

ТЕМА 8

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Розробка ринкової стратегії фірми на зовнішньому ринку.
2. Планування ринкової стратегії фірми.
3. Стратегічний маркетинг фірми.
4. Особливості розвитку малих, середніх та великих фірм.

8.1. РОЗРОБКА РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

Зовнішньоекономічна діяльність фірми включає такі основні напрямки, як вихід на зовнішній ринок; експортно-імпорتنі поставки товарів, послуг і капіталу; валютно-фінансові та кредитні операції; створення й участь у діяльності спільних підприємств; міжнародний маркетинг та моніторинг національної економічної політики й обґрунтування прийняття світогосподарських зв'язків.

Напрямки ЗЕД фірми					
вихід на зовнішній ринок	експортно-імпорتنі поставки товарів, послуг і капіталу	валютно-фінансові та кредитні операції	створення й участь у діяльності спільних підприємств	міжнародний маркетинг	моніторинг національної економічної політики й обґрунтування прийняття світогосподарських зв'язків

Структурно-логічна схема 8.1

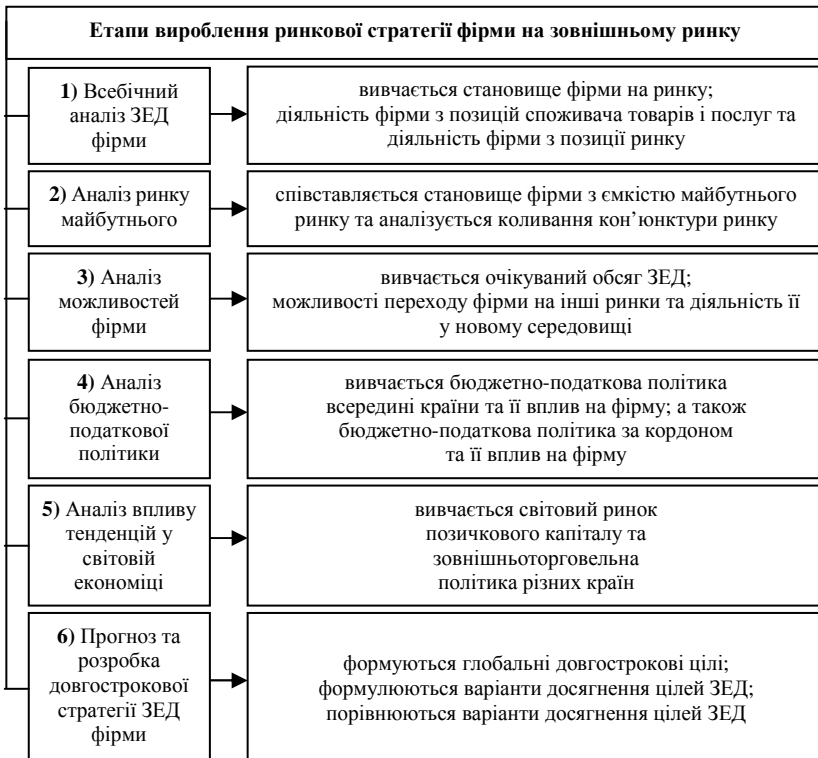
Для того, щоб успішно здійснювати діяльність на зовнішньому ринку, потрібно остаточно відпрацювати відповідну стратегію фірми на зовнішньому ринку.

Стратегія фірми передбачає співставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування прийняття оптимального рішення.

Стратегія міжнародної корпорації – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, що охоплює сфери, засоби та форми діяльності, систему внутрішніх взаємовідносин, а також позицію щодо зовнішнього середовища і призначений для забезпечення здійснення місії та досягнення цілей міжнародної корпорації.

Процес вироблення ринкової стратегії фірми на зовнішньому ринку охоплює етапи, що передують здійсненню стратегії та її оцінці, тобто лише після оцінки результатів попереднього етапу, розпочинається наступний етап.

Детальніше етапи вироблення ринкової стратегії фірми на зовнішньому ринку та їх характерні риси представлені в структурно-логічній схемі 8.2.



Структурно-логічна схема 8.2

Отже, в процесі розробки ринкової стратегії формується інформаційна база, яку потрібно враховувати при функціонуванні фірми на міжнародному рівні.

При цьому розрізняють внутрішнє і зовнішнє середовище. При аналізі зовнішнього середовища враховується інформація щодо декількох країн світу та стан світової ринкової кон'юнктури в цілому.

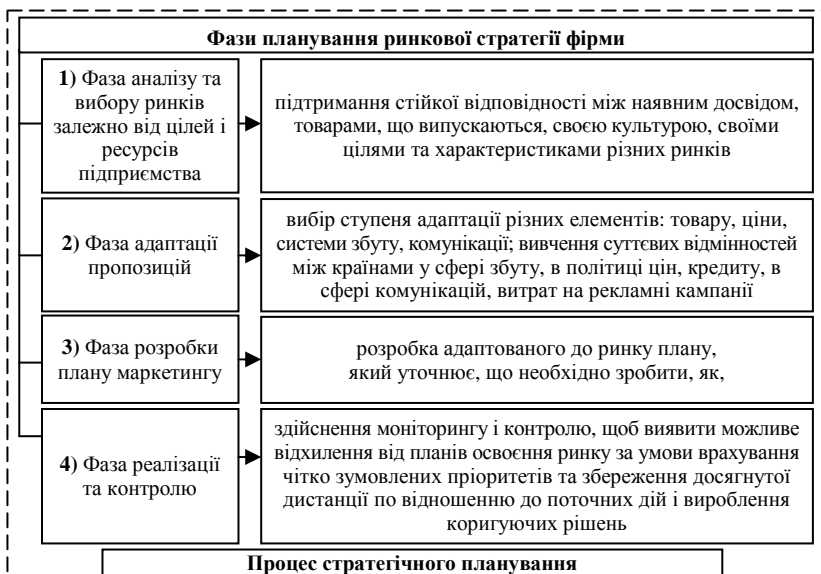
Аналіз внутрішнього середовища міжнародної корпорації зумовлений необхідністю виявити власні можливості та потенціал, на який вона може розраховувати в конкурентній боротьбі під час досягнення своїх цілей.

8.2. ПЛАНУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

Бажання отримати прибуток більший, ніж всередині країни спонукає фірму виходити на міжнародний ринок та нарощувати свою присутність на світовому ринку.

Використання стратегічного планування дає змогу фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності на зовнішньому ринку. Планування стратегії фірми, насамперед, передбачає здійснення функції прогнозування майбутнього. Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві робить стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності.

Процес планування стратегії фірми охоплює декілька фаз, особливості та функціональні напрями здійснення яких представлені в структурно-логічній схемі 8.3.



Структурно-логічна схема 8.3

У процесі стратегічного планування діяльності фірми на зовнішньому ринку, визначаються конкретні завдання розвитку міжнародної корпорації. Як правило, ці завдання групуються в чотирьох сферах діяльності:

- фінансова сфера – завданнями є стійке фінансове положення, отримання прибутку, зростання ціни акцій, збільшення доходу на акціонерний капітал;
- виробнича сфера – стабільна та зростаюча якість, розвиток технологій, продуктивність, впровадження інновацій та ін.;
- маркетингова сфера – збільшення частки ринку, лояльність та прихильність покупців, популярність торгової марки та ефективність реклами;
- управління персоналом – задоволеність персоналу, професійний розвиток та соціальна захищеність персоналу.

8.3. СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ФІРМИ

Після формування головної мети міжнародна корпорація розробляє послідовність дій, спрямованих на їх досягнення, тобто стратегічний план. У загальному вигляді стратегічний план фірми формується на основі стратегічної маркетингової програми шляхом нарощування на ньому фінансово-економічної, технічної й організаційної основи.

Кожна фірма, що виходить на міжнародний ринок, повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3-5 років, структура якої складається з трьох взаємопов'язаних блоків: цілей фірми, стратегії розвитку господарського портфеля та стратегії росту фірми.

Стосовно розробки цілей фірми, то розрізняють короткострокові цілі (результат очікується незабаром), середньострокові та довгострокові (результат очікується у перспективі до 5-ти і більше років). Стратегічна маркетингова програма фірми спрямована, в основному на середньострокові та довгострокові цілі. Цілей у фірми може бути багато, тому необхідно виділяти головну ціль і цілі, які нею визначаються, тобто будується дерево цілей. Для досягнення головної цілі ставляться цілі другого рівня, для їх досягнення – цілі третього рівня, можуть бути проміжні цілі, підцілі.

При цьому, будуючи дерево цілей, керуються такими принципами, як побудова його за часовими інтервалами, за функціональною ознакою та за функціонально-часовим принципом, що об'єднує два попередні.

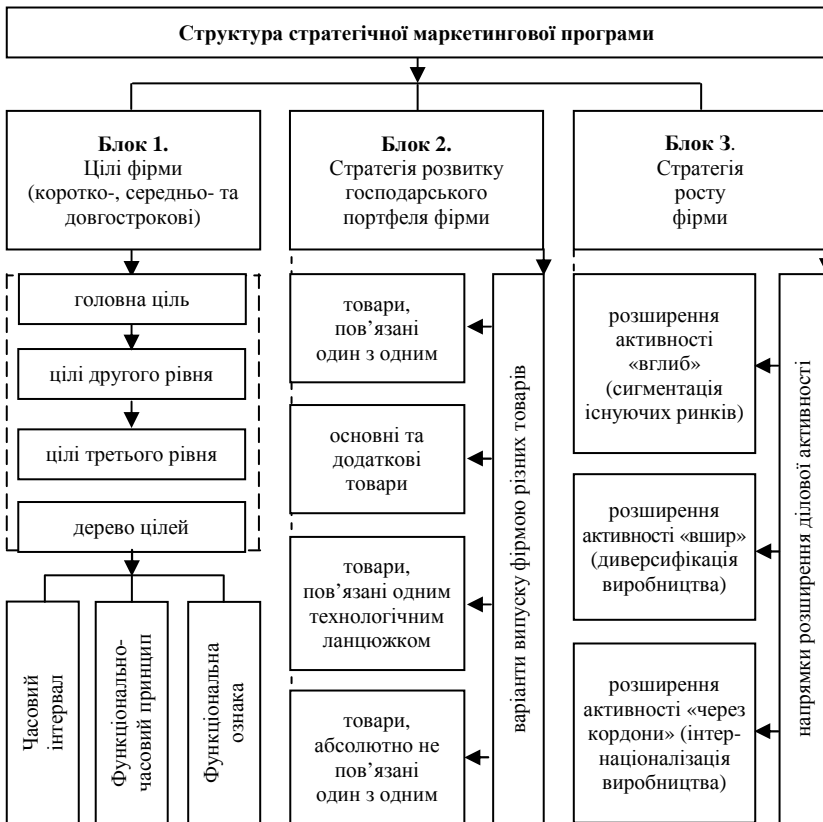
Стратегія розвитку господарського портфеля фірми передбачає вибір варіантів випуску фірмою різних товарів, оскільки будь-яка виробнича програма фірми включає кілька видів товарів. Це можуть бути товари, пов'язані один з одним, основні та додаткові товари, товари, пов'язані

одним технологічним ланцюжком та товари, абсолютно не пов'язані один з одним.

Наступним складовим елементом стратегічної маркетингової програми є вибір варіантів стратегії росту фірми, що передбачає визначення напрямків розширення ділової активності на зовнішньому ринку.

При цьому такими напрямками є розширення активності фірми «вглиб», що передбачає сигментацію існуючих ринків; розширення активності фірми «вшир» на основі диверсифікації виробництва та розширення активності фірми «через кордони», що передбачає інтернаціоналізацію виробництва.

Детальніше механізм формування стратегічної маркетингової програми представлений в структурно-логічній схемі 8.4.

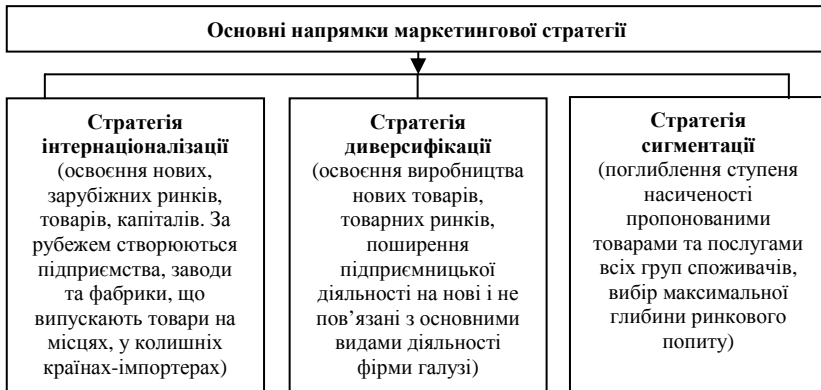


Структурно-логічна схема 8.4

У заключній частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію у цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються заходи щодо контролю за ходом виконання програми.

Залежно від конкретних умов фінансування фірми маркетингологи визначають різні напрямки стратегій підприємницької, виробничо-збутової та науково-технічної діяльності.

Глобальними напрямками маркетингової стратегії є такі три виміри розширення ринкової активності, як стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації та стратегія сигментації, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 8.5.



Структурно-логічна схема 8.5

Ухвалюючи стратегічні рішення на практиці як схему для стратегічного аналізу, застосовують моделі, з якими пов'язані базові стратегії. Застосування зазначених моделей залежить від конкретної ситуації.

Так, наприклад, *матриця «Бостон консалтинг груп» (матриця «зростання ринку – частка ринку»)*, що призначена для класифікації стратегічних бізнес одиниць фірми за допомогою двох параметрів: темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку) та частка ринку щодо найнебезпечнішого конкурента (конкурентоспроможність фірми).

При цьому підприємство може розглядатися як сукупність самостійних стратегічних бізнес-одиниць, які незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства.

Стратегічні бізнес-одиниці повинні відповідати таким критеріям: обслуговувати зовнішній ринок, мати коло своїх клієнтів і конкурентів,

а керівництво стратегічних бізнес-одиниць контролює всі фактори, які визначають успіх на ринку.

Стратегічні бізнес-одиниці розміщуються в матриці, яка складається з чотирьох зон (квадрантів), що за термінологією «Бостон консалтинг груп» отримали назву «зірки», «дійні корови», «важка дитина» та «собаки».

Потім на основі аналізу товарного портфеля (набору) визначають можливі стратегії розвитку стратегічних бізнес-одиниць:

- «зірки» («швидке зростання галузі – висока частка ринку») – стратегія збереження лідерства;
- «дійні корови» («повільне зростання галузі – висока частка ринку») – отримання максимального прибутку.
- «важка дитина» («швидке зростання галузі – мала частка ринку») – інвестування і селективний розвиток;
- «собаки» («повільне зростання – мала частка ринку») – покинутий ринок або низька активність.

Для наочного опанування механізм побудови матриці «Бостон консалтинг груп» наведений в структурно-логічній схемі 8.6.

Відповідно до класифікації стратегічних господарських підрозділів, розробленою американською фірмою «Бостон консалтинг груп» в ринковій практиці існують такі основні види стратегій їх розвитку:

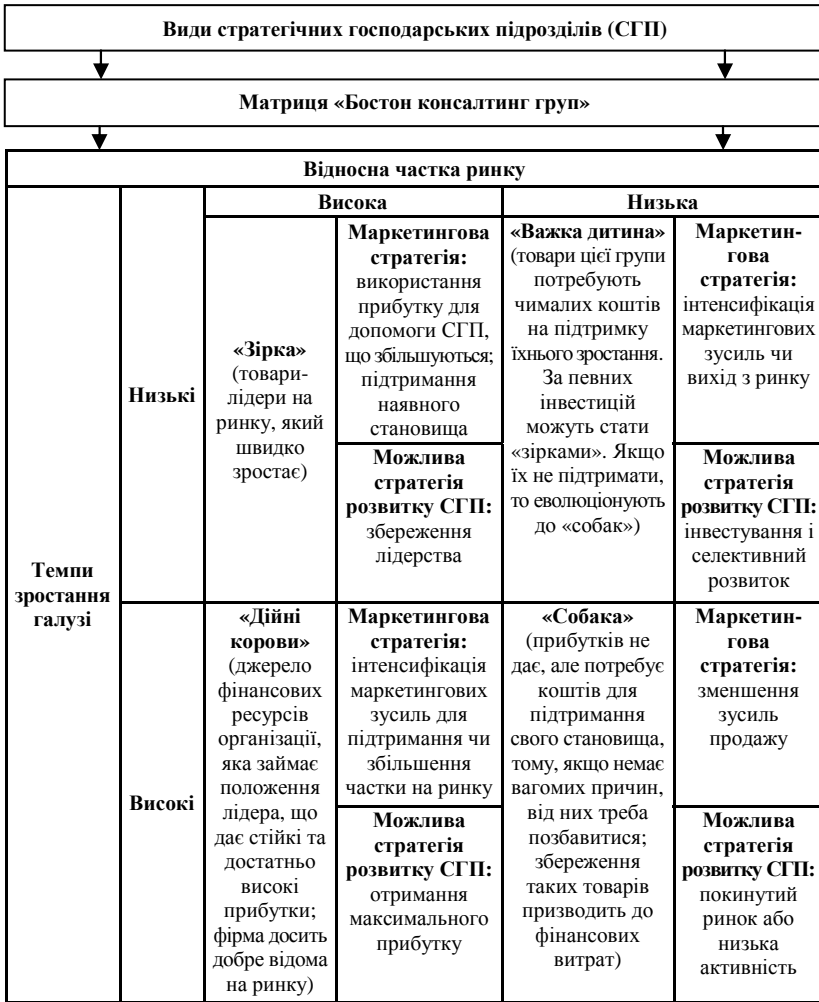
- *стратегія наступу (атакуюча)* – це завоювання та розширення ринкової частки;
- *стратегія оборони* – це втримання існуючої ринкової частки;
- *стратегія відступу* – це скорочення ринкової частки з метою росту прибутку у результаті поступового відходу з ринку чи ліквідація даного бізнесу.

Наочно стратегії розвитку стратегічних господарських підрозділів представлені в структурно-логічній схемі 8.7.

Також однією із моделей, які підприємство може використовувати для прийняття стратегічних рішень є матриця «*продукт-ринок*» *Ансоффа*, що призначена для генерації стратегій в умовах ринку, який зростає, і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок; розвиток ринку; розроблення товару; диверсифікація.

На основі цієї моделі будується матриця можливостей по товарах та ринках, яка наведена в структурно-логічній схемі 8.8.

Стратегія глибокого проникнення (старий товар – старий ринок) – передбачає використання наявного продукту та збільшення ринкової частки за рахунок низьких витрат і реклами при незмінному ринку, розширення галузей використання продукту та впровадження комплексу супутніх послуг.



Структурно-логічна схема 8.6



Структурно-логічна схема 8.7

Базові стратегії росту фірми			
Матриця «продукт-ринок» Ансоффа			
Ринок			
Товар	Старий	<p style="text-align: center;">Стратегія глибокого проникнення на ринок (спрямована на інтенсивніше використання вже освоєного ринку та передбачає: більше продавати сталим покупцям, завойовувати покупців та конкурентів, схилити до покупки нових покупців). <i>Недоліки:</i> ефективна, коли ринок ще не насичений</p>	<p style="text-align: center;">Стратегія розвитку ринку (вихід товарів, які користуються попитом на освоєному ринку, на нові ринки). <i>Недоліки:</i> підвищується ризик роботи на нових ринках внаслідок відсутності досвіду; високі витрати на маркетинг</p>
	Новий	<p style="text-align: center;">Стратегія розробки товару (базується на досвіді роботи з вже освоєними ринками; її мета – розмістити серед відомих покупців нові або вдосконалені товари). <i>Недоліки:</i> ризик полягає в самих товарах; витрати на маркетинг концентруються на виведенні на ринок нового або вдосконаленого товару</p>	<p style="text-align: center;">Стратегія диверсифікації (передбачає вихід на нові ринки з новими продуктами). <i>Недоліки:</i> великий ризик; високі витрати на маркетинг</p>

Структурно-логічна схема 8.8

Стратегія розробки товару (новий товар – старий ринок) – передбачає використання нових моделей і видів продукції та вдосконалення продукту, розширення його властивостей при незмінному ринку, розширення асортименту продукції, створення нових моделей продукції та нового продукту для того самого ринку.

Стратегія розвитку ринку (старий товар – новий ринок) – передбачає використання наявного продукту, але з виходом на нові ринки, і внаслідок цього географічне розширення за рахунок нових споживачів того самого продукту в інших районах та пошук нових сегментів у тому самому регіоні.

Стратегія диверсифікації (новий товар – новий ринок) – застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару чи ринку та передбачає використання нових моделей і видів продукції на

основі пошуку ринків у нових регіонах, що виявляють попит на нові моделі, види та асортимент продукції, пошуку нових сегментів ринку в старих регіонах.

У діяльності фірми, як правило, комбінують ці стратегії розвитку.

Водночас матриця «*продукт-ринок*» Ансоффа має відповідні переваги та вади. До переваг слід віднести наочне структурування справжнього стану справ та простоту її використання, а до недоліків – однобічну орієнтацію на зростання та обмеження за двома характеристиками (продукт і ринок).

8.4. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛИХ, СЕРЕДНІХ ТА ВЕЛИКИХ ФІРМ

Головною перевагою росту малих фірм є їх гнучкість та здатність оперативно перебудовувати свою виробничу програму під «пресом» ринку.

Основною спрямованістю стратегій малих фірм є мінімізація гостроти конкуренції з великими фірмами та максимальне використання їхньої гнучкості. Основні стратегії росту малих фірм наведені на схемі 8.9.

Стратегії росту малих фірм	
Стратегія копіювання	малі фірми випускають підробки під оригінальний, запатентований марочний продукт великої фірми
Стратегія оптимального розміру	застосовується, коли велике виробництво є неефективним і оптимальним є мале підприємство
Стратегія участі в продукті великої фірми	застосовується, коли велика фірма відмовляється від виробництва дрібних виробів, поступаючись малим фірмам
Стратегія використання переваг великих фірм	застосовується, коли мала фірма ніби «набуває кольору» великої фірми (на основі франчайзингу)

Структурно-логічна схема 8.9

У свою чергу, середні фірми можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії росту: стратегію збереження, стратегію пошуку завойовника, лідерства у сегменті та стратегію виходу за межі ніші, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 8.10.

Стратегії росту середніх фірм	
Стратегія збереження	→ спрямована на збереження існуючого становища підприємства, тому що немає необхідності розширювати його діяльність та можливості
Стратегія пошуку завойовника	→ застосовується тоді, коли фірма відчуває гострий брак засобів для збереження свого становища у межах ніші
Стратегія лідерства у сегменті	→ застосовується, коли фірма має відповідні фінансові ресурси для підтримання свого прискореного росту і є монополістом у даній галузі та не допускає на ринок конкурентів
Стратегія виходу за межі ніші	→ застосовується, коли межі ніші занадто вузькі для фірми

Структурно-логічна схема 8.10

Крупні фірми, на відміну від малих та середніх, мають змогу здійснювати масове стандартизоване виробництво, а також розширювати сферу своєї діяльності (диверсифікація виробництва). Однак пропорційно до росту розмірів компанії знижується її гнучкість. Відповідно до цього, виділяють такі стратегії росту великих фірм, як «горді леви», «могутні слони» та «неповороткі бегемоти», характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 8.11.

Стратегії росту великих фірм	
«Горді леви»	→ спеціалізація на важливому і перспективному сегменті ринку
«Могутні слони»	→ широко диверсифіковане виробництво у межах великого ринку та високі прибутки
«Неповороткі бегемоти»	→ надмірна невпорядкована диверсифікація на багатьох ринках

Структурно-логічна схема 8.11

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Господарський портфель фірми (economic portfolio of the firm) – все, що випускає підприємство.

Матриця «Бостон консалтинг груп» (Boston Consulting Group Matrix) – матриця «зростання ринку – частка ринку», що призначена для класифікації стратегічних бізнес одиниць за допомогою двох параметрів: темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку) та частка ринку щодо найнебезпечнішого конкурента (конкурентоспроможність фірми).

Матриця «продукт-ринок» Ансоффа (Ansoff Matrix of «product-market») – матриця, що призначена для генерації стратегій в умовах ринку, який зростає, і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок; розвиток ринку; розроблення товару; диверсифікація.

Ринок (market) – складне утворення, що, з одного боку, являє собою сферу обміну, сукупність процесів купівлі-продажу, які здійснюють збалансування за рахунок цін, а з іншого – забезпечує зв'язок між виробництвом і споживанням, безперервність процесу відтворення, його цілісність.

Стратегія відступу (retreating strategy) – стратегія, що передбачає скорочення ринкової частки з метою росту прибутку у результаті поступового відходу з ринку чи ліквідація даного бізнесу.

Стратегія наступу (атакуюча) (strategy of offensive; attacking strategy) – стратегія, що передбачає завоювання та розширення ринкової частки.

Стратегія оборони (defensive strategy) – стратегія, що передбачає втримання існуючої ринкової частки та має приховану небезпеку не помітити конкурента.

Стратегія фірми (company strategy) – співставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування прийняття оптимального рішення.

Товар (commodity) – будь-яка пропозиція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу.

Товарна група (commodity group) – група однорідних товарів за гармонізованою системою опису та кодування товарів.

Франчайзинг (franchizing) – система договірних відносин між великою та малою фірмою, за якою велика фірма зобов'язується постачати малу фірму власними товарами, рекламними послугами, відпрацьованими технологіями бізнесу, надавати короткостроковий кредит на пільгових умовах.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:**Теми рефератів**

1. Основні пріоритети планування ринкової стратегії.
2. Стратегія фірми на зовнішньому ринку.
3. Розвиток глобальних напрямків маркетингової стратегії у коротко-строкових і довгострокових цілях фірми.
4. Моделі прийняття стратегічних рішень.

Тести для самоконтролю

1. Яка базова стратегія росту фірми застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару чи ринку?

- а) стратегія розробки товару;
- б) стратегія глибокого проникнення;
- в) стратегія розвитку ринку;
- г) стратегія диверсифікації.

2. За допомогою якої базової стратегії росту фірма намагається збільшити збут існуючих товарів на нових ринках чи нових сегментах наявного ринку?

- а) стратегія розробки товару;
- б) стратегія глибокого проникнення;
- в) стратегія розвитку ринку;
- г) стратегія диверсифікації.

3. Яка стратегія росту і розвитку середніх фірм застосовується тоді, коли фірма відчуває гострий брак засобів для збереження свого становища у межах конкуруючого середовища?

- а) стратегія збереження;
- б) стратегія лідерства;
- в) стратегія зростання;
- г) стратегія пошуку завойовника.

4. Якій групі великих компаній в залежності від темпів росту та ступеня диверсифікації характерні такі риси: профілю фірми притаманна широка диверсифікація у межах великого ринку, прибуток достатній для забезпечення стійкості ринку?

- а) «неповороткі бегемоти»;
- б) «могутні слони»;
- в) «горді леви»;
- г) «хамелеони».

5. Якій зі стратегій малих фірм притаманні наступні риси: мала фірма випускає копії, «підробки» під оригінальний, запатентований марочний продукт великої фірми; при цьому копія продається за цінами, значно нижчими, ніж оригінал?

- а) «хамелеон» (стратегія використання переваг великих фірм);
- б) «кусаюча бджола» (стратегія участі в продукті великої фірми);
- в) «премудрий пічкур» (стратегія оптимального розміру);
- г) «несправжній гриб» (стратегія копіювання).

6. На якій з фаз планування стратегії фірми досліджується культурне середовище пропонованого продукту: вимір феномену ідентифікації, способу споживання, частоти покупок тощо?

- а) фаза адаптації пропозиції;
- б) фаза розробки плану маркетингу;
- в) фаза аналізу та вибору ринків залежно від цілей і ресурсів підприємства;
- г) фаза реалізації та контролю.

7. При аналізі впливу тенденцій у світовій економіці на вироблення ринкової стратегії фірми вивчаються:

- а) очікуваний обсяг зовнішньоекономічної діяльності;
- б) світовий ринок позичкового капіталу;
- в) кон'юнктура світового ринку;
- г) зовнішньоторгова політика різних країн.

8. Що включає в себе зовнішньоекономічна діяльність?

- а) створення й участь у діяльності спільних підприємств;
- б) міжнародний маркетинг;
- в) кредитні операції;
- г) валютно-фінансові операції.

9. З яких блоків складається стратегічна маркетингова програма?

- а) цілі фірми;
- б) дерево цілей фірми;
- в) стратегія розвитку господарського портфеля;
- г) стратегія росту фірми.

10. При якому з вимірів ринкової активності освоюється виробництво нових товарів, товарних ринків, поширюється підприємницька діяльність на нові і не пов'язані з основними видами діяльності фірми галузі?

- а) сигментація;
- б) диверсифікація;

- в) інтернаціоналізація;
- г) маркетинг.

11. Вкажіть, якому з видів стратегічних господарських підрозділів фірми притаманні наступні риси: висока частка у галузі, яка стабілізується чи вже старіє; займає положення лідера, що дає стійкі та достатньо високі прибутки?

- а) «зірка»;
- б) «важка дитина»;
- в) «дійна корова»;
- г) «собака».

12. Вкажіть, якому з видів стратегічних господарських підрозділів фірми притаманні наступні риси: низька частка у слабозвинутій чи стабілізованій галузі; займає найгірше положення: прибутків не дає, але потребує коштів для підтримання свого становища?

- а) «зірка»;
- б) «важка дитина»;
- в) «дійна корова»;
- г) «собака».

13. Яка базова стратегія росту фірми ефективна при наявності у фірми успішної торгової марки та полягає у створенні нових модифікацій товару для існуючих ринків?

- а) стратегія розробки товару;
- б) стратегія глибокого проникнення;
- в) стратегія розвитку ринку;
- г) стратегія диверсифікації.

14. Скорочення ринкової частки з метою росту прибутку у результаті поступового відходу з ринку чи ліквідація бізнесу характеризує таку стратегію розвитку стратегічних господарських підрозділів, як:

- а) стратегія наступу;
- б) атакуюча стратегія;
- в) стратегія оборони;
- г) стратегія відступу.

15. Хто є автором класифікації стратегічних господарських підрозділів у залежності від розвитку галузі («зірка», «дійна корова», «важка дитина», «собака»)?

- а) Американський інститут маркетингу;
- б) Європейський Союз;

- в) Американська консультативна група «Бостон консалтинг груп»;
- г) Міжнародний валютний фонд.

РЕЗЮМЕ

Для того, щоб успішно здійснювати діяльність на міжнародному ринку, потрібно відпрацювати відповідну стратегію. Вироблення ринкової стратегії фірми на зовнішньому ринку включає такі етапи, як: всебічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми, аналіз майбутнього ринку та можливостей фірми, аналіз бюджетно-податкової політики, аналіз впливу тенденцій у світовій економіці, прогноз та розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми.

Використання стратегічного планування дає змогу фірмі досягти успіху на міжнародній арені. При цьому процес планування стратегії фірми охоплює такі фази, як: фаза аналізу та вибору ринків залежно від цілей і ресурсів підприємства, адаптації пропозицій, розробки плану маркетингу, реалізації та контролю.

У загальному плані стратегічний маркетинг фірми формується на основі стратегічної маркетингової програми, яка складається з розробки цілей фірми, стратегії розвитку господарського портфеля фірми та стратегії росту фірми. При цьому основними напрямками маркетингової стратегії є інтернаціоналізація, диверсифікація та сегментація.

Американська консультативна група «Бостон» у залежності від розвитку галузі виділила такі види стратегічних господарських підрозділів, як: «зірка», «дійна корова», «важка дитина» та «собака», розвиток і функціонування яких характеризується стратегіями наступу, оборони та відступу.

Не менш важливою моделлю, яку підприємство може використовувати для прийняття стратегічних рішень є матриця «Продукт-ринок» Ансоффа, що призначена для генерації стратегій в умовах ринку, який зростає і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникування на ринок, розвиток ринку, розробка товару та диверсифікація.

Малі, середні та великі фірми також мають свої базові стратегії розвитку, кожній з яких притаманні свої певні особливості.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які з внутрішніх чинників найбільше впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми?
2. З яких блоків складається стратегічна маркетингова програма?

3. Вкажіть переваги та недоліки матриці, розробленої американською консультативною групою «Бостон», яка застосовується для аналізу стратегічних господарських підрозділів у залежності від стану розвитку галузі.
4. Які фактори впливають на вибір стратегії розвитку стратегічних господарських підрозділів?
5. Проаналізуйте стратегічні варіанти розширення збуту товарів на ринку, використовуючи матрицю «продукт-ринок» Ансоффа.
6. Вкажіть переваги та недоліки матриці «продукт-ринок» Ансоффа.
7. Охарактеризуйте можливості співпраці малої фірми з великими.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алехнович А.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: [практикум для вузов] / А.В. Алехнович. – Минск: Дикта, 2007. – 247 с.
2. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М.: Центр полиграф, 2004. – 492 с.
3. Белоусов А.С. Международный менеджмент: [учеб.] / А.С. Белоусов. – М.: Экономист, 2007. – 330 с.
4. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: [навчальний посібник для вузів] / А.М. Виноградська. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 780 с.
5. Владимирова Л. Стратегическое планирование бизнеса: с чего начать / Л. Владимирова // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 7-8. – С. 4-8.
6. Гавриленко І.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / І.В. Гавриленко // Вісник Київського національного ун-ту ім. Т. Шевченка. – 2005. – № 73. – С. 11-13.
7. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целипоглинание в бизнесе. Разработка стратегии. – М.: ООО «1-с Пабблишинг», 2004. – 365 с.
8. Жук М.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку: [навч. посіб.] / М.В. Жук, Т.В. Бауліна. – К.: Паливода А.В., 2006. – 348 с.
9. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии / Пер. с англ. М.П. Булавиной. – М.: СПб.: Вершина, 2006. – 414 с.
10. Кох Р. Стратегия / Пер. с англ. Е.Н. Кушнаревоy. – М.: Эксмо, 2007. – 212 с.
11. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
12. Левицки Сирил. Как разработать стратегию: практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / Пер. с англ. В.О. Шагойна. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 314 с.

13. Мильнер Б. Принципы корпоративной этики ведения бизнеса / Б. Мильнер // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 9. – С. 20-25.
14. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник] / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за редакцією професора О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
15. Родченко В.В. Международный менеджмент: [учеб. пособие]. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.
16. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: [навч. посіб.] / А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. – К.: ЦУЛ, 2004. – 384 с.
17. Сухарський В.С. Менеджмент зовнішньоекономічних зв'язків: теорія, методологія, практика: [навч. посіб. (курс лекцій)] / В.С. Сухарський, В.В. Сухарський, В.І. Охота. – Тернопіль: Астон, 2005. – 464 с.
18. Чернега О.Б. Міжнародний менеджмент: [навч. посіб.] / О.Б. Чернега. – К.: Центр навч. літер., 2006. – 591 с.