



**ДВНЗ «Національний гірничий університет»  
Інститут економіки  
Кафедра маркетингу**

**Дисципліна:  
«Маркетингове стратегічне планування»**

**Викладач:  
Палєхова Л. Л., к.е.н., доцент**





## **ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Викладається згідно плану навчального процесу *бакалаврів*  
в галузі знань 0305 «*Економіка і підприємництво*»  
напряму підготовки 6.030507 *Маркетинг*  
*цикл професійної та практичної підготовки*

**Мета вивчення дисципліни** – формування у студентів системних теоретичних знань і практичних навичок у галузі маркетингового стратегічного планування розвитку підприємства, вивчення головних методологічних та організаційних питань його використання в сучасних умовах.



## **ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО КУРСУ**

### ***Змістовий модуль 1. Сутність маркетингового стратегічного планування. Процес маркетингового стратегічного аналізу***

- Тема 1. Предмет та завдання маркетингового стратегічного планування
- Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього маркетингового середовища
- Тема 3. Стратегічний аналіз внутрішнього маркетингового середовища
- Тема 4. Ситуаційний аналіз стратегічного потенціалу підприємства

### ***Змістовий модуль 2. Вимірювання цілей компанії з точки зору основних перспектив***

- Тема 5. Оцінка місії і стратегічного бачення підприємства
- Тема 6. Визначення ключових компетенцій підприємства
- Тема 7. Визначення стратегічних цілей підприємства

### ***Змістовий модуль 3. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії підприємства***

- Тема 8. Сутність та види маркетингових стратегій
- Тема 9. Методи вибору маркетингової стратегії для підприємства

### ***Змістовий модуль 4. Формування стратегічної програми маркетингових дій***

- Тема 10. Процедура розробки стратегічної програми маркетингових дій
- Тема 11. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії



Тема 1. Предмет та завдання маркетингового стратегічного планування

## КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ\*

Характеристики	Стратегічне планування	Стратегічне маркетингове управління
Основне припущення щодо стратегічного розвитку	Майбутнє не є повторенням минулого, його можна передбачити	На майбутнє можна впливати, майбутнє можна створювати
Основний об'єкт стратегічного аналізу	Нові тенденції	Цикл планування відповідно до ринкових змін
Основні засади концепції	Стратегічне мислення	Створення майбутнього
Об'єкт прогнозу	Минуле зовнішнє середовище	Майбутнє зовнішнє (ринкове) середовище
Предмет стратегічного аналізу	Перспективні ринкові можливості і загрози	Конкурентні переваги підприємства
Основний метод прогнозу	Стратегічний аналіз (аналіз стратегічного розриву)	Маркетинговий стратегічний аналіз
Централізація в прийнятті стратегічних рішень	Комбінована з переважанням централізації	Комбінована з переважанням децентралізації
Термін планування	Періодичний довгостроковий	Циклічний залежно від ринкових змін

\*Джерело: Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. К. : КНЕУ, 2012. — с. 12 (вибірково).



**Тема 1. Предмет та завдання маркетингового стратегічного планування**

**П. Дойль\*** *«...Поєднання зусиль, які спрямовані на вирішення поточних проблем, і дій, спрямованих на розвиток довгострокового стратегічного мислення, необхідно для збереження й зміцнення конкурентоспроможності фірми...»*

## **ПЕРЕВАГИ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

- Встановлення цілей стратегічного розвитку
- Здійснення стратегічного аналізу зовнішнього середовища
- Обґрунтування місії і ключових компетенцій
- Поєднання процесів внутрішнього і зовнішнього стратегічного аналізу
- Використання методів ситуаційного аналізу
- Обґрунтування стратегічних бізнес ідей та проектів, які є основним об'єктом стратегічного управління

\*Джерело: П. Дойль. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: ПИТЕР, 1999..



Тема 1. Предмет та завдання маркетингового стратегічного планування

## ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

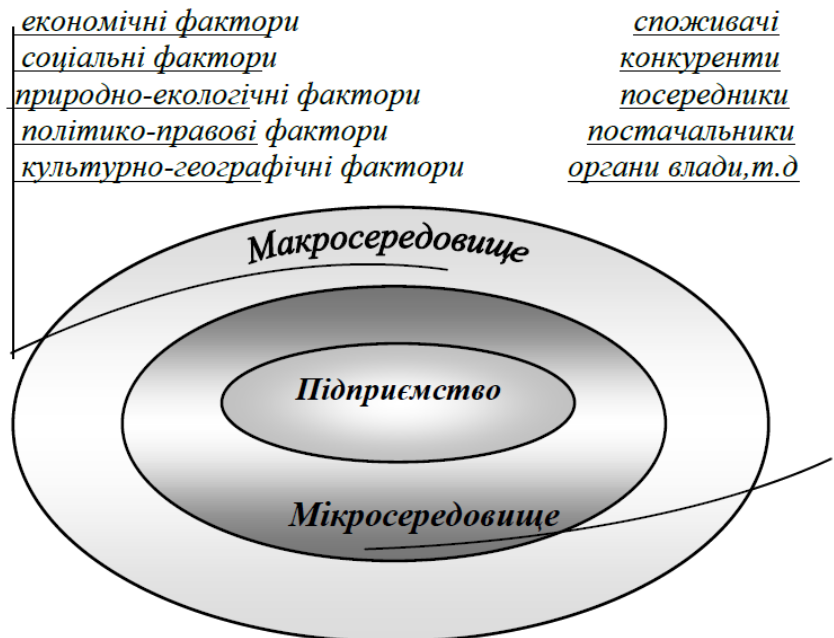


Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього маркетингового середовища

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Н.В. Куденко\*** *«Маркетинговий стратегічний аналіз — це сукупність методів і моделей аналізу факторів маркетингового середовища, які є основою для формулювання маркетингових стратегій і прийняття маркетингових стратегічних рішень»*

### ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩА ЯК СУКУПНІСТЬ ЧИННИКІВ МАКРО ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА



### МЕТОДИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

- аналіз далекого зовнішнього середовища – PEST/ PESTLE / STEP / STEEPV-аналіз; матриця ETOM;
- аналіз ринкового середовища – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера;
- матриця ключових загроз; матриця ключових можливостей; матриця профілю середовища; QUEST-аналіз; матриця ESFAS
- оцінка готовності до умов впливу зовнішнього середовища – EFAS-аналіз

\*Джерело: : Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. К. : КНЕУ, 2012.



Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього маркетингового середовища

## ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФІЛЮ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ПРОФІЛЮ СЕРЕДОВИЩА

<i>Фактори середовища</i>	<i>Важливість для галузі (1–3 бали)</i>	<i>Вплив на організацію (0–3 бали)</i>	<i>Спрямованість впливу (+1/–1 бал)</i>	<i>Ступінь впливу (ст.5 = ст.2 х ст.3 х ст.4)</i>
ст.1	ст.2	ст.3	ст.4	ст.5

### МАТРИЦЯ ESFAS (EXTERNAL STRATEGIC FACTORS ANALYSIS SUMMARY)

<i>Зовнішні стратегічні фактори</i>	<i>Вага</i>	<i>Ступінь реагування підприємства</i>	<i>Узагальнена оцінка</i>	<i>Резюме</i>
ст.1	ст.2	ст.3	ст.4	ст.5
Можливості	0,5			
Загрози	0,5			
<b>Сумарна оцінка</b>				



Тема 3. Стратегічний аналіз внутрішнього маркетингового середовища

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА



### МЕТОДИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

- Матриця аналізу сильних і слабких сторін; Матриця збалансованості використання внутрішніх ресурсів - економічного розвитку; Матриця Д. Ф. Нойбауера
- Аналіз пов'язаних між собою внутрішніх сил підприємства - Ланцюг цінностей підприємства за McKinsey, М. Портером, Б. Андерсеном, мережевий підхід до аналізу ланцюгу цінностей підприємства
- Стратегічний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства – SNW аналіз; IFAS-аналіз



Тема 3. Стратегічний аналіз внутрішнього маркетингового середовища

## ВИЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГА ЦІННОСТІ ЗА MCKINSEY



### АНАЛІЗ СЕРЕДНЬОРИНКОВОГО СТАНУ ВНУТРІШНИХ СИЛ – SNW АНАЛІЗ

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S Сильная 3	N Нейтральная 4	W Слабая 5
1	Стратегия организации	X		
2	Бизнес стратегии (в целом), в том числе:		X	
	Бизнес № 1		X	
	Бизнес № 2	X		
3	Оргструктура			X
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:		X	
4.1	Финансы как состояние текущего баланса	X		
4.2	Финансы как уровень бухучета	X		
4.3	Финансы как фин структура			X
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			X



## **МЕТОДИ СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

- Ситуаційний аналіз маркетингових факторів - кореляційний SWOT-аналіз / TOWS-аналіз
- Оцінка бізнесів - Матриця «Ідентифікація бізнесів компанії»
- Стратегічна оцінка стану та дій - SPACE-аналіз
- Стратегічна оцінка позиції підприємства залежно від розвитку попиту – Матриця Хассі

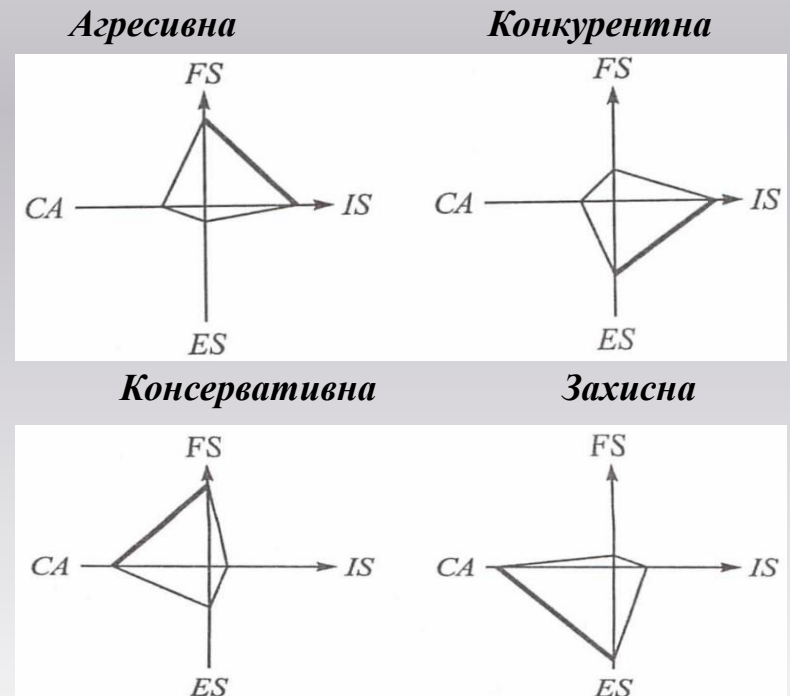
Тема 4. Ситуаційний аналіз стратегічного потенціалу підприємства

# ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНІ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА МЕТОДАМИ SWOT- АНАЛІЗУ ТА SPACE- АНАЛІЗУ\*

## КОМБІНАЦІЯ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗА МАТРИЦЕЮ SWOT- АНАЛІЗУ



## СТРАТЕГІЧНІ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА SPACE- АНАЛІЗОМ



\*Джерело: : Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. К. : КНЕУ, 2012.



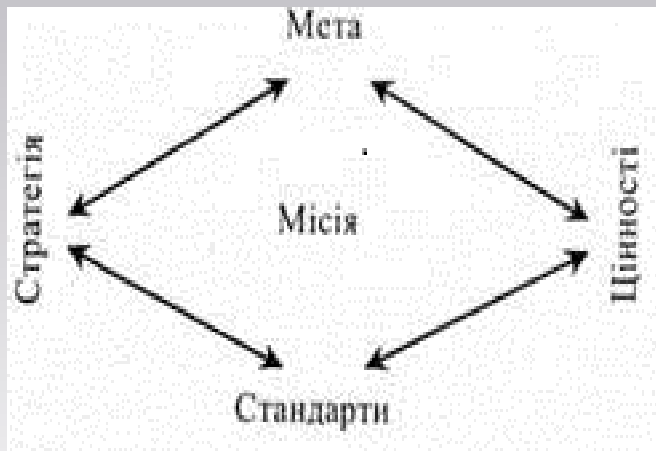
## ФОРМУЛЮВАННЯ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Томпсон А. А.,  
Стрикленд А. Дж.\*  
Котлер Ф. \*\*

*«Місія — це те, що компанія збирається робити і чим вона хоче стати в загальному розумінні»*

*«Найбільш вдалим можна назвати таку заяву про місію компанії, в основі якої є ідеальна уява, «нездійсненна мрія», яка завдає напрям розвитку на найближчі 10—20 років ...»*

### МОДЕЛЬ МІСІЇ



### ВИДИ МІСІЇ



### ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ МІСІЇ

- Потреби, що задовольняються
- Цільові групи споживачів
- Спосіб задоволення потреб споживачів
- Конкурентні переваги
- Філософія бізнесу

Джерело: \*Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2006.

\*\*Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2008.

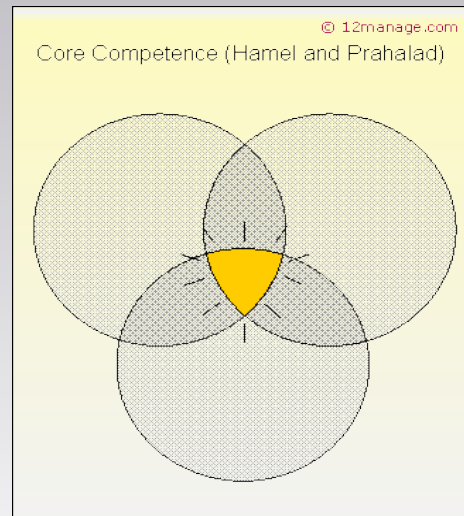
## ЗМІСТ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ (КК)

**К. Прахалад**, «Диверсифіковані компанії подібні до дерева, стовбур та найбільші гілки якого — стрижневі (*базові*) *продукти*, менші гілки — *підрозділи*, а листки, квіти і плоди — *кінцеві товари*. Коренева система, яка забезпечує життєзабезпечення, підтримку і стійкість дерева — *це ключові компетенції*. Аналізуючи товари конкурентів не можна забувати про сили, які їх забезпечують. Крона — це прикраса дерева, але не можна забувати про коріння»

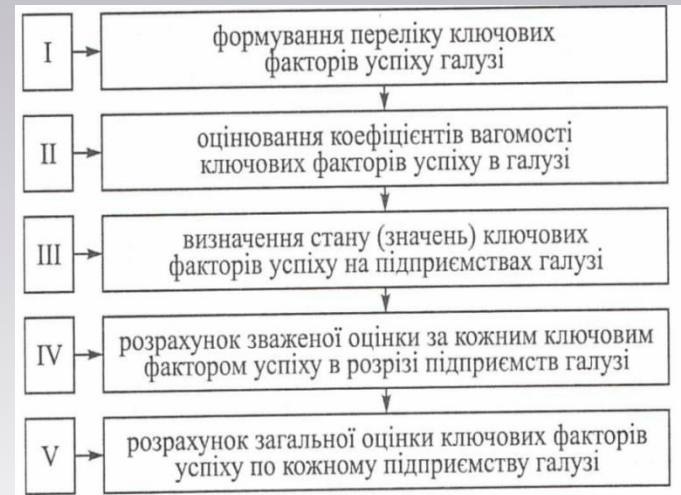
### ОЗНАКИ КК

- Забезпечує потенційний доступ до широкого вибору ринків
- Робить значний внесок у переваги продукту в очах клієнта
- повинна бути важкою для імітації конкурентами

### МОДЕЛЬ КК



### ПРОЦЕС ВИЗНАЧЕННЯ КК



\*Джерело: Прахалад С.К., Хамел Г. Конкуруючи за майбутнє: Створення ринків завтрашнього дня. - М.: Олімп-Бізнес, 2002.



Тема 6. Визначення ключових компетенцій підприємства

**ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ (КК)\***

СПОСОБНОСТІ																
<p>Мониторинг рынка</p> <p>Разработка продуктового</p> <p>Продовольствия и продаж</p> <p>Производство и установка</p> <p>Послепродажное обслуживание</p> <p>Управление персоналом</p>							<p>Цена</p> <p>Гибкость оплаты</p> <p>Срок отсрочки</p> <p>Простота установки/демонтажа</p> <p>Простота в эксплуатации</p> <p>Отказоустойчивость</p> <p>Гибкость / масштабируемость</p> <p>Масштабируемость</p> <p>Гарантия</p> <p>Виды и конфигурации</p> <p>Сервис</p>									
z1	z2	z3	z4	z5	z6		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
0	5	1	4	5	0	c1	Общее программирование	c1								
0	5	2	5	5	0	c2	Специальное программирование	c2								
4	3	5	4	4	5	c3	Умение работать с людьми	c3								
5	3	5	2	1	0	c4	Знание рынка	c4								
0	0	3	0	0	0	c5	Знание экономики и финансов	c5								
3	5	5	5	5	5	c6	Умение организовать	c6								
<b>КОМПЕТЕНЦІИ</b>																

\*Джерело: Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. – №2, 2002.



## СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

**А. Томпсон, Дж. Стрікленд\*** «Цілі — це бажані для підприємства результати, критерії оцінювання його діяльності та розвитку»

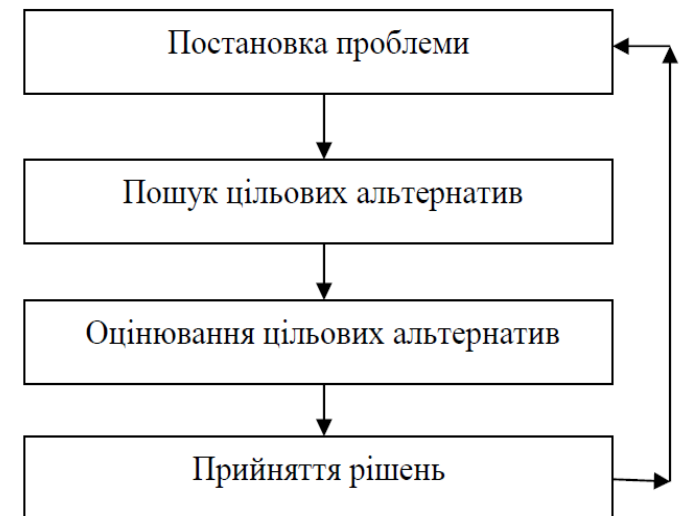
### ПРАВИЛО SMART

**S** — Specific  
*специфічність*  
**M** — Measurable  
*вимірюваність*  
**A** — Achievable  
*досяжність*  
**R** — Related  
*взаємопов'язаність*  
**T** — Time bound  
*часове визначення*

### ВИМОГИ ДО ЦІЛЕЙ

- Специфічність
- Ієрархічність
- Взаємоузгодженість
- Підпорядкованість
- Реальність
- Чіткість
- Гнучкість
- Кількісно визначення
- Визначеними у часі

### ПРОЦЕС ЦІЛЕВСТАНОВЛЕННЯ





## МЕТОДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

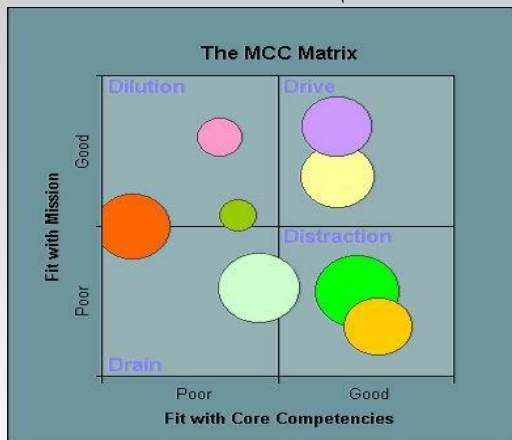
### МЕТОДИ ЦІЛЕВСТАНОВЛЕННЯ

- Аналіз можливостей досягнення стратегічних цілей (аналіз розривів) – GAP аналіз
- Аналіз відповідності цілей підприємства його місії та ключовим компетенціям - Матриця MCC
- Побудова «цілевого портрету» та «дерева стратегічних цілей»

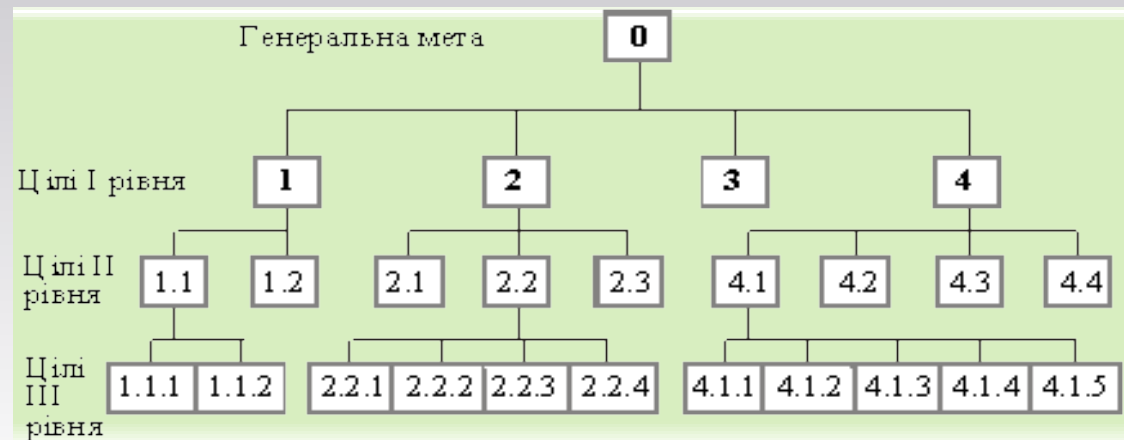
### GAP-АНАЛІЗ



### МАТРИЦЯ MCC



### ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ





## ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

**Куденко Н.В. \*** «Маркетингова стратегія — це напрям (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій»

### КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗА РІЗНИМИ ОЗНАКАМИ

- Глобальні маркетингові стратегії
- Базові стратегії
- Стратегії росту
- Конкурентні стратегії
- Функціональні стратегії
- Стратегії залежно від методу обрання цільового ринку
- Стратегії залежно від ступеня сегментування ринку
- Стратегії залежно від стану ринкового попиту

### МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

Класифікація за Ф. Котлером (конкурентна позиція фірми та її маркетингове спрямування):

- Стратегії ринкового лідера
- Стратегії челенджера
- Стратегії послідовника
- Стратегії нішера

Класифікація за М. Портером (конкурентна перевага фірми на ринку):

- Стратегії цінового лідерства
- Стратегії диференціації
- Стратегії концентрації



Тема 8. Сутність та види маркетингових стратегій

**ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ОКРЕМИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ  
ЗА Ф. КОТЛЕРОМ (КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ ФІРМИ ТА ЇЇ МАРКЕТИНГОВЕ СПРЯМУВАННЯ)\***

**Ф. Котлер \***

«Детальний аналіз арени конкурентної боротьби показує, що на цільовому ринку кожна компанія грає певну роль: лідера, претендента на лідерство (челенджера), послідовника або мешканця ніші»

Ринкова позиція підприємства	Переваги	Ризики
Ринковий лідер	<ul style="list-style-type: none"><li>• найсильніші ринкові позиції,</li><li>• високий імідж,</li><li>• спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• існування челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позицій,</li><li>• існування послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, шкодять іміджу лідера</li></ul>
Челенджер	прагнення до розширення ринкової частки стимулює підприємство до постійного вдосконалення й розвитку всіх сфер його діяльності	стратегія наступу, яка є основним різновидом конкурентної стратегії челенджера, є дуже ризикованою
Послідовник	відсутність ринкового ризику, оскільки послідовник застосовує перевірені ринком стратегії ринкового лідера	<ul style="list-style-type: none"><li>• пасивність ринкових дій,</li><li>• конкурентна вразливість</li></ul>
Нішер	мобільність, легкість управління, оскільки нішери — це невеликі підприємства	можливість «звуження» ніші, тобто зменшення її місткості



## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РИНКОВОГО ЛІДЕРА

Куденко Н.В. \* «Ринковим лідером є підприємство з найбільшим обсягом продажу»

### ВИДИ СТРАТЕГІЙ РИНКОВОГО ЛІДЕРА



#### СТРАТЕГІЯ РОЗШИРЕННЯ МІСЬКОСТІ РИНКУ

- Пошук нових споживачів
- Пошук нових потреб
- Збільшення обсягів споживання товарів фірми



#### СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ РИНКОВОЇ ЧАСТКИ

- Розширення товарного асортименту
- Виведення на ринок нових товарів
- Поліпшення якості товарів більше, ніж це досягається у конкурентів
- Витрати на маркетинг



#### СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ ПОЗИЦІЙ

- Позиційний захист
- Фланговий захист
- Упереджувальний захист
- Контрнаступ
- Мобільний захист
- Відступ



Тема 9. Методи вибору маркетингової стратегії

**МАТРИЧНІ МЕТОДИ ВИБОРУ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Завдання стратегічного маркетингу, критерії	Різновиди матриць, які використовуються на даному рівні
<p><b><i>Портфельний аналіз</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Темпи зростання і частка ринку</li> <li>• Привабливість ринку та конкурентоспроможність</li> <li>• Привабливість галузі та сила бізнесу</li> <li>• Життєвий цикл галузі та відносне положення на ринку</li> <li>• Відношення до ринків і продуктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Матиця BCG (Boston Consulting Group) - «рост-частка ринку»</li> <li>➤ Багатокритеріальна матриця «привабливість конкурентоспроможність»</li> <li>➤ Матиця GE (General Electric)/McKinsey</li> <li>➤ Матиця Дж. С. Дея</li> <li>➤ Матиця Shell/DPM (Direct Policy Market) – спрямованої політики</li> <li>➤ Матиця А. Томпсона-Дж. Стрікланда</li> <li>➤ Матиця А. Д. Литтла (ADL/LC - Life Cycle)</li> <li>➤ Матиця Хофера-Шенделя (HOFER/SCHENDEL)</li> <li>➤ Матиця І. Ансоффа «товар — ринок»</li> <li>➤ Матиця Д. Абеля (D.Abell)</li> <li>➤ Матиця Р. Купера (R. Cooper)</li> </ul>
<p><b><i>Конкурентний аналіз</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічні перспективи розвитку бізнесу на ринку/галузі</li> <li>• Реакція пріоритетного конкурента</li> <li>• Фактори успішності інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Матиця конкурентних стратегій Портера</li> <li>➤ Матиця П. Дойля - створення конкурентних переваг</li> <li>➤ Матиця Ж.Ж. Ламбена - еластичності конкурентної реакції</li> <li>➤ Матиця «Потенціал – Конкурентная сила»</li> <li>➤ Матиця стратегій блакитного океану</li> <li>➤ Матиця оцінки проектів нових товарів</li> </ul>
<p><b><i>Комунікаційні ефекти</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ступінь залучення споживача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Матиця Россітера - Персі</li> <li>➤ Матиця Фута, Коуна і Белдінг</li> </ul>

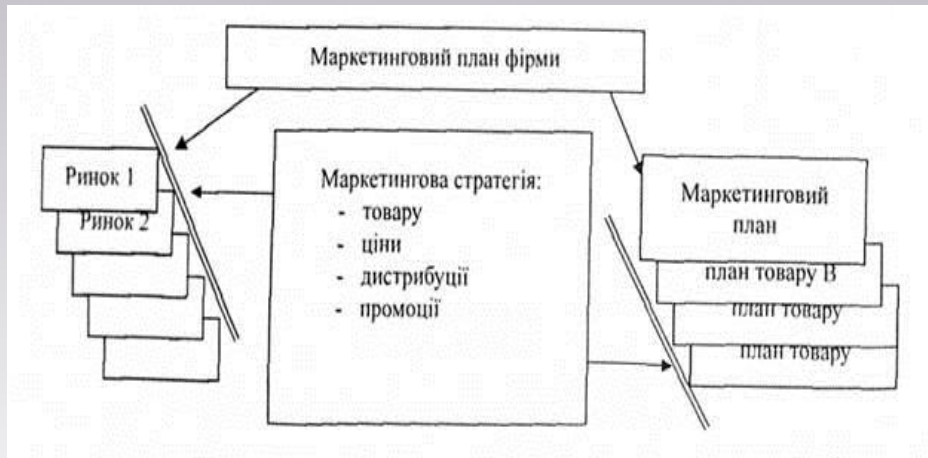


Тема 10. Процедура розробки стратегічної програми маркетингових дій

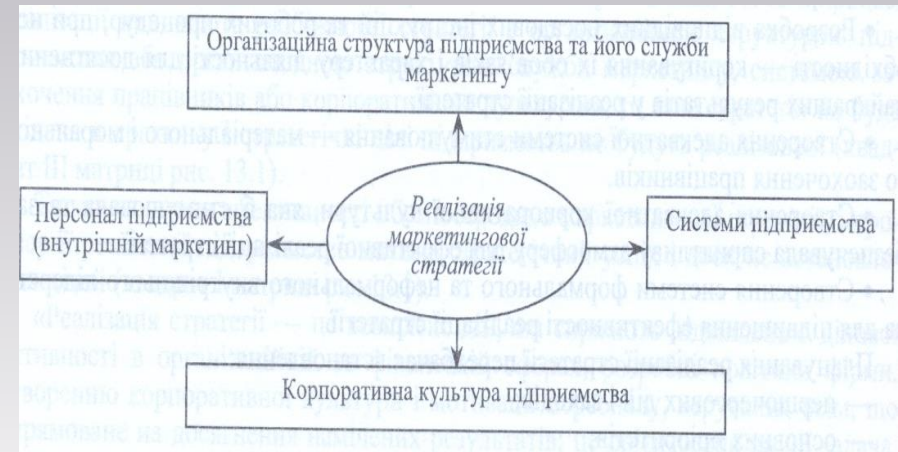
## ПРОГРАМА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Д. Хассі\* *«Стратегічне планування, яке не призводить до реальних дій, — це безглузде витрачання часу. ... Однією з причин того, чому в деяких організаціях стратегії залишаються нездійсненими, є банальна неувага до процесу їх реалізації»*

### МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЧНА ПРОГРАМА



### КОМПОНЕНТИ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ





Тема 11. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії

## ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Дж. Томпсон\* «Ефективнісіт стратегії – це виконання правильних речей у правильний спосіб та для правильних цілей»

### ПОКАЗНИКИ

- Фінансовий результат
- Маркетинговий результат
- Організаційна ефективність
- Інноваційність
- Ресурсозбереження
- Прирост вартості підприємства
- Розвиток компетенцій
- Сталий розвиток

### ЗМІСТ ПОКАЗНИКІВ

- ⇒ ефективність діяльності підприємства з погляду віддачі на вкладений капітал
- ⇒ оцінка задоволеності у товарах і послугах компаній з погляду кінцевих споживачів; частка/відносна частка ринку
- ⇒ ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів
- ⇒ рівень впровадження нововведень, реальне використання нових досягнень в галузі
- ⇒ рівень ресурсоемності та енергоефективності
- ⇒ рівень досягнення системою сумісних цінностей у ланцюгу основних зацікавлених осіб
- ⇒ рівень нарощування та відкриття нових ключових компетенцій
- ⇒ рівень застосування добровільних стандартів сталого розвитку, що є важливими для галузі