

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ІВАНА ФРАНКА**

**Кафедра готельно-ресторанної справи та харчових технологій**

**І.В. Петлін**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ**

**для практичних занять та самостійної роботи студентів з дисципліни  
«СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ»**

для студентів I курсу другого (магістерського) рівня

галузь знань: 24 Сфера обслуговування

спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

денної і заочної форми навчання



**ЛЬВІВ 2023**

*Рекомендовано до друку Вченою радою географічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка  
(протокол № 7 від 13.09.2023 р.)*

**Укладач:** Петлін Ірина Володимирівна, канд. екон. наук, доцент.

**Рецензенти:**

Виклюк М. І. – канд. екон. наук, доц., кафедри менеджменту *Львівського національного університету імені Івана Франка.*

Майор О. В. – канд. екон. наук, доц. кафедри економіки та підприємництва *Львівської філії Європейського університету.*

Стратегічний маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі. Методичні рекомендації та завдання для практичних занять та самостійної роботи для студентів I курсу другого (магістерського) рівня спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної і заочної форм навчання. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 52 с.

Обґрунтовано методичні рекомендації і завдання для практичних занять та самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни «Стратегічний маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі». Наявність цієї інформації дасть можливість студентам опанувати теоретичний лекційний матеріал та набути практичні навички щодо ролі та значення стратегічного маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу; знайти можливі варіанти мобілізації стратегічних ресурсів на підприємства ГРБ з метою підвищення їх ефективності, застосовувати в практичній діяльності прийоми стратегічного аналізу задля виявлення слабких та сильних сторін, загроз і можливостей; вміти визначати конкурентні переваги підприємства; розробляти маркетингові стратегії та здійснювати контроль стратегічної маркетингової діяльності, що передбачено навчальною програмою.

Для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної і заочної форм навчання.

## ЗМІСТ

Передмова	4
Структура навчальної дисципліни	6
Методи контролю	7
Рекомендована література	8
Зміст навчальної дисципліни за змістовними модулями	11
<i>Модуль 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі</i>	11
Тема 1. Методологічні основи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі	11
Тема 2. Структура системи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі	14
Тема 3. Стратегічні ресурси підприємств готельно-ресторанного бізнесу	18
Тема 4. Маркетингова стратегічна сегментація	25
<i>Модуль 2. Практичні аспекти реалізації стратегічного маркетингу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу</i>	28
Тема 5. Сутність маркетингового стратегічного аналізу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	28
Тема 6. Визначення конкурентних переваг підприємства	40
Тема 7. Маркетингові стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу	42
Тема 8. Контроль стратегічної маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	47
Індивідуальні завдання	51

## ПЕРЕДМОВА

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи розроблені відповідно до робочої програми з дисципліни і призначені для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» денної і заочної форм навчання спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа.

Вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі» передбачає засвоєння навчального матеріалу лекцій, практичних занять, а також у формі самостійної роботи, призначеної формувати практичні навички роботи студентів із спеціальною літературою, орієнтувати їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань та глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем функціонування готельно-ресторанного господарства для підвищення якості професійної підготовки управлінських кадрів для підприємств готельного та ресторанного бізнесу.

**Метою вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі»** є формування у студентів системи теоретичних основ стратегічного маркетингу готельно-ресторанного бізнесу, сучасних методик та галузевих вимог до проведення маркетингових досліджень, розробки стратегічного плану маркетингової діяльності закладів готельно-ресторанного господарства і практичних навичок управління стратегічною маркетинговою діяльністю на базі вивчення законодавчих документів, нормативної, спеціальної, довідкової літератури та ресурсів всесвітньої інформаційної мережі.

**Завдання дисципліни «Стратегічний маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі»** викласти теоретичні основи та методологічні особливості застосування системного підходу у вивченні сучасних механізмів стратегічного маркетингу щодо надання послуг в готельно-ресторанному бізнесі; сформувані вміння маркетингового стратегічного аналізу; розроблення маркетингових стратегій та інноваційної політики, які спрямовані на задоволення потреб споживачів послуг готельно-ресторанних закладів.

В результаті вивчення даного курсу студент повинен

**знати:**

- систему, процес, функції, рушійні фактори стратегічного маркетингу та умови ефективного його застосування;
- концепції стратегічного маркетингу;
- складові маркетингового середовища, які контролюються, і які не контролюються підприємством;
- основні поняття із сфери конкуренції та місце конкурентної боротьби у маркетинговій діяльності;
- сутність сегменту ринку, кінцеву мету здійснення сегментації;
- сутність маркетингових стратегій та їх значення у розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу;
- важливість стратегічного планування та планування маркетингу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

**вміти :**

- оцінювати зовнішнє середовище підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- визначити стратегічний потенціал організацій;
- організувати процес стратегічного планування;
- визначити стратегічні цілі і сформувати місію організації;
- розробляти стратегію розвитку підприємства;
- формувати стратегічний план;
- оцінювати діючу стратегію;
- визначати конкурентний статус організації;
- оцінювати стратегічну позицію підприємства;
- складати програму стратегічних змін.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Денна форма					
	Усього	у тому числі				
л		п	лаб	інд	сп	
1	2	3	4	5	6	7
<b>МОДУЛЬ 1</b>						
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі						
Тема 1. Методологічні основи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі.	15	2	2			11
Тема 2. Структура системи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі.	15	2	2			11
Тема 3. Стратегічні ресурси підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	15	2	2			11
Тема 4. Маркетингова стратегічна сегментація.	15	2	2			11
<b>Разом – зм. модуль1</b>	<b>60</b>	<b>8</b>	<b>8</b>			<b>44</b>
Змістовий модуль 2. Практичні аспекти реалізації стратегічного маркетингу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу						
Тема 5. Сутність маркетингового стратегічного аналізу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	15	2	2			11
Тема 6. Визначення конкурентних переваг підприємства.	15	2	2			11
Тема 7. Маркетингові стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	15	2	2			11
Тема 8. Контроль стратегічної маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.	15	2	2			11
<b>Разом – зм. модуль 2</b>	<b>60</b>	<b>8</b>	<b>8</b>			<b>44</b>
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>16</b>	<b>16</b>			<b>88</b>

## МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

1. Оцінювання відповідей студентів на практичних заняттях у формі підготовки доповідей за темою заняття, доповнень до доповідей, участі в обговоренні, презентації самостійної роботи – оцінюється максимально 8 балів.

2. Поточна перевірка виконання практичних робіт студентів (максимальна оцінка – 8 балів).

3. Виконання індивідуального завдання студентів за узгодженою темою (максимальна оцінка – 10 балів).

4. Письмове опитування студентів за змістовними модулями (максимальна оцінка – 13 балів).

Контроль засвоєння матеріалу включає:

поточний контроль на практичних заняттях – 64 бали,

ІЗ – індивідуальне завдання – 10 балів,

модулі – 26 балів – разом за семестр 100 балів.

Сумарна оцінка, таким чином, виставляється за 100-бальною шкалою.

### *10. Розподіл балів, що присвоюються студентам*

Поточне тестування та самостійна робота							Підсумковий тест (іспит)	Сума
Змістовний модуль 1								
М	П 1	П 2	П 3	П 4		ІЗ		
13	8	8	8	8				
Змістовний модуль 2								
М	П 5	П 6	П 7	П 8				
13	8	8	8	8		10	100	

П 1, П 2.....П 4 – теми практичних занять.

ІЗ – індивідуальне завдання (за бажанням студента)

### **Шкала оцінювання: вузу, національна та ECTS**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
81-89	B	добре	
71-80	C		
61-70	Г	задовільно	
51-60	E		
21-50	FX	незадовільно	не зараховано
0-20	F	незадовільно (без права перездачі)	не зараховано (без права перездачі)

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна:*

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
2. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
3. Балабанова Л.В., Стратегічний маркетинг: підручник / за ред. Л. В. Балабанова. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 631 с.
4. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
5. Гуржій Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність : монографія. Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2012 559 с.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін.К.: КНЕУ 2006.152 с.
7. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. [Електронний ресурс] URL: [uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)
8. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.
9. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг. навчальний посібник Дніпро: Пороги, 2020. 240 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8387>
10. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. 2-е вид. Кислюк Л.В. / Київ : Видавничий Дім «Кондор», 2020. 172 с.
11. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Я. С. Ларіна, О. І. Бабічева, Л. В. Романова, Н. М. Антофій. — Херсон : ОлдіПлюс, 2019. – 364 с. — режим доступу: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2981>
12. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.
13. Сумець О.М., Ігнатова М. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Харків: Міська друкарня, 2012. 140 с.
14. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз :навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Міністерство освіти і науки України, Український державний університет залізничного транспорту. Харків: УкрДУЗТ, 2016 294 с.
15. Шубіна С.В., Мірошник О.Ю. Стратегічний аналіз: практикум: навчальний



посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 217 с.

### *Допоміжна:*

1. Бабченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.15. Ч.1. С. 11-15.
2. Багорка М.О., Мартинюк В.В. Формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. *Маркетинг*. 2019, Вип. № 4 (72), С. 178-184.
3. Демитор Н.О., Карпан О.С. Сутність і сфера стратегічного маркетингу.[Електронний ресурс] URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2013/Economics/6\\_139599.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2013/Economics/6_139599.doc.htm)
4. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. Львів: Вид.-во НУ «Львівська політехніка», 2003. №484. С.50-61.
5. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.
6. Мельник І.М., Бабійчук Р.І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Матеріали V Міжнар. наук.-практ.конф. «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг»* (м. Львів, 7 грудня 2017 р.) Львів: Растр-7, 2017. – С. 304-307 (368 с.).
7. Петлін І.В. Особливості застосування крауд-маркетингу закладами готельно-ресторанного господарства : Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції [Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій]. Луцьк, ЛНТУ, (30 жовтня 2020 р.) 114-116 с.
8. Петлін І.В. Необхідність формування адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингова освіта в Україні», Київ (7-8 жовтня 2021 р.). – С. 307-309. [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36757/Mou\\_21-90.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36757/Mou_21-90.pdf?sequence=1)
9. Петлін І.В. Послідовність оцінювання адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельно-ресторанної індустрії: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності», Львів (7-8 жовтня 2021 р.). С. 289-293. <https://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1195>
10. Петлін І.В., Виклюк М.І. Науково-методичний підхід до оцінювання адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал – 2022. Випуск 65. – Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65\\_2022/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/17.pdf) (фахове видання). (Index Copernicus).

11. Петлін І.В., Ключник Х.А. Роль цифрового маркетингу у розвитку підприємств готельної індустрії в сучасних умовах. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. №8. 2023. С. 37-43. (фахове видання) **Index Copernicus**

12. Петлін І.В., Кудрявцев І.Ю. Управління брендом готельних мереж в сучасних умовах. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2023. Випуск 3 (70). С. (фахове видання) **Index Copernicus**

13. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. 234-240 с.

14. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С.402-412.

15. Voytovych N., Polyak Y. The marketing innovation and the innovation technology in food industry enterprises. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. (Серія “Економічні науки”). 2019. Т. 21, № 92. С. 9-14.

#### ***Інформаційні ресурси Інтернет-мережі***

1. Офіційний сайт Президента України. – Режим доступу: [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).

2. Офіційний сайт Державного комітету статистики. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

3. Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

4. Офіційний сайт Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва. – Режим доступу: [www.dkrp.gov.ua](http://www.dkrp.gov.ua).

5. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс. –Режим доступу: <http://zir.minrd.gov.ua/>.

6. Найбільша електронна бібліотека. – Режим доступу: [www.ua.bookfi.org](http://www.ua.bookfi.org).

## **Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі**

### **Тема 1. Методологічні основи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі**

*Мета:* зрозуміти сутність і сферу стратегічного маркетингу, ознайомитись з основними категоріями стратегічного маркетингу, класифікацією маркетингових стратегій.

*Види занять:* обговорення в групах, робота за принципом «круглий стіл».

*Ключові поняття:* стратегічний маркетинг, категорії стратегічного маркетингу, цілі стратегічного маркетингу, завдання стратегічного маркетингу, функції стратегічного маркетингу, інструменти стратегічного маркетингу.

#### **Питання для обговорення**

1. Місце стратегічного маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
2. Поняття стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному секторі.
3. Сутність, цілі та завдання стратегічного маркетингу, його складові.
4. Управління стратегічним маркетингом як цілеспрямована діяльність з регулювання позиції підприємства на ринку.
5. Функції та інструменти стратегічного маркетингу.
6. Наукові підходи до стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі: структурний, системний, функціональний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний, директивний, ситуаційний.

#### **Ситуаційні вправи**

1. Виділіть стратегічні господарські підрозділи, які є в організаційній структурі досліджуваного Вами підприємства готельно-ресторанного бізнесу;
2. Проаналізуйте маркетингові стратегії, які використовує в своїй діяльності досліджуване Вами підприємство готельно-ресторанного бізнесу.

#### **Тестові завдання:**

##### **1. Підвищення прибутку на 20%:**

- а) стратегія фірми;
- б) ціль фірми;
- в) маркетингова стратегія.

##### **2. СГП (стратегічний господарський підрозділ) – це:**

- а) зона бізнесу фірми, яка відповідає за окремий вид її ринкової діяльності в межах товарної групи;
- б) відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності;

в) відділ підприємства, що відповідає за стратегічне планування господарської діяльності.

**3. Портфель бізнесу фірми – це:**

- а) сукупність усіх фінансових активів фірми;
- б) сукупність договорів, що визначають умови ринкової діяльності фірми;
- в) сукупність усіх СГП.

**4. Можливість внесення певних змін у цільову орієнтацію фірми у результаті зрушень, які відбуваються у навколишньому середовищі відповідають вимозі:**

- а) кількісної визначеності цілей;
- б) реальності цілей;
- в) ієрархічності цілей;
- г) взаємоузгодженості цілей;
- д) гнучкості цілей.

**5. Фірма займає слабкі позиції на ринку, якщо:**

- а) відносна ринкова частка фірми менша одиниці;
- б) відносна ринкова частка фірми дорівнює одиниці;
- в) відносна ринкова частка фірми більше одиниці.

**6. Стратегія – це:**

- а) взаємоузгодженість між можливостями і загрозами;
- б) об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами;
- в) встановлення напрямку руху фірми в ринковому середовищі;
- г) всі відповіді вірні.

**7. При падінні показників фірми чи за умов їх коливального характеру застосовують:**

- а) стратегію стабілізації;
- б) стратегію зростання;
- в) стратегію виживання.

**8. Яку стратегію слід застосувати при низькій ринковій частці фірми, але високих темпах зростання її ринку збуту:**

- а) стратегію розвитку;
- б) стратегію підтримки;
- в) стратегію збору урожаю;
- г) стратегію елімінації.

**9. Ремаркетинг пов'язаний з:**

- а) негативним попитом;
- б) попитом, що знижується;
- в) ірраціональним попитом;
- г) відсутністю попиту;
- д) надмірним попитом.

**10. Протидіючий маркетинг пов'язаний з:**

- а) негативним попитом;

- б) попитом, що знижується;
- в) ірраціональним попитом;
- г) відсутністю попиту;
- д) надмірним попитом.

**11. Демаркетинг пов'язаний з:**

- а) негативним попитом;
- б) попитом, що знижується;
- в) ірраціональним попитом;
- г) відсутністю попиту;
- д) надмірним попитом.

**12. Стимулюючий маркетинг пов'язаний з:**

- а) негативним попитом;
- б) попитом, що знижується;
- в) ірраціональним попитом;
- г) відсутністю попиту;
- д) надмірним попитом.

**13. Креативний маркетинг пов'язаний з:**

- а) негативним попитом;
- б) попитом, що знижується;
- в) ірраціональним попитом;
- г) відсутністю попиту;
- д) надмірним попитом;
- е) прихованим попитом.

**14. Конверсійний маркетинг пов'язаний з:**

- а) негативним попитом;
- б) попитом, що знижується;
- в) ірраціональним попитом;
- г) відсутністю попиту;
- д) надмірним попитом.

**15. Компанія “Шаурманія” – невеличке приватне підприємство, що спеціалізується на наданні послуг швидкого харчування. Даний сектор, крім “Шаурманія”, охоплює ще 30 підприємств – конкурентів із сукупним річним оборотом 6000 тис.грн. Річний оборот компанії “Шаурманія” становить 740 тис.грн. Частка ринку, що її захопила компанія “Шаурманія” становить:**

- а) 13%;
- б) 12,3%;
- в) 9,8;
- г) 10,3%;
- д) 8,3%.

## **Тема 2. Структура системи стратегічного маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі**

*Мета:* зрозуміти сутність і структуру системи стратегічного маркетингу.

*Види занять:* обговорення в групах, робота за принципом «круглий стіл».

*Ключові поняття:* стратегічний маркетинг, фактори зовнішнього середовища, фактори внутрішнього середовища, загрози зовнішнього середовища, можливості зовнішнього середовища, матриця можливостей.

### **Питання для обговорення**

1. Макросередовище підприємств готельно-ресторанного господарства, його сутність та склад.
2. Інфраструктура ринків готельно-ресторанного сектору. Фактори макромаркетингового середовища.
3. Мікросередовище готельних закладів. Мікросередовище ресторанних закладів. Фактори маркетингового мікросередовища.
4. Залежність структуризації факторів зовнішнього середовища від різних чинників.
5. Цільові підсистеми. Забезпечувальні підсистеми. Виробничі та обслуговуючі підсистеми. Управляюча підсистема.
6. Аналіз, оцінювання, моніторинг і прогнозування зовнішнього середовища. Типи систем, джерела інформації та значення об'єктивної оцінки.
7. Визначення загроз і можливостей зовнішнього середовища. Значущість рівнів середовища залежно від типу підприємства, чутливість підприємств до факторів середовища.
8. Позитивні моменти та загрози для підприємства, методика їх визначення. Аналіз та оцінювання впливу позитивних можливостей на підприємство та ймовірності (оптимізації) їх використання.
9. Побудова матриці можливостей. Аналіз та оцінювання впливу загроз і ймовірності (оптимізації) їх дії.
10. Побудова матриці загроз. Використання результатів аналізу та оцінювання матриць для оптимізації діяльності підприємств на ринку готельно-ресторанного сектору.

### **Ситуаційні вправи**

1. Наведіть приклади, які характеризують вплив факторів маркетингового мікросередовища на маркетингову діяльність фірми (за Вашим вибором);
2. Наведіть приклади маркетингових можливостей щодо діяльності відомого Вам підприємства готельно-ресторанного бізнесу;
3. Наведіть приклади маркетингових загроз щодо діяльності відомого Вам підприємства готельно-ресторанного бізнесу;

4. Проаналізуйте п'ять сил конкуренції за моделлю М.Портера на прикладі таких ринків:

✚ ринок послуг громадського харчування України;

✚ ринок готельних послуг;

✚ здійснити SWOT-аналіз відомого Вам підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

✚ Компанія проводить оцінювання зовнішніх загроз маркетингового середовища. Для кожного з факторів обрано оцінку за десятибальною шкалою та визначено ймовірність виконання загроз. Оцініть зовнішні загрози на основі таких даних:

а) зменшення грошових доходів населення – 10 балів, ймовірність 0,25;

б) скорочення ринків збуту – 8 балів, ймовірність – 0,2;

в) відсутність нових технологій виробництва – 4 бали, ймовірність 0,05;

г) збільшення торговельних і митних бар'єрів – 4 бали, ймовірність 0,1;

д) посилення позицій конкурентів – 6 балів, ймовірність – 0,2;

е) зростання податкового тиску – 7 балів, ймовірність – 0,2.

✚ На ринку працює три виробники. Місткість ринку становить 200 млн.грн. Ринкова частка першого виробника становить 50%, другого виробника – 30%, третього – 20%.

Визначте обсяги збуту товарів кожного виробника та відносну ринкову частку другого виробника.

✚ Розрахуйте індекс Херфіндаля-Хіршмана (Іп) та зробіть висновки щодо рівня конкуренції на ринку за наступними даними: місткість ринку становить 80 млн.грн. Доходи від реалізації підприємства А – 15 млн.грн.; Б – 25 млн.грн.; В – 10 млн.грн.; Г – 5 млн.грн.; Д – 25 млн.грн.

### Тестові завдання:

#### 1. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

а) товар перебуває на стадії спаду;

б) збільшується кількість фірм конкурентів;

в) існують бар'єри виходу з галузі;

г) всі відповіді вірні.

#### 2. Загроза з боку потенційних конкурентів виникає тоді, коли:

а) відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок;

б) збільшується можливість прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам;

в) всі відповіді вірні.

#### 3. Сутність постачальників як сили конкуренції полягає у їхній:

а) можливості підвищення ціни;

б) можливості знизити якість;

в) можливості вплинути на інших постачальників;

г) можливості збільшити обсяги поставки;

д) а) і г);

е) а) і б).

**4. Рівень мобільності, ефективність менеджменту, розмір ресурсної бази відноситься до:**

- а) організаційних переваг;
- б) переваг, заснованих на відносинах із зовнішніми організаціями;
- в) функціональних переваг.

**5. До зовнішніх конкурентних переваг не відноситься:**

- а) якість товару;
- б) імідж фірми;
- в) знання споживачів;
- г) ефективні контакти з постачальниками; е
- д) сервісне обслуговування.

**6. Ринок, що має великі можливості для отримання конкурентних переваг, але ці переваги є незначними:**

- а) об'ємний ринок;
- б) тупиковий ринок;
- в) фрагментарний ринок;
- г) спеціалізований ринок.

**7. Об'ємний ринок характеризується:**

- а) можливостей для конкурентних переваг багато і вони мають велике значення;
- б) небагато конкурентних переваг, які є значними;
- в) багато конкурентних переваг, які є незначними;
- г) небагато переваг і вони є незначними.

**8. Який з цих факторів не входить до складу економічного маркетингового середовища:**

- а) рівень цін;
- б) обсяг товарного дефіциту;
- в) вартість енергоносіїв;
- г) обсяги ВНП;
- д) всі входять.

**9. Які фактори не є факторами макросередовища:**

- а) економічні умови;
- б) демографічні дані;
- в) політичні фактори;
- г) споживачі;
- д) природні умови.

**10. До контактних аудиторій підприємства не відноситься:**

- а) постачальники;
- б) фінансові кола та державні заклади;
- в) засоби масової інформації;
- г) працівники самого підприємства.



**11. Демографічні тенденції, що позитивно впливають на кон'юнктуру в сфері виробництва одягу для ділових людей:**

- а) покоління часів “дитячого буму” входить в середній вік;
- б) росте кількість літніх людей;
- в) зростає кількість працюючих жінок.

**12. Які з нище перерахованих факторів не є елементами впливу політико-правового середовища на маркетинг:**

- а) соціальне законодавство;
- б) фінансова політика;
- в) податкова політика;
- г) державне регулювання економіки;
- е) наявність конкуренції.

**13. Маркетингове середовище підприємства є:**

- а) частиною його мікросередовища;
- б) частиною його макросередовища;
- в) сукупністю мікро- і макросередовища;
- г) усі відповіді правильні;
- д) правильної відповіді немає.

**14. СГП, що характеризується незначними маркетинговими можливостями і незначними загрозами називається:**

- а) ідеальним;
- б) привабливим;
- в) зрілим;
- г) небезпечним.

**15. СГП, що характеризується значними маркетинговими можливостями і значними загрозами називається:**

- а) ідеальним;
- б) привабливим;
- в) зрілим;
- г) небезпечним.

**16. СГП, що характеризується незначними маркетинговими можливостями і незначними загрозами називається:**

- а) ідеальним;
- б) привабливим;
- в) зрілим;
- г) небезпечним.

**17. СГП, що характеризується значними маркетинговими можливостями і значними загрозами називається:**

- а) ідеальним;
- б) привабливим;
- в) зрілим;

г) небезпечним.

### Тема 3. Стратегічні ресурси підприємств готельно-ресторанного бізнесу

*Мета:* зрозуміти сутність і значення стратегічних ресурсів в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

*Види занять:* обговорення в групах, робота за принципом «круглий стіл».

*Ключові поняття:* стратегічні ресурси, види стратегічних ресурсів(технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові), сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, ключові фактори успіху підприємства, матриця SWOT.

#### Питання для обговорення

1. Ресурсна концепція готельно-ресторанного сектору, їх кількісна та якісна характеристики.
2. Види стратегічних ресурсів (технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові).
3. Взаємозв'язок стратегічних ресурсів підприємств готельно-ресторанного сектору.
4. Основні методи і показники для оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності підприємства.
5. Аналіз сильних і слабких аспектів діяльності підприємства (аналіз). Визначення ключових факторів успіху підприємства. Побудова матриці SWOT.

#### Ситуаційні вправи

Проаналізувати стратегічні ресурси підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на вибір студента). Результати аналізу розмістити в таблиці.

Таблиця

#### Матриця стратегічних ресурсів фірми

Складові стратегічного потенціалу фірми	Ресурси фірми						
	Технічні	Технологічні	Кадрові	Просторові	Організаційної структури	Інформаційні	Фінансові
Здатність до макроекономічного аналізу в країні та за її межами.							
Здатність до своєчасного виявлення потреб і запитів потенційних споживачів.							
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг та ринків факторів виробництва.							
Здатність до висування та реалізації конкурентоздатних ідей в сфері конструювання, технології, виробництва товарів і просування їх на ринку.							
Здатність до забезпечення незалежності фірми від змін							

кон'юнктури товарних фінансових і ринків факторів виробництва.							
Здатність до підтримки конкурентного статусу фірми за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання.							
Здатність забезпечити внутрішню гнучкість фірми за рахунок адаптивного обладнання, технології, адекватного кадрового потенціалу.							
Здатність забезпечити рівень конкурентоздатності товарів і послуг, необхідний для захоплення лідерства.							
Здатність здійснювати зміни архітектурно-планових рішень адекватних змінам цілей фірми.							
Здатність забезпечити випуск товарів в обсягах, що відповідає попиту на них.							
Здатність забезпечити високу ефективність функціонування фірми за рахунок інвестиційних можливостей.							
Здатність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку.							

Ресурси поділяють на: **матеріально-сировинні, енергетичні, трудові ресурси, техніка і технологія, інформаційні та фінансові ресурси**. До складу будь-якої виробничої системи (підприємство, цех, робоче місце) традиційно відносять наступні ресурси:

1. **Матеріально-технічні ресурси** (особливості виробничого устаткування, інвентарю, основних і допоміжних матеріалів тощо).
2. **Технологічні ресурси** (динамічність методів технології, наявність конкурентоздатних ідей, наукові заділи).
3. **Кадрові ресурси** (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх здатність адаптуватися до зміни цілей фірми).
4. **Просторові ресурси** (характер виробничих приміщень, території підприємства, комунікацій, можливість розширення тощо).
5. **Ресурси організаційної структури системи управління** (характер і гнучкість управлінської системи, швидкість проходження управлінських впливів та інше).
6. **Інформаційні ресурси** (характер наявної інформації про саму виробничу систему і зовнішнє середовище, можливість її поповнення та підвищення достовірності).
7. **Фінансові ресурси** (стан активів, ліквідності фірми, кредитні лінії,

Кожен із зазначених видів ресурсів є стратегічним ресурсами в тому випадку, якщо вони являють собою сукупність можливостей досягнення стратегічних цілей виробничої системи.

**Стратегічні ресурси** – це не просто ресурси в матеріальній чи нематеріальній формі як елементи виробничої системи (наприклад, засоби виробництва, предмети праці чи певні категорії працівників відповідної кваліфікації) і не в тому випадку, коли розглядається їх поточний стан використання на підприємстві. **Як стратегічні можна розглядати ті ресурси, сукупність та взаємодія яких відкриває перспективні можливості формування і досягнення стратегічних цілей, тобто, ресурси, які**

**здатні в стратегічній перспективі сприяти втіленню вибраної фірмою місії та задоволенню постійно змінних потреб і запитів потенційних споживачів.**

Значення стратегічних ресурсів полягає в тому, що вони закладають основи конкурентних переваг фірми. Ресурси формують потенціал фірми, роль якого принципово важлива при формуванні та реалізації стратегії підприємства. Зміст стратегічного потенціалу підприємства можна охарактеризувати через його складові елементи, які можна поділити на ті елементи, що повинна мати фірма, щоб «відповідати» на виклик зовнішнього середовища, та елементи, які формуються під впливом внутрішнього середовища і дозволяють постійно вдосконалювати виробничий потенціал фірми, розширяти її граничні можливості.

Один із методів оцінки стратегічних ресурсів – **структурний аналіз**. Його основними принципами виступають: *комплексність* (одночасний взаємопов'язаний розгляд різних аспектів об'єкту аналізу), *зіставність* (розгляд структурних показників лише для однотипних за масштабами об'єктів, структурних підрозділів і однакових часових горизонтів їх функціонування), *динамічність* (розгляд усіх структурних показників у динаміці за певний період з метою виявлення тенденцій окремих підрозділів і фірми в цілому). Структурний аналіз стратегічних ресурсів включає аналіз всіх стратегічних ресурсів: структури основних і оборотних фондів, кадрових ресурсів фірми, просторових та інформаційних ресурсів, організаційно-виробничої структури та структури фінансових ресурсів фірми.

**Матеріальні ресурси класифікують на такі групи: сировина і матеріали, закупні напівфабрикати, комплектуючі, паливо, тара й тарні матеріали, будівельні матеріали, запчастини тощо (згідно з планом рахунків бухгалтерського обліку підприємств, організацій та установ).**

Виходячи зі стратегічних цілей підприємства на першому етапі аналізу матеріальних ресурсів розраховується потреба в них, аналізується забезпеченість потреб джерелами покриття (***вивчаються строки, умови поставок і порядок розрахунків обсягів матеріальних ресурсів за укладеними договорами***).

**Наступне завдання - оцінка обґрунтованості та ефективності формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси. Тобто, оцінюються залишки матеріалів на початок і кінець планового періоду з урахуванням нормативного запасу та стратегічних цілей щодо обсягів виробництва, а також визначається рівень забезпеченості підприємства наявними матеріальними запасами. У процесі аналізу визначають: обсяги, якість та асортимент матеріалів, що постачаються; відстань і тривалість транспортування матеріальних ресурсів, терміни і ритмічність.**

**Наступним аналізу матеріальних ресурсів є аналіз ефективності їх використання. Для цього розраховується певна система техніко-економічних показників: матеріаловіддача, матеріаломісткість, коефіцієнт споживання матеріалів, швидкість обороту оборотність матеріальних запасів, термін зберігання запасів,**

визначається питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції. За кожним показником встановлюються відхилення, їх причини, тенденції, динаміка.

**Техніка і технологія.** Наявні техніка і технологія можуть відігравати подвійну роль: у разі їх технічної відсталості – обмеження подальшого розвитку підприємства, у разі їх прогресивності – конкурентна перевага.

Для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією підприємства найчастіше аналізують їхню вартісну форму – **основні фонди**.

Завдання аналізу стану та ефективності використання основних виробничих фондів для оцінки можливостей забезпечення стратегічних цілей фірми в цій сфері можна визначити так: 1) виявлення забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів основними фондами, тобто встановлення відповідності величини, складу та технічного рівня фондів, потребам у них; 2) обстеження стану розвитку, оновлення та вибуття основних фондів; 3) визначення рівня використання основних фондів і факторів, які впливають на нього; 4) встановлення комплектності, повноти та ефективності використання парку обладнання в часі та за потужністю; 5) розрахунок впливу використання основних фондів на обсяг продукції, інші показники роботи підприємства; 6) виявлення резервів підвищення ефективності використання основних фондів.

**Джерелами інформації** для аналізу основних фондів підприємства є: *паспорт підприємства, план економічного та соціального розвитку; план технічного розвитку; баланси підприємства, звіти про власний капітал, звіти підприємства з продукції, звіти про наявність та рух основних фондів, амортизацію*. Крім названих джерел інформації, для аналізу використовуються також дані проведених на підприємстві інвентаризацій, інвентарні картки обліку основних засобів тощо.

**Аналіз основних фондів** починають з визначення забезпеченості підприємства основними фондами (*достатності основних фондів, їх динаміки, складу, структури, технічного стану, рівня виробництва та його організації*).

Оцінка основних фондів підприємства є грошовим вираженням їхньої вартості. Основні фонди фірми оцінюються: залежно від моменту проведення оцінки – за первісною (початковою) чи відповідною вартістю; залежно від стану основних фондів – за повною або залишковою вартістю.

Наступним етапом аналізу основних **фондів є вивчення технічного стану фондів**, який характеризується такими показниками: *коефіцієнт спрацювання (зносу), придатності, оновлення, вибуття, приросту тощо*.

Важливим етапом аналізу є вивчення забезпеченості підприємства основними фондами, яка характеризується показниками фондоозброєності праці та технічної озброєності праці (показують відповідно скільки гривень виробничих фондів або гривень активної частини основних фондів припадає на одного середньоспискового працівника). Далі переходять до аналізу ефективності використання основних фондів, загальними показниками якої є фондовіддача та фондомісткість, детально аналізують, які фактори впливають на зазначені показники.

*Показник фондовіддачі* визначається для всіх основних фондів виробничого призначення та для активної їх частини. У процесі аналізу вивчається *динаміка показників*, порівнюється з стратегічними цілями і потребами, проводяться міжгосподарські порівняння.

Якісний і глибокий *аналіз людських ресурсів* фірми передбачає попереднє групування персоналу за певними ознаками. В управлінській практиці існують різні підходи до класифікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Зокрема, за участю в процесі виробництва виділяють управлінський персонал (лінійні та функціональні керівники, спеціалісти, службовці), виробничий (основні та допоміжні робітники) та невиробничий персонал. Важливим напрямом класифікації персоналу є його розподіл за професіями, спеціальностями, кваліфікацією тощо.

З погляду стратегічних людських ресурсів персонал доцільніше поділити *за роллю певних категорій чи груп в досягненні фірмою стратегічних цілей*: 1) працівники, які визначають цілі розвитку підприємства; 2) працівники, які розробляють засоби досягнення цілей виробничої системи (продукцію, технологію, конструкторську та іншу нормативно-технічну документацію тощо); 3) працівники, що організують процес створення засобів досягнення цілей підприємства; 4) працівники, які обслуговують процес створення засобів досягнення цілей фірми.

Під час аналізу поточного стану людських ресурсів (персоналу) фірми виконуються *такі завдання*: оцінюється існуючий кадровий потенціал фірми та його підрозділів; визначається ступінь відповідності загальноосвітнього та кваліфікаційного складу кадрів, його структури науково-технічному рівню виробництва і його організації; встановлюється забезпеченість виробництва кадрами; вивчається рух робочої сили (шляхом розрахунку коефіцієнтів плинності, стабільності, загального обороту, обороту з приймання і звільнення); визначається ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці і зниження трудомісткості; виявляються резерви підвищення продуктивності праці.

Кадровий потенціал фірми можна охарактеризувати цілим рядом показників, які умовно можуть бути об'єднані в дві групи: *кількісні та якісні показники*. До перших відносять *чисельність працівників за категоріями, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві і на даній посаді, темпи плинності кадрів різних категорій* тощо. До якісних показників можна віднести такі, як *ціннісні орієнтації працівників, їх рівень освіти та кваліфікації, який характеризує професійну придатність працівників, їх компетентність, рівень культури* та інше.

*Оцінка персоналу* проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місці чи посаді, а також поставленим стратегічним цілям на основі трьох підходів: 1) оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових і моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури; 2) оцінка індивідуального внеску, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника та його внесок в досягнення перспективних цілей; 3) атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний ті індивідуальний

вклад працівників у стратегічний і досягнутий кінцевий результат. Оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент.

Виділяють цілу **систему методів персоналу**, основними з яких є: метод стандартних оцінок, алфавітно-числової оцінки, метод вимушеного вибору, опису, вирішальної ситуації, оцінки за результатами, за шкалою, методом комітетів, оцінки нормативам роботи, метод незалежних суддів, ситуаційного інтерв'ю, колективного обговорення тощо.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній практиці управління умовно всі існуючі методи об'єднують у три групи: *якісні, кількісні та комбіновані*. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, еталону, а також метод обговорення. До складу кількісних методів відносять усі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника.

Оцінюються також і якості, складність функцій та досягнуті результати працівника, однак їх сукупність і зміст, бальна оцінка окремих ознак для робітників відмінна від характеристик керівників і спеціалістів. Використовуючи в сукупності одержані результати за всіма напрямками, можна здійснити комплексну оцінку працівника та його роботи. Результати оцінки повинні враховуватись в процесі переміщення кадрів. *Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування фірми висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його роботи.*

**Основними завданнями аналізу фінансових та інформаційних стратегічних ресурсів** є: вивчення вихідних умов функціонування фірми; встановлення змін в наявності і структурі фінансових ресурсів (капіталу) за звітний період та оцінка змін, що відбулися; відшукування шляхів нарощування капіталу, збільшення рівня його віддачі та укріплення фінансової стійкості підприємства.

*Основними джерелами інформації для аналізу стану фінансів підприємства, формування і розміщення фінансових ресурсів (капіталу) є звітний бухгалтерський баланс, звіти про фінансові результати, про власний капітал, про рух грошових коштів, про наявність і рух основних засобів та інші форми звітності, данні первинного та аналітичного бухгалтерського обліку, які розшифровують і деталізують окремі статті.* При цьому застосовують такі основні методи аналізу: горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, інтегральний, порівняльний та факторний аналіз тощо.

**Загальна методика аналізу фінансових ресурсів** виглядає наступним чином. На першому етапі здійснюється аналіз бухгалтерського балансу як основного джерела інформації про діяльність фірми, аналізуються загальні тенденції розмірів і складу фінансових ресурсів фірми. Другий етап охоплює аналіз наявності, складу і динаміки джерел формування капіталу фірми (аналіз пасиву, тобто власного та залученого капіталу підприємства). Наступний крок – аналіз розміщення капіталу підприємства (аналіз активу: структурний аналіз, визначення причин змін). Аналізується стан, динаміка і якість основних засобів, довгострокових вкладень, досліджується стан запасів і дебіторської заборгованості, аналізуються залишки і рух грошових коштів.

Заключним етапом є аналіз ефективності та інтенсивності використання фінансових ресурсів, який передбачає підрахунок рентабельності капіталу та його факторний аналіз, аналіз оборотності капіталу, оцінку ефективності використання залученого капіталу, ефект фінансового важеля, аналіз доходності власного капіталу. Результати вищевикладеної методики аналізу порівнюються з стратегічними потребами, зіставляються з стратегічними цілями і сприяють формуванню стратегічних фінансових ресурсів підприємства.

Розглянемо основні *напрямки аналізу балансу* як початкового етапу аналізу фінансових ресурсів. Баланс – це групування інформації на початок і кінець звітного періоду, тобто підсумок господарських операцій на певну дату.

Вивчення балансу дає можливість оцінити динаміку зміни майна фірми, структуру пасиву й активу, прослідкувати напрями зміни окремих показників фінансової діяльності. Аналіз балансу починається з експрес-аналізу, метою якого є поточна і достатньо швидка оцінка фінансового стану і динаміки розвитку підприємства.

Зокрема, *аналіз формування капіталу* – це аналіз пасиву балансу. Відомості, які приводяться в пасиві балансу, дозволяють визначити, скільки залучено в оборот підприємства довго- та короткострокових коштів, звідки взяли кошти, кому за них зобов'язано підприємство. Під час аналізу пасиву досліджується загальна сума власного та залученого капіталу, їх динаміка, загальна структура джерел капіталу, з'ясовується причина змін окремих складових і дається оцінка цих змін за звітний період. *Аналіз розміщення капіталу* здійснюється шляхом аналізу активів балансу. Тобто встановлюються зміни в активах, їх динаміка, проводиться структурний аналіз (визначається склад і динаміка основних фондів, довгострокових вкладень, незавершеного виробництва, інших нематеріальних активів, оборотних активів), вивчаються активи шляхом поділу за ліквідністю, визначаються причини змін.

Оскільки надійний фінансовий стан залежить і від раціональної організації використання фінансових ресурсів, то, крім оцінки активів і пасивів балансу, необхідний подальший поглиблений аналіз, зокрема аналіз ефективності та інтенсивності використання капіталу, який передбачає розрахунок цілої сукупності показників рентабельності та оборотності капіталу тощо.

*Під стратегічною інформацією* розуміють дані про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які аналітично оброблені та можуть бути використані в процесі формування та реалізації стратегії. Особливості стратегічної інформації обумовлюють вимоги до неї: надійність, достовірність, ступінь «кастомізації», релевантність, упорядкованість, «прозорість» тощо. Для формування ефективної системи стратегічної інформації підприємства важливим є питання її класифікації. Існують наступні *ознаки поділу*: 1) часовий період – розрізняють минулу (про минулу діяльність фірми), поточну (про поточні проблеми та можливості), прогнозну (про можливі обставини); 2) за змістом – інформація про зовнішнє оточення (про ринок, умови конкуренції), про внутрішнє середовище (про сильні і слабкі сторони) та інформація щодо реалізації стратегії.



**Система стратегічної інформації підприємства** включає стратегічну інформацію: 1) про формування стратегії; 2) для контролю за реалізацією стратегії; 3) негативну інформацію про підприємство (порушення чинного законодавства, недобросовісна конкуренція, «провал» стратегії тощо).

Система стратегічної інформації повинна діяти в межах інформаційно-управлінських систем (ІУС), під якими мають на увазі комплекс обладнання, процедур, методів та персоналу, що дозволяє створювати, обробляти, зберігати та розподіляти достовірну інформацію для прийняття тактичних і стратегічних рішень. ІУС дає змогу: нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне, складати прогнози розвитку подій, мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу, відслідковувати події в зовнішньому середовищі. ІУС охоплює підсистему стратегічної та прогнозної інформації та підсистему оперативної інформації. В межах ІУС можна досягти найбільшого поєднання контролю, координації, обліку та аналізу діяльності підприємства.

#### **Тема 4. Маркетингова стратегічна сегментація**

*Мета:* зрозуміти сутність і значення маркетингово стратегічної сегментації.

*Види занять:* обговорення в групах, робота за принципом «круглий стіл».

*Ключові поняття:* стратегічна сегментація, STP-маркетинг, процесу сегментації, стратегії недиференційованого маркетингу, стратегії диференційованого маркетингу, стратегії концентрованого маркетингу, стратегії односегментної концентрації, стратегії товарної спеціалізації, стратегії сегментної спеціалізації, стратегії селективної спеціалізації, стратегії повного охоплення ринку.

#### **Питання для обговорення**

1. Суть STP-маркетингу та фактори що вплинули на його виникнення.
2. Етапи процесу сегментації та вибору цільового ринку.
3. Ознаки класифікації факторів сегментації ринку.
4. Місце сегментації ринку в процесі розробки маркетингової стратегії фірми.
5. Суть стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.
6. Суть процесу оцінки цільового сегменту та зміст його етапів.
7. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку.
8. Суть, переваги і недоліки наступних стратегій: односегментної концентрації, товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, селективної спеціалізації та повного охоплення ринку.

#### **Ситуаційні вправи**

1. Просегментуйте такі ринки:
  - ринок готельних послуг України;
  - ринок ресторанних послуг України.

2. Наведіть приклади практичного застосування стратегій односегментної концентрації, товарної, сегментної, селективної спеціалізації та повного охоплення ринку в діяльності відомих Вам фірм.

3. Наведіть приклади застосування стратегій вибору цільового ринку на таких різновидах ринків:

- ринок готельних послуг України;
- ринок ресторанних послуг України.

#### **Тестові завдання:**

**1. Для того щоб захопити місце на ринку, компанія повинна шукати сегменти:**

- а) які мають великий ринковий потенціал;
- б) привабливі для великих компаній;
- в) які не зайняті існуючими компаніями;
- г) на яких є перешкоди для проникнення;
- д) усі відповіді вірні;
- е) б) і в);
- є) а) і г).

**2. Яке із тверджень відносно ринкової сегментації є вірним:**

- а) рішення зайняти відповідний сегмент ринку для промислової фірми означає значне довгострокове вкладення коштів у виробництво;
- б) при оцінюванні альтернативних основ сегментації маркетолог намагається визначити передумови розбіжностей у поведінці покупців;
- в) рішення про вибір сегмента набагато легше прийняти на промисловому ринку, ніж на ринку кінцевих споживачів;
- г) усе вищеперераховане;
- д) пункти (а) і (б).

**3. Для сегментації ринку організацій-споживачів не притаманна така ознака:**

- а) демографічна;
- б) географічна;
- в) технологічна;
- г) галузева.

**4. Керівництво фірми прийняло рішення про частковий перегляд програми маркетингу у зв'язку зі зниженням обсягів реалізації продукції фірми. Проведені дослідження показали, що були допущені помилки при виборі цільового сегмента. Фірма прийняла рішення перейти від сегментації на основі демографічних критеріїв до сегментації на основі психологічних критеріїв. У такій ситуації підприємству доцільно використати критерії:**

- а) кліматичні, територіальні;
- б) статево-вікові, соціально-економічні, релігійні, етапи життєвого циклу сім'ї;
- в) приналежність до певного соціального класу;
- г) тип особистості, стиль життя.

**5. Сегментація ринку-це:**

- а) розподіл споживачів на відповідні групи відповідно до їх характеристик;
- б) визначення місця для свого товару в ряду аналогів.

**6. Стратегія, що передбачає орієнтацію діяльності фірми на певному різновиді товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку називається:**

- а) стратегією односегментної концентрацією;
- б) стратегією товарної спеціалізації;
- в) стратегією сегментної спеціалізації;
- г) стратегією селективної спеціалізації;
- д) стратегією повного охоплення ринку.

**7. Стратегія, що передбачає як цільовий одини ринковий сегмент і зосередження на ньому діяльності фірми називається:**

- а) стратегією односегментної концентрацією;
- б) стратегією товарної спеціалізації;
- в) стратегією сегментної спеціалізації;
- г) стратегією селективної спеціалізації;
- д) стратегією повного охоплення ринку.

**8. Стратегія, що передбачає орієнтацію діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента називається:**

- а) стратегією односегментної концентрацією;
- б) стратегією товарної спеціалізації;
- в) стратегією сегментної спеціалізації;
- г) стратегією селективної спеціалізації;
- д) стратегією повного охоплення ринку.

**9. Стратегія, що полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак називається:**

- а) стратегією односегментної концентрацією;
- б) стратегією товарної спеціалізації;
- в) стратегією сегментної спеціалізації;
- г) стратегією селективної спеціалізації;
- д) стратегією повного охоплення ринку.

**10. Стратегія, що відтворює прагнення фірми задовільнити потреби загального ринку в цілому називається:**

- а) стратегією односегментної концентрацією;
- б) стратегією товарної спеціалізації;
- в) стратегією сегментної спеціалізації;
- г) стратегією селективної спеціалізації;
- д) стратегією повного охоплення ринку.

## **Змістовий модуль 2. Практичні аспекти реалізації стратегічного маркетингу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу**

### **Тема 5. Сутність маркетингового стратегічного аналізу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

*Мета:* зрозуміти сутність і значення стратегічного аналізу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

*Види занять:* обговорення в групах, робота за принципом «круглий стіл».

*Ключові поняття:* маркетинговий стратегічний аналіз, метод Делфі, метод екстраполяції, перехресна матриця, метод сценаріїв, розробка дерева прийняття рішень, моделювання, метод теорії ігор.

#### **Питання для обговорення**

1. Сутність маркетингового стратегічного аналізу.
2. Базове значення маркетингового стратегічного аналізу в стратегічному маркетингу.
3. Методи маркетингового стратегічного аналізу.
  - Метод Делфі.
  - Метод екстраполяції.
  - Перехресна матриця.
  - Метод сценаріїв.
  - Розробка дерева прийняття рішень.
  - Моделювання.
  - Метод теорії ігор.

#### **Ситуаційні вправи**

##### ***Завдання 1***

Складіть перелік питань, на які потрібно відповісти під час проведення зовнішнього і внутрішнього аудиту, використовуючи при цьому схему напрямків маркетингового аудиту (рис. 1). Підприємство виберіть самостійно і погодьте з викладачем.

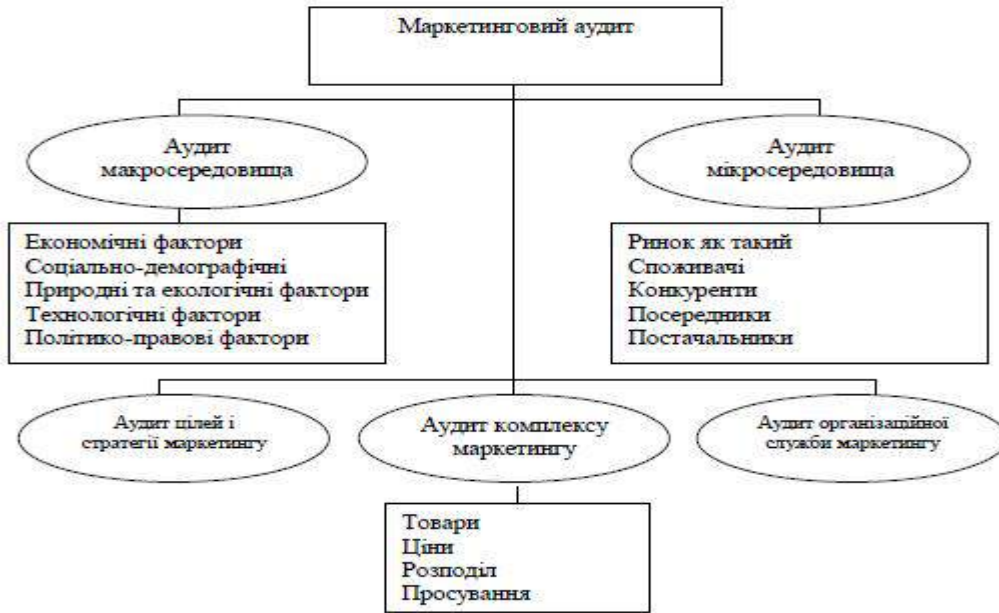


Рис.1. Напрямки маркетингового аудиту на підприємстві

### Послідовність маркетингового аудиту

#### 1 АУДИТ МАКРОСЕРЕДОВИЩА:

##### 1.1 Економічні фактори:

- 1) яким є очікуваний темп зростання ВВП?
- 2) яке очікуване зростання цін?
- 3) які зміни в економіці здатні негативно вплинути на розвиток ринку та попиту?
- 4) якими повинні бути дії підприємства, якщо ці зміни відбудуться?
- 5) які зміни, здатні вплинути на наш бізнес, можуть відбутися в країнах, в яких ми маємо ринки збуту?

- 6) як підготуватися до процесу глобалізації ринків?

##### 1.2 Соціально-демографічні та культурні фактори:

- 1) які соціально-демографічні зміни стосуються нашого бізнесу?
- 2) які очікувані наслідки цих змін?
- 3) якими можуть бути дії підприємства на ці події та тенденції?
- 4) як громадськість ставиться до діяльності підприємства?

##### 1.3 Природні та екологічні фактори:

- 1) які прогнози щодо вартості та доступності ресурсів, енергоносіїв?
- 2) які процеси, що застосовуються нашими постачальниками, створюють загрозу довкіллю?
- 3) як повинна діяти фірма, якщо наші постачальники будуть змушені внести зміни у свій виробничий процес?
- 4) які процеси та сировинні матеріали, що використовуються нами, становитимуть загрозу в разі необхідних змін?
- 5) чи може наша галузь стати мішенню для екологічних рухів? І як ми повинні діяти в цьому разі?

### **1.4 Технологічні фактори:**

- 1) які технологічні досягнення, що вливають на собівартість продукції, можуть з'явитися?
- 2) яких заходів слід вжити, якщо ці досягнення існуватимуть?
- 3) які технології можуть представляти загрозу для нашої діяльності?
- 4) які заходи дають змогу мінімізувати вплив цієї загрози?
- 5) за якими напрямками розробок технологічний прорив може зачепити наш бізнес?
- 6) в які терміни слід очікувати такого технологічного прориву?
- 7) яких заходів слід вжити, починаючи з сьогоднішнього дня, щоб мінімізувати вплив подібних змін?

### **1.5 Політико-правові фактори:**

- 1) які закони та правила, що можуть бути прийняті найближчим часом, здатні вплинути на наш бізнес і що слід робити в цьому разі?
- 2) які закони або правила можуть вплинути на наші процеси збуту, комунікації і що слід робити в цьому разі?
- 3) які фінансові або податкові інструкції можуть вплинути на рентабельність нашого бізнесу?
- 4) чи піддається критиці з боку асоціації споживачів наша галузь? Як нам слід на це реагувати?
- 5) які зміни в технології можуть суттєво вплинути на збут наших товарів і яких заходів слід вжити, якщо такі зміни відбудуться?

## **2 АУДИТ МІКРОСЕРЕДОВИЩА:**

### **2.1 Ринок як такий:**

- 1) які тенденції продажу в натуральному та грошовому виразі (з розбивкою за продуктами, сегментами, каналами збуту, регіонами)?
- 2) яка місткість ринку в натуральному та грошовому вираженні?
- 3) яке середнє споживання на душу населення, сім'ю, клієнта?
- 4) наскільки велика концентрація ринку за обсягами продажу?
- 5) який рівень насиченості ринку?
- 6) який середній термін служби товару?
- 7) яка частка продажу обумовлена попитом на заміну?
- 8) чи має продаж сезонну структуру?
- 9) які товари-замінники виконують ту саму функцію?
- 10) які головні нововведення в цьому секторі?

### **2.2 Споживачі:**

- 1) хто є покупцем, споживачем товару? Хто приймає рішення про купівлю? Хто впливає на ухвалення рішення про купівлю?
- 2) який процес ухвалення рішення про купівлю?
- 3) які основні варіанти використання товару покупцями?
- 4) яка частота та періодичність купівель?

5) чи визначені та виміряні нами основні сегменти?

6) чи не прогледіли ми потенційних ринкових сегментів, зорієнтувавшись на задоволення потреб більших за розмірами сегментів?

7) чи слід орієнтуватися на інші сегменти; чи є ринкова ніша, в яку варто проникнути?

8) до яких факторів маркетингу (ціна, реклама, сервіс, імідж) ставляться позитивно споживачі?

### **2.3 Конкуренти:**

1) хто є основними конкурентами, як вони позиційовані, в чому їх головні переваги?

2) які їхні ринкові частки; яка відносна частка ринку?

3) чи є у конкурента переваги за витратами?

4) яка стратегія, тактика поведінки головного конкурента?

5) наскільки сильним є імідж марки конкурента?

6) які елементи диференціації товару конкурента?

7) наскільки значні його фінансові ресурси?

8) наскільки він здатен до опору в разі фронтальної атаки?

9) які вразливі точки головного конкурента?

10) до яких заходів нам слід вдатися в разі фронтальної атаки?

11) які події можуть суттєво вплинути на співвідношення сил між нами та нашими конкурентами і до яких заходів слід вдатися в цьому разі?

12) якою мірою конкуренти здатні ліквідувати нашу конкурентну перевагу?

13) чи легко проникнути на ринок новим конкурентам; чи значними є бар'єри входу на ринок?

14) які товари -замінники можуть з'явитися в майбутньому?

### **2.4 Посередники:**

1) яка частка ринку кожного каналу збуту?

2) які тенденції змін у кожному каналі?

3) наскільки значною є концентрація в системі збуту?

4) чи є збут інтенсивним; селективним; ексклюзивним?

5) яку частку реклами беруть на себе посередники?

6) які зміни спостерігаються щодо асортименту?

7) які сегменти споживачів обслуговує цей канал?

8) які збутові витрати в кожному каналі?

9) які торгові наці ки в кожному каналі?

10) які типові торгові пільги та знижки?

11) наскільки важливим є кредит, що надається постачальником?

### **2.5 Постачальники**

1) чи забезпечується безперебійність поставок?

2) чи є ми імпортерами сировинних матеріалів або компонентів? Якщо так, яка економічна стабільність у країнах-імпортерах?

3) які кроки слід здійснити в разі різкого припинення поставок?

### **3 АУДИТ ЦІЛЕЙ І СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ:**

1) наскільки чітко визначена місія фірми?

2) наскільки чітко визначені цілі фірми, маркетингові цілі?

3) чи відповідають маркетингові цілі можливостям, ресурсам і реальному конкурентному становищу фірми?

4) які складники маркетингової стратегії?

5) наскільки маркетингова стратегія відповідає визначеним цілям?

6) чи достатній маркетинговий бюджет для проведення маркетингових заходів?

7) як розподіляється бюджет маркетингу за територіями, сегментами, продуктами?

8) наскільки ефективними є маркетингові товарна та цінова стратегія щодо просування товарів? Наскільки ефективними є стратегічні рішення щодо розподілу товарів?

### **4 АУДИТ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ:**

#### **4.1 Товари:**

1) які тенденції зміни продажу товарів, їхньої прибутковості?

2) на якому етапі життєвого циклу перебуває товар?

3) як переваги споживачів можуть вплинути на нас?

4) чи є наша фірма лідером у розробці нових товарів?

5) які характеристики відрізняють наш і товари від товарів конкурентів?

6) наскільки сильним є імідж марки у товарів фірми?

7) наскільки широкою є товарна номенклатура фірми?

8) які вдосконалення слід внести в товари?

9) чи використовуються недорогі методи оцінювання потенціалу нових товарів перед ухваленням рішень про інвестування науково-дослідних розробок і розробку нових товарів?

10) чи пропонуємо ми різним ринкам товари різного рівня якості?

11) чи ефективно упаковка презентує товари?

12) чи є колір, розміри, інші характеристики товарів (послуг) найбільш привабливими для ринків, на яких працює наша фірма?

13) чи відповідає вимогам ринку рівень сервісу?

14) як сприймаються споживачами якість, на дійність наших товарів?

#### **4.2 Ціни:**

1) якими є цілі цінової політики (захист позиції, розширення, виживання)?

2) які тенденції зміни середніх цін?

3) якими є орієнтири цінової політики (прибуток, обсяг продажу)?

4) як співвідносяться наші ціни з цінами товарів-конкурентів?

5) чи проводиться аналіз прибутковості кожного товару?

6) яка існує практика у торгуванні цін, знижок і цінових пілль?

#### **4.3 Розподіл:**



- 1) скільки оптових і роздрібних фірм торгують нашим товаром у кожному каналі збуту?
- 2) які обсяги продажу в натуральному та грошовому вираженні?
- 3) який потенціал зростання збуту для нашої марки в кожному каналі з урахуванням її частки ринку?
- 4) як розподіляється продаж за різними типами посередників? І Яка якість каналів збуту нашого товару?
- 5) як мотивована торгівля на просування нашої марки?
- 6) які події можуть суттєво вплинути на нашу співпрацю з головними посередниками?
- 7) яких заходів слід вжити, якщо один з наших головних посередників відмовиться від нашого товару?

#### **4.4 Просування:**

- 1) якими є цілі реклами?
- 2) як змінюється інтенсивність реклами? І Якою є структура витрат на рекламу? І Чи оцінюється періодично ефективність діяльності рекламних агентств?
- 3) як оцінюється і якою є ефективність реклами (впізнавання, знання)? Як реклама вплинула на обсяги продажу, частку ринку?
- 4) якою є чисельність торгового персоналу фірми?
- 5) як оцінюється ефективність його діяльності?
- 6) чи ефективно використовуються слогани, логотип торгової марки?
- 7) чи ефективно використовують засоби стимулювання збуту (купони, залікові талони, конкурси, роздача зразків)?
- 8) чи плануються та контролюються витрати, пов'язані із продажем?
- 9) чи пропорційні торгові витрати результатам діяльності на конкретних ринках, територіях?

#### **5 АУДИТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГУ:**

- 1) чи оптимальною є структура організації маркетингу з огляду на особливості товарів, що виготовляються, особливості різних сегментів споживачів і територій, на яких діє фірма?
- 2) чи достатніми є повноваження керівника служби маркетингу, щоб впливати на ступінь задоволення споживачів?
- 3) наскільки ефективною є взаємодія служби маркетингу, інших підрозділів фірми?
- 4) як оцінюється діяльність служби маркетингу та її працівників?
- 5) як мотивується діяльність працівників служби маркетингу?
- 6) чи є потреба у підвищенні кваліфікації? За якими напрямками?

### **Тестові завдання**

#### **1. Факторами макrorинкового середовища є...**

- а) політичні і економічні фактори;
- б) природні та демографічні фактори;

- в) культурні та науково-технічні фактори;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

**2. Факторами мікроринкового середовища є...**

- а) конкуренти і споживачі;
- б) контактні групи і постачальники;
- в) маркетингові посередники;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

**3. Маркетингові дослідження обґрунтовують проведення:**

- а) стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- б) аналізу мікросередовища;
- в) аналізу макросередовища;
- г) аналізу та обробки інформації про стан економіки.

**4. Аналіз зовнішнього середовища підприємства це...**

- а) оцінка критично важливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- б) процес, який складається з певних взаємозалежних етапів;
- в) аналіз стратегічних прогалів і визначення основних шляхів їх усунення;
- г) активний пошук інновацій різного типу.

**5. Структурування зовнішнього середовища – визначення найбільш важливих елементів для дослідження; визначення критичних точок – найбільш важливих елементів дослідження; збирання інформації для проведення дослідження; визначення методологічного інструментарію дослідження; проведення дослідження та узагальнення отриманих результатів – це етапи:**

- а) комплексного дослідження ринку;
- б) дослідження та оцінки внутрішнього середовища підприємства;
- в) дослідження та оцінки зовнішнього середовища підприємства;
- г) кон'юнктурного дослідження.

**6. Основною метою проведення стратегічного аналізу і маркетингових досліджень є...**

- а) вивчення та прогнозування стану економіки в цілому;
- б) дослідження стадії циклу, на якому перебуває економіка;
- в) аналіз передумов прийняття рішення про вибір ринків;
- г) встановлення негативних і позитивних впливів окремих ключових факторів середовища на майбутню діяльність підприємства.

**7. Першим напрямком комплексного дослідження ринку є ...**

- а) кон'юнктурні дослідження;
- б) прогнозування кон'юнктури;
- в) маркетингові дослідження;
- г) поточне спостереження – збір, обробка необхідної інформації.

**8. Цілеспрямований безперервний збір, аналіз та оброблення інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їх**

**розвитку, прогнозування основних параметрів і розробка можливих альтернатив для прийняття рішень – це...**

- а) маркетингові дослідження;
- б) кон'юнктурні дослідження;
- в) прогнозування кон'юнктури;
- г) динаміка кон'юнктури.

**9. Етапи кон'юнктурних досліджень включають:**

- а) поточне спостереження – збір, оброблення необхідної інформації;
- б) аналіз кон'юнктури;
- в) прогнозування кон'юнктури для прийняття відповідних управлінських рішень;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

**10. Вивченню кон'юнктури ринку передують...**

- а) вивчення впливу тенденцій змін макросередовища;
- б) аналіз стратегічних пробілів;
- в) аналіз загальноекономічної ситуації;
- г) прогнозування кон'юнктури.

**11. Цикл, на якому перебуває економіка можна характеризувати, як...**

- а) науково-технічний прогрес, рівень монополізації;
- б) сезонність, стихійні лиха;
- в) політичний, соціальний конфлікт;
- г) криза, депресія, пожвавлення, піднесення.

**12. Кон'юнктурутворювальні фактори можна поділити на дві групи:**

- а) фактори, які діють постійно та фактори, які діють тимчасово;
- б) пошукові і нормативні;
- в) ендогенні та екзогенні;
- г) фактори ринку, споживачів та конкурентів.

**13. Фактори, які діють постійно – це...**

- а) науково-технічний прогрес, рівень монополізації;
- б) державне і міждержавне регулювання, стан інформаційних систем;
- в) валютна та кредитно-грошова система, енергетичні та екологічні проблеми;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

**14. Фактори, які діють тимчасово, випадково – це...**

- а) сезонність;
- б) політичні та соціальні конфлікти;
- в) стихійні лиха;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

**15. Кожен із кон'юнктурутворювальних факторів не є підконтрольним підприємству, але...**

- а) не впливає на результати діяльності підприємства;
- б) опосередковано може суттєво вплинути на результати діяльності підприємства;
- в) немає правильних відповідей;

г) всі наведені вище відповіді правильні.

**16. Спрогнозувати можливий вплив кон'юктуроутворювальних факторів на розвиток конкретного товарного ринку і надалі врахувати під час прийняття відповідних управлінських рішень – це мета...**

- а) прогнозування кон'юктури;
- б) маркетингових досліджень;
- в) аналізу кон'юктуроутворювальних факторів;
- г) поточного спостереження.

**17. Напрямок і силу впливу кон'юктуроутворювальних факторів на товари ринку на основі вивчення динаміки показників кон'юктури визначають у процесі...**

- а) маркетингових досліджень;
- б) кон'юктурних досліджень;
- в) прогнозування кон'юктури;
- г) технічного аналізу.

**18. Показники попиту на товари; показники матеріального виробництва, які характеризують пропозицію товарів; ціни – це групи показників для...**

- а) маркетингових досліджень;
- б) прогнозування кон'юктури;
- в) кон'юктурних досліджень;
- г) факторного аналізу.

**19. В умовах посилення конкуренції й загострення проблем реалізації товарів безпосередній контакт із споживачем є обов'язковим чинником підтримки...**

- а) сезонності;
- б) вимог споживачів;
- в) кон'юктурних досліджень;
- г) конкурентоспроможності.

**20. Аспекти визначення попиту, якими може оперувати підприємство:**

- а) регіональний;
- б) товарний;
- в) часовий;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

**21. Ринок поділяють на певні географічні зони з метою визначення...**

- а) регіонального аспекту попиту;
- б) товарного аспекту попиту;
- в) часового аспекту попиту;
- г) об'єктивного аспекту попиту.

**22. За видами товарів певної галузі, обсягами продажу товарів конкретного підприємства, конкретною назвою товару ринок поділяють за...**

- а) регіональним аспектом попиту;
- б) товарним аспектом попиту;

- в) часовим аспектом попиту;
- г) об'єктивним аспектом попиту.

**23. Прогнозування рівнів попиту залежно від строків проводиться за...**

- а) регіональним аспектом попиту;
- б) товарним аспектом попиту;
- в) часовим аспектом попиту;
- г) об'єктивним аспектом попиту.

**24. Кількість товарів, що буде придбана певною групою покупців у певному регіоні у визначений період і в певному маркетинговому оточенні за умови конкретної маркетингової програми – це...**

- а) регіональний попит;
- б) товарний попит;
- в) часовий попит;
- г) ринковий попит.

**25. Можна визначити в масштабах внутрішнього ринку загалом або його окремих сегментів; в масштабах окремої території, за певний період, а також спрогнозувати на перспективу ...**

- а) ринковий попит;
- б) регіональний попит;
- в) товарний попит;
- г) часовий попит.

**26. На формування ринкового попиту впливають...**

- а) циклічні характеристики сучасного народного господарства;
- б) маркетингові програми;
- в) маркетингові дослідження;
- г) довгострокові, середньострокові прогнози.

**27. Попит на більшості ринків характеризується...**

- а) еластичністю;
- б) поліпшенням якості товарів;
- в) заходами щодо вдосконалення розподілу та просування товарів на ринку;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

**28. При проведенні кон'юнктурних досліджень вирізняють такі типи ринку:**

- а) статичний й динамічний;
- б) товарний й господарський;
- в) той, що розвивається; стабільний; той, що занепадає;
- г) стихійний й плановий.

**29. Місткість ринку, що розвивається (наприклад, ринок нових товарів), здебільшого залежить від...**

- а) маркетингових досліджень;
- б) маркетингових програм;
- в) довгострокових прогнозів;

г) обсягу витрат на маркетинг.

**30. Ринковий попит, що відповідає передбачуваним витратам на маркетинг, називають...**

- а) прогнозом ринку;
- б) очікуваним попитом;
- в) маркетинговими зусиллями;
- г) потенційною місткістю ринку.

**31. Очікуваний попит, що сформується в результаті маркетингових зусиль у конкретних умовах характеризує...**

- а) регіональний попит;
- б) прогноз ринку;
- в) маркетингові зусилля;
- г) потенційну місткість ринку.

**32. Місткість ринку збільшуватиметься при загальному піднесенні економіки і зменшуватиметься в разі її...**

- а) стагнації;
- б) пожвавлення;
- в) спаду;
- г) кризи.

**33. Коли спостерігається дефіцит товарів і водночас підтримуються штучні ціни зростатиме...**

- а) попит;
- б) маркетингові зусилля;
- в) якість товарів;
- г) місткість ринку.

**34. Обсяг продажу товару при даному рівні цін за конкретний проміжок часу – це...**

- а) місткість ринку;
- б) попит;
- в) маркетингові зусилля;
- г) якість товарів.

**35. Можливі обсягу продажу товарів покупцям, які мають потребу в них і виявляють інтерес до продукції підприємства – це...**

- а) кількість потенційних споживачів;
- б) місткість потенційного ринку;
- в) кількість закупівель продукції середнім потенційним споживачем;
- г) середня ціна продукту.

**36. Можливий обсяг продажу товарів в сегменті, який обслуговує підприємство – це...**

- а) місткість реального ринку;
- б) місткість потенційного ринку;

- в) місткість цільового ринку;
- г) кількість закупівель продукції середнім реальним покупцем.

**37. Обсяги продажу, які були досягнені в минулому періоді – це...**

- а) місткість реального ринку;
- б) місткість цільового ринку;
- в) місткість потенційного ринку;
- г) місткість зайнятого ринку.

**38. Питома вага товарів у загальній місткості даного ринку збуту (показник виражається у відсотках) – це...**

- а) частка ринку підприємства;
- б) кількість закупівель продукції середнім потенційним споживачем;
- в) місткість цільового ринку;
- г) місткість реального ринку.

**39. Розраховують як співвідношення кількості проданих підприємством товарів і загального обсягу продажу товарів на базовому ринку (місткості ринку)...**

- а) частка ринку за вартісними показниками;
- б) частка ринку за обсягом продажу;
- в) частка ринку в окремому сегменті;
- г) відносна частка ринку.

**40. Як співвідношення продажу товарів даного підприємства у вартісному виразі до загальної місткості ринку розраховують...**

- а) частка ринку за обсягом продажу;
- б) частка ринку в окремому сегменті;
- в) частка ринку за вартісними показниками;
- г) відносна частка ринку.

**41. Як обсяг продажу товарів підприємства в даному сегменті до місткості даного сегмента (загального обсягу продажу) товарів у окремому сегменті визначають...**

- а) частка ринку за обсягом продажу;
- б) частка ринку в окремому сегменті;
- в) частка ринку за вартісними показниками;
- г) відносна частка ринку.

**42. Співвідношення частки ринку підприємства і частки ринку конкурентів (або трьох головних конкурентів) – це...**

- а) частка ринку за обсягом продажу;
- б) частка ринку в окремому сегменті;
- в) частка ринку за вартісними показниками;
- г) відносна частка ринку.

**43. Співвідношення абсолютної частки ринку фірми і частки ринку основного конкурента – це...**

- а) частка ринку відносно лідера;
- б) частка ринку в окремому сегменті;
- в) частка ринку за вартісними показниками;
- г) відносна частка ринку.

**44. Як індикатор конкурентоспроможності підприємства використовують показник...**

- а) частка ринку в окремому сегменті;
- б) частка ринку відносно лідера;
- в) частка ринку за вартісними показниками;
- г) відносна частка ринку.

**45. Показник, який характеризує перспективи зміни попиту (у відсотках) і визначається як відношення кількості покупців, які вже придбали товари, до загальної кількості споживачів – це...**

- а) місткість реального ринку;
- б) частка ринку за вартісними показниками;
- в) насиченість ринку;
- г) якість товарів.

**46. До найбільш розповсюджених методів проведення стратегічної оцінки середовища підприємства відносять...**

- а) SWOT-аналіз;
- б) бальний метод аналізу впливів;
- в) немає правильних відповідей;
- г) всі наведені вище відповіді правильні.

**47. Для комплексного аналізу середовища підприємства використовують...**

- а) SWOT-аналіз;
- б) бальний метод аналізу впливів;
- в) технічний аналіз;
- г) кореляційний аналіз.

**48. Дає можливість провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом групування факторів середовища на зовнішні і внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства...**

- а) SWOT-аналіз;
- б) бальний метод аналізу впливів;
- в) технічний аналіз;
- г) кореляційний аналіз.

**49. «До таблиці вписують ключові фактори зовнішнього середовища підприємства. Кожному з них присвоюють експертні бальні оцінки важливості, інтенсивності впливу і напрямку впливу. Множення даних значень дозволяє отримати експертну інтегральну оцінку конкретному фактору». Даний опис відповідає сутності...**



- а) SWOT-аналізу;
- б) бальному методу аналізу впливів;
- в) технічному аналізу;
- г) кореляційному аналізу.

**50. Типом ринку, на якому діє підприємство, та здатністю торгуватися визначають...**

- а) протидію підприємств галузі;
- б) місткість реального ринку;
- в) силу позицій покупців;
- г) класифікацію конкурентів.

### **Тема 6. Визначення конкурентних переваг підприємства**

*Мета:* зрозуміти сутність конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу та підходами до їх формування.

*Види занять:* обговорення в групах, робота за принципом «круглий стіл».

*Ключові поняття:* конкурентна перевага, конкуренція, місткість ринку, частка ринку, товарна позиція, конкурентна карта ринку.

#### **Питання для обговорення:**

1. Поняття конкурентної переваги. Види конкурентних переваг.
2. Сутність та причини відносного характеру конкурентних переваг.
3. Середовище, що формує конкурентні переваги. Вплив конкурентних переваг на конкурентоспроможність підприємства.
4. Аналіз причин та умов виникнення конкурентних переваг.
5. Технологічний підхід до формування конкурентних переваг.
6. Етапи пошуку конкурентних переваг. Локалізація пошуку. Визначення географічних меж ринку.
7. Формування списку конкурентів. Діагностика цілей та намірів конкурентів. Оцінювання потенційних можливостей зростання.
8. Вимірювання місткості ринку. Розрахунок ринкових часток. Факторний аналіз ринкових часток.
9. Оцінювання інтенсивності конкуренції. Оцінювання стабільності і тривалості конкурентних переваг. Порівняльний аналіз товарної пропозиції. Порівняння практики ціноутворення і динаміки цін.
10. Аналіз організації збутової мережі та використовуваних засобів стимулювання продажів. Оцінювання фінансової стабільності.
11. Побудова конкурентної карти ринку і систематизація конкурентних переваг.

#### **Тестові завдання:**

##### **1. Конкурентна перевага – це:**

- а) покращення якісних характеристик товарів;
- б) продукти, які особливо потрібні споживачам.

в) особливості чи властивості товару, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами;

**2. До переваг низького порядку відносять:**

- а) використання більш дешевих ресурсів;
- б) диференціацію по продукції;
- в) унікальну технологію;
- г) професіоналізм персоналу.

**3. Інноваційні конкурентні переваги полягають у:**

- а) продуктивності праці робітників;
- б) зростанні темпів ринку;
- в) кваліфікації робітників;
- г) результативності менеджменту в організації;
- д) режиму роботи підприємства.

**4. Кваліфікаційні конкурентні переваги полягають у:**

- а) продуктивності праці робітників;
- б) зростанні темпів ринку;
- в) результативності менеджменту в організації;
- г) професійності та творчості персоналу;
- д) забезпеченості матеріально-технічними ресурсами.

**5. Виробничі конкурентні переваги полягають у:**

- а) продуктивності праці робітників, зростанні темпів ринку;
- б) результативності менеджменту в організації;
- в) режиму роботи підприємства;
- г) забезпеченості матеріально-технічними ресурсами;
- д) кваліфікації робітників.

**6. Конкурентні переваги повинні відповідати наступним критеріям (характеристикам):**

- а) мають бути стійкими;
- б) бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку;
- в) мають бути динамічними;
- г) повинні бути наочними для споживачів.

**7. Якої конкурентної переваги з позицій поділу за джерелами створення та стійкістю до копіювання переваги не існує:**

- а) «низького рівня»;
- б) «середнього рівня»;
- в) «високого рівня»;
- г) «найвищого рівня».

**8. Класифікація конкурентних переваг по змісту фактору виробництва:**

- а) якість товару;
- б) ціна товару;
- в) персоналу;

- г) стабільна політична система;
- д) витрати у споживача товарів.

**9. Серед стратегій набуття конкурентних переваг виділяють:**

- а) стратегія контролю над витратами;
- б) наступальна стратегія;
- в) технологічна стратегія;
- г) оборонна стратегія.

**Тема 7. Маркетингові стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

*Мета:* зрозуміти сутність і значення маркетингових стратегій в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

*Види занять:* обговорення в групах, робота за принципом «круглий стіл».

*Ключові поняття:* маркетингова стратегія, стратегії зростання, стратегії інтенсивного зростання, стратегії інтегративного зростання, стратегій інтеграції, стратегії зростання, стабільності, скорочення та їх застосування, стратегії диверсифікації, горизонтальна диверсифікація, вертикальна диверсифікація.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність і класифікація маркетингових стратегій.
2. Маркетингові стратегії зростання.
3. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання.
4. Маркетингові стратегії інтегративного зростання. Види стратегій інтеграції.
5. Стратегії зростання, стабільності, скорочення та їх застосування. Різновиди стратегій зростання: інтеграція вертикальна та горизонтальна.
6. Стратегії стабільності. Різновиди стратегій стабільності.
7. Маркетингові стратегії диверсифікації. Переваги та недоліки використання стратегій диверсифікації. Концентрована диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація. Вертикальна диверсифікація.

**Ситуаційні завдання**

Задача 1. На ринку діють три підприємства. Визначити, яке із підприємств домінує на ринку за допомогою коефіцієнту Лернера (за даними табл.1).

Таблиця 1

**Вихідні дані**

Показники	Підприємства		
	1	2	3
Ціна товару, грн.	10	12	12,5
Собівартість одиниці товару, грн.	6	7,5	7
Коефіцієнт еластичності ціни	1,1	1,1	1,1

Задача 2. Здійснити аналіз динаміки частки ринку.

Таблиця 2

Вихідні дані для аналізу динаміки частки ринку

Показники	Значення показників у динаміці		
	березень	квітень	травень
1. Кількість батонів, що придбали споживачі батонів	1500	1400	1500
2. Кількість хлібобулочних виробів, які придбали споживачі батонів	2500	2600	2650
3. Кількість хлібобулочних виробів, які купили споживачі хлібобулочних виробів	5750	5900	4000
4. Кількість споживачів батонів	100	90	95
5. Кількість споживачів хлібобулочних виробів	150	155	155
6. Частка ринку батонів (показник 1 : показник 5),%	40,0	56,0	57,5

### Тестові завдання:

#### 1. Стратегія – це:

а) діяльність підприємства, націлена на появу нових методів прогнозування майбутнього;

б) детальний, усебічний комплексний план;

в) організація управління ринком і зовнішнім оточенням.

#### 2. Умовами формування стратегії є:

а) раціональне використання ресурсів;

б) ріст конкуренції;

в) основні підходи до вивчення підприємства.

#### 3. Найбільш поширеними теоріями мотивації є теорії:

а) Зігмунда Фрейда та Абрахама Маслоу;

б) Айзена і Фішбейна;

в) Котлера;

г) Портера.

4. Потреба, яка досягла такого рівня інтенсивності, що спонукає людину вчиняти дії, спрямовані на її задоволення, називається?

а) мотивом;

б) сприйняттям;

в) засвоєнням досвіду;

г) поглядом та переконанням.

#### 5. Структура стратегічного управління включає наступні елементи:

а) аналіз середовища, визначення місії і цілей підприємства, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінку і контроль виконання;

б) ранговий аналіз, оцінку конкурентної позиції, шкалу оцінки споживачів;

в) вибір конкурентних стратегій, фокусування, диференціацію;

г) рейтинг споживача, конкурентну позицію, відносний вік галузі/ринку.

**6. Ділова концепція суб'єкта господарювання, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, здатних реалізувати дану концепцію й забезпечити досягнення стратегічних цілей, називається?**

а) економічна стратегія;

б) економічна тактика;

в) теорія менеджменту;

г) теорія маркетингу.

**7. Класифікація маркетингових стратегій включає стратегії:**

а) товарні, ціноутворення, розповсюдження, просування;

б) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;

в) зростання, обмеженого зростання, скорочення;

г) конкурентну, функціональну, операційну.

**8. Ділова концепція суб'єкта господарювання, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, здатних реалізувати дану концепцію й забезпечити досягнення стратегічних цілей, називається?**

а) економічна стратегія;

б) економічна тактика;

в) теорія менеджменту;

г) теорія маркетингу.

**9. Еталонні стратегії бізнесу включають стратегії:**

а) Концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення;

б) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;

в) зростання, обмеженого зростання, скорочення;

г) конкурентну, функціональну, операційну.

**10. Соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої потреби, створюючи товари та споживчі цінності й обмін ними, називається?**

а) маркетингом;

б) економічна стратегія;

в) економічна тактика;

г) теорія менеджменту.

**11. Економічне суперництво і боротьба між товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за якнайвигідніші умови їх виробництва і збуту, для привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва, називаються?**

- а) конкуренцією;
- б) диверсифікацією;
- в) інтеграцією;
- г) диференціацією.

**12. Модель Портера стосовно основних 5-ти сил конкуренції включає конкуренцію з боку:**

- а) постачальників, споживачів, потенційних та існуючих конкурентів, конкурентів товарів-замінників;
- б) виробників, споживачів, контактних аудиторій, ринку робочої сили;
- в) споживачів, постачальників, виробників, ринку робочої сили;
- г) потенційних та існуючих конкурентів, виробників, контактних аудиторій.

**13. Спрямованість, ціль конкурентної стратегії?**

- а) розширення ресурсів між підрозділами;
- б) конкурувати на ринку конкретного товару;
- в) розвиток заходів, місії, цілей для досягнення їхнім підприємством.

**14. Конкурентна стратегія поведінки, що полягає у чіткому збереженні своєї частки на ринку називається стратегією?**

- а) послідовників;
- б) конкурентів;
- в) лідерів;
- г) аутсайдерів.

**15. Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку – це напрям діяльності:**

- а) ринкового лідера;
- б) челенджерів;
- в) послідовників;
- г) нішерів.

**16. Різновиди маркетингових стратегій послідовника:**

- а) позиційний, фланговий, попереджувальний захист;
- б) фронтальний, фланговий, обхідний наступ;
- в) компіляції, імітації, адаптації;
- г) підтримання позицій інтеграції, лідерства в ніші.

**17. Фірми, що обслуговують невеликі сегменти ринку, які залишилися поза увагою великих підприємств називають:**

- а) нішери;
- б) послідовники;
- в) челенджери;
- г) ринкові лідери.

**18. Стратегія конкуренції фірм, що знають своє належне місце на ринку, полягає:**

а) у пошуку і захваті тих місць на ринку, які не викликають інтересу або слабо цікавлять більшість фірм;

б) у введенні на ринок нового продукту;

в) у встановленні низьких цін на продукцію;

г) у покращенні обслуговування клієнтів.

**19. Основними стратегіями конкуренції є стратегії?**

а) найменших сукупних витрат, диференціації, зосередження;

б) інтегрованого зростання;

в) диверсифікованого зростання;

г) концентрованого зростання.

**20. Біологічний підхід до класифікації конкурентних стратегій включає стратегії:**

а) експлерентну, віолентну, патієнтну, комутантну;

б) зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення, ліквідації;

в) удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;

г) силову, нішову, пристосування, піонерську

**Тема 8. Контроль стратегічної маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

*Мета:* зрозуміти роль та значення контролю стратегічної маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

*Види занять:* обговорення в групах, робота за принципом «круглий стіл».

*Ключові поняття:* контроль стратегічного маркетингу, ефективність контролю в стратегічному маркетингу, контролінг.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність та основна мета контролю в стратегічному маркетингу.

2. Завдання та функції контролю в стратегічному маркетингу.

3. Класифікація контролю в стратегічному маркетингу. Процес контролю в стратегічному маркетингу та характеристика його складових етапів.

4. Організація контролю в стратегічному маркетингу та її форми.

5. Фактори, які впливають на вибір форми організації контролю.

6. Ефективність контролю в стратегічному маркетингу. Характерні риси ефективного контролю в стратегічному маркетингу. Контролінг.

**Тестові завдання:**

**1. Контроль маркетингової діяльності – це:**

а) виявлення існуючих факторів та їх ретельний аналіз;

б) регулярне дослідження внутрішнього середовища підприємства;

в) періодична, всебічна, об'єктивна перевірки маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

## **2. Система маркетингового контролю спрямована на:**

- а) постійне спостереження за виконанням маркетингових планів;
- б) спостереження за відповідністю поставлених у маркетингових планах цілей реальній маркетинговій ситуації;
- в) здійснення коригування маркетингових планів;
- г) доповнення відомостей про рентабельність діяльності за такими аспектами: за товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу.
- д) усі варіанти правильні.

## **3. Система маркетингового контролю містить:**

- а) попередній контроль;
- б) поточний контроль;
- в) контроль витрат;
- г) контроль результатів;
- д) стратегічний контроль;
- е) зовнішній контроль;
- є) внутрішній контроль.

## **4. Приведіть у відповідність види контролю маркетингу за рівнями їх спрямованості:**

### **Контроль маркетингу за рівнями**

### **Спрямованість**

- |   |  |
|---|--|
| 1) контроль маркетингу на рівні організації           | а) оцінка ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу й оцінка компетентності керівництва в довготерміновій перспективі;   |
| 2) контроль маркетингу на рівні підрозділу маркетингу | б) оцінка відповідності маркетингової діяльності конкретним ринковим умовам, аналіз порівняльної динаміки збуту й ставлення споживачів до товарів організації; |
| 3) зовнішній контроль                                 | в) отримання інформації, необхідної для оцінки рівня ефективності маркетингу й ухвалення відповідних рішень з боку керівництва.                                |

## **5. Контроль за виконанням річних планів полягає у:**

- а) порівнянні поточних показників з цифрами річного плану;
- б) порівняння за планованих показників з цифрами попереднього періоду;
- в) порівняння поточних показників з нормативами.

## **6. Маркетинговий контроль класифікують:**

- а) за сферою охоплення;



- б) за прийомами й методами;
- в) за змістом;
- г) за межами охоплення.

**7. Стратегічні й контрольні передбачає:**

а) порівняння фахівцями з маркетингу поточних показників з контрольними цифрами річного плану, а в разі необхідності – вживання заходів щодо виправлення становища;

б) оцінку досягнення поставлених маркетингових завдань, виявлення причин відхилень, їх аналіз і коригування;

в) отримання відомостей про рентабельність діяльності за такими аспектами: товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу;

г) критичні оцінки маркетингової діяльності підприємства в цілому.

**8. До прямих витрат на маркетинг відносять:**

- а) витрати на рекламу;
- б) комісійні торговельним агентам;
- в) проведення анкетних обстежень;
- г) зарплату працівникам служби маркетингу;
- д) оренда приміщень;
- е) оплата експертів і фахівців, яких додатково залучають;
- ж) транспортні витрати.

**9. Комплексне, системне, неупереджене й регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативної діяльності з метою виявлення проблем і можливостей, що відкриваються, та розроблення рекомендацій щодо плану дій з удосконалювання маркетингової діяльності – це**

**10. Об'єктом ревізії маркетингу є:**

- а) ринок;
- б) зовнішнє середовище підприємства;
- в) внутрішнє середовище підприємства;
- г) комплекс маркетингу;
- д) обсяг і структура попиту;
- е) дії конкурентів;
- ж) показники прибутковості;
- з) прямі та непрямі витрати на маркетинг.

**11. Приведіть у відповідність елементи ревізії маркетингу складовим її плану:**

Елементи	Основні складові плану
1) ревізія маркетингового середовища	а) системи маркетингової інформації, планування маркетингу, розроблення нових товарів;

- |  |  |
|--|--|
| 2) ревізія стратегічного маркетингу            | б) формальна структура, функціональна ефективність, ефективність взаємодії;                        |
| 3) ревізія організаційної служби маркетингу    | в) програма діяльності фірми (завдання, цілі маркетингу, стратегія);                               |
| 4) ревізія системи маркетингу                  | г) товари, ціна, розподіл, стимулювання продаж (реклама, пропаганда і т.д.), торговельний апарат;  |
| 5) ревізія результативності маркетингу         | д) макросередовище (демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні фактори тощо); |
| б) ревізія функціональних складових маркетингу | е) мікросередовище (клієнти, конкуренти, посередники, постачальники, контактні аудиторії);         |
|  | ж) аналіз прибутковості, аналіз ефективності витрат.   |

## **12. Метою ситуаційного аналізу є:**

- а) виявлення відповідності та результативності обраної стратегії й тактики реальним ринковим процесам;
- б) визначення позицій підприємства на ринку;
- в) коригування стратегії й тактики маркетингу в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру;
- г) аналіз і оцінка маркетингової діяльності підприємства.

## **13. Аудит маркетингу – це :**

- а) цілеспрямоване управлінське консультування щодо виявлення упущених вигод від недостатнього застосування комплексу маркетингу й розроблення адекватної маркетингової стратегії;
- б) процедура перегляду або істотного коригування стратегії й тактики маркетингу в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру;
- в) всеосяжна, систематична, незалежна й періодична перевірки зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць;
- г) періодична, всебічна, об'єктивна перевірки маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

## **14. Підрозділами підприємства, що відповідають за аудит політики ціноутворення є:**

- а) керівництво фірми;
- б) фінансова служба;
- в) служба маркетингу;
- г) служба НДДКР;

- д) відділ збуту;
- е) відділ постачання;
- ж) відділ із формування громадської думки;
- з) ревізор маркетингу.

**15. Діагноз як етап аудиту являє собою:**

- а) виявлення існуючих фактів та їх аналіз;
- б) виявлення можливих результатів та аналіз способів їх досягнення;
- в) аналіз отриманих результатів і виявлення помилок;
- г) замір показників ринкової діяльності підприємства;
- д) виявлення причини серйозних збоїв у діяльності підприємства.

### **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

Індивідуальне завдання – форма організації навчання, яке має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти отримують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці. Відповідно інноваційним технологіям навчання в системах КМПСОНП – ECTS різновидом індивідуальних завдань є індивідуальні навчально-дослідні завдання (ІНДЗ) навчального, навчально-дослідного характеру.

Індивідуальна робота повинна мати наступну структуру:

- 1) титульна сторінка;
- 2) зміст;
- 2) вступ;
- 3) основна частина (складається з трьох розділів);
- 4) висновки;
- 5) список використаних джерел;
- б) додатки.

#### **Теми індивідуальних завдань:**

- 1. Маркетинг як складова стратегічного управління підприємством.
- 2. Аналіз елементів стратегічного маркетингу: стратегій за цільовими ринками і комплексом маркетингу (на прикладі підприємства готельно-ресторанного бізнесу).
- 3. Оцінка стратегічної позиції компанії (на прикладі підприємства готельно-ресторанного бізнесу).
- 4. Аналіз загальних стратегій конкуренції компанії (на прикладі підприємства готельно-ресторанного бізнесу).

5. Наступальні й оборонні стратегії в досягненні та захисті конкурентних переваг підприємства (на прикладі підприємства готельно-ресторанного бізнесу).
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. Міжнародні стратегії конкуренції.
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. Маркетингові стратегії інтегративного зростання.
14. Маркетингові стратегії інтенсивного зростання.
15. Переваги та недоліки різних видів стратегій диверсифікації.
16. Етапи розробки стратегії підприємства (на прикладі підприємства готельно-ресторанного бізнесу).
17. Конкурентні стратегії лідерів галузі.
18. Сутність і різновиди маркетингової стратегії диференціації.
19. Різновиди та сфери застосування маркетингових стратегій за М. Портером.
20. Види конкурентних переваг підприємства (на прикладі підприємства готельно-ресторанного бізнесу).
21. Конкурентні стратегії фірм-челенджерів.
22. Оцінка конкурентної позиції підприємства.
23. Стратегія «блакитного океану».
24. Стратегії позиціонування: сутність і різновиди.
25. Особливості маркетингових стратегій нішерів.
26. Характеристика корпоративних стратегій диверсифікації.
27. Конкурентні стратегії лідерів ринку.
28. Використання матричних методів аналізу для визначення конкурентної позиції підприємства.
29. Особливості маркетингового стратегічного планування.