

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**Кафедра промислового маркетингу**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ВИКОНАННЯ  
КУРСОВОЇ РОБОТИ**

**з дисципліни**

**СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ**

**для студентів**

**спеціальності 075 «Маркетинг»**

**на тему:**

**«Обґрунтування стратегії розвитку  
підприємства (на прикладі...)»**

**ТЕРНОПІЛЬ 2019**

Методичні вказівки для виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічний маркетинг» для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі...)» / Укл.: І. Л. Піняк, Л. Я. Якимишин– Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2019. – 61 с.

Навчально-методична розробка містить методичні вказівки до виконання курсової роботи, зміст, алгоритм написання і зразки структури курсової роботи, наведені у додатках, а також список рекомендованої літератури.

Розглянуто і затверджено на засіданні кафедри промислового маркетингу. Протокол № 5 від 11.11.2019 р.

Схвалено й рекомендовано до друку методичною комісією факультету управління та бізнесу у виробництві. Протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_2019 р

## ЗМІСТ

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	4
2. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	6
3. МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДО ВИКОНАННЯ ОКРЕМИХ РОЗДІЛІВ КУРСОВОЇ РОБОТИ .....	8
4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	50
5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	54
6. ДОДАТКИ.....	60

# 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконання курсової роботи з курсу «Стратегічний маркетинг» є складовою навчального процесу.

Мета курсової роботи – сприяти розвитку творчих навичок студентів, закріпити, поглибити і узагальнити теоретичні знання, набуті студентами у процесі вивчення курсу, і виробити вміння застосовувати їх при практичному вирішенні питань з стратегічного маркетингу підприємства.

У процесі виконання курсової роботи студент повинен самостійно знайти та вивчити літературу з обраної теми, узагальнити кращий вітчизняний та зарубіжний досвід діяльності підприємств, здійснити відповідний аналіз статистичних даних роботи підприємства, показати вміння вирішувати маркетингові стратегічні завдання, застосовувати теоретичні положення у вирішенні конкретних проблем підприємства.

Завдання курсової роботи:

- Систематизація та поглиблення теоретичних і практичних знань з дисципліни, їх застосування при вирішенні конкретних практичних завдань;

- Закріплення навичок самостійної роботи;

- Оволодіння методикою дослідження, узагальнення та логічного викладу матеріалу.

У курсовій роботі студент повинен показати:

- Міцні теоретичні знання з обраної теми і проблемний виклад теоретичного матеріалу;

- Вміння підібрати, проаналізувати і узагальнити літературні джерела та фондові матеріали, вирішувати практичні завдання, робити висновки і пропозиції;

- Навички проведення економічного аналізу та розрахунків, володіння сучасною обчислювальною технікою;

- Вміння застосовувати методи оцінки економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.

Загальні вимоги до курсової роботи:

- Цільова спрямованість;

- Чіткість побудови;

- Логічна послідовність викладу матеріалу;

- Глибина дослідження і повнота висвітлення питань;
- Переконливість аргументацій;
- Стислість і точність формулювань;
- Конкретність викладу результатів роботи;
- Доказовість висновків і обґрунтованість рекомендацій;
- Грамотне оформлення.

## 2. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота – це самостійне науково-практичне дослідження, яке дає змогу оцінити якість знань студента, його вміння застосовувати їх на практиці.

Курсову роботу студент повинен виконувати на основі ретельного вивчення й узагальнення передового досвіду господарювання, висвітленого в літературних джерелах, обов'язкового використання статистичних даних, наведених у науковій літературі, періодичній пресі та статистичних щорічних виданнях. Студент має навчитися підбирати літературу, самостійно її аналізувати та узагальнювати.

Курсова робота виконується за матеріалами, обраної студентом конкретної організації (галузеве промислове підприємство, фірма, концерн, корпорація, унітарне підприємство, комерційна та некомерційна організація різної організаційно-правової форми та форми власності) і конкретної посади. У разі наявності у студента трудових відносин (роботи в конкретній організації), він може виконати курсову роботу на прикладі процесів, що відбуваються в рамках виконання ним самим трудових функцій на певній посаді. Результати дослідження потрібно викласти у вигляді висновків і пропозицій.

Курсову роботу оформляють у вигляді пояснювальної записки обсягом 35-45 сторінок машинописного тексту.

Курсова робота повинна містити такі логічні структурні елементи, як:

Титульна сторінка.

Анотація.

Зміст.

Вступ.

Розділ 1. Загальні відомості про підприємство, організація маркетингової діяльності на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження маркетингового середовища підприємства за методом SWOT-аналізу.

Розділ 3. Здійснення стратегічної маркетингової сегментації.

Розділ 4. Стратегічний аналіз портфеля бізнесу підприємства.

Розділ 5. Вибір і обґрунтування стратегії зростання підприємства.

Висновки і пропозиції.

### 3. МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДО ВИКОНАННЯ ОКРЕМИХ РОЗДІЛІВ КУРСОВОЇ РОБОТИ

**Титульна сторінка.** Титульна сторінка повинна містити інформацію про назву, місце, час виконання роботи, її автора та керівника.

**Анотація.** Містить короткий виклад основних завдань дослідження і ключові слова.

**Зміст.** Зазначити перелік частин роботи за нумерацією сторінок початку відповідних розділів.

**Вступ.** У вступі необхідно навести актуальність роботи, її практичне значення, мету, завдання та досліджувані проблеми. Обсяг вступу повинен становити 2-3 сторінки.

**РОЗДІЛ 1.** Загальні відомості про підприємство, організація маркетингової діяльності на підприємстві

У розділі потрібно розглянути характеристику підприємства за такими параметрами:

- час заснування та динаміка бізнесу підприємства (звести в таблицю);
- правовий статус, форма власності, вид діяльності підприємства;
- основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства;
- місія, цілі діяльності підприємства;
- оцінка діючої корпоративної бізнес-стратегій;
- частка ринку, яку займає підприємство; відносна частка ринку;
- товари (послуги) підприємства;
- споживачі товарів (послуг) підприємства;
- дослідити організаційну структуру управління підприємством, а також вид організаційної структури служби маркетингу;
- дослідити роль, місце, права, повноваження, відповідальність працівників служби маркетингу на підприємстві;
- проаналізувати структуру кількісного і якісного складу маркетингового персоналу підприємства, посадових інструкцій



та сфери компетенції.

Обсяг розділу повинен становити 6-10 сторінок.

**РОЗДІЛ 2.** Дослідження маркетингового середовища підприємства за методом SWOT-аналізу.

У розділі необхідно ознайомитися з теоретичними положеннями SWOT-аналізу, для застосування якого потрібно:

а) проаналізувати чинники впливу зовнішнього середовища на маркетингову систему, зокрема:

– оцінити інтенсивність конкуренції у галузі за допомогою моделі конкуренції М. Портера;

– здійснити аналіз стану факторів зовнішнього середовища по відношенню до маркетингової системи підприємства;

– проаналізувати можливості та загрози з боку факторів зовнішнього середовища;

– провести оцінку можливості і загрози зовнішнього середовища;

б) проаналізувати внутрішнє середовище підприємства:

– проаналізувати напрямки і показники, за якими визначаються сильні та слабкі сторони маркетингової системи підприємства;

– оцінити слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища маркетингової системи;

в) заповнити квадранти матриці SWOT для маркетингової системи підприємства.

Обсяг розділу повинен становити 8-13 сторінок.

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

Могутнім інструментом при систематичній діагностиці даного питання є модель конкурентних сил професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера (рис 1).

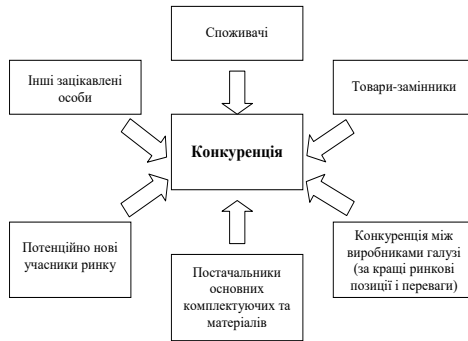


Рис. 1. Модель конкурентних сил за М. Портером  
П'ять сил конкуренції, які виділяє М. Портер, – це:

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

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

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

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

*Конкурентні переваги організації*

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

Рис. 2. Типові стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера

## *Приклад розгляду стратегічної моделі М. Портера на винзаводі «Коблево».*

### *Конкуренція між виробниками даної галузі*

На українському ринку вина конкуренція між його учасниками різко посилилася. Причинами цього стало скорочення попиту українського населення внаслідок падіння їх купівельної спроможності. Тож для виновиробників сьогодні кожний споживач «на вагу золота». Особливо це стосується основних виробників ринку (ТОП-5) та компаній, що знаходяться «усередині таблиці рангів. Загалом минулорічна ситуація на ринку мала такий вигляд: в січні-вересні п'ять лідируючих підприємств галузі виробили сумарно 1524 тис. дал вина, що на 16,1% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. З урахуванням загальної динаміки ринку їх частка в пропозиції скоротилася на 2,9 п.п. – з 71,2% до 68,3%. Друга ж п'ятірка підприємств рейтингу виробництва наростила ринкову частку на 1,5 п.п., а решта виробників – на 1,4 п.п. (до 24,5% і 7,2% відповідно). Посилюють несприятливе становище Молдова, Вірменія та Грузія. Загалом частка іноземних торгових марок у вітчизняній роздробній торгівлі виросла з 5 до 13%. Дані країни постачають продукцію нижчої якості, проте за нижчими від українських напоїв цінами. В існуючих складних умовах вони цілком можуть потіснити вітчизняних виробників у продуктовому кошику споживача.

Зростання конкуренції у галузі призвело до того, що виноділи вимушені шукати нові підходи до просування продукту, наприклад, «подрібнювати» звернення до різних груп своєї цільової аудиторії залежно від доходу споживачів.

### *Вплив товарів-замінників*

Уже за перші три місяці обсяги споживання навіть ординарних вин у порівнянні із аналогічним періодом минулого року скоротилися майже на 35%. Українці поступово повертаються до більш дешевих товарів низької якості, сурогатів, замінників (зокрема горілки та самогону). Слід відмітити, що до цього часу зростання винного сегменту відбувалося не тому, що українці почали більше споживати алкогольних напоїв, а саме за

рахунок горілчаних виробів (вони майже зрівнялися в ціні, проте вино – більш статусний напій). Тож, подорожчання винної продукції на 20-25% стало неабияким аргументом проти його споживання.

### *Загроза з боку потенційних конкурентів*

Загроза з боку потенційних конкурентів невелика, оскільки існують істотні бар'єри для входження на ринок. Зокрема такі:

- невисока прибутковість галузі;
- падіння попиту на продукцію;
- економія на масштабах виробництва, що забезпечує конкурентам вищих рангів переваги у витратах на виробництво, а отже, і у ціні, що є визначальним для споживача;

- лише наявність повного циклу виробництва дає можливість підприємству виготовляти продукцію високої якості (брати участь у неціновій конкуренції). Це потребує надзвичайно великих капіталовкладень;

- лояльність до торгової марки покупців (вхідні компанії повинні перекрити це значними інвестиціями);

- труднощі в освоєнні технології виробництва вина;
- високий ступінь диференціації продукції. Компанії, які давно присутні на ринку, вже закріпилися в свідомості споживачів; володіють декількома торговими марками, провели ряд рекламних кампаній. На початку своєї діяльності компанії доводиться здійснювати великі вкладення в маркетинг, щоб диференціюватися від конкурентів;

- перешкоди у вигляді додаткових витрат, пов'язаних з доступом до більш дешевих джерел сировини, патенти і ноу-хау, досвід виробництва, основний капітал, придбаний за більш низькими (у зв'язку з інфляцією) цінами, зручні місця розташовують підприємства стосовно ринків сировини чи ринків збуту і т.п.;

- регулювання уряду. Відсутність можливості одержання субсидій новими учасниками ринку тощо.

Крім того, фірми, що давно діють на ринку, активні у відстоюванні своїх позицій і мають значний досвід, що відіграє значну роль у багатьох галузях виробництва.

*Споживачі як конкурентна сила.* Саме вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування, – задоволення всіх цих аспектів відбувається за рахунок того, що компанії в галузі знижують свій прибуток. Відтак вплив даної сили на підприємство досить значний.

Основними споживачами вина є особи віком від 21 року з рівнем доходу від 3000 грн. і більше, які мають вищу або неповну вищу освіту. Вони мають досить високу цінову чутливість, тобто підвищення чи зниження ціни вплине на величину попиту на вино. Підприємство також реалізує продукцію ресторанам, барам, нічним клубам та ін. розважальним закладам.

*Постачальники як конкурентна сила*

Вплив постачальників на *винзавод «Коблево»* досить вагомий, адже виробництво вин відбувається із сировини агропромислової галузі.

*Сила інших зацікавлених осіб*

Що стосується дії даної сили на підприємство, найбільшу увагу слід приділити державі. Вона чинить вплив шляхом контролю за обігом та реалізацією продукції, визначенням необхідного рівня якості продукції, маркування, встановлення митних та податкових зборів, формування умов конкуренції тощо. Саме від організацій, що виступають від імені держави (податкову інспекція, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежна та санітарна інспекції тощо) іде основна загроза. Невеликі громадські організації на зразок «Тверезої України» значного тиску не чинять.

При аналізі конкурентних сил, які діють на підприємство, була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожної окремої сили конкуренції виділялися найбільш істотні критерії (табл. 1). Треба було оцінити ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність компанії за 5-бальною шкалою (сильно – 5, помірно – 4, посередньо – 3, слабко – 2, майже не виявляється – 1), але і тенденцію впливу даного критерію як позитивного чи негативного (привласнення знаків «+» чи «-»). Оцінка значущості кожної сили для даного

підприємства відбувалася шляхом привласнення йому певної ваги від 0 до 1. Вага залежить від багатьох зовнішніх факторів і від специфіки самого підприємства, тому визначалася методом попарного порівняння.

Таблиця 1

Вплив сил конкуренції на діяльність компанії

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
1	2	3	4
Споживачів	1. Обсяг закупівель, здійснених покупцем 2. Ціна товару у витратах споживача 3. Ступінь лояльності до конкретного продавця Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів 5. Прихильність споживачів до торгової марки «Коблево» 6. Падіння рівня доходів цільових груп покупців 7. Стабільність попиту на продукцію 8. Тенденції зміни ролі якості продукції	0,2	+3 -3 +3 -4 +4 -5 -4 -4
		I = -0,25	
Виробників	Велика кількість конкурентів як вітчизняного, так і іноземного походження Наявність сформованої п'ятірки лідерів (добре знаних торгових марок) Активна боротьба конкурентів за частку ринку Здатність до маневру, гнучкість і пристосування конкурентів до змін 5. Тенденції до зменшення обсягів ринку 6. Високий ступінь диференціації продукції	0,2	-3 +3 -5 -4 -3 +2
		I = -0,33	
Товарів-замінників	1. Якість та ефективність товару-замінника 2. Рівень цін на товари-замінники 3. Готовність споживача перейти на товар-замінник 4. Затрати на перехід до товару-замінника 5. Стабільність попиту на товар-замінник (ступінь відданості)	0,17	+3 -4 -4 -5 +3
		I = -0,238	

Постачальників	1. Кількість і концентрація постачальників	0,16	+5
	2. Ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів		-4
	3. Цінова еластичність ресурсів		+3
	4. Дохідність постачальників (чи вимушені підвищувати ціни?)		+3
	5. Можливості використання ресурсів-замінників		-4
	6. Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника)		-4
	7. Легкість пошуку постачальником нових клієнтів		+3
	8. Галузь є ключовою групою клієнтів для постачальників		-3
	Якість договірних відносин між постачальниками та заводу «Коблево»		+4
		I = 0,06	
Нових учасників ринку	1. Наявність високих вхідних бар'єрів	0,1	+3
	2. Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій.		+4
		I = 0,35	
Інших зацікавлених осіб	1. Нестабільна політично-правова ситуація в країні (зміна податкових ставок по 2-4 рази протягом року)	0,17	-4
	2. Несприятлива податкова політика держави		-5
	3. Відсутність адекватного контролю за виробництвом і якістю продукції		-3
	4. Державне регулювання виробництва та обігу спирту		+3
	5. Вступ до СОТ		
	• відкриє нові ринки збуту;		+3
	• більш доступна сировина (зменшення експортного мита з 7 євро/л 100% спирту до 0,6 євро/л).		+2
	• робить український ринок більш доступним для закордонних конкурентів		-4
	6. Відстоювання приватних інтересів через дії держави		-5
	7. Антимонопольне регулювання		+4
8. Захист об'єктів інтелектуальної власності відповідає міжнародному рівню	+4		
9. Недостатні вкладення інвестицій в удосконалення технологічного процесу і модернізацію устаткування	-3		
10. Низька інноваційна активність і невисокі темпи розвитку високотехнологічного сектора економіки	-4		
		I = -0,204	

За кожною силою визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг:

$$I_{ij} = K_j \cdot \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n},$$

де  $I_{ij}$  – загальна оцінка і-го показника j-го фактора,

$K_{ij}$  – коефіцієнт вагомості j-го фактора,

$P_{ij}$  – ранг і-показника j-го фактора.

$n$  – кількість показників у межах j-го фактора.

Загальні оцінки підсумовуються у межах кожного фактора, і таким чином одержимо загальну оцінку за фактором:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij},$$

де  $I_{ij}$  – загальна оцінка j-го фактора,

Таким чином, сумарний показник дії конкурентних сил:

$$I_k = 0,2 \frac{+3-3+3-4+4-5-4-4}{8} + 0,2 \frac{-3+3-5-4-3+2}{6} + 0,17 \frac{+3-4-4-5+3}{5} +$$

$$+ 0,16 \frac{+5-4+3+3-4-4+3-3+4}{9} + 0,1 \frac{+3+4}{2} + 0,17 \frac{-4-5-3+3+3+2-4-5+4+4-3-4}{10} =$$

$$= -0,612$$

Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства наведена на рис. 3.

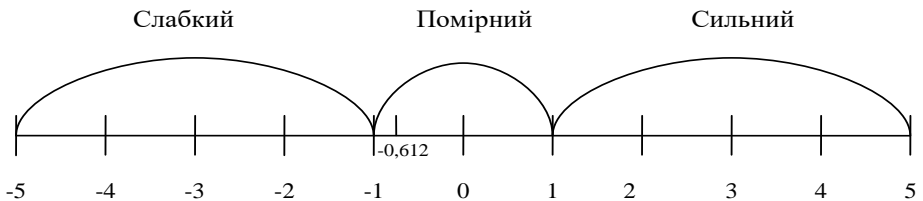


Рис. 3. Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства

Характеристика кожної з областей наведена у табл. 2.

Графічну інтерпретацію конкурентної ситуації на ринку подамо у вигляді циклограми (рис. 4). Кути показників розраховувалися відповідно до їх вагомості. В якості оцінок, що відкладалися, були використані середні значення балів для кожної групи. Більша площа фігури свідчить про меншу уразливість до дій сил конкуренції.



### Характеристика областей впливу конкурентних сил на діяльність підприємства

Назва області	Характеристика
1	2
«Похмуро»	Досить сильний конкурентний вплив, зумовлений кризовими явищами в галузі, які наносять шкоду окремим елементам підприємства або системі в цілому та при несвочасній реакції на ці чинники відповідними заходами – можуть призвести до його занепаду
«Туманно»	Невизначена ситуація. Характеризується рівноважним впливом як позитивних, так і негативних факторів конкуренції (що об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками підприємства). Вимагає балансування негативних явищ та заходів щодо їх запобігання або пом'якшення. У протилежному випадку загрожує організаційно-економічному механізму підприємства, виникненням низки локальних криз, що можуть призвести до системної та стратегічної кризи
«Сонячно»	Підприємство займає достатньо сильну позицію на ринку, невразливу до впливу конкурентних сил

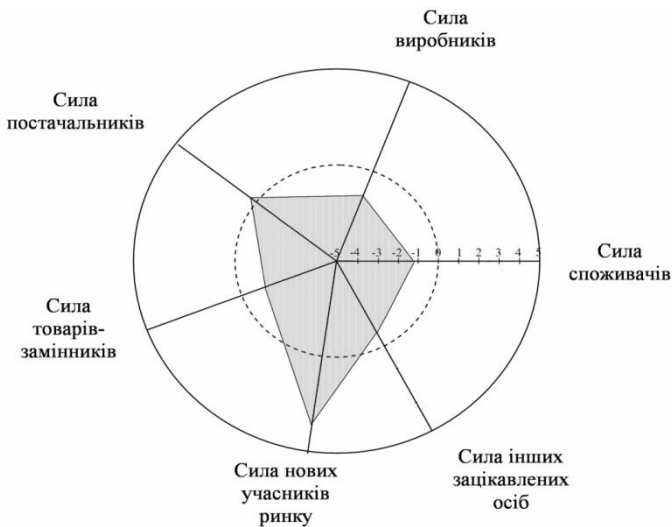


Рис. 4. Графічне зображення дії конкурентних сил на винзаводі «Коблево»

У результаті проведеного аналізу можна дійти висновку, що на сьогоднішній день винзавод «Коблево» опинився в досить складному конкурентному становищі (сумарний показник дії конкурентних сил є негативним). Присутній як позитивний, так і

негативний вплив факторів конкуренції, що віднесло підприємство до області туманності.

Найбільший конкурентний тиск чинить держава, дії якої не тільки не спрямовані на усунення факторів, що дестабілізують ринкову ситуацію, а взагалі загрожують існуванню української винної галузі як такої.

Особливому загостренню ситуації сприяє активізація дій існуючих конкурентів. Це, перш за все, стосується п'ятірки лідерів українського ринку вина та імпортерів продукції – Молдови та Грузії.

Велику увагу слід приділити зростанню ролі товарів-замінників. В умовах різкого падіння купівельної спроможності населення відбувається переорієнтація споживачів на більш дешеві і менш якісні напої, що вже досить сильно вдарило по амбіціях виробників винної продукції.

Не становлять загрозу лише постачальники сировини, з яким у винзаводу «Коблево» існують довготривалі взаємовигідні відносини, та нові учасники ринку, для яких високі бар'єри входу, кризова економічна ситуація та активність дій існуючих фірм у відстоюванні своїх позицій унеможлиблюють будь-які спроби увійти і закріпитися на ринку.

Тож у даній ситуації слід використовувати стратегію контролю за витратами шляхом:

- зменшення накладних витрат;
- впровадження нового устаткування;
- використання дешевших матеріально-сировинних ресурсів;
- застосування нових технологій тощо.

Процес аналізу маркетингового середовища здійснюється у такій послідовності:

- огляд основних факторів середовища, з'ясування чинників, які впливають на розвиток фірми та визначення напрямів їх безпосереднього впливу;
- оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;
- вивчення специфічних факторів середовища в аспекті

кожного маркетингового сектора, в якому діє фірма;

- аналіз стратегічних позицій фірми;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- визначення необхідної для фірми стратегічної позиції, рекомендації щодо формування стратегії.

Серед чинників мікросередовища:

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

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

На діяльність підприємства впливають також і фактори макросередовища. Розглянемо їх докладніше.

*Природний фактор.* Для природного середовища характерні:

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

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

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

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

*Політичний фактор.* Для політичної сфери характерне:

- законодавче регулювання підприємницької діяльності;
- підвищення вимог з боку державних установ щодо

виконання законів;

– збільшення кількості об'єднань із захисту інтересів суспільства.

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

*Демографічний фактор.* Демографічне середовище у товаровиробників викликає найбільший інтерес, адже ринки характеризуються саме особливостями споживацьких переваг, що залежать від національних, релігійних, культурних та інших особливостей покупців. Нині в Україні спостерігається сплеск народжуваності (завдяки державній програмі фінансової допомоги), який, однак, за темпами не перевищує темпи старіння населення; все ще актуальними залишаються показники еміграції (легальної та нелегальної), які перевищують імміграцію. Існування певного рівня безробіття дає змогу здійснювати набори некваліфікованої робочої сили, хоча взагалі освітній рівень українців високий (у порівнянні, наприклад, з європейцями).

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

### *Приклад проведення SWOT-аналізу*

З метою швидкої оцінки стратегічного положення заводу «Коблево» використаємо SWOT-аналіз. Він підкреслює, що стратегія повинна краще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах).

Етап 1 – Визначимо та згрупуємо сильні та слабкі сторони підприємства за основними параметрами (табл. 3).

Таблиця 3

## Визначення сильних і слабких сторін заводу «Коблево»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Організація	<p>1. Наявність великого досвіду з виробництва та просування продукції. Історія виробництва заводу нараховує більше 40 років</p> <p>2. Залучення кваліфікованих кадрів</p>	<p>1. Застаріла система керування персоналом</p>
Виробництво	<p>3. Висока якість продукції. Підтвердженням цього є кубок Гран-прі, 17 золотих, 4 срібної медалі, безліч дипломів і грамот, завойованих винами заводу на Міжнародних конкурсах і дегустаціях. Сховище продукції заводу офіційно визнано національним надбанням України.</p> <p>Використання в процесі виробництва нового, менш енергоємного, високотехнологічного італійського обладнання.</p>	<p>2. Як і більшість українських виробників підприємство залежить від імпорту спиртів.</p> <p>3. Невисокий рівень рентабельності виробництва. Вирішальним фактором в процесі вибору продукту є ціна. На відміну від бутлерів у купажах заводу використовується власна і високоякісна сировина, що веде до здороження продукції. І щоб не втратити даний сегмент ринку, доводиться продавати вино з мінімальною націнкою.</p> <p>4. Високі ціни на продукцію. ціни основних конкурентів на 20-30% нижчі за продукцію нашого підприємства.</p>
Фінанси	<p>5. Фінансова стабільність підприємства та досить великі фінансові можливості.</p>	--
Інновації	<p>6. Наявність гарної матеріальної бази для ведення НДДКР</p>	<p>5. Тривалий час впровадження інновацій в життя та потреби значних інвестиційних коштів</p>
Маркетинг	<p>7. Вже близько 10 років входить до п'ятірки лідерів виноробної галузі (ринкова частка підприємства становить 9,6%).</p> <p>8. Ефективні канали поширення продукції.</p> <p>9. Бренд «Коблево» є досить популярним і має достатню кількість "своїх" споживачів. Про це свідчить те, що попит на продукцію підприємства стабільно зростає</p>	--

Етап 2 SWOT-аналізу – це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка *ринку*. Методика визначення ринкових можливостей і

загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства (табл. 4).

Етап 3. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу (табл. 5).

Етап 4. Встановлення зв'язків між визначеними факторами. Для цього проводять попарну бальну оцінку факторів (наприклад, за шкалою від - 5 до +5: слабкі сторони роботи підприємства та ринкові загрози оцінюються від -5 до 0, а сильні сторони та ринкові можливості – від 0 до +5).

Із знаком «+» оцінюється впевненість у тому, що підприємство може проявити свої сильні сторони чи нівелювати слабкі, щоб використати наявні можливості чи протидіяти ринковим загрозам.

Таблиця 4

Визначення ринкових можливостей і загроз заводу «Коблево»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Конкуренція	1. Вихід на нові ринки. 2. Можливість нарощування обсягів експорту продукції	1. Активізація дій конкурентів з боку виробників вин або товарів-замінників як національного, так і закордонного походження. 2. Наплив продукції низької якості з боку ботлерів, що дискредитують продукт в очах споживача.
Збут	3. Наявність постійних постачальників. Можливість придбання сировини за помірними цінами	3. Розрив партнерських відносин з постачальниками сировини
Попит	–	4. Зміни в потребах і смаках споживачів. 5. Падіння попиту через зниження доходів населення
Природні і екологічні фактори	4. Збільшення доступності ресурсної бази. Є можливість розширити виноградні насадження та зменшувати залежність від імпорту сировини. Так, підприємство планує додатково висаджувати 100-150 га виноградників щорічно	6. Погані погодні умови (заморозки, дощ, град) знижують урожайність і якість продукції
Економічні фактори	5. Можливість отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення митних тарифів на експорт сировини	7. Нестабільність ринку сировини. Високі ціни на спирт, тепло- і енергоносії, які мають тенденцію до зростання
Політико-законодавчі фактори	–	8. Неприятлива економічна політика уряду (податковий тиск та ін, обслуговування інтересів приватних осіб

		тощо) 9. Нестабільне правове поле держави
Науково-технічні фактори	6. Можливість використання наукових розробок у практичній діяльності	--

Розраховують сумарні оцінки за кожним фактором (підсумовуються окремо за рядками і стовпчиками). Найбільш сильні ринкові можливості і сторони діяльності підприємства визначаються за максимальною сумою балів, а ринкові загрози і слабкі сторони діяльності – за мінімальною.

Із знаком «-», – що підприємство не зможе проявити свої сильні сторони, а слабкі нівелювати, щоб використати наявні можливості чи протидіяти ринковим загрозам.

Таблиця 5

SWOT- аналіз заводу «Коблево»

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище														Сума
		Сильні сторони									Слабкі сторони					
		S	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>5</sub>	
Можливості	O <sub>1</sub>	5	5	4	5	2	4	3	4	3	-3	-2	-2	-3	-3	22
	O <sub>2</sub>	3	4	4	4	4	2	3	4	4	-2	-2	-2	-3	2	25
	O <sub>3</sub>	4	4	2	1	3	1	2	3	3	-1	-2	1	1	-1	21
	O <sub>4</sub>	3	3	1	3	4	3	3	2	2	-1	2	-2	-2	-3	18
	O <sub>5</sub>	4	4	3	3	3	1	3	2	1	-1	3	1	1	-1	27
	O <sub>6</sub>	3	4	1	4	2	3	2	1	1	-3	2	2	1	-4	19
Загрози	T <sub>1</sub>	2	3	2	2	2	-2	-1	3	-3	-4	-4	-4	-3	-5	
	T <sub>2</sub>	-2	-3	-2	-3	-2	-3	-1	-3	-3	-2	-4	-4	-3	-3	
	T <sub>3</sub>	3	2	-4	-4	2	-4	3	-4	-3	-3	-4	-2	-2	-1	
	T <sub>4</sub>	-2	2	1	1	-4	2	1	-4	2	2	2	-3	-2	-3	
	T <sub>5</sub>	-4	-4	-4	-3	-4	-4	-3	-4	-2	2	-3	-3	-4	-4	
	T <sub>6</sub>	-4	-4	-3	2	-2	-2	-3	-4	-4	3	-2	-4	-2	-3	
	T <sub>7</sub>	-2	-3	-3	-2	2	2	-3	-3	-2	1	-4	-4	-4	-3	
	T <sub>8</sub>	-4	-4	-4	-3	2	-2	-3	-3	-3	-4	-3	-4	-3	-4	
	T <sub>9</sub>	-3	-3	-4	-3	2	-3	-3	-4	-3	-3	-3	-3	-3	-3	
Сума	4	10	-6	7	14	2	2	-14	-1	-18	-24	-33	-32	-37		

Етап 5. Узгодження сил (слабкостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях двомірної

SWOT-матриці (вісь абсцис – сили та слабкості, вісь ординат – можливості та загрози) та розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Можна зробити висновок, що найсильнішими сторонами, маючи які можна досягти ринкових можливостей, є фінансова стабільність підприємства та досить великі фінансові можливості, а також кваліфікований персонал. А найслабшими сторонами є невисокий рівень рентабельності виробництва та тривалий час, потрібний на впровадження інновацій в життя, потреба в значних інвестиційних коштах.

Найбільш сприятливими і досяжними ринковими можливостями є нарощення об'ємів експорту продукції та отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення митних тарифів на експорт сировини, у свою чергу найменш сприятливими, які становлять потенційну загрозу для підприємства, є падіння попиту через зниження доходів населення та несприятлива економічна політика уряду.

Таким чином, маючи сильні сторони, діючи у нестабільному середовищі, підприємству варто, перш за все, стримувати наступ конкурентів і протистояти складним економіко-правовим умовам, а також реалізовувати стратегію вибіркового завоювання частки ринку шляхом модернізації виробництва та продукту, зниження витрат.

### **Розділ 3. Здійснення стратегічної маркетингової сегментації.**

В 3 розділі слід здійснити процес виокремлення споживчого попиту, який охоплює три основні стадії і називається STP-маркетингом:

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

STP – це акронім від англійських визначень: **S**egmenting (сегментація), **T**argeting (вибір цільового ринку), **P**ositioning (позиціювання). Розглянемо їх.

**Сегментація** – це процес поділу ринку на ділянки за специфікою споживацьких запитів. **Вибір цільового ринку** – це



процес відбору серед виділених сегментів ринку таких, на які підприємство орієнтуватиме свою діяльність. **Позиціювання** – визначення місця товару серед товарів–аналогів.

Хід роботи:

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

*Приклад здійснення стратегічної маркетингової сегментації.*

Розглянемо процес сегментації на прикладі ринку хатніх меблів в м. Києві. Для якісної оцінки в даному випадку потрібно використовувати множинну сегментацію. Проаналізуємо специфіку споживацьких запитів за такими факторами:

*Географічний:*

- регіон, в якому працює фірма, – м. Київ;
- чисельність населення – 2 629 300 чоловік;
- щільність населення – 3 287 чоловік на км<sup>2</sup> (висока);
- кліматичний пояс – помірний.

*Демографічний:*

- вік – згідно з даними табл. 6 «Зрілі (46-60 років), забезпечені»;
- стать – не впливає на вибір товару;
- сімейний стан - не впливає на вибір товару;
- рівень доходів – відповідно до даних табл. 6 «Споживачі з середнім достатком»; згідно з даними табл.7 «Забезпечені».
- професія – не впливає на вибір при придбанні товару для власного споживання, хоча в більшості це представники робітничих професій; «Представники сфери послуг» – відповідно до даних табл. 6 при придбанні товару для використання в бізнесі;
- освіта – не впливає на вибір товару.

Таблиця 6

Аналіз запитів споживачів меблевої продукції

Параметри продукції	Групи покупців (за віком і рівнем доходів)				
	Молодь (18-25 років)	Споживачі середнього віку (26-45 років)		Зрілі (46-60 років)	
		Забезпечені	Малозабезпечені	Забезпечені	Малозабезпечені
Якість матеріалів (оббивка, фурнітура, деревної сировини)	3	3	2	2	1
Дизайн	3	3	2	3	2
Екологічність	1	2	2	3	2
Гарантійний термін	1	2	2	2	1
Умови зберігання	1	1	1	2	2
Габарити	2	1	2	3	3
Лікувальні властивості (наприклад, матраців)	1	2	2	3	3
Доступність	3	3	2	3	2
Ціна	3	2	3	3	3
<p>де: 3 – відіграє важливу роль при виборі товару споживачами;                  2 – враховується споживачами серед інших чинників;                  1 – практично не враховується</p>					

Таблиця 7

Визначення ринкових позицій товару (хатніх меблів)

Типи споживачів	Параметри продукції					
	Ціна	Гарантійний термін	Простота користування	Габарити і маса	Технічний рівень виготовлення	Дизайн
Малозабезпечені споживачі	***	**	***	**	*	
Споживачі із середнім достатком	**	**	**	**	**	**
Споживачі із високим достатком	*	***	**	**	***	***
Представники готельного бізнесу	*	**	**	**	**	**
Представники сфери послуг (кав'ярні, кафе, бари, перукарні, салони краси, бібліотеки тощо)	*	**	**	*	**	***
Аналізована модель меблів	**	**	**	*	**	***

де: \* Маловажливий чинник,  
 \*\* Важливий чинник,  
 \*\*\* Дуже важливий чинник.

*Психографічний:*

– соціальний прошарок – за даними табл. 7 «Споживачі з середнім достатком»;

– стиль життя – розмірений, вимагає обов'язкового облаштування місця для відпочинку;

– особисті якості – невибагливість стосовно ультрамодних дизайнів.

*Особливості споживацької поведінки:*

– ступінь випадковості купівлі – низький;

– ступінь зацікавленості в купівлі – високий;

– ступінь лояльності до товару чи його виробника – високий;

– емоційне відношення до купівлі – жадане придбання.

*Різновиди споживачів:*

– крупні замовники – відсутні;

– дрібні замовники – основні споживачі;

– посередники – відсутні через невисоку ціну;

– кінцеві споживачі – основна маса.

*Виробничо-економічний:*

– галузі, у яких працюють споживачі, – за табл. 7 «Представники сфери послуг»;

– економічний стан підприємств-споживачів – нормальне фінансове становище;

– масштаби підприємств-споживачів – дрібні підприємства.

*Особливості запитів споживачів:*

– стосовно характеристик товарів – трансформаційні можливості меблів, сучасні оббивки, що легко чистити та мити;

– стосовно методів реалізації товарів – традиційні канали розподілу, бажана доставка.

*Специфіка організації купівлі:*

– терміни постачання – одразу після оплати;

– форма і терміни оплати – за готівкові кошти, бажана можливість кредиту;

– взаємовідносини зі споживачами – ввічливе ставлення при реалізації товару.

*Відгуки споживачів:*

– про якість товару – придбають лише якісні вироби;

– експлуатаційні характеристики – бажана надійність механізмів в експлуатації;

– методи просування товару на ринку – вирішального значення не мають, але в першу чергу придбають меблі у спеціалізованих магазинах в районі проживання.

*Цільові настанови керівництва підприємства:*

– по можливості мати справу з кінцевими споживачами;

– обслуговувати всіх замовників.

*Характеристики виробів конкурентів:*

– більша ціна;  
 – за результатами табл. 8 кращі позиції за розділами „Виробництво” та «Просування».

Таблиця 8

Оцінка конкурентоздатності підприємств ТОВ «Мозаїка»  
і «Аверс»

Фактори конкурентоспроможності	Конкуруючі підприємства			
	ТОВ «Мозаїка»		«Аверс»	
	Значення	Оцінка	Значення	Оцінка
<b>ПРОДУКТ (0,3)</b>				
Коефіцієнт якості продукції	0,05	3	0,069	2
Вартість одиниці продукції	2750	3	3000	2
Гама оббивки, кількість	9	3	7	2
Можливість трансформації	2	2	3	3
Наявність сертифікатів	1	2	1	2
Взагалі за фактором з урахуванням ваги	х	0,78	х	0,66
<b>ВИРОБНИЦТВО (0,2)</b>				
Сучасність обладнання, бали	2	2	2	2
Частка висококваліфікованих робітників	0,6	2	0,7	3
Взагалі за фактором з урахуванням ваги		0,4		0,5
<b>КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ І ТОВАРОРУХУ (0,3)</b>				
Ніша ринку, що займає підприємство, %	0,8	2	0,9	3
Відстань до складів, км	0	3	10	2
Взагалі за фактором з урахуванням ваги	х	0,75	х	0,75
<b>ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ (0,2)</b>				
Стан реклами, бали	0	2	1	3
Індивідуальний продаж	1	2	1	2
Взагалі за фактором з урахуванням ваги	х	0,4	х	0,5
Загальна кількість балів	2,33		2,41	

Фактичну оцінку проведемо за комбінацією факторів, що забезпечить виділення сегментів з різною специфікою запитів

споживачів. Розрахуємо ємність сегменту ринку хатніх меблів середньої вартості для власного споживання за формулою:

$$C_{сер} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot K_i \cdot D_{1i} \cdot D_{2i},$$

де  $P_i$  – кількість потенційних споживачів кожної виділеної групи;

$K_i$  – коефіцієнт, який характеризує частоту повторних покупок протягом певного періоду часу для виділеної групи;

$D_{1i}$  – частка споживачів виокремленої групи, яка надає перевагу конкретній видозміні продукту;

$D_{2i}$  – частка споживачів з групи, які економічно спроможні та психологічно готові купувати.

$$1\,112 \text{ споживачів} = 1\,390\,899 \cdot 0,1 \cdot 0,01 \cdot 0,8 + 10 \cdot 0,1 \cdot 0,1,$$

де 1 390 899 – кількість потенційних споживачів на цільовому сегменті ринку фізичних осіб, розрахована на основі того, що економічно активного зрілого населення за даними «Статистичного щорічника України», – 52,9% (2 629 300 \* 0,529 = 1 390 899 чоловік);

0,1 – коефіцієнт частоти повторних покупок продукту протягом 1 року, визначений виходячи з того, що середній термін служби чи споживання продукту – 10 років;

0,01 – частка споживачів, яка віддає перевагу конкретній видозміні продукту, що розрахована на основі кількості конкуруючих підприємств на даному сегменті ринку;

0,8 – частка споживачів, які фінансово спроможні і психологічно готові купувати виділену видозміну продукту (визначена за законом Паретто): кількість споживачів з високим і середнім доходом не перевищує 20%, а з низьким – 80% відповідно;

10 – кількість потенційних споживачів на цільовому сегменті ринку юридичних осіб;

0,1 – коефіцієнт частоти повторних покупок (визначений аналогічно до першого);

0,1 – частка організацій, яка віддає перевагу цій видозміні продукту.

Отже, ємність ніші ринку даного підприємства = 1 112 споживачів на рік.

**Формування і вибір цільових сегментів підприємства**

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

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

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

- *концентрованого* – передбачає концентрацію зусиль підприємства на одному вибіркового сегменті ринку. Застосовується в основному невеликими або обмеженими в ресурсах підприємствами. Дозволяє досягти більш сильних, ніж у конкурентів, ринкових позицій, через краще знання потреб і запитів споживачів і застосування більш ефективних способів їх задоволення (за рахунок спеціалізації виробництва і збуту). Окрім того, це дозволяє створити і підтримувати певний позитивний імідж.

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

завжди вимагає аналогічних відповідних дій).

### ***Маркетингова стратегія диференціації та позиціонування***

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

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

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

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

Вона здійснюється за такими напрямками:

- доставка товару до місця споживання (пошук переваг ведеться за показниками: швидкості, пунктуальності, збереження якості товару тощо);
- установлення, монтаж товару;
- навчання споживача роботі з товаром;
- безплатні консультативні послуги, пов'язані з використанням товару;
- ремонтні послуги.

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

- компетентність;
- професіоналізм;
- ввічливість;
- чесність;



- відповідальність;
  - комунікабельність.
- Іміджева диференціація реалізується через такі засоби:
- символіка;
  - ЗМІ;
  - атмосфера;
  - події (спонсорство та маркетинг подій).
- Обсяг розділу повинен становити 5-7 сторінок.

#### **Розділ 4. Стратегічний аналіз портфеля бізнесу підприємства.**

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу — оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі:

- матрицю Бостонської консультативної групи (матриця росту),
- матрицю "Дженерал Електрик — Мак Кінсі" (матриця привабливості ринку).

Мета застосування усіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку.

*Етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи.*

1. На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства. Наприклад, якщо прогноз розвитку ринків збуту установив, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становить 30%, а максимальне зменшення —10%, то діапазон зміни розміру ринків збуту перебуває в межах від -10% до 30%. Цей діапазон ми відкладаємо на вертикальній лінії матриці.

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

3. Поле матриці, яке ми отримали, необхідно розділити на чотири квадранти.

Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку.

Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої. Якщо, наприклад, вертикальна лінія розподілу проходить через значення 1,5, то це означає, що переваги, пов'язані з економією питомих витрат, починають виявлятися тоді, коли ринкова частка підприємства перевищує ринкову частку найбільшого конкурента в 1,5 рази.

Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.

4. Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту.

Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства.

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

- зірки,
- знаки питання (або "важкі діти", "дикі кішки"),
- дійні корови,
- собаки (або "кульгаві качки").

"Знаки питання" — це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Як правило, ці СГП виробляють товари, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо "знаків питання", — чи є можливість у підприємства збільшити їхню ринкову частку. На основі аналізу сильних і слабких позицій підприємства маркетолог шукає можливість надбання конкурентних переваг "знаками питання". Якщо такої можливості немає, то необхідно виключити "знак питання" зі складу портфеля

бізнесу підприємства, оскільки великі фінансові витрати не увінчуються ринковим успіхом.

*Маркетингові стратегії щодо "знаків питання":*

- інтенсифікація зусиль — вкладання коштів у розвиток СГП,
- виключення СГП зі складу портфеля бізнесу підприємства.

**"Зірки"** — це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Підприємство може і не мати "зірок" у складі свого портфеля бізнесу. Якщо ріст ринку уповільнюється, "зірка" перетворюється у "дійну корову".

*Основна маркетингова стратегія щодо "зірок "* — стратегія підтримання конкурентних переваг.

**"Дійні корови"** — такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок зростає, а не зростає). "Дійна корова" може утворитися із "зірки", якщо ринок її збуту зростає, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка "дійної корови" є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюється фінансування "зірок" та "знаків питання". Чим більше у підприємства "дійних корів" у складі портфеля бізнесу, тим кращі у нього фінансові можливості. Але якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку "дійних корів", постане необхідність вкладати великі кошти в зміцнення їхніх ринкових позицій, інакше така "дійна корова" може перетворитися в "собаку".

*Маркетингові стратегічні альтернативи щодо "дійних корів":*

- підтримання існуючого стану,
- стратегія "збору урожаю",

**"Собаки"** — такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток "знаків питання" або підтримання "зірок". Якщо "собака" потрапляє в зону

збитків, необхідно вирахувати її зі складу портфеля бізнесу підприємства.

*Маркетингові стратегічні альтернативи щодо "собак":*

- стратегія "збору урожаю";
- стратегія елімінації (виключення);
- стратегія розвитку (дуже рідко, якщо ринок має

перспективу до

збільшення).

*Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій :*

- стратегія розвитку,
- стратегія підтримання конкурентних переваг,
- стратегія "збору урожаю",
- стратегія елімінації.

*Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль (BUILD) —* полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки.

Використовується для перспективних "знаків питання", "собак".

*Стратегія підтримання конкурентних переваг (HOLD) —* полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії.

Використовується для: "зірок", "дійних корів".

*Стратегія "збору урожаю" (HARVEST) —* передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Використовується для:

- слабких "дійних корів", які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для її відстоювання,
- "знаків питання", які не можуть перейти в "зірку",
- "собак".

*Стратегія елімінації (DIVEST)* — полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) в зону збитків.

Використовується для:

- "собак",
- "знаків питання".

*Етапи побудови матриці "Мак Кінсі – Дженерал Електрик"*

1. Формуються показники за факторами "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" залежно від специфіки певного СГП підприємства.

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг.

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг "1", найвищим — "5" або "10".

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

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

6. Будуємо поле матриці:

на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу

від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу),

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

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

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

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

10. Для кожного стратегічного господарського підрозділу формується маркетингова стратегія.

*Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі".* Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони. *Перша стратегічна зона* охоплює квадрати 1, 2, 3 — зона росту:

✓ квадрат 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;

✓ квадрат 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;

✓ квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

*Друга стратегічна зона* (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

✓ квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;

✓ квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту

стратегічні господарські підрозділи підприємства;

✓ квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високопривабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

*Третя стратегічна зона* (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7,8,9:

✓ квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності

СГП, які діють на непривабливому ринку збуту,

✓ квадрат 8 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості,

✓ квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю — після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Обсяг розділу повинен становити 5-10 сторінок.

## **Розділ 5. Вибір і обґрунтування стратегії зростання підприємства.**

Ресурси підприємства, які необхідні для реалізації стратегій росту, можна поділити на 4 групи: виробничі ресурси (виробничі резерви, кадри і т.ін.), фінансові ресурси (наявність обігових коштів, фінансова стабільність і т.ін.), маркетингові (наявність професійних маркетологів, обсяги бюджету маркетингу і т.ін.) та ринкові (зовнішні можливості). Аналіз необхідних ресурсів за запропонованими групами може бути покладений в основу чотирикомпонентного показника, на основі якого можна здійснити вибір стратегії росту, що відповідає наявним ресурсам підприємства (рис. 5).

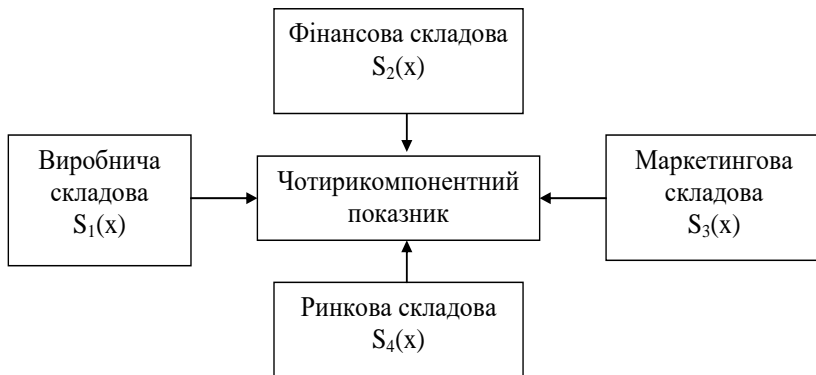


Рис. 5. Складові чотирикомпонентного показника

Наведемо приклад методики вибору стратегії росту для просування екологічної продукції на основі визначення чотирикомпонентного показника, який є результатом функціональної залежності:

$$\bar{S} = \{S_1; S_2; S_3; S_4\}$$

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

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

$$\begin{cases} S(x) = 1 \\ S(x) = 0 \end{cases} \text{ за визначених в алгоритмах (рис. 6-9) умов.}$$

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

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

Виробнича складова підприємства в першу чергу представлена основними засобами, які характеризують виробничі потужності підприємства. Виробнича потужність підприємства відбиває спроможність підприємства забезпечити максимально можливий обсяг виробництва за певний проміжок часу.



Пропонуємо розглянути коефіцієнт використання виробничої потужності ( $K_{en}$ ), що розраховується за формулою:

$$K_{en} = \frac{B_{nф}}{M},$$

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

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

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

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

$$K_{int} = K_e \cdot K_i,$$

де  $K_e$  – коефіцієнт екстенсивного завантаження обладнання;

$K_i$  – коефіцієнт інтенсивного завантаження обладнання.

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

$$R_{ек} = \frac{\Pi}{OP_{ек}} \cdot 100\%,$$

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

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

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

Алгоритм розрахунку  $S_1(x)$  наведений на рис. 6.

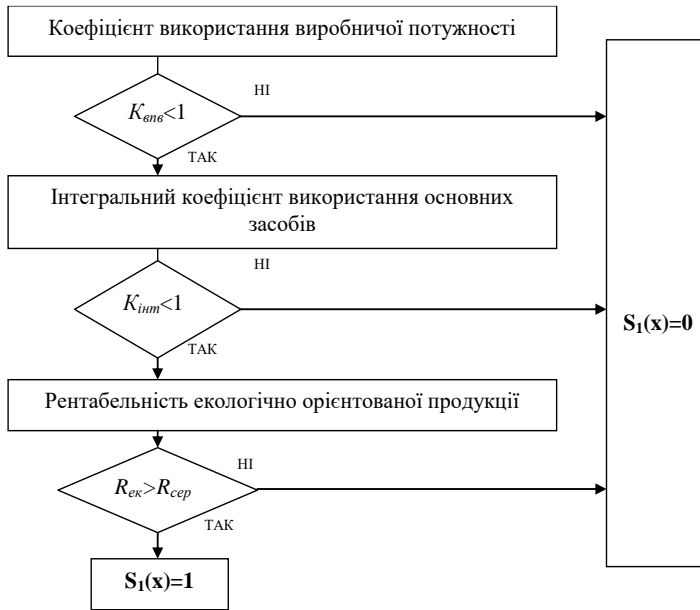


Рис. 6. Блок-схема алгоритму визначення одного зі складових чотирикомпонентного показника: формалізованої оцінки виробничих ресурсів підприємства  $S_1(x)$

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

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

Важливе значення при виборі стратегії росту для просування екологічної продукції має фінансова стабільність підприємства. При стимулюванні обсягів продажу необхідною умовою є наявність вільних коштів для комплексу просування. Для цього найбільш характерними є такі показники як: коефіцієнт маневрування ( $K_m$ ), що показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті, і його значення має бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних

коштів підприємства, коефіцієнт ліквідності ( $K_l$ ) та коефіцієнт автономії ( $K_{авт}$ ).

$$K_m = \frac{BK_{об}}{\sum BK},$$

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

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

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

$$K_l = \frac{OK}{KЗ}$$

де  $OK$  – сума оборотних коштів, грн.;

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

Нормативне значення для коефіцієнта ліквідності від 2 до

3.

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

$$K_{авт} = \frac{BK}{ПБ},$$

де  $BK$  – власні кошти підприємства, грн.;

$ПБ$  – пасив балансу, грн.

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

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

Алгоритм розрахунку  $S_2(x)$  наведений на рис. 7.

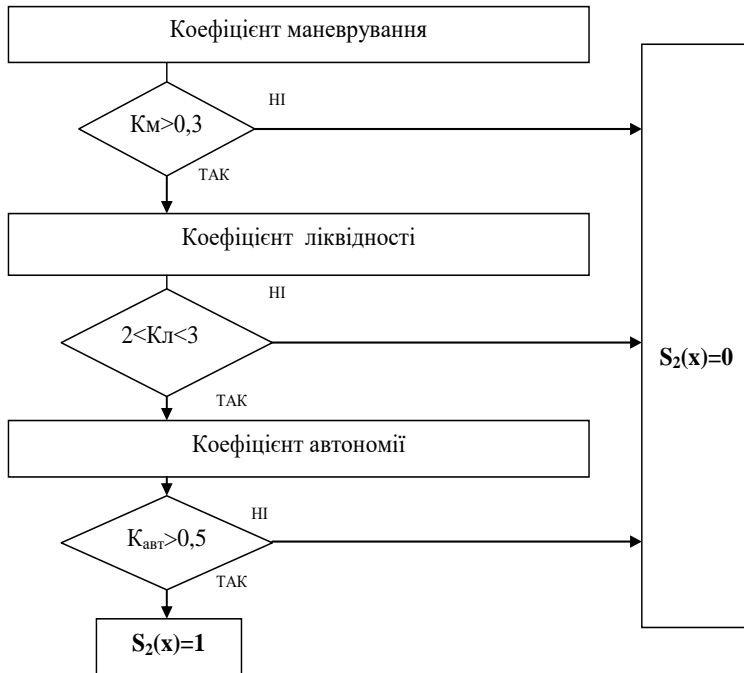


Рис. 7. Блок-схема алгоритму формалізованої оцінки фінансових можливостей підприємства  $S_2(x)$

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

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

$$dBM = \frac{BM}{ЗВ} \cdot 100\% ,$$

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

$ЗВ$  – загальні витрати підприємства, грн.

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

Алгоритм розрахунку  $S_3(x)$  наведений на рис.8.

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

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

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

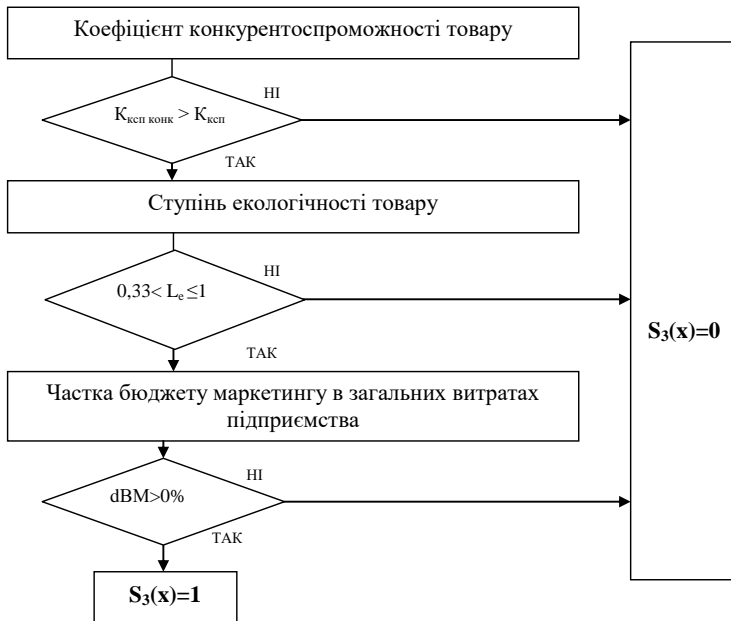


Рис. 8. Блок-схема алгоритму формалізованої оцінки конкурентоспроможності товару  $S_3(x)$

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

$$MC = P \cdot K \cdot D_{вид} \cdot D_{куп},$$

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

$K$  – коефіцієнт повторних закупок;

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

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

$$K_p = \frac{Y_m}{BK}$$

де  $K_p$  – коефіцієнт ризику,

$Y_m$  – втрати, грн;

$BK$  – власні кошти підприємства, грн.

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

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

За результатами розрахунків пропонуємо визначати рівень та область ризику за школою, наведеною у табл. 9.

Таблиця 9

Шкала відповідності області ризику фактичним значенням  $K_p$

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

При розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана суми квадратів ринкових часток обчислюють тільки для 50 найбільш великих підприємств, представлених на аналізованому ринку. Якщо значення індексу перевищує 0,18, то мають місце низька

інтенсивність конкуренції і висока концентрація ринку, що вимагає втручання держави.

Алгоритм розрахунку  $S_4(x)$  наведений на рис.9. Значення  $S_4(x)$  визначається аналогічно  $S_1(x)$ .

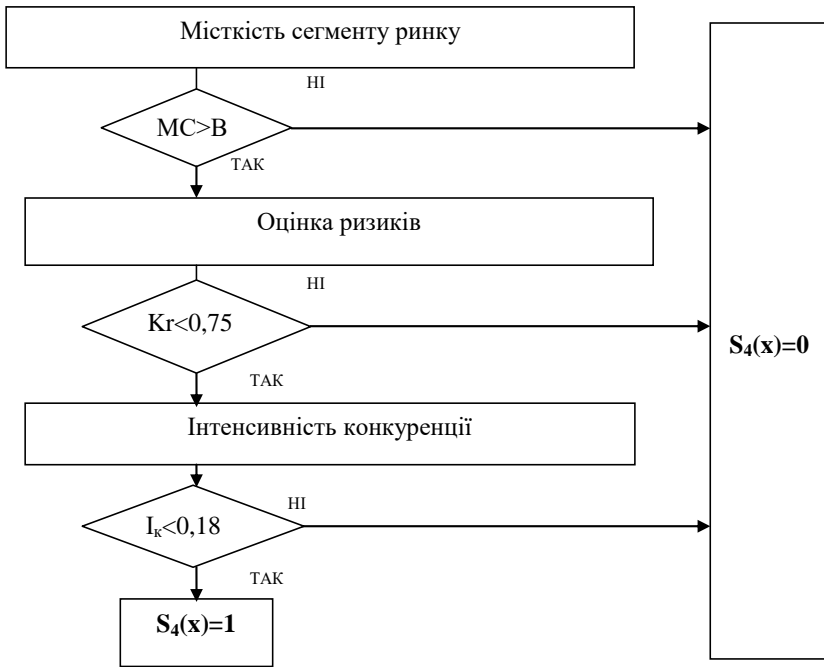


Рис. 9. Алгоритм формалізованої оцінки умов зовнішнього середовища підприємства  $S_4(x)$

Обирати стратегію росту на основі чотириккомпонентного показника можна за допомогою таблиці відповідності цих стратегій значенню чотириккомпонентного показника (табл. 10).

Отже, на основі запропонованої методики кожним суб'єктом господарювання при просуванні на ринок продукції може бути визначений вид стратегії росту, який відповідає умовам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. В основу запропонованої методики покладено аналіз типових показників господарської діяльності підприємства та його зовнішнього середовища, що створює можливості для її

широкого використання різними суб'єктами господарювання, спрощує процедуру вибору ними адекватної функціональної стратегії.

Таблиця 10

Відповідність стратегій значенню чотирикомпонентного показника

Види стратегій росту	Назва	Значення інтегрального чотирикомпонентного показника $\bar{S} (S_1; S_2; S_3; S_4)$
Стратегії виживання	Стратегія виживання	(0;0;0;0)
Стратегії стабілізації	Стратегія стабілізації	(1;0;0;0), (0;1;0;0), (0;0;1;0), (0;0;0;1)
Стратегії інтенсивного росту	Стратегія глибокого проникнення на ринок	(1;0;1;1)
	Стратегія розвитку ринку	(0;1;1;1)
	Стратегія розвитку товару	(1;1;0;1)
Стратегії інтегративного росту	Стратегія прямої інтеграції	(0;1;1;0)
	Стратегія зворотної інтеграції	(0;1;0;1)
	Стратегія вертикальної інтеграції	(1;1;1;0)
	Стратегія горизонтальної інтеграції	(0;0;1;1)
Стратегії диверсифікації	Стратегія концентричної диверсифікації	(1;0;1;0)
	Стратегія горизонтальної диверсифікації	(1;0;0;1)
	Стратегія конгломеративної диверсифікації	(1;1;0;0)
Стійкий стан	Будь-яка стратегія росту	(1;1;1;1)

Обсяг розділу повинен становити 8-10 сторінок.



## **ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ**

У висновках необхідно навести результати аналізу конкурентного середовища у галузі, навести детермінуючі ключові фактори успіху у галузі. Потрібно інтерпретувати результати аналізу та оцінки середовища підприємства згідно з SWOT-аналізом. Як наслідок, потрібно зазначити конкурентні переваги підприємства. Необхідно також ідентифікувати СГП підприємства, надати стратегічні альтернативи розвитку СГП на основі портфельного аналізу. На основі оцінки необхідних ресурсів за запропонованими групами подати основні значення чотирикомпонентного показника та здійснити вибір стратегії росту. Особливу увагу слід звернути на рівень узгодження вибраної стратегії із задекларованими цілями підприємства. Результати дослідження і пропозиції треба адресувати конкретному підприємству. Обсяг розділу повинен становити 2-3 сторінки.

## 4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Основними вимогами до курсової роботи є суворо послідовний, логічно взаємопов'язаний і науково-аргументований виклад.

Курсову роботу виконують за допомогою комп'ютера на одній стороні аркуша білого паперу формату А4 (210 x 297 мм).

Текст необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: *ліве* – 30 мм, *праве* – 10 мм, *верхнє* і *нижнє* – 20 мм.

При комп'ютерному наборі текст набирається з використанням шрифтів текстового редактора Microsoft Word розміру 14 з полуторним міжрядковим інтервалом. Шрифт повинен бути чітким, стрічка – чорного кольору, середньої жирності, щільність тексту повинна бути однаковою.

Всі листи роботи повинні бути скріплені або зброшуровані.

Титульний лист оформляється згідно з встановленими вимогами (додаток А). Текст титульного листа заповнюється і підписується студентом та керівником курсової роботи.

Завдання на курсову роботу заповнюється на стандартному бланку. У ньому вказується тема та зміст роботи по розділах, календарний план виконання і терміни виконання. Тут приводиться перелік основних таблиць, графіків. Завдання підписує керівник курсової роботи і студент.

Зміст оформляється відповідно до плану курсової роботи і включає перелік основних розділів роботи: вступ, основна частина (розділи і підрозділи), висновки, список використаних джерел, додатки. По кожному пункту рубрикації в тексті змісту проставляються сторінки. Зміст повинен суворо відповідати розділам і підрозділам.

Вступ, назви розділів курсової роботи, висновки, список використаних джерел розміщують симетрично тексту і пишуть великими літерами стандартним шрифтом, висотою букв 7 мм. Заголовки підрозділів пишуть з абзацу малими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Перенесення слів в заголовках не допускаються. Крапка в кінці заголовка не ставиться.

Якщо заголовок складається з двох речень, їх розділяють

крапкою. Підкреслювати заголовки і виділяти їх кольором не допускається. Відстань між заголовками і текстом зверху і знизу, а також між заголовками розділу і підрозділу, підрозділу і тексту повинна дорівнювати 2 інтервалам (12-15 мм).

Кожну структурну частину роботи треба починати з нової сторінки, а підрозділів - як продовження даної сторінки. Якщо після назви підрозділу на сторінці розміщується менше трьох рядків тексту, то він переноситься на наступну сторінку.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, малюнків, таблиць, формул подають арабськими цифрами. Номер підрозділу складається з номера розділу і підрозділу, розділеного крапкою. Наприклад, "2.1." - перший підрозділ другого розділу. Заголовки АНОТАЦІЯ, ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ оформляються таким же шрифтом, як заголовки розділів, однак не нумеруються.

Першою сторінкою роботи, що включається до загальної нумерації сторінок, є титульний аркуш. На титульному аркуші, листі завдання (він має дві сторінки), номер сторінки не ставлять. На наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Скорочення слів в тексті і в підписі над ілюстраціями не допускаються. Виключення складають скорочення, встановлені державними стандартами. Не рекомендується вводити власні скорочення позначень і термінів. Формули і цифри повинні органічно вписуватися в текст викладу, не порушувати граматичної структури тексту курсової роботи.

Цифровий матеріал рекомендується оформляти у вигляді таблиць. Кожна таблиця повинна мати порядковий номер і заголовок.

Таблиці нумеруються послідовно в межах кожного розділу окремо. В правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис "Таблиця" із зазначенням її номера. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка.

Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують симетрично до тексту. Назва починається з великої літери, після назви крапка не ставиться. Таблицю з

великою кількістю рядків можна переносити на інший аркуш (сторінку) і зверху над таблицею пишуть слова “Продовження табл.” і вказують номер таблиці.

У тексті обов'язково повинні бути посилання на таблицю. Цифри в графах таблиць розташовуються так, щоб шкала чисел у всій графі були точно одна під іншою.

Таблиця 2.7

Техніко-економічні показники роботи підприємства

Показники	Рік		
	20116	2017	2018
1	2	3	4
Обсяг товарної продукції, грн.	3000	4000	2500
Собівартість товарної продукції, грн.	2500	3600	2200
Прибуток, грн.	500	400	300

Формули потрібно розташовувати по середині рядка. Формули нумеруються арабськими цифрами в правій частині рядка на рівні формули, номер береться в круглі дужки. Перший рядок в розшифровці формули починають зі слова "де" без двокрапки після нього. Символ відділяють від його розшифровки знаком тире.

Дослівне приведення витримки з якого-небудь джерела для підкріплення думки авторитетним висловлюванням - цитата - виділяється лапками і забезпечується посиланням на джерело. Наприклад, [28, с. 458 ], тобто у дужках зазначено порядковий номер джерела відповідно до загального списку використаних джерел, а після коми – сторінка, на якій розміщено текст цитати. У роботі не може бути повторень, надмірного цитування. Цитати мають бути короткими й органічно пов'язуватися з основним текстом. На використані у роботі цифрові дані, таблиці, схеми також мають бути посилання із зазначенням джерел.

Ілюстрації позначають словом “Рис.” і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка.

Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією симетрично до тексту.

Якщо в роботі одна ілюстрація або одна таблиця, їх нумерують за загальними правилами. Приклад наведення ілюстрацій:

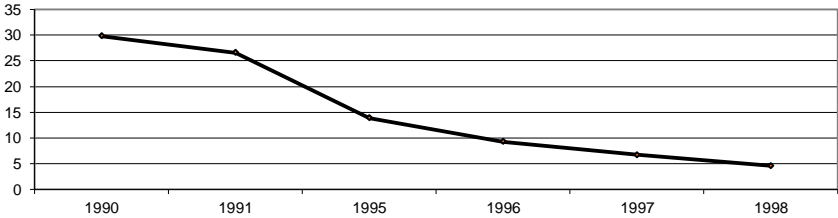


Рис. 3.1. Динаміка безробіття на Україні, %

Список використаних джерел служить складовою частиною курсової роботи і показує міру вивченості проблеми студентом. В нього включаються джерела, на які в роботі є посилання, а також інші використані при підготовці матеріали.

При виконанні розрахунків з використанням ЕОМ або персонального комп'ютера в тексті роботи необхідно вказати тип і марку ЕОМ, мову, що застосовується. У тексті приводиться постановка задачі і самостійно виконана програма. При використанні стандартної програми в тексті роблять посилання на джерело, а саму програму не приводять. Всі початкові дані для розрахунку на ЕОМ приводять в тексті, де вказують також отримані результати. Подібні розрахунки, роздруки з ЕОМ виносяться в додатки. Для цього вони повинні відповідати формату А4 або бути розрізаними і наклеєними на листи формату А4.

## 5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер с англ.]. – М.: Экономика, 1989. – 285 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА, 1999. – 804 с.
4. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 1999. – 702 с.
5. Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 149 с.
6. Бронникова Т.С. Маркетинг: учебное пособие / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до підручника – <http://www.aup.ru/books/m49/14.htm>
7. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Знання, 2003. – 110 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко – К.: Лібра, 1998. – 384 с.
9. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 1999. - 656 с.
10. Гужвинская Л. Эффективная маркетинговая стратегия. Стратегия как дирижер маркетингового процесса / Л. Гужвинская // Маркетинг и реклама. – 2008. – № 2. – С. 13-15.
11. Дейян А., Троядек А., Троядек Л. Стимулирование продаж и реклама на месте продажи: пер. с франц. / общ. ред. В.С. Загашвили. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994. – 190с.
12. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні / А. Длігач // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 46-48.
13. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
14. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред.

- д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
15. Економічна енциклопедія: у трьох томах / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 2 – 848 с.
16. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / уклад. Л. Ф. Єжова. — К.: КНЕУ, 2004. — 185 с.
17. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: учебное пособие / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.
18. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: [навчальний посібник] / С.М. Ілляшенко – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
19. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький, А. Д. Дегтяр, О.І. Дацій – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 240 с.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. – М.: Прогресс, 1992. – 567 с.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – К.: Вільямс, 1999. – 1055 с.
22. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства / Н.В. Куденко // Вісник НУ «Львівська Політехніка», «Логістика». – 2004. – №499. – С. 72-78.
23. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
24. Курочкін К.С. Стратегічний маркетинг і інноваційна діяльність підприємств: автореферат канд. екон. наук спец.: 08.06.02 - підприємництво, менеджмент та маркетинг / К.С. Курочкін. – Х.: Харківський державний економічний університет, МОН України, 2000. – 18 с.
25. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен, пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
26. Линда Чилдерс Хон, Джеймс Грунинг. Руководящие принципы для измерения взаимоотношений в области связей с общественностью // Экономика 2000.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу к материалу – <http://e2000.kyiv.org>

27. Лілік І. Маркетингові дослідження в Україні: ринок зростає / І. Лілік // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С.4-5.

28. Линник Ю.М. Вибір маркетингових стратегій при просуванні екологічної продукції / Ю.М. Линник // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – № 1. – С. 78-84.

29. Линник Ю.М. Проблеми визначення відповідності маркетингових стратегій росту ресурсам підприємства та умовам зовнішнього середовища / Ю.М. Линник // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 17-25 квітня 2007 р. – Суми: Вид-во СумДУ, 2007. – Т. 2. – С. 62-63.

30. Линник Ю.М. Теоретико-методичні засади визначення ступеня екологічності продукції / Ю.М. Линник // Господарський механізм екологічно збалансованого розвитку : збірник тез доповідей Всеукраїнської наукової конференції. – Суми: Вид-во СумДУ, 2007. – С. 84-86.

31. Логинов Г.О. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г.О. Логинов, Е.В. Попов [Электронный ресурс]. – Режим доступа к статье – <http://www.mavriz.ru/articles/2004/2/1816.html>

32. Луцій О.П. Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку / О.П. Луцій, І.С. Коварш // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1. – С.8-10.

33. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.

34. Маркетинг: бакалаврський курс: навчальний посібник / за загальною редакцією д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. - 976 с.

35. Маркетинг: підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.; ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. – 4-те вид. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2009. – 648 с.



36. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. - 928 с.
37. Мельник Ю.М. Теоретико-методологічні основи визначення стратегій просування на ринок екологічно спрямованих інновацій / Ю.М. Мельник // Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування: монографія; за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2007. – С. 361-381.
38. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Є Довгань. – Київ, 2002. – 560 с.
39. Петросян А.А. Некоторые аспекты тактического ценообразования / А.А. Петросян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №3. – С. 18-24.
40. Пилипенко В.М. Чому і як клієнт обирає маркетингову агенцію? // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1. – С.4-7.
41. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ.; под ред. В.Д. Щетенина. – М. : Международные отношения, 1996. – 278 с.
42. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: навчальний посібник. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.
43. Решетнікова Г. Місце маркетингу у французькому суспільстві // Маркетинг в Україні. – 2005. - № 3. – С.42-44.
44. Стратегическое планирование / [под ред. Э.А. Уткина]. – М.: ЭКМОС, 1998. – 416 с.
45. Стратегическое планирование [под ред. Э.А. Уткина]. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», изд-во ЭКМОС, 1999. – 440 с.
46. Ткачук І.А. Комплексний підхід щодо стратегічного управління маркетинговою товарною політикою / І.А. Ткачук // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 115-121.
47. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. –

576 с.

48. Уткин Э.А. Справочник по маркетингу / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1998. – 462с.
49. Фатхутдинов А. Стратегический маркетинг / А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2002. – 508 с.
50. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб.: Питер, 2001. – 378 с.
51. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха / Х. Хершген. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 334 с.
52. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
53. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер, Я. Кацман. – М.: Изд-во «АСТ», 2002. – 240 с.
54. Pearson G . Strategic Thinking – U.K: Print ice Hall, 1990. – 263 p.
55. Walker O.C. Marketing Strategy / O.C. Walker, H.W Boyd, J.C. Larreche. – USA, IRWIN, 1996. – 385 p .

#### Допоміжна

1. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-ХІІ (в редакції від 07.03.2002). [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).
2. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року (в редакції від 07.02.2002). [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-ІІІ. [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).
4. Про захист інформації в автоматизованих системах: Закон України від 5 липня 1994 року, [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).
5. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-ХІІ (в редакції від 10.01,2002). [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).
6. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 1991 року № 698-ХІІ (в редакції від 17.05.2001). [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).
7. Про підприємства в Україні: Закон України від 27 березня 1991 року № 837-ХН (в редакції від 29.05.2001). [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).

8. Про стандартизацію і сертифікацію: Декрет Кабінету Міністрів України від 10 травня 1993 року №46-93 (в редакції від 15.11.2002). [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).

9. Про товарну біржу: Закон України від 10 грудня 1991 року № 1956-ХІІ (в редакції від 26.01.1993). [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua).

10. Гаркавенко С.С. «Маркетинг», - Київ, «Лібра», -2002, - 712с.

11. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. – К., Кондор, 2006 р. -340 с.

12. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б., Сорока О.А. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник - Львів: НУ «Львівська політехніка», Інтелект–Захід, 2004–288 с.

13. Кубів С.І., Крикавський Є.В., Косар Н.С. Маркетингова концепція формування привабливості комерційного банку: Монографія. - Львів: В-во НУ «Львівська політехніка», 2006. -232 с.

14. Лук'янець Т.І , «Маркетингова політика комунікацій»: Навч. посібник.- К.: КНЕУ 2000.-380 с.

15. Мороз Л.А.Чухрай Н.І. Маркетинг. - Львів, 1999 -224с.

16. Періодична преса: газети «ДІЛО», «Галицькі контракти», «Урядовий кур'єр» та ін.

Додаток А

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ІВАНА ПУЛЮЯ**

Кафедра промислового маркетингу

**КУРСОВА РОБОТА**  
з дисципліни «Стратегічний маркетинг»

**ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ОСП «КОРПОРАЦІЯ  
«ВАТРА»)**

Виконав:  
студент гр.ПМ  
Ткаченко В.Н.

Керівник:  
к.е.н., доц..  
Піняк І.Л.

Нормоконтроль:  
к.е.н., доц..  
Піняк І.Л.

Тернопіль 2018

## **Додаток Б**

### **АНОТАЦІЯ**

Надано аналітичну оцінку маркетингового макросередовища ОСП «Корпорація «Ватра» та оцінено потенціал конкурентоздатності досліджуваного підприємства. Проведено стратегічну сегментацію і портфельний аналіз підприємства за допомогою матриць БКГ, Мак-Кінсі та Ансоффа. Розроблено стратегічні напрямки розвитку підприємства.

Ключові поняття: ринок, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, маркетингова стратегія.