосування маркетингової стратегії збільшення ринкової частки? За рахунок яких засобів можуть виявитися ці обмеження? Яким чином підприємство може захистити себе від впливу цих обмежень? Наведіть приклади.
17. Прокоментуйте залежність між ринковою часткою та прибутковістю підприємства. Якими чинниками пояснюється зменшення прибутковості разом зі збільшенням ринкової частки підприємства?
18. Поясніть, чому комплекс маркетингу, який був ефективним за початкового значення ринкової частки, може бути неефективним після її значного збільшення. За яких умов ринкова частка може збільшуватися швидше, ніж у конкурентів?
19. Дайте характеристику стратегії захисту позицій ринкового лідера. Наведіть приклади застосування цієї стратегії підприємствами різних галузей? У чому полягає її складність? Які проблеми виникають при її реалізації? Які існують загальні принципи утримання першості? Дайте їх коротку характеристику. Наведіть приклади.
20. Охарактеризуйте модель "Захисник". Прокоментуйте основні положення цієї моделі. Чи можуть вітчизняні підприємства застосовувати згадану модель?
21. Чому ринковий лідер повинен оптимізувати маркетинговий комплекс загалом та окремі елементи маркетингу зокрема, а не окремі сфери маркетингу? Які фактори сприяють утриманню ринкової позиції лідера?
22. Які захисні стратегії може використовувати ринковий лідер? Дайте визначення та коротку характеристику захисних стратегій ринкового лідера. Наведіть приклади.
23. Дайте визначення челенджерів. Яке основне стратегічне спрямування челенджерів? Яку основну стратегію застосовують челенджери у своїй ринковій діяльності?
24. До яких різновидів належать підприємства, що їх може атакувати челенджер? Чому атака на ринкового лідера є найбільш ризикованою? Які перспективи може мати атака ринкового лідера? Наведіть приклади пар підприємств світових лідерів та їх челенджерів.
25. Назвіть різновиди маркетингових стратегій наступу челенджера. Охарактеризуйте стратегії фронтального, флангового та обхідного наступу. За яких умов підприємство-челенджер має можливість

- застосовувати такі стратегії? За якими критеріями можна оцінити стратегію наступу челенджера?
26. Що собою представляє “партизанський наступ”? Коли застосовується така стратегія, які переваги та недоліки їй властиві?
  27. На чому ґрунтується будь-яка стратегія наступу челенджера? Скільки конкурентних переваг може застосовувати челенджер при формуванні стратегії наступу?
  28. Які підприємства належать до категорії “послідовників”? В чому полягає основне маркетингове спрямування їх діяльності? Чому деякі підприємства вважають стратегію послідовника більш прийнятною, ніж стратегію челенджера?
  29. Чи означає стратегія наслідування лідера, що послідовник не має власної стратегії? Які кроки у конкурентній боротьбі практично ніколи не застосовує послідовник?
  30. Якими ознаками характеризується маркетингова діяльність послідовника? Чому послідовник приділяє першочергову увагу показникам прибутковості, а не ринкової частки? Чому послідовники практикують мінімізацію витрат на інновації?
  31. Чим пояснюється доцільність застосування стратегії послідовника?
  32. Які різновиди маркетингових стратегій послідовника виділяють залежно від обсягів наслідування лідера? Охарактеризуйте маркетингові стратегії копіївця, імітації, адаптації. Яку загрозу для лідера може становити стратегія копіївця? Чому стратегія адаптації може бути базою для переходу послідовника в ранг челенджера? Наведіть приклади.
  33. Що собою представляє стратегія ринкової ніші? Чому вона є однією з провідних маркетингових стратегій? З яких позицій розглядається стратегія ринкової ніші у стратегічному маркетингу? У чому відмінність цих позицій? Чим пояснюється така особлива увага до цієї стратегії?
  34. Які чинники повинно враховувати підприємство, обираючи маркетингову стратегію ринкової ніші? Які переваги повинна забезпечувати ринкова ніша для підприємства?
  35. У чому полягає основна ідея стратегії ринкової ніші? За якими ознаками може бути класифікована спеціалізація підприємства на певному сегменті ринку? Наведіть приклади.
  36. Для яких підприємств стратегія ринкової ніші є найбільш прийнятною?
  37. Які існують різновиди маркетингових стратегій ринкової ніші? Охарактеризуйте стратегії підтримання позицій, інтеграції, лідерства в ніші, виходу за межі ніші. Які переваги та недоліки мають ці стратегії? Наведіть приклади.

### ***Завдання для самостійної роботи та закріплення матеріалу***

#### ***Завдання 1***

Компанія Соні є лідером у виробництві аудіо/hi-fi систем, пропонуючи широкий асортимент такого обладнання за справедливо високими цінами.

Обміркуйте, як конкурент буде використовувати стратегії ринкового претендента, послідовника і новачка ринкових ніш для більш ефективної конкурентної боротьби з компанією Соні?

### ***Завдання 2***

Чому монополісти, як правило, забезпечують для споживачів низький рівень обслуговування? В чому переваги та небезпеки монопольного становища підприємства на ринку? Яким чином державні органи регулюють діяльність монополістів? Чи може монопольне становище підприємства давати якусь користь споживачам? Поясніть свою думку на прикладах.

### ***Завдання 3***

Чому позиційна оборона пов'язана з певним ризиком? Яким чином підприємство може захистити себе від такого ризику? Які переваги має зазначена стратегія? Обґрунтуйте відповідь конкретними прикладами.

### ***Завдання 4***

У випадку оборони завжди доцільно відповідати на серйозні атаки негайно. Чи згодні Ви з цим твердженням? Чому? Наведіть приклади.

### ***Завдання 5***

Оцініть стратегії китайських та турецьких підприємств, які буквально заповнили український ринок недорогими товарами сумнівної якості (одяг, взуття, косметика, посуд, іграшки, галантерея тощо). Яку позицію на ринку займають ці товари: лідера, челенджера, послідовника, «нішера»? Яку стратегію застосовують підприємства, що їх пропонують? На яких конкурентних перевагах базується їх стратегія? Чи має така стратегія перспективи у майбутньому? Які зміни маркетингового середовища можуть становити потенційну небезпеку для застосування цієї стратегії? Відповідь обґрунтуйте та наведіть приклади.

### ***Завдання 6***

Комплексне управління якістю – це підхід, спрямований на досягнення високого рівня задоволення споживача і прибутковості компанії, і, крім того, це дуже ефективний засіб конкуренції. Як, на Вашу думку, слід організувати цю діяльність у випадку пропонування наступних товарів та послуг: а) фасованих продуктів харчування; б) їжі в ресторані; в) нового авто; г) проведення сімейної відпустки; д) вищої освіти?

### ***Завдання 7***

Який з підрозділів компанії відіграє визначальну роль при встановленні стандартів конкурентоспроможності: відділ досліджень та конструкторських розробок; проектне бюро; інженерні служби; виробничі підрозділи; маркетингова служба. Обґрунтуйте свою відповідь. Придумайте послугу, яка б могла надаватися некомерційною організацією, запропонуйте прийнятний спосіб вимірювання конкурентоспроможності, який би можна було

використати для підвищення рівня задоволення потреб клієнтів у цьому випадку. Які відповідні кроки конкурентів це може спричинити? Відповідь обґрунтуйте та наведіть приклади.

### ***Завдання 8***

“Чемні” компанії надають перевагу “чемній” конкуренції. Чи позначається характер конкуренції (“чемна” чи “войовнича”) на споживачах? Поясніть свою відповідь.

### ***Завдання 9***

Ви - менеджер з маркетингу підприємства, яке виготовляє дорогі хімічні речовини промислового призначення. Конкурент вивів на ринок більш дешеву альтернативу, ефективність якої складає лише 90% ефективності Вашої продукції. Якщо Ви не будете реагувати на дії конкурента, то, як Вам здається, втратите 30% свого ринку. Які Ваші дії у відповідь? Чи зміниться стратегія ціноутворення? Товару? Проштовхування? Поясніть.

### ***Завдання 10***

Компанія “Оріон” є лідером ринку, її товар має стабільну високу репутацію у споживачів. Її атакує компанія “Вега”, яка має обсяги продажу у два рази менші. Проте, компанія “Вега” має можливість знизити ціну товару на 15% за рахунок власного ноу-хау, що стосується технології.

Запропонуйте захисну стратегію для компанії “Оріон”. На яких конкурентних перевагах може базуватись така стратегія? Обґрунтуйте всі кроки компанії в процесі її реалізації. Спробуйте спрогнозувати можливі кроки компанії “Вега” у відповідь.

### ***Завдання 11***

Компанія ІСІ - світовий лідер з виробництва фарб для внутрішніх приміщень, перепозиціювала свій бізнес як такий, що призначений для “покращення інтер’єрів”. При цьому, щоб досягнути якомога більшого задоволення потреб споживачів в оформленні приміщень, компанія розвиває не тільки виробництво фарб, але й матеріалів, які з ними конкурують. Сутність цього маневру полягає у створенні перешкод для конкурентів, що використовують суміжні технології і прагнуть завоювати частину клієнтів ІСІ.

#### **Запитання:**

- Яку стратегію захисту застосувала компанія ІСІ?
- Які засоби маркетингу використано для реалізації цієї стратегії?
- Які переваги та недоліки, на Ваш погляд, має така стратегія?
- Якими засобами можуть скористатись конкуренти для того, щоб потіснити компанію ІСІ з позиції лідера?
- Чи будуть мати успіх такі спроби?

## ***Завдання 12***

Підприємство “Свіжа випічка” утримує за собою невеличку нішу на ринку хлібобулочних виробів у “спальному” мікрорайоні м. Львова. Його основна конкурентна перевага – пропонування свіжоспеченого (“щойно з печі”) хліба та булочних виробів. Крім того, підприємство пропонує послуги на замовлення клієнта: виготовлення тортів, тістечок, печива та інших виробів до свят. У цьому секторі ринку діють також крупні виробники хліба та булочних виробів (типу ВАТ “Львівський хлібозавод”), які мають власну мережу магазинів та яток, а також великі супермаркети та продовольчі магазини, які також пропонують хлібобулочні вироби та печиво.

### **Запитання:**

- Оцініть стратегію підприємства “Свіжа випічка”.
- На яких конкурентних перевагах вона ґрунтується?
- Які переваги має така стратегія порівняно з конкурентами?
- Які небезпеки та ризики можуть виникнути? Яким чином підприємству слід захищатися від них?
- Чи має майбутнє така стратегія?

## Рекомендована література

### Основна:

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.
2. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент. / С.П. Бараненко. - М.: Центрполиграф, 2019. - 480 с.
3. Басій Н.Ф. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / Н.Ф. Басій, Н.Р. Балук. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2014. – 456 с.
4. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: [навчальний посібник] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 2-е вид., випр. і допов. – К: Центр учбової літератури, 2004. – 400 с.
5. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2017. - 256 с.
6. Виноградова О. В., Крижко О.В.. Маркетинговий менеджмент. ч.2. «Організація офісної діяльності». Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2018. – 137 с.
7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 270 с.
8. Гапоненко, А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2015. - 464 с.
9. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
10. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2019. – 146 с.
11. Дей Д. Стратегический маркетинг: Как завоевать и удержать лидерские позиции в эпоху глобальной конкуренции / Д. Дей. – [пер. с англ. В.Егоров]. – М:ЭКСМО, 2003. – 632 с.
12. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – К: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
13. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – [3-е изд.]. – [пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2004. – 544 с.
14. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К: Знання, 2015. – 287 с.
15. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с
16. Казакова Н.А. Маркетинговый анализ. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 240 с.

17. Карпова С.В., Мхитарян С.В., Русин В.Н. Маркетинговый анализ. Теория и практика: Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2018. – 181 с.
18. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навчальний посібник. / М.Х. Корецький, О.І. Даций, А.О. Дегтяр. – К: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
19. Кревенс Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс. – М-СПБ.-К., 2003. – 752 с.
20. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н.В. Куденко. – К: КНЕУ, 2006. – 152 с.
21. Лужнова Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник/ Лужнова Н.В., Калиева О.М.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 289 с.
22. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: [підручник] / Б.М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів: Магнолія, 2008. – 392 с.
23. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.В. Пастухова. - К: КНТЕУ, 2002. – 302 с.
24. Підгірна В.Н. Менеджмент: тренінговий курс : навч.практ. Чернівці: Чернів.нац.у-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 160 с.
25. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Н.Ю. Подольчак. – 2-ге вид., зі змінами та доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016.- 424 с.
26. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.А. Попов. - М.: Юрайт, 2019. - 463 с.
27. Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах. Чернівці : ЧНУ, 2019. 504 с.
28. Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 382 с.
29. Синяева И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности : учебник/ Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В.— М.: Дашков и К, 2019.— 266 с.
30. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / О.М. Скібіцький. – К: Центр учбової літератури, 2006. – 312 с .
31. Стратегический маркетинг : учебное пособие. В 2 ч.Ч. 1 / И.В. Котляревская ; Мин-во науки и высшего образования РФ.— 3-е изд., перераб. и доп.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019.— 138 с
32. Стратегический маркетинг: Уч. / В.Н.Наумов - 2 изд. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2020 - 356 с.
33. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.М. Джуха, И.С. Штапова, Н.П. Жуковская. — Москва : КНОРУС, 2019. — 282 с.
34. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 320 с.



35. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, Ш.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І. Ю. Шевченко, О.А. Яценко. – Х. ХНАУ, 2016. – 252 с
36. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
37. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С. - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 364 с
38. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П., [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задоржна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с
39. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с.
40. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент /Р.А. Фатхутдинов. – М: ЗАО «Бизнес-школа», 2015. – 275 с.
41. Чала Н. Д. Стратегічний маркетинг та особливості його використання в діяльності великих компаній [Текст] / Н. Д. Чала, І. В. Архипенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2018. - № 1 (119). - С. 65-73.
42. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. - 2-ге вид., перероб. і допов. - К: КНЕУ, 2004. - 699 с.
43. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.
44. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 237 с.

#### **Додаткова:**

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г.Ассель; [пер. с англ. М.З. Штенгард]. – М: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. - 3-е изд., перераб. и доп. - М: Экономистъ, 2004. - 296 с.
5. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джоббер. – [пер. с англ.]. – [уч.пособие]. – М: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
6. Джуха В.М., Жуковская Н.П., Кокин А.Н., Штапова И.С. - Стратегический менеджмент (для бакалавров). Учебное пособие - КноРус - 2019 - 282с.
7. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент: [підручник] / Ф.Котлер., К.Л.Келлер, А.Ф.Павленко. – К: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.

8. Котляревская И.В. Стратегический маркетинг : учебное пособие/ Котляревская И.В. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 244 с.
9. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с.
10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., виправл., доповн. – К: Академвидав, 2007. – 464 с.
11. Куцмида А. Т. Маркетинг інновацій як інструмент ефективної діяльності підприємства / Куцмида А. Т., Гузар У. Є. – Режим доступу: <http://dSPACE.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/13857/1/52.pdf>
12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – [пер. с фр.]. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
13. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 507с.
14. Лозик Н.Ф., Кузина М.Н., Царегородцев Д.В., Семенова А.А. - Стратегический менеджмент - Русайнс - 2020 - 150с.
15. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 176с.
16. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін. ; за ред. А.О. Старостіної. – К: Знання, 2009. – 1070 с.
17. Никифорова Л.Е. Современный стратегический анализ. Концепции, модели, инструменты : учебное пособие/ Никифорова Л.Е., Цуриков С.В., Разомасова Е.А.— Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017.— 250 с.
18. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж.О'Шонесси. - [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
19. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. - К: Кондор; 2003. - 194с.
20. Павленчик Н. Ф. Особенности менеджмента предприятий гостинично-ресторанного бизнеса / Н. Ф. Павленчик // Актуальные научные исследования в современном мире : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Алматы, 2017. – С. 191–195.
21. Павленчик Н. Ф. Соціально-економічні засади менеджменту готельно-ресторанного бізнесу / Н. Ф. Павленчик // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфери обслуговування : матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. – Львів, 2017. – С. 67–70.
22. Павленчик Н. Ф. Управлінські аспекти готельно-ресторанного бізнесу / Павленчик Н. Ф. // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. - Львів, 2017. - С. 143-145.
23. Паска М. Особливості підготовки фахівців для сфери обслуговування зі спеціальності „Готельно-ресторанна справа” / М. Паска // Сучасні

- тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 391–393.
24. Паска М. Формування професійних компетентностей магістрів спеціальності 241 „Готельно-ресторанна справа” / Марія Паска // Маркетинг ХХІ століття: виклики змін : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУТ / редкол. О. Черевко. – Харків, 2020. – С. 263–265.
  25. Портер М. Международная конкуренция / М.Портер. – [под ред. и предсл. В.Д. Щетинина]. – М: Международные отношения, 1993. – 896 с.
  26. Расмел И.М. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса / И.М. Расмел. – [пер. с англ. М. Иванова, М. Фербера]. – М: Альпина-бизнес букс, 2003. – 194 с.
  27. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: Справочное пособие / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н., - 3-е изд. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
  28. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 276 с.
  29. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, К. В. Орехова, У. Є. Гузар. – Київ : УБС НБУ, 2015. – 815 с.
  30. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута) / Уляна Гузар, Марія Паска, Орислава Коркуна, Оріся Іжевська. – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. – 64 с.
  31. Томпсон А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
  32. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А.Томпсон, Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. - 576 с.
  33. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
  34. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. 3-е изд., испр. и доп. Учебник для академического бакалавриата - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 321с.
  35. Шкарбун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика. – [2-е изд.] – М: Дело, 2007. – 376 с.

#### **Інформаційні ресурси інтернет:**

1. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

2. Електронний каталог ЛДУФК імені Івана Боберського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://3w.ldufk.edu.ua>
3. Електронний репозитарій ЛДУФК імені Івана Боберського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
4. Електронні ресурси Львівської наукової бібліотеки ім. Стефаника НАН України. Електронний режим доступу: <http://www.lsl.lviv.ua/e-resources.htm>.
5. Електронні ресурси Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. Електронний режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-resources>.
6. Електронний каталог Львівської обласної універсальної бібліотеки. Електронний режим доступу: [http://lounb.ddns.net:4321/cgi-bin/irbis64r\\_11/cgiirbis\\_64.exe](http://lounb.ddns.net:4321/cgi-bin/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe).
7. Сервіс для пошуку наукових джерел Google Scholar. Електронний режим доступу: <https://scholar.google.com.ua>.
8. Інтернет-портал про маркетинг, рекламу і ПР: <http://sostav.ua/section/advindustry/advcommunications/pr>