



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування  
Кафедра маркетингу

**06-13-91**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання практичних завдань  
з навчальної дисципліни

### **“Стратегічний маркетинг”**

студентами спеціальності 8.03050701 “Маркетинг”  
денної форми навчання

Рекомендовано методичною  
комісією за спеціальністю  
8.03050701 “Маркетинг”

**Протокол № \_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 р.**

Рівне – 2016



Методичні вказівки до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни “Стратегічний маркетинг” студентами спеціальності 8.03050701 “Маркетинг” денної форми навчання/ Попко О.В.- Рівне: НУВГП, 2016. – 26 с.

Упорядники: М.В.Мальчик, д.е.н., професор каф.маркетингу,  
О.В.Попко, к.е.н., доцент каф. маркетингу

Відповідальний за випуск: Мальчик М.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу

## Зміст

Завдання 1.	Аналіз маркетингового середовища. Визначення конкурентних переваг.....	3
Завдання 2.	Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми.....	4
Завдання 3.	Маркетингові стратегії зростання.....	6
Завдання 4.	Визначення частки ринку промислового підприємства.....	7
Завдання 5.	Маркетингові конкурентні стратегії.....	8
Завдання 6.	Матриця Бостонської консультативної групи.....	9
Завдання 7.	Виконання портфельного аналізу промислового підприємства.....	10
Завдання 8.	Матриця Мак-Кінсі.....	11
Завдання 9.	Обґрунтування вибору стратегії фірми.....	12
Завдання 10.	Оцінювання альтернативних стратегій бізнесу.....	12
Завдання 11.	SWOT-аналіз ринку.....	13
	Ситуаційна вправа 1.....	13
	Ситуаційна вправа 2.....	18
	Ситуаційна вправа 3.....	19
	Ситуаційна вправа 4.....	20
	Ситуаційна вправа 5.....	22
	Ситуаційна вправа 6.....	23
	Теми рефератів.....	24
	Рекомендована література.....	25



## Завдання № 1.

### Аналіз маркетингового середовища. Визначення конкурентних переваг

- Сутність і склад маркетингового середовища.
- Керовані і некеровані фактори маркетингового середовища.
- Модель Портера аналізу п'яти конкурентних сил у галузі.
- Побудова матриці можливостей та матриці загроз.
- Аналіз сильних і слабких сторін фірм, їх маркетингових можливостей та загроз методом SWOT-аналізу.

#### Питання для обговорення

1. Маркетингове середовище фірми. Чому його необхідно досліджувати?
2. Чинники, за якими розподіляються фактори маркетингового середовища.
3. Фактори маркетингового макросередовища. Приклади впливу факторів маркетингового макросередовища на маркетингову діяльність фірми.
4. Показники, які конкретизують основні фактори маркетингового макросередовища: економіку, демографію, політику/законодавство, природне середовище, науково-технічний прогрес, соціально-культурний фактор.
5. Фактори, які належать до маркетингового мікросередовища. Приклади впливу факторів маркетингового мікросередовища на маркетингову діяльність фірми (фірми за вашим вибором).
6. Основні економічні показники галузі.
7. Аналіз п'яти сил конкуренції, за моделлю М. Портера, на прикладі таких ринків:
  - ринок легкових автомобілів України;
  - торгово-посередницький ринок комп'ютерів України;
  - ринок освіти України.
8. Процес аналізу маркетингового середовища.
9. Сили що рухають галузь.
10. Аналіз конкурентів.
11. Конкурентна перевага фірми.
12. Різновиди конкурентних переваг.



13. Карта стратегічних груп конкурентів. Її побудова.

14. Методи аналізу маркетингових можливостей.

15. SWOT-аналіз.

16. Процес аналізу сильних і слабких позицій фірм.

17. Маркетингові можливості фірми. Приклади маркетингових можливостей щодо діяльності відомої вам фірми.

18. Сутність маркетингових загроз. Приклади маркетингових загроз щодо діяльності відомої вам фірми.

19. Види стратегічних господарських підрозділів фірми залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз.

20. Показники, за якими визначають сильні та слабкі сторони фірми.

21. Сильні і слабкі сторони відомої вам фірми.

22. Можливі різновиди стратегічних напрямів фірми стосовно її сильних і слабких сторін

23. Ситуаційний аналіз.

24. PIMS-аналіз.

25. CAP-аналіз.

26. LOTS-аналіз.

*Література* [1, 4 - 6, 8, 9].

## **Завдання № 2.**

### **Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми**

➤ Сутність портфельного аналізу. Методика портфельного аналізу.

➤ Побудова матриці Бостонської консультативної групи та її аналіз.

➤ Побудова матриці «Мак Кінсі—Дженерал Електрик» та її аналіз.

#### **Питання для обговорення**

1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу. Завдання, які воно вирішує.

2. Методи портфельного аналізу.

3. Фактори, які утворюють основу матриці Бостонської консультативної групи.

4. Процес побудови матриці Бостонської консультативної



групи.

5. Типи стратегічних господарських підрозділів, які виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи.

6. Маркетингова характеристика таких стратегічних господарських підрозділів:

- "зірки";
- "знаки питання";
- "дійні корови";
- "собаки".

7. Маркетингові стратегії, які виділяють згідно з матрицею Бостонської консультативної групи.

8. Сутність і сфери застосування таких маркетингових стратегій:

- стратегія інтенсифікації зусиль;
- стратегія підтримання конкурентних переваг;
- стратегія збирання врожаю;
- стратегія елімінації.

9. Фактори, які утворюють основу побудови матриці Мак Кінсі.

10. Показники, які входять до складу фактора "привабливість ринку" в матриці Мак Кінсі.

11. Показники, які входять до складу фактора "конкурентоспроможність СГП".

12. Процес побудови матриці Мак Кінсі.

13. Чому матриця привабливості ринку має подвійну назву — "Мак Кінсі — «Дженерал Електрик»»?

14. Стратегічні зони, які виділяють за матрицею "Дженерал Електрик"?

15. Характеристика зони зростання, зони вибіркового розвитку та зони збирання врожаю.

16. Маркетингові стратегії щодо кожного квадрата матриці Мак Кінсі.

17. Переваги і недоліки матриці Бостонської консультативної групи.

18. Переваги і недоліки матриці "Мак Кінсі — Дженерал Електрик".



19. Порівняльний аналіз матриць Бостонської консультативної групи та матриці Мак Кінсі.

20. Матриця життєвого циклу.

21. Види маркетингових стратегій за матрицею життєвого циклу.

22. Переваги та недоліки матриці життєвого циклу.

*Література* [2, 3, 5 - 7, 9].

### Завдання № 3.

#### Маркетингові стратегії зростання

➤ Сутність і класифікація маркетингових стратегій зростання.

➤ Розробка стратегії за допомогою матриці І. Ансоффа «товар-ринок».

➤ Матриця зовнішніх придбань.

➤ Маркетингові стратегії інтегративного зростання.

➤ Маркетингові стратегії диверсифікації.

#### Питання для обговорення

1. Сутність маркетингових стратегій зростання. У яких випадках вони використовуються?

2. Різновиди маркетингових стратегій зростання.

3. Аналіз матриці Ансоффа. У чому полягає її практична значущість?

4. Характеристика стратегій розвитку ринку та розвитку товару.

5. Чому стратегія диверсифікації, яка є складовою матриці Ансоффа, не належить до стратегії інтенсивного зростання?

6. Сутність нової матриці Бостонської консультативної групи.

7. Сутність стратегії інтеграції.

8. Різновиди інтегративного зростання. Їх переваги та недоліки.

9. Аналіз маркетингової стратегії диверсифікації. У яких випадках вона використовується?

10. Різновиди маркетингової стратегії диверсифікації. Їх переваги і недоліки.



11. Приклади практичного застосування всіх існуючих різновидів стратегій диверсифікації щодо фірми, яка займається таким бізнесом:

- виробляє офісну техніку;
- здійснює ремонт легкових автомобілів;
- супермаркети.

*Література [2, 5, 7, 8, 9].*

### Завдання № 4.

#### Маркетингові конкурентні стратегії

➤ Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій.

- Стратегічна модель М. Портера.
- Маркетингові стратегії ринкового лідера.
- Маркетингові стратегії послідовників.
- Стратегія ринкової ніші.

#### Питання для обговорення

1. Характеристика стратегічної моделі Портера.
2. Сутність стратегії цінового лідера. Приклади практичного застосування її.
3. Сутність стратегії товарного лідера. Приклади практичного застосування її.
4. Стратегія концентрації. Що може бути об'єктом концентрації? Приклади практичного застосування стратегії концентрації у діяльності відомих фірм.
5. Досягнення конкурентної переваги з використанням наступальних стратегій.
6. Захист конкурентної переваги з використанням оборонних стратегій.
7. Різновиди класифікацій маркетингових конкурентних стратегій.
8. Фірми, які належать до категорії ринкових лідерів.
9. Різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера.
10. Сутність стратегії підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. Приклади практичного застосування цієї стратегії.
11. Різновиди стратегії захисту ринкового лідера. Їх сутність.



Наведіть приклади практичного застосування їх.

12. Фірми, які належать до категорії послідовників.
  13. Стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-послідовників.
  14. Фірми, які належать до категорії нішерів.
  15. Чому стратегія ринкової ніші відіграє особливо важливу роль у стратегічному маркетингу?
  16. Можливі стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-нішерів.
  17. Сутність маркетингової стратегії відомої фірми-нішера.
- Література* [1 - 3, 4 -8, 9].

### **Завдання № 5.**

#### **Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку**

- Маркетингові стратегії диференціації і позиціонування.
  - Процес сегментації ринку та вибору цільового сегмента.
  - Оцінка цільового сегмента. Вимоги до цільового сегмента.
  - Різновиди маркетингової стратегії диференціації.
- Сутність позиціонування. Різновиди стратегій позиціонування.

#### **Питання для обговорення**

1. Етапи, охоплювані процесом сегментації та вибору цільового ринку фірми.
2. Перелік відомих вам факторів і критеріїв сегментації ринку.
3. Просегментувати такі ринки:
  - ринок легкових автомобілів;
  - книжковий ринок України;
  - ринок банківських послуг України.
4. Місце сегментації ринку в процесі розроблення маркетингової стратегії
5. Сутність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу; приклади практичного застосування їх у діяльності відомих вам фірм.
6. Вимоги, яким має відповідати цільовий сегмент фірми.





Сутність процесу оцінки цільового сегмента та зміст його етапів.

7. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку.

8. Сутність, переваги та недоліки кожної з наведених нижче стратегій:

- стратегія односегментної концентрації;
- стратегія товарної спеціалізації,
- стратегія сегментної спеціалізації;
- стратегія селективної спеціалізації;
- стратегія повного охоплення ринку.

9. Приклади практичного застосування стратегій односегментної концентрації, товарної, сегментної, селективної спеціалізації та повного охоплення ринку в діяльності відомих фірм.

10. Процес побудови позиційної схеми (карти).

11. Побудова позиційної схеми (з урахуванням лише головних конкурентів) щодо таких різновидів ринків України:

- ринок легкових автомобілів;
- ринок вищих закладів освіти з економіки;
- ринок комп'ютерів.

12. Стратегічні висновки, які можна зробити на основі побудованих позиційних схем.

13. Різновиди стратегій позиціонування.

14. Приклади практичного застосування стратегій позиціонування на ринку України.

15. Надмірне позиціонування. У чому виявляється його негативний вплив на діяльність фірми?

16. Недостатнє позиціонування. Які причини призводять до нього? Приклади.

*Література [2; 9].*

## **Завдання № 6.**

### **Матриця Бостонської консультативної групи**

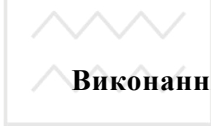
Використовуючи дані таблиці про положення товарів фірми "Укрпобутхім" на Україні, побудувати матрицю за методикою "Бостон консалтинг груп" та визначити стратегічне положення товарів фірми "Укрпобутхім".



Розробити рекомендації щодо вдосконалення товарно-асортиментної політики фірми.

Інформація про положення товарів фірми «Укрпобутхім» на ринку України (дані гіпотетичні).

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



Водного господарства

### Завдання № 7.

#### Виконання портфельного аналізу промислового підприємства

Портфель видів діяльності виробника електронної апаратури виробничого призначення охоплює 3 стратегічних господарських підрозділи (СГП); дані про продаж СГП та їх конкурентів наведені нижче.

СГП	Продажі (в млн.шт.)	Кількість конкурентів	Продажі конкурентів	Темп росту ринку (%)
А	1,0	7	1,4/1,2/1,0	15
Б	3,6	18	3,2/3,2/2,0	17
В	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проаналізуйте портфель підприємства за допомогою матриці Бостон Консалтинг Груп і дайте свій діагноз її стану. Що ви можете порекомендувати за результатами вашого аналізу? Яку стратегію слід обрати для кожного СГП?



## Завдання № 8. Матриця Мак-Кінсі

У складі фірми «Х» є три стратегічних господарських підрозділи: А, В, С. За даними таблиці:

- побудувати матрицю Мак Кінсі;
- охарактеризувати ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів А, В, С та фірми «Х» загалом;
- сформулювати маркетингові стратегії для кожного стратегічного господарського підрозділу.

Описати процес побудови матриці Мак Кінсі.

Чому матриця привабливості ринку має подвійну назву – «Мак Кінсі Дженерал Електрик»?

Показник	Коефіцієнт ваго-			Ранг		
	А	В	С	А	В	С
1. Привабливість ринку						
Місткість ринку	0,2	0,2	0,3	4	5	4
Темп зростання ринку	0,05	0,3	0,3	3	3	5
Рівень конкуренції	0,5	0,3	0,2	2	3	4
Технологічна укомплектованість	0,2	0,1	0,15	3	2	4
Схильність до інфляції	0,05	0,1	0,05	5	2	2
2. Конкурентоспроможність СГ11						
Ринкова частка	0,2	0,1	0,6	2	4	1
Якість товару	0,05	0,6	0,1	5	3	3
Темп зростання ринкової частки	0,1	0,1	0,1	3	5	5
Імідж	0,6	0,05	0,1	5	2	2
Сукупні витрати	0,03	0,05	0,05	3	1	2
Ефективність реклами	0,02	0,1	0,05	3	1	2



### Завдання 9.

#### Обґрунтування вибору стратегії фірми

До складу портфеля бізнесу фірми «Х» входять три стратегічних господарських підрозділи – А, В, С. За даними таблиці побудувати матрицю Бостонської консультативної групи. Охарактеризувати ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів А, В, С та фірми «Х» загалом. Сформулювати маркетингові стратегії фірми «Х».

Підрозділ	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів на ринку	Обсяг продажу найбільших конкурентів, тис.			Темп зростання ринку, %
			1	2	3	
А	14	5	8	10	14	-2
В	8	10	8	9	15	18
С	3	7	4	5	6	5

### Завдання 10.

#### Оцінювання альтернативних стратегій бізнесу

До складу портфеля бізнесу фірми «Х» входять п'ять стратегічних господарських підрозділів – А, В, С, D, E. За даними таблиці:

- побудувати матрицю Бостонської консультативної групи;
- охарактеризувати ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів та фірми «Х» загалом;
- визначити маркетингові стратегії стосовно кожного зі стратегічних господарських підрозділів фірми «Х».

Стратегічний господарський підрозділ	Обсяг продажу, тис.грн.	Місткість ринку, тис.грн.	Обсяг продажу конкурентів, тис.грн.		Темп зростання ринку, %
			1	2	
А	1	80	5	8	20
В	3	50	4	5	-5
С	9	100	30	35	10
D	10	70	10	12	15
E	2	80	15	10	3



## Завдання №11. SWOT-аналіз ринку

Здійснити SWOT-аналіз ринку для компанії «Київстар» на ринку мобільного зв'язку України.

### СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

#### Ситуаційна вправа 1

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

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

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

Ринок чаю України,%	
цейлонський чай	66,2
індійський чай	13,1
інші види чаю	20,7

За даними офіційної статистики частка цейлонського чаю на українському ринку перевищує 65 % (9740,69 т), індійського — значно менше (1927,18 т). Хоча Індія і виробляє чаю набагато



більше (700- 800 тис. т за рік), ніж Шрі-Ланка (близько 250 тис. т за рік), але при збільшенні внутрішнього споживання його експорт зменшується.

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

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

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

Обсяг продажу чорного ароматизованого чаю — 1-2 % загального обсягу продажу, зеленого — до 4 % залежно від періоду року. Протягом попереднього року попит на чай у фільтрах-пакетах збільшився: у січні обсяг його продажу не перевищував 10 %, наприкінці року — близько 15 % (у фізичному обсязі). Але, на думку трейдерів, у подальшому обсяги його продажу якщо й збільшаться, то незначно.

Загалом на ринку України представлено близько 30 марок чаю. Найпопулярніші з них "Принцеси", "Lipton", "Ahmad", "Batic", "Dilmah", "Мономах", "Маґґос", "Майский чай", "Impira". За оцінками трейдерів, частка цих торгових марок становить 60-70 % товарообороту оптових фірм, що пропонують широкий асортимент чаю.

Наступними за популярністю є "§cotts", "Добриня", "Pukala", "Аскольд", "Goral", "Agio", "Tetley", "Gardens", "Тапа", "Celmar", "Qualitea", "Han-Zan", "Forsman", "Apsara", "Jaf Tea", "Milfold", "КНЯЖИЙ чай", "Ceylon Tea", "Unitea", "Pickwick". На чай цих марок припадає 15-25 % обсягу продажу оптовиками. За даними маркетингових досліджень трейдерів приблизно 20 % любителів чаю віддають перевагу певній його марці. Інші споживачі готові "експериментувати". Тому поряд з марками, що стабільно представлені на ринку, періодично з'являються, а потім з різних причин зникають з ринку й інші марки. Частка та-



ких марок чаю — 3-5 % обсягу продажу "багатомарочними" оптовиками.

Основний приріст продажу чаю за різними оцінками зумовлюється збільшенням обсягу продажу чаю місцевого фасування. Ввізне мито змінюється щонайменше двічі на рік. Загалом це не сприяє стабільній діяльності імпортерів. Водночас протягом кількох років умови митного очищення нефасованої сировини не змінювались. Сировину для промислової переробки можна було завозити безмитно.

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

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

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

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

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

Поряд з "ветеранами" українського фасування — компаніями "Мономах" та "Одеса-чай" — почали активно заявляти про себе й інші компанії. Так, російська компанія "Орими Трейд" почала фасувати та пакувати в Україні чай "Принцеса Канді", "Принцеса Нурі" та "Принцеса Гіта". Імпортер чаю "Ваїк" організував виробництво чаю марки "Аскольд" та "Домашній".



На ринку України склалася тривірнева структура оптової торгівлі чаєм.

Перший рівень — великі оптовики — не менше 10 компаній. Місячний оборот великого оптовика чаю — 60-100 тис. дол. Середня націнка 5-20 % залежно від знижок, що надаються клієнтам. Другий рівень — середні оптовики. Їх місячний товарооборот — 6-12 тис. дол., націнка — 8-10 %. Третій рівень — дрібний оптовик. Місячний оборот — 2-5 тис. дол., націнка — 3-15 % залежно від марки, сорту та пакування чаю.

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

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

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

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

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

Нині посередник вже не може вижити: за рахунок продажу чаю однієї марки. Тому деяким компаніям не так важливо, чим





торгує їх лідер, аби він стабільно закуповував певний обсяг чаю. Водночас багато "марковласників" продовжують використовувати систему дилерських бонусів. До традиційних "обсягів" знижок та відстрочення платежів компанії "верхнього рівня" надають дилерам і географічні знижки.

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

На думку операторів, 75-80 % чаю продається через оптово-роздрібні та роздрібні ринки, лотки та кіоски і лише 15-20 % — через магазини. Точки, що торгують оптом на оптово-роздрібних ринках, пропонують до 200-500 найменувань чаю 20-30 марок. Це сумірно з асортиментом оптовика. Приватні підприємці завозять у невеликих обсягах чай з Польщі, Росії таких марок, яких офіційні постачальники на ринку не мають.

Виторг "точки" залежить від багатьох факторів — регіону, місця розташування оптово-роздрібного ринку, дня тижня тощо. Наприклад, на київському ринку "Привокзальний" денна виручка торговельної "точки" може становити 1-3 тис. грн. На одному з харківських оптово-роздрібних ринків, у будні вона становитиме 3- 4 тис. грн., а в передсвяткові дні — до 10 тис. грн. На роздрібних лотках асортимент дещо вищий — до 40 найменувань.

Виторг може бути різний. Денний виторг деяких реалізаторів, особливо на ринках, може досягти 1200 грн. Торговельна націнка на чай лоточників — 15-20%.

Асортимент чаю в магазинах може становити 30-300 найменувань.

Магазини закуповують чай на умовах реалізації, тому він може не продаватися тривалий період. Разом з тим деякі компанії вважають, що найкраща реклама чаю — його присутність на полицях магазину.

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

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



Визначити та охарактеризувати:

1. Тенденції розвитку українського ринку чаю.
2. Тенденції розвитку українського ринку чаю, що є позитивними та негативними для компанії "Мономах".
3. Сильні та слабкі сторони компанії "Мономах".
4. Дії конкурентів, найзагрозливіші для компанії "Мономах".
5. Основні фактори ризику в комерційній діяльності компанії "Мономах".
6. Напрями розвитку компанії "Мономах".
7. Товарна політика компанії "Мономах".
8. Стратегія формування комерційних зв'язків компанією "Мономах".
9. Цінова політика компанії "Мономах".
10. Збутова стратегія компанії "Мономах".



## Ситуаційна вправа 2

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

Встановлено, що ТВПК "Збруч" — єдине в області поліграфічне підприємство, яке має можливість друкувати великоформатні газети офсетним способом. ТВПК "Збруч" майже щомісяця переглядав тарифи на поліграфічні послуги. Так, тариф на друкування газети "Свобода" (тираж — 95 тис. примірників) протягом останнього року і 1 кварталу поточного року змінювався 15 разів, збільшившись за цей час на 83 %. Аналогічне підвищення тарифів відбулось і щодо інших газет. При цьому за рахунок тарифів на друкування газет покривалися витрати на виробництво іншої продукції, а також забезпечувалося підвищення заробітної плати та встановлення 100 % премії персоналу ТВПК "Збруч".

Дії відповідача відповідно до абзацу 7 статті 4 Закону України "Про обмеження монополізму..." Тернопільським відділенням Антимонопольного комітету України кваліфіковано як зловживання монопольним становищем на ринку у вигляді встано-



влення високих цін (тарифів, розцінок) на свої товари, що призводить до порушення прав споживачів.

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

#### Завдання

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

### **Ситуаційна вправа 3**

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

Компанія "Procter & Gamble" існує понад 160 років. Чисельність персоналу — 10 тис. осіб. Компанія має 22 науково-дослідних центри, де працює 7,5 тис. науковців, у тому числі 1,3 тис. Докторів наук. Це більше, ніж у Гарвардському, Стенфордському університетах і Масачусетському технологічному інституті разом узятих. Щорічно витрати компанії на наукові дослідження перевищують 1,5 млрд дол.

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

Шампунь PANTENE PRO-V. У за всіма критеріями (лабораторними і споживчими) одержав найвищу оцінку — "дуже добре". Відтепер компанія має право маркувати свій товар відповідним символом. Завдяки своїй фінансовій могутності компанія "Procter & Gamble" проводить масовану рекламу шампуню, і в результаті український споживач визнав шампунь. Однак висока



ціна шампуню недоступна для масового споживача. Тому, незважаючи на беззаперечні переваги шампуню PANTENE PRO-V, вітчизняний ринок наповнений безліччю інших видів шампунів, причому деякі з них не поступаються лідеру.

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

#### Завдання

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

#### **Ситуаційна вправа 4**

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

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

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

Виробництво джинсових виробів дороге. Потребується сучасне технологічне устаткування для розкроювання, пошиття, волого-теплової обробки. Зразковий набір японського устаткування коштує 150 тис. ОМ для виготовлення 250-300 пар джинсів за зміну, а німецького — понад 300 тис. ОМ для виготовлен-



ня 500 пар джинсів за зміну. Без такого сучасного комплексу технологічного устаткування важко одержати якісні джинси, що відповідають потребам населення.

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

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

В усьому світі відомі організованість, відповідальність і кваліфікація японського персоналу. Японське устаткування пристосоване саме для такої експлуатації. Тому фірма "Juki" та її представник в Україні звертають увагу українських фірм-споживачів японського устаткування на правильний підбір швачок, механіків та іншого персоналу, оскільки недобросовісність персоналу призводить до зупинок 18 виробництва і частих поломок машин. Японці безкоштовно консультують будь-якого споживача своїх машин з питань організації праці та системи контролю за якістю продукції, розміщення людей і машин, тобто не просто здають товар "під ключ", а допомагають споживачу освоювати устаткування і працювати на ньому.

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

### Завдання

1. Визначити, яку стратегію конкуренції та яку товарну стратегію



використовує фірма "Juki" на українському ринку.

2. Сформулювати кілька пропозицій з удосконалення маркетингової діяльності за кожним з елементів комплексу маркетингу.

### Ситуаційна вправа 5

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

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

Однак через те що впровадження "елітної" упаковки передбачає значні витрати (понад 300 тис. дол.), велика частка соків і нектарів (70-80 %) випускається в упаковці "тетра-пак". До 10 % українських соків розливається у пляшки із закруткою "twist off". Інші 15-20 % натуральних соків, як і раніше, випускаються колишніми державними підприємствами на старому устаткуванні у скляних банках місткістю 1-3 л. Це 100 % соки, виготовлені з місцевої сировини. Ціни на соки у скляному посуді в 1,5-2 рази нижчі. Тому в Україні, маючи на увазі низьку купівельну спроможність основної маси населення, соки з цим видом упаковки і надалі користуватимуться попитом незважаючи на незручності у процесі споживання.

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



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

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

### Завдання

1. Охарактеризувати товарну стратегію вітчизняних фірм на ринку соків.

2. Запропонувати заходи стимулювання попиту на соки в різних упаковках.

3. Розробити пропозиції щодо просування продукції нової вітчизняної фірми, що збирається вийти на український ринок соків.

### **Ситуаційна вправа 6**

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

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

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

Працівники фабрики за допомогою вчених провідного Інституту гігієни харчування винайшли новий рецепт виробництва кондитерських виробів з радіопротекторами — речовинами, що



сприяють захисту організму в умовах підвищеного радіаційного фону. Київська кондитерська фабрика стала базовим підприємством з їх виробництва. Це — цукерки "Зоря Сходу", "Каротинові", вафлі "Медуниця" та багато інших. Крім того, що вони містять лікарські компоненти, вони ще й смачні.

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

### Завдання

1. Охарактеризувати товарну стратегію фабрики ім. К. Маркса.
2. Визначити конкурентну позицію і місію фабрики на українському та зарубіжному ринках кондитерських виробів.
3. Розробити пропозиції щодо вдосконалення комплексу маркетингу фабрики.

### **ТЕМИ РЕФЕРАТІВ**

1. Маркетинг як складова стратегічного управління фірмою.
2. Аналіз елементів стратегічного маркетингу: стратегій за цільовими ринками і комплексами маркетингу.
3. Оцінка стратегічної позиції компанії.
4. Аналіз загальних стратегій конкуренції компанії.
5. Наступальні й оборонні стратегії в досягненні та захисті конкурентних переваг фірми.
6. Конкурентна перевага компанії як реалізація стратегії вертикальної інтеграції.
7. Аналіз стратегій для конкуренції в нових галузях і таких, що перебувають на стадії зрілості.
8. Оцінка міжнародних стратегій конкуренції фірми.
9. Стратегії диверсифікації на рівні корпорації.
10. Підходи до планування стратегії маркетингу з використанням матричного аналізу.
11. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.
12. Маркетингові стратегії позиціонування.





13. Вибір стратегії охоплення ринку.
14. Маркетингові стратегії інтегративного зростання.
15. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання.
16. Переваги та недоліки різних видів стратегії диверсифікації.
17. Етапи розробки стратегії фірми.
18. Конкурентні стратегії лідерів галузі.
19. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.
20. Різновиди та сфери застосування маркетингових стратегій за Портером.
21. Види конкурентних переваг фірми.
22. Конкурентні стратегії фірм-челенджерів.
23. Оцінка конкурентної позиції фірми.
24. Стратегії для "слабкого" бізнесу.
25. Стратегії позиціонування: сутність і різновиди.
26. Особливості маркетингових стратегій нішерів.
27. Характеристика корпоративних стратегій диверсифікації.
28. Конкурентні стратегії лідерів ринку.
29. Використання матричних методів аналізу для визначення конкурентної позиції фірми.
30. Особливості маркетингового стратегічного планування.

## Рекомендована література

### Базова

1. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник/ За заг.ред.д.е.н., проф. С.М.Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.

### Допоміжна

2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.:Лібра, 2002. – 712 с.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.



4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
5. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996. – 335 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
7. Стратегическое планирование/ Под ред.. Э.А.Уткина – М.:ЭКМОС, 1998. – 416 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1998. – 575 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. – 640 с.





Національний університет  
водного господарства  
та природокористування



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування