

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ
« СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ »
для студентів спеціальності 6.030507 "Маркетинг"
денної форми навчання

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 1 від 20.06.2012 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2012

Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічний маркетинг» для студентів спеціальності 6.030507 "Маркетинг" денної форми навчання / уклад.: О.М. Кітченко, С.П. Сударкіна. – Х.: НТУ ХПІ", 2012. – 32 с.

Укладачі: О.М. Кітченко, С.П. Сударкіна

Рецензент М.І. Ларка

Кафедра економіки і маркетингу

Вступ

Курсова робота з дисципліни «Стратегічний маркетинг» є самостійною роботою студентів, що направлена на формування, систематизацію та поглиблення знань, навичок та творчого підходу майбутніх фахівців.

Стратегічний маркетинг – одна з найбільш всеоб'ємних та цікавих частин всієї системи маркетингового планування на підприємстві. Її складність полягає у необхідності враховувати велику кількість різноманітних та різнопланових факторів, вплив яких на ситуацію буває важко оцінити за допомогою кількісних показників і критеріїв. У сучасних умовах кожне підприємство зацікавлено в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу та успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль. Таким чином, суть стратегічного маркетингу полягає в пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і на отримання у них переваг в порівнянні з конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів. Актуальність обраної теми полягає в тому, що грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення та правильно сформована маркетингова стратегія допоможуть підприємству вижити за несприятливих умов зовнішнього середовища.

Виконання курсової роботи повинно сприяти поглибленому засвоєнню лекційного курсу, практичних занять та отриманню навичок у сфері дослідження економічної та маркетингової діяльності будь-якого підприємства. У зв'язку з цим метою курсової роботи є систематизація, закріплення та розширення теоретичних знань та практичних навичок, застосування їх під час вирішення конкретних практичних на наукових завдань.

1. Загальні вимоги до виконання курсової роботи

Курсова робота повинна містити таку структуру та зміст:

- Титульний аркуш (додаток А);
- Зміст (з вказаними сторінками);
- Вступ;
- Основна частина;
- Висновки;
- Список джерел інформації;
- Додатки (якщо такі необхідні).

Робота повинна мати чітку і логічну структуру, складовими якої є вступ, основна частина та висновки.

Зміст повинен відтворювати назви розділів, які розкривають тему курсової роботи, із зазначенням номерів сторінок, на яких вони розміщені.

У **вступі** необхідно обґрунтувати актуальність виконуваної роботи, визначити мету та сформулювати цілі та заходи для її реалізації. Визначаються предмет та об'єкт дослідження, вказуються матеріали які були використані при написанні роботи.

Предмет дослідження – це той аспект проблеми, при дослідженні якого пізнається цілісний об'єкт, виділяються його основні, найбільш суттєві признаки. Предмет дослідження дуже часто співпадає з визначенням його теми або дуже близький до неї.

Об'єкт дослідження – це новий перспективний товар чи послуга, а також підприємство, на базі якого вони створюються. На матеріалах дослідження даного об'єкта будується дослідницька робота студента.

Ціль дослідження – це чітко визначений бажаний стан, якого необхідно дістатися, вирішуючи завдання дослідження.

Завдання дослідження – це теоретичні та практичні результати, які повинні бути отримані в процесі роботи.

Структура дослідження – це упорядкований список розділів та підпунктів курсової роботи.

Основна частина роботи – це змістовна частина роботи. В цьому розділі надаються результати всебічного дослідження, наводиться описовий, статистичний, графоаналітичний та табличний матеріал. Основний розділ вміщує такі підрозділи:

1. Загальна характеристика об'єкта дослідження.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта дослідження; аналіз діяльності підприємства за методом Портера.

3. Формування матриці SWOT-аналізу з використанням бального методу оцінки.

4. Портфельний аналіз діяльності підприємства.

5. Формування стратегічних напрямків подальшого розвитку об'єкта дослідження.

При написанні першого розділу курсової роботи студент повинен буде отримати наступну інформацію, що стосується об'єкта дослідження:

- статут та історична довідка про підприємство;
- стислий опис галузі, до якої належить підприємство, що розглядається;

- фінансова звітність підприємства: форма № 1 «Баланс» і форма №2 «Звіт про фінансові результати» за три роки, форма № 5 «Примітки до фінансової звітності»;

- організаційна структура підприємства;

- дані про чисельність працівників підприємства за останні три роки;

- дані про основних конкурентів підприємства;

- дані про постачальників підприємства.

У **висновках** курсової роботи підводяться підсумки з усіх висвітлених питань, а також конкретні пропозиції практичного характеру. Також необхідно визначити та аргументувати запропоновану стратегію подальшого розвитку підприємства. Рекомендації повинні бути розроблені студентом самостійно на підставі аналітичного і практичного досвіду, отриманого в результаті проведення дослідження.

Графік виконання курсової роботи

Виконання курсової роботи передбачає наступні етапи:

1. Отримання завдання, визначення об'єкта дослідження (*узгодження цих питань проводиться безпосередньо з керівником роботи*).

2. Збір теоретичної інформації з теми дослідження.

3. Збір практичної інформації з теми дослідження.

4. Аналіз та обробка отриманої інформації.

5. Написання та оформлення тексту курсової роботи.

6. Доопрацювання роботи згідно із зауваженнями керівника.

7. Захист курсової роботи.

Вимоги щодо оформлення та захисту курсової роботи

Курсова робота повинна бути написана самостійно. Усі наведені в тексті цитати та цифровий матеріал потрібно супроводжувати посиланнями на відповідні джерела. Якщо аналізується практичний матеріал, то слід ука-

зати об'єкт аналізу. Обов'язковим для розкриття теми курсової роботи є залучення цифрових даних. Джерелом їх можуть бути статистичні щорічники, спеціальні видання Міністерства фінансів чи Міністерства економіки України, дані податкової адміністрації, а також фактичний матеріал, зібраний студентом.

Вимоги щодо оформлення курсової роботи дивись в стандарті НТУ «ХП»: СТВУЗ-ХП-3.01-2010 Текстові документи у сфері навчального процесу. Загальні вимоги до виконання.

Рецензування та захист курсової роботи

Курсову роботу рецензує викладач – керівник курсової роботи. У рецензії відзначаються позитивні сторони і недоліки роботи, допущена чи не допущена вона до захисту. Роботи, які не відповідають установленим вимогам, повертаються на доопрацювання. Робота з незадовільною оцінкою підлягає переробленню протягом терміну, встановленого кафедрою.

Курсова робота, яка має позитивну оцінку, допускається до захисту. На захисті студент повинен розкрити основний зміст роботи, виділити її проблемні аспекти, обґрунтувати свої висновки, відповісти на запитання викладача. За результатами захисту курсової роботи студент отримує оцінку («відмінно А», «відмінно В», «добре В», «добре С» «задовільно Д», «задовільно Е» «незадовільно FX»), яку викладач виставляє в екзаменаційну відомість.

2. Методика виконання курсової роботи

В даному розділі наводиться методика виконання курсової роботи – інструменти, якими слід скористатися при виконанні роботи, наведені в розд. 3.

2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження

Цей розділ повинен мати загальну характеристику підприємства (перелік питань узгоджується з керівником курсового проекту):

1. Історія фірми, дата створення, місце знаходження.
2. Організаційно-правова форма підприємства (ВАТ, ЗАТ, ТОВ і т. ін.).
3. Форма власності підприємства (колективна, державна, приватна і т. ін.).
4. Організаційна структура підприємства з переліком функцій підрозділів, опис чисельності робітників підприємства.
5. Характеристика галузі, до якої належить підприємство.
6. Інформація про продукцію (послуги), яку виробляє підприємство.

7. Основні групи споживачів (клієнтів) продукції підприємства.

8. Опис основних конкурентів підприємства. Частка ринку (сегмент або стратегічна зона господарювання), яку займає підприємство та частка ринку, яку займають основні конкуренти підприємства (при наявності інформації).

9. Опис основних постачальників стратегічних ресурсів підприємства (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, технологічні та ін.).

2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

У цьому розділі роботи необхідно провести аналіз маркетингового оточення – макросередовища, мікросередовища і внутрішніх чинників. Аналіз необхідно проводити в три етапи:

1. Аналіз макросередовища включає такі складові – компоненти:

- *Економічну* – динаміка внутрішнього валового продукту; формування і розподіл ресурсів; інфляція; рівень безробіття; податкова політика і законодавство; структура платіжного балансу; норми накопичення; кредитна ставка.

- *Правову* – закони, нормативні акти, їх якість, адаптивність до реальної ситуації, здійснюваність; методи відстоювання своїх інтересів у рамках законодавства; якість судової системи.

- *Політичну* – особливості політичної системи, її демократичність; засоби і методи реалізації політики; взаємини влади і опозиції; інвестиційний клімат; стабільність у суспільстві; міра суспільної незадоволеності; боротьба за владу; ідеологія, що домінує.

- *Соціальну* – якість життя, звичаї, віросповідання, цінності, демографічна ситуація в суспільстві, рівень освіти, мобільність населення, ставлення до роботи.

- *Технологічну* – інноваційний клімат на підприємстві і в країні в цілому, а саме – створення нової продукції; використання нових технологій; модернізація існуючого машинного парку і продукції, що випускається.

2. Аналіз мікросередовища або безпосереднього оточення фірми складається з розгляду ситуації в організаціях і фірмах, з якими є постійний виробничий оперативний контакт. До них належать:

- *Покупці* – географія, розташування споживачів; демографічні характеристики споживача; соціально-психологічні; відношення до продукту; форма платежу і таке інше. Для промислових підприємств-покупців це будуть інші чинники, такі як обсяг потреби, порядок одержання замовлення,

логістичні чинники, відношення до постачальника, рівень довіри та імідж фірми-постачальника, наявність сервісного обслуговування і т. ін.

- *Постачальники* – номенклатура матеріалів, що постачають, їх якість, ціни, обсяги постачань та ін.; гарантії якості; рівень спеціалізації постачальника, його надійність; історія взаємин постачальника і покупця; сила і тривалість зв'язків між даними фірмами; які ризики і переваги при зміні постачальників; яка міра залежності від даного постачальника.

- *Конкуренти* включають фірми, що працюють на даному ринку, а також ті, які можуть вийти на ринок найближчим часом. Крім того, сюди потрібно додати фірми, що займаються виробництвом товарів-субститутів, всіляких заміників. При вивченні діяльності цих суб'єктів потрібно оцінити їх сильні (переваги) і слабкі сторони (недоліки) в порівнянні зі своєю фірмою, зрозуміти, яким чином можна виявити свої конкурентні переваги і ослабити вплив слабких факторів.

- *Ринок робочої сили* – це структура кадрів, рівень їх кваліфікації і підготовки; спеціалізація персоналу; особисті характеристики (вік, стать, віросповідання і ін.); вартість робочої сили; наявність профспілок.

3. Аналіз внутрішнього середовища – це частина загального середовища, яке включає всі складові самого підприємства, фірми і характеризується 5 групами чинників, які виділяються за функціональною ознакою.

- *Кадровий зріз* – це, перш за все, взаємини між менеджерами і працівниками; порядок і ефективність системи найму, підготовки, навчання і просування кадрів; оцінка результатів праці, оплата і стимулювання праці; соціальний клімат у колективі.

- *Організаційний зріз* – організаційна структура підприємства; комунікаційні процеси між учасниками виробництва; норми, правила, процедури, прийняті на підприємстві, їх ефективність; розподіл прав і обов'язків, ієрархія підлеглості.

- *Виробничий зріз* – технологія виготовлення продукції; організація обслуговування виробництва; організація складського господарства, постачання, логістика; рівень і ефективність інноваційної політики на підприємстві.

- *Фінансовий зріз* – рівень фінансової стійкості; підтримка рівня ліквідності і прибутковості; підвищення рівня капіталізації підприємства; створення сприятливого інвестиційного клімату на підприємстві.

- *Маркетинговий зріз* – товарна стратегія підприємства; цінова стратегія; стратегія просування товару на ринок; вибір ринків збуту; вибір і ефективність системи просування товару.

Опис внутрішнього середовища підприємства дає уявлення про сильні й слабкі сторони його діяльності, внутрішні можливості, потенціал. Оцінку внутрішнього середовища можна проводити за наступним планом.

Оцінка майнового стану підприємства

Оцінка майнового стану підприємства містить аналіз таких показників:

1. Структура майна підприємства.

Потрібно проаналізувати як змінювалася вартість майна підприємства за останні 3 роки, проаналізувати структуру активу й пасиву підприємства, використавши баланс підприємства. Під структурою майна розуміють питому вагу окремих груп активів у його загальній вартості на певну дату.

2. Аналіз показників технічного стану й ефективності використання основних засобів.

Технічний стан основних фондів:

- Коефіцієнт зносу

$$K_{\text{зн}} = \frac{I}{\Phi_{\text{пер}}} \cdot 100 \% , \quad (2.1)$$

де I – сума зносу основних фондів, грн; $\Phi_{\text{пер}}$ – первісна вартість основних фондів, грн.

- Коефіцієнт придатності

$$K_{\text{пр}} = \frac{\Phi_{\text{зал}}}{\Phi_{\text{пер}}} \cdot 100 \% , \quad (2.2)$$

де $\Phi_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних фондів, грн; $\Phi_{\text{пер}}$ – первісна вартість основних фондів, грн.

Рух основних виробничих фондів на підприємстві прийнято оцінювати наступними показниками:

- Коефіцієнт відновлення

$$K_{\text{від}} = K_{\text{в}} \frac{\Phi_{\text{вв}}}{\Phi_{\text{кін}}} \cdot 100 \% , \quad (2.3)$$

де $\Phi_{\text{вв}}$ – вартість знову введених основних фондів за первісною вартістю за звітній період, грн; $\Phi_{\text{кін}}$ – вартість основних фондів на кінець звітного періоду, грн.

- Коефіцієнт вибуття

$$K_{\text{виб}} = K_{\text{в}} \frac{\Phi_{\text{виб}}}{\Phi_{\text{поч}}} \cdot 100 \% , \quad (2.4)$$

де $\Phi_{\text{виб}}$ – вартість основних фондів, що вибули у звітному періоді, грн; $\Phi_{\text{поч}}$ – вартість основних фондів на початок звітнього періоду, 12 грн.

- Коефіцієнт приросту

$$K_{\text{пр}} = \frac{\Phi_{\text{вв}} - \Phi_{\text{виб}}}{\Phi_{\text{поч}}} \cdot 100 \% . \quad (2.5)$$

Ефективність використання основних виробничих фондів характеризується наступними показниками:

- Фондовіддача

$$F_{\text{в}} = \frac{O_{\text{в}}}{B_{\text{пф}}} , \quad (2.6)$$

де $O_{\text{в}}$ – обсяг виготовлення товарної продукції за рік, грн; $B_{\text{пф}}$ – середньорічна вартість основних фондів підприємства, грн.

- Фондомісткість – це зворотна до фондівіддачі величина.
- Рентабельність основних фондів

$$R_{\text{оф}} = \frac{\Pi_{\text{зв}}}{B_{\text{пф}}} \cdot 100 \% , \quad (2.7)$$

де $\Pi_{\text{зв}}$ – валовий прибуток підприємства за звітній період, грн.

3. Структура й ефективність використання оборотних коштів підприємства.

Для оцінки ефективності використання оборотних коштів підприємства використовуються наступні показники:

- Коефіцієнт оборотності оборотних коштів

$$K_{\text{об}} = \frac{O_{\text{реал}}}{СЗ} , \quad (2.8)$$

де $O_{\text{реал}}$ – обсяг реалізованої продукції, грн; $СЗ$ – середній залишок оборотних коштів, грн.

- Тривалість одного обороту

$$T = \frac{Д}{K_{\text{об}}} , \quad (2.9)$$

де D – кількість днів в плановому періоді, дні; $K_{об}$ – коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

- Коефіцієнт завантаження оборотних коштів

$$K_3 = \frac{CЗ}{O_{реал}}. \quad (2.10)$$

4. Аналіз ефективності виробництва.

При аналізі рентабельності підприємства розраховують наступні показники:

- Рентабельність активів

$$R_a = \frac{ЧП}{A} \cdot 100 \%, \quad (2.11)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток підприємства за звітний період, грн; A – середня сума активів підприємства за звітний період, грн.

- Рентабельність власного капіталу

$$R_{вк} = \frac{ЧП}{K_c} \cdot 100 \%, \quad (2.12)$$

де K_c – середня сума власного капіталу підприємства за звітний період, грн.

- Рентабельність продукції

$$R_{пр} = \frac{П_{вал}}{C_{реал}} \cdot 100 \%, \quad (2.13)$$

де $П_{вал}$ – валовий прибуток підприємства за звітний період, грн; $C_{реал}$ – собівартість реалізованої продукції за звітний період, грн.

5. Аналіз фінансового стану підприємства.

Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості. Якщо підприємство працює стабільно, то це співвідношення повинно бути однаковим.

- Коефіцієнт фінансової автономії характеризує, на скільки власний капітал покритий власними джерелами фінансування. Нормативним вважається значення рівне 0,5 – 1, тобто коли власні засоби рівні зобов'язанням і підприємство у разі ліквідації може розрахуватися по своїх зобов'язаннях. Зростання $K_{фін. а}$ означає зростання фінансової незалежності:

$$K_{\text{фін.а}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальний капітал}}. \quad (2.14)$$

- Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Вважається нормальним значення цього показника вище $0,4 \div 0,6$.

$$K_{\text{ман}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}. \quad (2.15)$$

$$\text{Власні оборотні кошти} = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}. \quad (2.16)$$

$$\text{Власні оборотні кошти} = \text{Власний капітал} - \text{Усі забор'язання}. \quad (2.17)$$

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Теоретично достатнім значенням для коефіцієнта абсолютної ліквідності є співвідношення $0,2:1$. На практиці фактичні середні значення коефіцієнтів ліквідності бувають значно нижчими, але це ще не дає підстави робити висновки про неможливість підприємства негайно погасити свої борги, бо малоймовірно, щоб усі кредитори підприємства одночасно пред'являли йому свої боргові вимоги:

$$K_{\text{абс}} = \frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (2.18)$$

де A_1 – найбільш ліквідні активи: грошові кошти й короткострокові фінансові вкладення; Π_1 – найбільш строкові зобов'язання: кредиторська заборгованість; Π_2 – короткострокові позикові кошти, поточні зобов'язання. Допустиме значення $K_{\text{абс}}$ в межах $(0,25 \div 0,30)$.

2.3. Формування стратегічних напрямків подальшого розвитку об'єкта дослідження

В цьому розділі роботи необхідно ознайомитися з існуючими варіантами стратегій розвитку підприємства та запропонувати і обґрунтувати доцільність власної стратегії розвитку підприємства, що було об'єктом дослідження курсової роботи.

До *загальних стратегій підприємства* відносять:

Стратегія стабілізації або обмеженого зростання – характерна для фірм із стійкою ринковою позицією, метою якої є утримання цього поло-

ження. Для цього здійснюються заходи щодо незначного якісного або кількісного зростання, які включають модернізацію продукції і виробництва, підтримку активної політики просування товару на існуючому ринку і т. ін. Характерним є те, що заходи маркетингу, які підтримують позицію товару на ринку, не вимагають суттєвих витрат, тривалого періоду для реалізації проектів і не пов'язані із значними ризиками.

Стратегія зростання (інколи її називають *стратегією експансії*) – це активна стратегія, характерна для нових фірм і таких, що агресивно і швидко розвиваються, мають ресурси для проведення такої витратної, досить ризикової, але і ефективної стратегії. Практично така стратегія реалізується за рахунок розширення існуючого ринку, виходу на нові ринки з новими, прогресивними товарами.

Стратегія скорочення реалізується фірмами, що знаходяться на спадаючій гілці життєвого циклу, які не мають засобів для реалізації активнішої стратегії, – товар не новий, перспектив його розвитку немає і т. ін. Конкретно для цього застосовуються такі заходи:

- скорочення за так званими неперспективними напрямками, а для напрямів, які мають перспективу, – переорієнтація і посилення;
- скорочення або повна ліквідація зайвих напрямів, філій підрозділів;
- повна ліквідація підприємства, філії і ін.

Змішана стратегія стосується зазвичай крупних фірм, що мають широку номенклатуру товарів, розгалужених організаційно. Причому, оскільки всі ці складові знаходяться на різних етапах життєвого циклу, то до них і застосовують різні стратегії, тобто в цілому для компанії можна говорити про змішану стратегію.

Серед усіх перерахованих стратегій найбільший інтерес являють стратегії зростання, оскільки без їх вживання в тому або іншому поєднанні фірма не може розраховувати на успіх. Розрізняють 3 типи стратегій зростання – інтенсивне, інтеграційне і диверсифікаційне зростання.

Інтенсивна стратегія передбачає розширення ринків, створення нових видів продукції і модернізацію тих, що існують, за рахунок лише власних засобів, і у тому числі за рахунок інтенсифікації виробництва, тобто внутрішніх ресурсів. Сюди належать заходи модернізаційного характеру, як у сфері власне виробництва, так і вдосконалення і розширення асортименту продукції. Зрозуміло, що це відносно недорогі засоби, такі, що швидко реалізуються і відповідно мають низьку ефективність. Рівень ризиків – невисо-

кий. Проте потрібно підкреслити важливість цієї стратегії в тому сенсі, що перш ніж запускати нові коштовні і ризиковані проекти, потрібно вибрати всі внутрішні ресурси, а це і є – інтенсивна стратегія.

Стратегія інтеграційного зростання – це радикальніша стратегія, що вимагає набагато серйозніших засобів, але й передбачає більш глибокі зміни, як у самому виробництві, так і в ринковому стані фірми. Конкретно сюди належать проекти істотної модернізації продукції, освоєння нового вигляду виробів на основі оновленої техніко-технологічної бази, освоєння нових ринків і поглиблення позицій на існуючих ринках на базі нової удосконаленої продукції. Для реалізації таких планів власних засобів, як правило, недостатньо, тому фірми йдуть на залучення сторонніх інвесторів і учасників проектів на різних умовах – починаючи від пайової участі до прямого інвестування.

Відносно структури технологічного ланцюжка розрізняють *регресивну, прогресивну і горизонтальну інтеграції* (рис. 2.1).

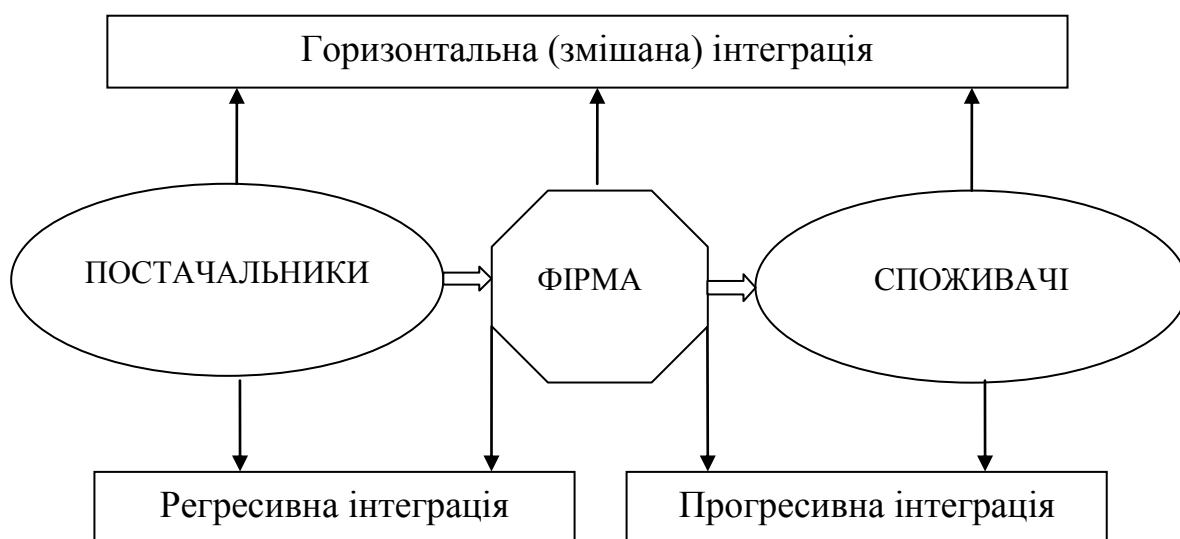


Рисунок 2.1 – Схема різних видів інтеграційного зростання

Схема на рис. 2.1 ілюструє означені види: якщо фірма об'єднується з постачальниками, то це називається регресивною інтеграцією; якщо із споживачами – прогресивною; а якщо і те, і інше – то це змішана, або горизонтальна, найбільш розвинена інтеграція.

Стратегія диверсифікаційного зростання – це найбільш витратна, але найбільш ефективна і радикальна стратегія. Оскільки заходи, характерні

для стратегії диверсифікації, дуже різні, їх теж поділяють на 3 групи – концентричну, горизонтальну і конгломератну диверсифікації.

Концентрична диверсифікація передбачає розширення асортименту і номенклатури продукції за рахунок освоєння і випуску товарів тієї ж групи, розвитку вже наявних товарних ліній та ін. Причому це відбувається найчастіше принципово на тій же, але розширеній техніко-технологічній базі, а головне – для тієї ж групи споживачів. Наприклад, коли на підприємстві, що спеціалізується на продажу техніки для поліграфічного виробництва, організують друкарський цех.

Горизонтальна (незв'язана) диверсифікація – розвиток виробництва, бізнесу, товарних ліній за рахунок різних, часто незв'язаних між собою виробництв, на різній технічній базі, але для однієї і тієї ж групи споживачів. Наприклад, коли біля бензозаправки будують магазин, дитячий майданчик, блок харчування і т. ін., причому все це призначено задовольнити насамперед потреби водіїв, туристів, населення.

Конгломератна диверсифікація – це стратегія розширення бізнесу за рахунок вкладення інвестицій в різні виробництва, незалежно від їх профілю, техніко-технологічних особливостей і навіть категорії споживачів. Ця стратегія властива крупним фірмам, що мають вільні засоби і бажання їх використовувати з урахуванням кон'юнктури ринку і інших зовнішніх обставин. Наприклад, багато крупних фірм мають не лише виробничі одиниці у своєму складі, але і розважальні комплекси, будівельні об'єкти і т. ін.

Таким чином, загальним для всіх диверсифікаційних стратегій є те, що вони спрямовані на активний розвиток, розширення, підвищення ефективності за рахунок вкладення засобів і інше, відмінність – у рівні, інтенсивності всіх цих процесів.

Після вибору стратегії розробляють часткові стратегії за функціональною ознакою – маркетингова, фінансова стратегія, стратегія НІОКР, виробнича стратегія, стратегія в соціальній сфері, організаційна стратегія і стратегія в області екології. Номенклатура цих складових може змінюватись залежно від особливостей проекту.

Обравши загальну стратегію розвитку підприємства, потрібно розробити функціональні стратегії, які дозволять реалізувати основну його стратегію.

До основних функціональних стратегій підприємства відносяться:

- *товарна (маркетингова) стратегія* – стосується дослідження і формування довгострокової політики формування потенційних ринків то-

варів та послуг, які відповідають місії фірми. Ця стратегія на основі дослідження ринків та потреб споживачів, узгодження маркетингових цілей та можливостей підприємства, визначає товари, які мають найкращі ринкові перспективи. У ринковій економіці пріоритет і перша черга розробки належить саме цій функціональній стратегії;

- *виробнича стратегія* – стосується формулювання довгострокової політики щодо нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробництва продукції відповідно до маркетингової стратегії підприємства. У сучасних умовах, коли має місце існування "ринку споживача", виробничу стратегію формують на основі маркетингової, оскільки кожне підприємство намагається знайти і краще вивчити свого споживача і тільки на цій основі визначатися щодо організації виробництва відповідної продукції;

- *стратегія зниження виробничих витрат* – визначає лінію поведінки підприємства в питаннях формування і оптимізації виробничих витрат, яка забезпечуватиме конкурентні переваги за рахунок їх зменшення;

- *стратегія ціноутворення* – вказує лінію цінової довгострокової політики (поведінки) підприємства на тих чи інших сегментах ринку; стратегію взаємодії фірми з ринками ресурсів – вказує (визначає) її довгострокову політику щодо вибору постачальників виробничих ресурсів та ефективних варіантів їх розподілу;

- *стратегія поведінки* фірми на фінансових ринках, яка полягає у виробленні правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, які спрямовуються як на інвестиції, так і для вирішення поточних фінансових завдань щодо виробництва і просування того чи іншого продукту. Фінансова стратегія спрямовується на мінімізацію вартості капіталу та максимізацію прибутків підприємства на основі обґрунтування вибору альтернативних джерел фінансування його бізнесу та інвестицій;

- *стратегія зниження транзакційних витрат* – стосується формування баз даних про потенційних партнерів та транзакції для мінімізації ризиків та втрат, оптимізації витрат від заключення угод;

- *стратегія зовнішньоекономічної діяльності* – охоплює вироблення довгострокової політики фірми на зовнішньому ринку в ролі експортера та імпортера товарів і послуг;

- *стратегія інвестиційної діяльності* – визначає довгострокову політику фірми щодо вибору напрямів та методів підтримки матеріально-

технічної бази та товарно-матеріальних запасів фірми на рівні, який забезпечуватиме постійний приріст її конкурентного статусу;

- *стратегія стимулювання персоналу* – визначає політику мотивації високоефективної діяльності персоналу фірми;
- *стратегія запобігання банкрутства* – стосується виявлення кризових тенденцій в діяльності фірми і вироблення заходів, які би протидіяли цим явищам.

Якщо стратегія фірми визначена, то далі повинна б початися рутинна робота з її виконання. Насправді реалізація стратегії спрямована на розв'язання трьох ключових завдань.

По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань для того, щоб їхня відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація (розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем та ін.). По-друге, це встановлення відповідності між обраною стратегією і процесами, що відбуваються в середині організації для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії (структура і комунікації, система мотивації і стимулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і менеджерів та ін.). По-третє, це вибір і приведення у відповідність із прийнятою стратегією стилю лідерства і підходу до управління організацією.

Усі три завдання зважуються за допомогою змін, що є основою реалізації стратегії і тому називаються стратегічними змінами.

І, нарешті, завершальними етапом цієї роботи є доведення, корегування, оптимізація стратегій як з урахуванням узгодження між самими складовими, так і з урахуванням чинника часу, а для складних проектів – синергетичного ефекту.

При виборі стратегії фірми головне – забезпечити її довгостроковий розвиток. Для цього потрібно погоджувати всі рішення, що приймаються, із зацікавленими учасниками процесу – акціонерами; професійними спілками, а також потрібно враховувати минулий досвід, стратегії, що застосовувалися раніше, і вплив чинника часу в майбутньому.

Потрібно відзначити також терміновий характер будь-якої стратегії. Це означає, що з часом завдяки змінам як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі можуть змінитися пріоритети, умови і інколи – навіть цілі проекту. Для адаптації проекту до реальних умов його потрібно постійно відстежувати, проводити моніторинг і корегувати.

3. Використання інструментів стратегічного аналізу при розробці проекту

3.1. Аналіз діяльності підприємства методом Портера

Аналізуючи чинники, що формують галузеву конкуренцію, американський учений-маркетолог Портер виділив 5 чинників:

- 1 – нові конкуренти;
- 2 – споживачі;
- 3 – постачальники;
- 4 – товари-замінники (субститути);
- 5 – інтенсивність ринкових процесів у галузі.

Схема сил впливу наведена на рис. 3.1.

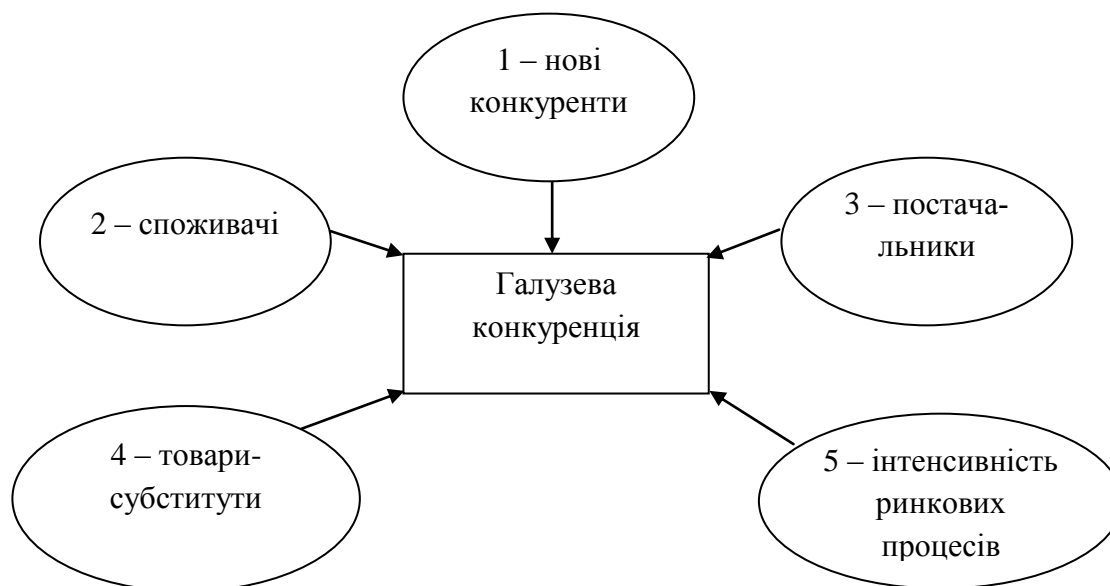


Рисунок 3.1 – Сили впливу Портера

Цінність підходу Портера полягає в тому, що він дає можливість структурувати діючі чинники, виділити найбільш важливі з них (саме – ці п'ять сил), а вже потім аналізувати вплив кожного з них. Для оцінки кількісного впливу окремих чинників можна використовувати прості бальні методи або бальний метод із урахуванням вагомості чинників, а для графічної інтерпретації – використовувати побудову «радарів». Такий аналіз є підставою для розробки подальших управлінських рішень.

Крива Портера будується в координатах «обсяги продажів – рівень доходів» і має вигляд параболи з трьома різко вираженими зонами (рис. 3.2)

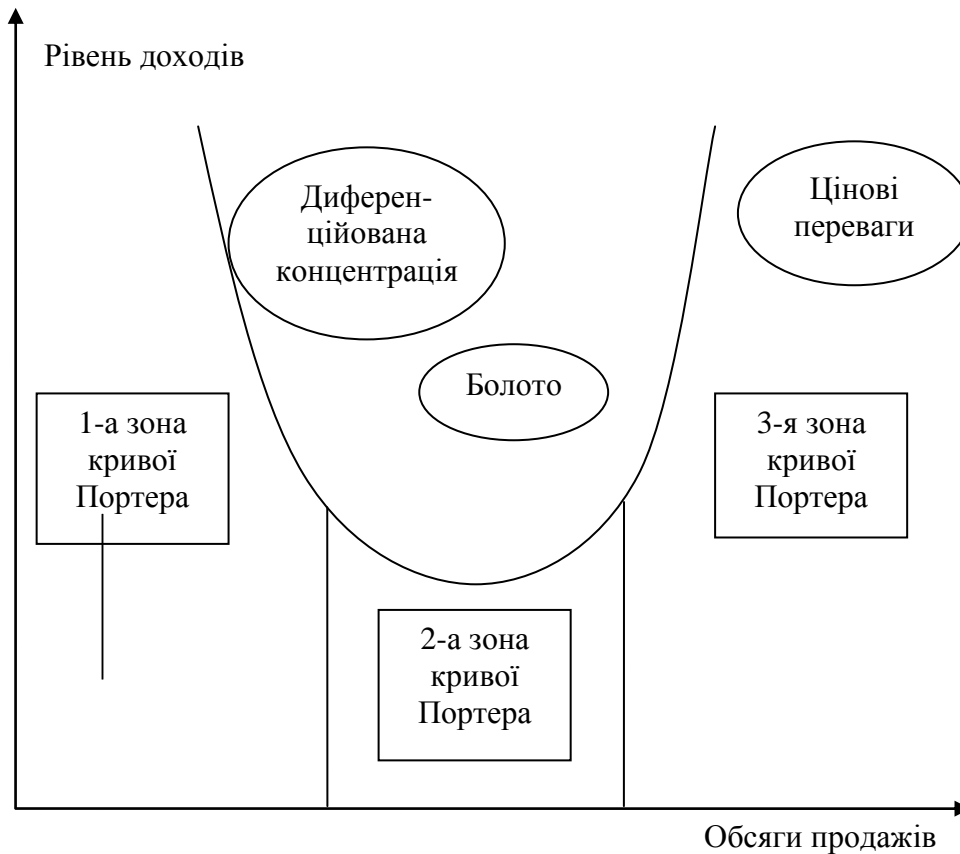


Рисунок 3.2 – Крива Портера

I – *ліва гілка параболу* відповідає мінімальним обсягам продажів і високим прибуткам. Це забезпечується завдяки дуже високій якості товару, його високій індивідуальній ціні і називається концентрована стратегія. Така стратегія характерна для ексклюзивних ринків і товарів, які відрізняються дуже високим рівнем якості самого товару, сервісу, обмеженим і специфічним ринком і відповідно – високою ціною.

II – *центральна, «провалена» частина параболу, її дно*. Ця зона називається «болотом». При великому обсязі продажів прибутки мінімальні. В значній мірі це пояснюється нестабільною і невизначеною стратегією фірми – необхідно переміститися або вліво – в зону концентрованої стратегії, або вправо – в зону цінової переваги.

III – *права гілка параболу* відповідає великому обсягу продажів, великим прибуткам, що забезпечується відносно низькими цінами і називається зоною цінової переваги.

Це характерно для розвинених ринків з об'єктивно високими обсягами споживання і технічно і технологічно розвиненими виробництвами.

М. Портер запропонував набір типових стратегій, в основу яких покладено ідею, що кожна з них заснована на конкурентній перевазі і добитися його фірма повинна, обравши свою стратегію рис. 3.3 [14].

Підприємство повинне вирішити для себе два стратегічно важливих моменти:

- тип конкурентної переваги, яку обере для себе підприємство;
- сфера конкуренції.

Сфера конкуренції	Широка мета	Лідерство за рахунок економії на витратах	Диференціація
	Вузька мета	Сфокусовані витрати	Сфокусована диференціація
		Менші витрати	Диференціація

Рисунок 3.3 – Типові конкурентні стратегії за М. Портером

3.2 Формування матриці SWOT-аналізу

Потрібно відзначити, що всі види аналізу, про які йшлося вище, – це взаємопов'язані блоки, оскільки йдеться про одне і те саме підприємство, фірму. Тому тут зручно використовувати SWOT-аналіз як один з ефективних засобів проведення комплексної оцінки ситуації з врахуванням зовнішніх факторів і внутрішнього стану підприємства. Якщо є така можливість (наявність вихідних даних), потрібно використовувати кількісні методи SWOT-аналізу. Перелік типових сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства зображений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Сильні і слабкі сторони, можливості і загрози підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – компетентність; – наявність фінансових ресурсів; – позитивна репутація у покупців; – лідерство на ринку; – винахідливість при стратегічному плануванні; – діяльності організації в функціональних сферах; – низькі витрати; 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність стратегічних напрямів діяльності; – погіршення (погана) конкурентна позиція; – застаріле обладнання; – низька рентабельність продукції; – недостатній досвід управління; – відсутність кваліфікованих спеціалістів; – поганий контроль за виконанням стратегії;

Продовження табл. 3.1

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – захищеність від сильного конкурентного тиску; – сучасна технологія; – переваги в конкурентній боротьбі; – схильність до інновацій; – ефективний менеджмент; – сучасний виробничий апарат; – можливість розширення виробничої спеціалізації; – ефективність збутової мережі; – надання додаткових сервісних послуг; – вигідне географічне розташування; – висока якість продукції; – потужна дослідницька, конструкторська, технологічна, ремонтна, випробувальна база. 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність складних до вирішення виробничих проблем; – нездатність протистояти конкурентному тиску; – відставання в сфері НДДКР; – вузька виробнича спеціалізація; – недостатнє володіння інформацією про ринок; – невеликі маркетингові здібності; – нездатність фінансувати стратегічні зміни; – низька якість продукції; – недостатня мотивація працівників; – висока собівартість продукції; – незадовільний збут продукції; – кредиторська заборгованість; – недостатня гнучкість виробництва; – застаріла технологія виготовлення продукції.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – можливість виходу на нові ринки; – збільшення різноманітності в виробництві (диференціація _____) заємопов'язаних продуктів; – налагодження виробництва супутніх продуктів; – вертикальна інтеграція виробництва; – можливість переходу до більш ефективних стратегій; – прискорене зростання ринку (попиту); – залучення іноземного капіталу (інвестора); – отримання держзамовлення (укладання держконтракту); – розширення старих ринків; – вихід конкурентів з ринку; – слабка насиченість ринку; – відсутність конкурентів; – пільгове оподаткування бізнесу; – зниження % ставок за кредит; – зниження цін на сировину; – поява нових технологій та обладнання; – зниження експортних тарифів; – постійні постачальники і можливості; – придбання сировини із знижками. 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість появи нових конкурентів; – зростання продажу взаємозамінного продукту сповільнення темпів зростання ринку (попиту); – несприятлива економічна політика уряду; – збільшення конкурентного тиску; – зростання ділового циклу; – зростання сили торгів між покупцями та постачальниками; – несприятливі демографічні зміни; – зміна потреб та смаків споживачів; – вимогливість покупців та споживачів, що постійно зростає; – висока залежність від попиту та стадії життєвого циклу розвитку бізнесу; – вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами; – несприятливе законодавство; – несприятлива зміна валютного курсу або торговельної політики іноземних країн.

В основі методу SWOT-аналізу лежить матриця SWOT (див. рис. 3.4), яка описує зв'язки між слабкими й сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

	Можливості	Загрози
	1) налагодження випуску супутніх товарів; 2) можливість виходу на нові ринки; 3) зростання ринку	1) можливість появи конкурентів; 2) спад; 3) конкуренція
Сильні сторони	поле: «сила і можливості» СІМ	поле: «сила і загрози» СІЗ
1) конкурентність; 2) наявність фінансових ресурсів; 3) гарна репутація		
Слабкі сторони	поле: «слабкість і можливості» СЛМ	поле: «слабкість і загрози» СЛЗ
1) старе обладнання; 2) погана конкурентна позиція; 3) погана гнучкість		

Рисунок 3.4 – Матриця SWOT-аналізу

Методологія побудови й використання матриці SWOT передбачає:

1. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства.
2. Виявлення загроз і можливостей його зовнішнього оточення.
3. Оцінку можливостей і загроз.
4. Встановлення попарних зв'язків між факторами груп «сильні й слабкі сторони» і «можливості та загрози».

5. Виділення у відповідних полях матриці SWOT парних комбінацій факторів, які повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки фірми (здійснюється шляхом дослідження кожного комплексу факторів і перевірки їх синергетичного ефекту – взаємних впливів факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції фірми) за такими варіантами:

✓ для пар факторів, що опиняться в полі СІМ, слід розробляти стратегію використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми;

✓ для пар факторів, що опиняться в полі СЛМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагатися подолати її слабкі сторони;

✓ якщо пара факторів знаходиться в полі СІЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили фірми для усунення загроз оточення;

✓ якщо пара факторів знаходиться в полі СЛЗ, фірма повинна обрати таку стратегію, яка дозволила б їй подолати слабкі сторони і уникати загроз, які виникатимуть в її оточенні.

У рамках SWOT-аналізу, використовуючи матриці «вірогідності/впливи» і бальний метод із зваженими оцінками, необхідно кількісно оцінити дію позитивних і негативних чинників на діяльність підприємства. Це дозволить обґрунтовано розробити конкретні рекомендації по виробленню стратегії підприємства.

Послідовність операцій в даному випадку така:

1. Розглядається макросередовище, в якому виділяються чотири напрямки: політико-правовий, економічний, соціально-культурний, технологічний. Ці напрями, у свою чергу, містять певну кількість всіляких чинників, аналіз впливу яких на діяльність підприємства і розглядатиметься.

2. Розглядається мікросередовище, в якому також виділяють чотири напрями: галузь, товари, постачальники, покупці. За кожним з цих напрямів виділяються фактори впливу, що аналізуються.

3. За кожному напрямом макро- і мікросередовища встановлюється вага кожного чинника у частках одиниці (X_{ij}). Сума вагів за кожним напрямом має дорівнювати 1, $\sum X_{ij} = 1$.

4. За кожним чинником в кожному напрямі проставляється формалізована безрозмірна оцінка – бал за вибраною шкалою (Y). В даному випадку для того, щоб розділити негативні і позитивні чинники, використовуємо відповідні позитивні і негативні шкали. Іншими словами, оцінки можуть встановлюватися в діапазоні від -10 до $+10$ (позитивні оцінки відповідають позитивним чинникам, негативні – негативним).

5. Визначається зважена оцінка $Y_{зв.ij}$ шляхом множення ваги даного чинника X_{ij} на оцінку в балах B_{ij} з врахуванням знаку оцінки, тобто $Y_{зв.ij} = X_{ij} \cdot B_{ij}$.

6. Розраховується сумарна зважена оцінка за кожним напрямом з врахуванням знака індивідуальних оцінок.

7. Аналізуються отримані результати і виробляються рекомендації.

Приклад такого розрахунку і укрупненого аналізу впливу чинників і напрямків подано в табл. 3.2 і 3.3 (додаток Б). За підсумками даних таблиці необхідно провести аналіз та зробити висновки про те, чи має макросередовище в цілому позитивний або негативний вплив і за рахунок яких чинників.

Для проведення детальнішого аналізу необхідно отримані дані ранжувати в порядку зменшення ступеня їх дії, а потім за кожним з найбільш

істотних чинників розробити відповідні оперативні або поточні заходи щодо їх посилення або навпаки нейтралізації.

3.3 Портфельний аналіз діяльності підприємства

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів в найбільш прибуткові та перспективні її напрями або скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти.

При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з цих ринків. Передбачається, що портфель компанії має бути збалансований, тобто має бути забезпечене правильне поєднання підрозділів або продуктів, що потребують певних капіталів для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають в своєму розпорядженні деякий надлишок капіталу [13].

Схематично ситуація відображається матрицею БКГ, яка будується в координатах «темپ ринкового зростання» – «частка ринку» і має 4 квадранти.

Принципово матриця БКГ побудована на підставі аналізу великої кількості вихідних даних, зібраних у різних галузях промисловості вченими-дослідниками консалтингової групи (БКГ). Виявилось, що укрупнено всі варіанти укладаються в 4 принципово різні ситуації, які відображаються графічно матрицею БКГ. Кожний з 4 квадрантів, з яких складається матриця, відповідає, крім усього іншого, ще і певній стадії життєвого циклу товару. Кожен квадрант має свої кількісні характеристики, які і визначають якість управлінських рішень, що приймаються. Форма матриці БКГ наведена на рис. 3.5.

«*Зірка*» – це квадрант, який відображає ситуації, коли товар має максимальний рівень ринкового зростання і займає високу частку ринку. На життєвому циклі ця ситуація відповідає стадії зрілості товару. Це означає, що в такий товар можна інвестувати засоби для збереження і продовження цієї ситуації.

«*Товар-питання*», «?», «важке дитя» або «дикі кішки». Цей товар займає ще невелику частку ринку, але має позитивну динаміку розвитку, значне зростання продажів. Це означає, що якщо маркетингові дослідження прогнозують добру перспективу, то потрібно вкладати кошти і доводити товар до рівня «зірки». Якщо перспективи немає – потрібно вирушати з ринку. Ця ситуація відповідає висхідній частині кривої ЖЦВ.



Рисунок 3.5 – Матриця БКГ

«*Дійна корова*» – відповідає високій частці ринку, але перспектив мало, оскільки продажі падають. Ця ситуація відповідає спадній частині кривої життєвого циклу, коли товар потроху починає «здавати позиції». При цьому немає сенсу вкладати кошти в розвиток товару, оскільки тривалої перспективи у нього немає. Можна лише підтримувати товар досить невеликими інвестиціями на рівні підтримуючого маркетингу.

«*Собака*» – це товар, який не має попиту, застарілий і купується лише незначною частиною споживачів, їх ар'єргардом. Тому жодні вкладення коштів недоцільні. Тут застосовується стратегія елімінування, тобто спеціалізації товару під покупців, що залишилися, або – вихід з ринку. Відповідає фінішній частині кривої життєвого циклу.

При використанні портфельного методу аналізу організація розглядається як сукупність стратегічних бізнес одиниць (СБО). Завданням даного аналізу є оцінка фактичного стану портфеля підприємства і розробка диференційованих стратегій для різних СБО, виходячи із загальної мети розвитку підприємства. Інструментом даного аналізу є матриця – двовимірна модель, що порівнює стратегічне положення кожної СБО організації. Для проведення портфельного аналізу необхідно:

- 1) побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- 2) оцінити фактичний стан портфеля господарської діяльності підприємства, на основі аналізу положення окремих СБО в побудованій матриці і співвідношення різних СБО в портфелі;
- 3) класифікувати СБО за принципом пріоритетів інвестування і розробити стратегії, що рекомендуються, для кожної СБО з метою поліпшення загального положення організації;
- 4) зробити висновки про стратегічну привабливість портфеля в цілому.

Відносна частка ринку показує конкурентну позицію кожної СБО підприємства і, відтак, позицію їх в плані лідерства. Вона обчислюється від-

ношенням частки ринку підприємства до середньої частки ринку всіх конкурентів, основних конкурентів або головного за формулою:

$$\text{Відносна доля ринку СБО} = \frac{\text{Частка ринку СБО}}{\text{Частка ринку головного конкуренту}}. \quad (3.1)$$

Використання відносної частки ринку замість реальної частки компанії на ринку при складанні матриці аналітично більш виправдане, тому що у такому разі краще відображена порівняльна ринкова сила і позиція компанії в конкуренції. Але важливо не лише це: відносна частка ринку дуже ймовірно відображає рівень витрат, що базується на досвіді компанії і економії на масштабах виробництва. Крупна компанія може працювати з нижчими витратами, ніж дрібна, за рахунок технологічних переваг і вищої продуктивності, пов'язаної з великими розмірами підприємства.

Темп зростання ринку розглядаємо як індикатор його привабливості: чим ринок значніший, тим більш прогресивним він вважається. Темп зростання характеризується рухом продукції на ринку, тобто зміною обсягів реалізації.

Темп зростання ринку може бути обчислений по кожному продукту через індекси темпів зростання їх продажів за останній рік або через середньорічні темпи їх зміни.

Середньорічний темп зміни обсягів реалізації за кожним видом продукції визначається як відношення одного рівня тимчасового ряду до іншого, узятим за основу порівняння, і виражається у відсотках або в коефіцієнтах зростання. Середньорічний темп зростання за n років обчислюється за формулою

$$T_p = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (3.2)$$

де Y – значення обсягу реалізації відповідно за n (поточний) та 1-й (базовий) рік.

Річний темп зростання безпосередньо обумовлює норму накопичення, необхідну для підтримки і тим більше для розвитку отриманої конкурентної позиції. Чим темп зростання буде вищий, тим більш високими будуть потреби фінансування основного капіталу. І навпаки, стабільний ринок вимагає лише невеликих потреб в новому фінансуванні; а якщо темп зростання ринку знижується, то передбачається навіть вивільнення активів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І.Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і доп.; за ред. В.О. Василенка. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2003. – 296с.
3. Дамарі Р. Маркетингове планування – філософія бізнеса / Дамарі Р. – К.: Маркетинг, 1999.
4. Котлер Ф. Основи маркетингу: пер. з англ. / Ф. Котлер. – М.; СПб.; К.: Видавничий дім «Вільямс», 2002.
5. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: пер. з англ. / Ф. Котлер – СПб.: Питер, 2002.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Н.В. Куденко. – К., 2005.
7. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ламбен. – М.: Наука, 1996.
8. Мак-Дональд М. Стратегічне планування маркетингу / М. Мак-Дональд. – СПб.: Пітер, 2000.
9. Николайчук В.Е. Промисловий маркетинг / В.Е. Николайчук, М.І. Белявцев. – Донецк: ООПФК НЗЗ «БАО», 2004.
10. Перерва П.Г. Управління маркетингом на промисловому підприємстві / П.Г. Перерва. – Харків: Основа, 1993.
11. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний маркетинг / Р.А. Фатхутдінов. – СПб.: Питер, 2007.
12. Стратегічний маркетинг: метод. вказівки / уклад. С.П. Сударкіна, С.О. Васильцова. – Х.: НТУ «ХП», 2005. – 60 с.
13. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: учеб. пособ.; / под ред. Ю.В. Соболева, В.Л. Дикань, А.Г. Дайнека. – Х.: ООО «Олант», 2002.
14. Стратегический менеджмент; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад оформлення титульного аркуша

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кафедра економіки та маркетингу

КУРСОВИЙ ПРОЕКТ
з дисципліни «Стратегічний маркетинг»

Виконав:

студ. _____ курсу

групи _____

ПІБ _____

Залікова книжка № _____

Перевірив:

Харків 2012

Додаток Б
Приклад розрахунку зваженої оцінки

Таблиця Д.Б.1 – Розрахунок зваженої оцінки ступеня впливу факторів зовнішньої середовища за напрями, що розглядаються

Фактори середовища		Вага, X	Оцінка, Y	Зважена оцінка, X · Y
1. Макросередовище		4		3,6
<i>Економічний напрям</i>		1		-2,03
Фактори	Зростання темпів інфляції	0,25	-8	-2
	Коливання курсу валют	0,23	-7	-1,61
	Зростання податків і мита	0,12	-7	-0,84
	Зниження податків і мита	0,17	7	1,19
	Зростання безробіття	0,06	-4	-0,24
	Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків	0,17	4	0,68
<i>Політико-правовий напрям</i>		1		-4,12
Зміна правил ввезення продукції		0,33	-10	-3,3
Посилювання законодавства		0,20	-6	-1,2
Погіршення політичної обстановки		0,15	-1	-0,15
Вдосконалення патентно-ліцензійної політики		0,17	4	0,68
Націоналізація бізнесу		0,15	-1	-0,15
<i>Соціально-культурний напрям</i>		1		2,69
Зниження рівня життя населення		0,33	-7	-2,31
Поліпшення рівня життя населення		0,33	10	3,3
Підвищення кваліфікації персоналу		0,34	5	1,7
<i>Науково-технічний напрям</i>		1		7,06
Вдосконалення технологічної бази		0,18	3	0,54
Зміна рекламних технологій		0,32	9	2,88
Розвиток інформаційної галузі		0,32	8	2,56
Вдосконалення менеджменту		0,18	6	1,08
2. Мікросередовище		4		-14,28
<i>Галузь</i>		1		-1,45
Зниження цін на устаткування, комплектуючі, запасні частини		0,25	6	1,5
Посилення конкуренції		0,25	-3	-0,75
Зміна рівня цін		0,30	-4	-1,2
Поява нових компаній		0,20	-5	-1
<i>Товари</i>		1		-7,2
Поява товарів-субститутів		0,6	-8	-4,8
Поява принципово нового товару		0,4	-6	-2,4

Продовження табл. Д.Б.1

<i>Постачальники</i>	1		-0,88
Збої в постачаннях продукції	0,35	-9	-3,15
Поява нових постачальників	0,24	9	2,16
Поява нових фірм на ринку	0,06	-2	-0,12
Розорення і відхід фірм-продавців	0,12	7	0,84
Невдала поведінка конкурентів	0,07	5	0,35
Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів	0,16	-6	-0,96
<i>Покупці</i>	1		-4,75
Пропозиції про співпрацю з боку вітчизняних підприємців	0,25	2	0,5
Зміна купівельних переваг	0,75	-7	-5,25
Разом:	8		-10,68

Таблиця Д.Б.2 – Приклад результатів зваженої оцінки факторів зовнішнього середовища

Назва напрямів та факторів	Сумарний зважений бал
<i>Макросередовища</i>	+3,6
<i>Економічний напрям</i>	-2,03
<i>Політико-правовий напрям</i>	-4,12
<i>Соціально-культурний напрям</i>	+2,69
<i>Науково-технічний напрям</i>	+7,06
<i>Мікросередовище</i>	-4,28
<i>Галузь</i>	-1,45
<i>Товари</i>	-7,2
<i>Постачальники</i>	-0,88
<i>Покупці</i>	-4,75

Зміст

Вступ.....	3
1. Загальні вимоги до виконання курсової роботи	4
2. Методика виконання курсової роботи	6
2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження.....	6
2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....	7
2.3. Формування стратегічних напрямів подальшого розвитку об'єкта дослідження.....	12
3. Інструменти стратегічного аналізу при розробці проекту	18
3.1. Аналіз діяльності підприємства за методом Портера	18
3.2. Формування матриці SWOT-аналізу.....	20
3.3. Портфельний аналіз діяльності підприємства з використанням матриці БГК	24
Список літератури.....	27
Додаток А.....	28
Додаток Б	29

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання курсового проекту з дисципліни
«Стратегічний маркетинг»
для студентів спеціальності 6.030507 "Маркетинг"
денної форми навчання

Укладачі: КІТЧЕНКО Олена Миколаївна,
СУДАРКІНА Світлана Петрівна

Роботу до видання рекомендував М.І. Погорєлов

Відповідальний за випуск А.І. Яковлєв
В авторській редакції

План 2012, поз. 180 /

Підп. до друку 2012р. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.
Друк – ризографія. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 1,6
Обл. - вид. арк. 1,8. Наклад 50 пр. Зам. № Ціна договірна

Видавничий центр НТУ «ХПІ» 61002, м. Харків, вул. Фрунзе, 21
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 3657 від 24.12.2009 р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21.

Друкарня НТУ «ХПІ», 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21