**Тема 2 (лекції 3,4). Маркетингове середовище підприємства**

1. Сутність макросередовища підприємства та його складові.
2. Мікросередовище підприємства та його чинники.
3. Методи аналізу середовища підприємства.

### **1. Сутність макросередовища підприємства та його складові**

Кожна організація знаходиться і функціонує на ринку у певному середовищі. На її діяльність впливають законодавчі акти, митні тарифи, лояльність місцевих та державних органів влади, взаємини із засобами масової інформації, політична ситуація в країні та за її межами – ці та багато інших зовнішніх факторів так званого маркетингового середовища, які або сприяють розвитку фірми, або гальмують його. Підприємство як відкрита система постійно взаємодіє з навколишнім оточенням. Постачання із зовні матеріально-технічних, енергетичних ресурсів, інформації, кадрів, а також реалізація вироблюваної продукції торговельним посередникам чи споживачам є необхідною передумовою функціонування та розвитку будь-якого підприємства.

**Маркетингове середовище** – це сукупність об’єктів, що діють за межами фірми і взаємин між ними і фірмою. Їх зазвичай поділяють на дві групи: мікросередовище і макросередовище. Макросередовище охоплює матеріально-технічні та економічні умови, суспільні відносини та інститути, а також інші чинники, що впливають на підприємство та його оточення опосередковано. У складному макросередовищі діє значно більша кількість чинників, ніж у мікросередовищі. Цим чинникам властивий високий рівень варіантності, невизначеності та непередбачуваності можливих наслідків. До основних факторів макросередовища, за якими підприємство має уважно стежити та правильно оцінювати пов’язані з ними загрози при розробці маркетингових стратегій, відносять наступні п’ять груп: - економічні; - соціально-культурні; - техніко-технологічні; - політико-правові; - природно-географічні.

**Таблиця 2.1.1** Фактори й показники макросередовища

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактори макросередовища** | **Показники** |
| Економіка | Фаза економічного циклу країни |
|   | Рівень інфляції |
|   | Рівень безробіття |
|   | Валовий національний продукт та його динаміка |
|   | Наявність та рівень товарного дефіциту |
|   | Рівень доходів та купівельної спроможності населення |
| Демографія | Чисельність населення |
|   | Територіальне розміщення населення |
|   | Рівень урбанізації |
|   | Міграція населення |
|   | Віковий склад населення |
|   | Рівень народжуваності та смертності |
|   | Статевий склад населення |
|   | Сімейний стан населення |
| Політико-законодавчий | Політична структура |
|   | Рівень політичної та законодавчої стабільності |
|   | Антимонопольне регулювання |
|   | Податкове законодавство |
| Соціально-культурний | Соціальні класи |
|   | Соціальні групи |
|   | Культура |
|   | Субкультура |
| Науково-технічний прогрес | Рівень інфляційної активності |
|   | Введення нових технологій |
|   | Напрями концентрації технологічних зусиль |
|   | Підвищення продуктивності праці |
|   | Нова продукція |
| Природно-географічні | Екологія |
|   | Наявність та доступність сировини природних копалин |
|   | Вартість енергоносіїв |

**Економічні фактори.** До економічних факторів належать ті, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів та витрат. Це зумовлює аналіз таких характеристик як: обсяг валового внутрішнього продукту, темпи інфляції та дефляції, рівень зайнятості та безробіття, платіжний баланс, відсоткова ставка, продуктивність праці, норми оподаткування тощо. При вивченні цих факторів важливо звертати увагу на такі складові як загальний рівень економічного розвитку, видобуваємі природні ресурси, тип і рівень розвитку конкурентних відносин та ін.

**Соціально-культурні фактори.** Вивчення соціальних факторів пов’язане з визначенням впливу на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як відношення людей до праці і якості життя, існуючі в суспільстві звички та вірування, демографічні структури суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей до зміни місця проживання. Значення соціальних факторів дуже важливе, оскільки вони істотно впливають на інші фактори макросередовища та на загальний стан підприємства. Соціальні процеси змінюються відносно повільно, але якщо спостерігаються соціальні зміни, то вони призводять до істотних змін в оточенні організації. Тому підприємство повинно уважно стежити за можливими соціальними змінами. Суспільство складається з груп людей, які мають різні культурні характеристики (ставлення до підприємництва, роль жінок у суспільстві тощо).

**Техніко-технологічні фактори.** Рівень науково-технічного прогресу дає можливість виготовлення нової продукції і [**ефект**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=63311&displayformat=dictionary)ивної маркетингової діяльності (організація реклами через засоби телекомунікацій, супутники, доведення продукту до споживача та післяпродажне обслуговування на основі сучасних технологій, використання комп’ютерних інформаційних систем тощо). Аналіз технологічних факторів дозволяє своєчасно виявити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для удосконалення вироблюваної продукції та модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Процес розвитку науки і техніки несе в собі великі можливості і в той же час великі загрози для підприємств. Багато організацій не в змозі використати нові перспективи, оскільки технологічні можливості для здійснення докорінних змін переважно створюються за межами галузі, в якій вони існують. Запізнившись з модернізацією, вони втрачають свою частку ринку, що може призвести до негативних наслідків. Уважне спостереження за процесом розвитку технологій важливе не тільки для своєчасного використання нових технологічних досягнень, але й з тієї точки зору, що підприємство повинне передбачити і спрогнозувати також момент відмови від цієї технології. Тобто процес врахування технологічних факторів макросередовища повинен сприяти вибору таких рішень, які дозволяють не запізнитися з початком технологічного оновлення і не затриматися дуже довго з використанням колись нової технології і виробництвом колись нового продукту.

**Природно-географічні фактори.** Під час прийняття рішення щодо стратегії та тактики потрібно враховувати кліматичні та географічні умови. Так, площа та якість українських чорноземів створюють чудові умови для вирощування сільгосппродуктів. Щоправда, інші фактори призводять до того, що цей потенціал використовується слабко. Розмаїття природно-кліматичних умов створює чудові передумови для розвитку міжнародного туризму в Україні, проте «чорнобильський синдром» суттєво стримує розвиток цього бізнесу навіть через стільки років після аварії.

**Політико-правові фактори.** Найважливішими елементами політико-правових факторів є:

* законодавство;
* урядові установи;
* впливові групи населення.

Закони та нормативні акти уряду, політична стабільність або політичні конфлікти безпосередньо впливають на підприємницьку активність. Аналіз правових факторів зумовлює вивчення законів та інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і межі відносин, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб’єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. При цьому важливо звертати увагу на дієздатність правової системи. Політичні фактори повинні вивчатися для того, щоб мати чітку уяву про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава повинна проводити в життя свою політику. Вивчення політичних факторів повинно включати визначення того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які наміри уряду існують по відношенню до різних галузей економіки та регіонів країни, які зміни в законодавстві і правовому регулювання можливі в результаті прийняття нових законів та норм, що регулюють економічні процеси. Тут також враховують, яка політична ідеологія визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд і наскільки він в змозі проводити свою політику, який ступінь суспільного невдоволення і наскільки сильні опозиційні політичні структури.

Вивчаючи фактори макросередовища, важливо враховувати два наступних чинника:

1. Всі складові макросередовища знаходяться в стані сильного взаємовпливу. Зміни одних факторів обов’язково призводять до змін інших факторів макросередовища. Тому їх вивчення і аналіз повинні вестись не окремо, а системно із спостереженням змін не тільки всередині окремої групи, а й з визначенням того, як ці зміни будуть відбиватися на інших факторах макросередовища.

2. Ступінь впливу окремих факторів макросередовища на різні підприємства різний.

Зокрема, ступінь впливу виявляється по-різному в залежності від розміру підприємства, його галузевого і територіального розміщення. Вважається, що великі організації відчувають більшу залежність від макросередовища, ніж дрібні. Вивчення факторів макросередовища повинно базуватися не скільки на сьогоденному та минулому його стані, але й на прогнозуванні розвитку цих факторів для визначення загроз або нових можливостей в майбутньому.

### **2. Мікросередовище підприємства та його чинники**

Внутрішнє середовище організації (підприємства) є джерелом її життя. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може бути також і джерелом проблем і загибелі організації у випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування організації.

Мікросередовище формують:

* споживачі;
* конкуренти;
* постачальники;
* посередники;
* контактні аудиторії.

Аналіз споживачів базується на складанні профілю тих, хто купує продукт, що реалізується підприємством. Вивчення споживачів дозволяє підприємству визначити, який продукт в найбільшій мірі буде прийматися споживачами, на який обсяг продажу може розраховувати підприємство, в якій мірі покупці віддають перевагу продукції саме цього підприємства, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекає продукцію в майбутньому тощо. Профіль споживачів може бути складений за наступними характеристиками:

* географічне місце розташування споживача;
* демографічні його характеристики (вік, освіта, сфера діяльності);
* соціально-психологічні характеристики споживача, що відображують його положення в суспільстві, стиль поведінки, смаки;
* відношення споживача до продукту (чому він купує цю продукцію, як він її оцінює тощо).

Вивчаючи споживачів, підприємство визначає для себе силу своїх позицій в процесі торгу. Якщо покупець має обмежену можливість у виборі продавця потрібного йому товару, то його сила торгуватися буде істотно послаблена. Якщо навпаки, то продавець повинен шукати заміну цього покупця іншим, який мав би менше можливостей у виборі продавця.

Торгівельна сила споживача залежить також від того, наскільки важлива для нього якість споживаємої продукції. Існує ряд факторів, що визначають торгову силу покупця, які повинні враховуватись в процесі аналізу покупця:

а) співвідношення ступеня залежності споживача від продавця зі ступенем залежності продавця від споживача;

б) обсяг закупівель, здійснюваних споживачем;

в) рівень його інформованості;

г) наявність продуктів-замінників;

д) вартість для покупця переходу до іншого продавця;

є) [**чутливість**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=63360&displayformat=dictionary) покупця до ціни, яка залежить від загальної вартості здійснюваних ним закупівель, його орієнтації на певну торгову марку, наявності певних вимог до якості товару, його прибутку, системи стимулювання і відповідальності осіб, що приймають рішення про купівлю.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб’єктів господарювання, що забезпечують підприємство сировиною, напівфабрикатами, енергетичними та інформаційними ресурсами, фінансами та ін., від яких залежить [**ефект**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=63311&displayformat=dictionary)ивність роботи підприємства, собівартість і якість вироблюваного підприємством продукту. Постачальники сировини і матеріалів, якщо вони мають істотний вплив, можуть поставити підприємство у велику від себе залежність. Тому при виборі постачальників всебічно і ретельно вивчають їх діяльність, щоб побудувати такі відносини з ними, які забезпечували б підприємству максимум сили у взаємодії з постачальниками.

При вивченні постачальників сировини і матеріалів звертають увагу на наступні характеристики їх діяльності:

* вартість товару, який постачається;
* гарантію його якості;
* часовий графік поставки товарів;
* пунктуальність та обов’язковість виконання умов постачання товару.

Вивчення конкурентів охоплює вивчення тих, з ким підприємству доводиться боротися за сировину та ринки збуту, щоб забезпечити своє існування. Це вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі та сильні сторони конкурентів і на основі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби. Конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, що вироблюють аналогічну продукцію і реалізують її на одному і тому ж ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є також і ті підприємства, які можуть увійти на ринок, а також ті, що вироблюють продукти-замінники. Крім них на конкурентне середовище підприємства значно впливають його покупці і постачальники, які, маючи торгівельну силу, можуть істотно послабити позицію підприємства. Багато підприємств не приділяють належної уваги можливій загрозі з боку потенційних конкурентів, які можуть увійти на ринок, і тому саме їм програють у конкурентній боротьбі.

Отже, підприємству необхідно заздалегідь створювати бар'єри на шляху входження на ринок потенційних конкурентів. Такими бар'єрами можуть бути: поглиблена спеціалізація у виробництві продукції, низькі витрати за рахунок економії від більшого обсягу виробництва, контроль над каналами розподілу, використання локальних особливостей, які дають перевагу в конкуренції тощо. Але кожен з цих заходів призводить до певного результату лише в тому випадку, коли він є реальним бар'єром для конкурента.

Велику конкурентну силу мають виробники замінюючої продукції. Особливість трансформації ринку у випадку появи замінюючого продукту полягає в тому, що, якщо скасовується ринок старого продукту, то він як правило не піддається відновленню. Тому для того, аби достойно зустріти виклик з боку підприємств, що вироблюють товари-замінники, підприємство повинне мати достатній потенціал, щоб перейти до створення продукту нового типу.

**Контактні аудиторії** – це групи, що виявляють інтерес до діяльності фірми і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей.

Виділяють такі контактні групи:

* внутрішні контактні аудиторії (трудовий колектив, акціонери, рада директорів, профспілки);
* місцеві контактні аудиторії (місцеві жителі, ради ветеранів);
* фінансові контактні аудиторії (банківські службовці, кредитори, фінансові консультанти, брокери);
* контактні аудиторії державних установ (працівники податкової служби, статистичних органів, пожежної інспекції та санітарноепідеміологічного контролю);
* контактні аудиторії засобів масової інформації (журналісти, економічні оглядачі, співробітники відділів реклами та інформації).

Взаємини з контактними аудиторіями мають будуватися за схемою: максимальне заохочення до співробітництва одних (спонсорів, консультантів, журналістів) і врахування можливих дій інших (податкова, пожежна інспекція, санітарно-епідеміологічний контроль тощо).

### **3. Методи аналізу середовища підприємства**

У зовнішньому середовищі постійно відбуваються динамічні процеси змін. Одна частина цих процесів відкриває нові можливості для підприємства, створює для нього сприятливі умови. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі та обмеження. Для успішного виживання у довгостроковій перспективі, підприємство повинно вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому і те, які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому аналіз середовища в маркетингу спрямований на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі по відношенню до фірми, та сильних і слабких сторін, які має підприємство.

Аналіз середовища проводять, застосовуючи методологію SWOTаналізу (абревіатура складена із перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості, загрози). Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей, а в подальшому – встановлення ланцюгів зв’язку між ними, які потім можуть бути використані для формування стратегії підприємства. Томпсон і Стрікланд запропонували наступний приблизний набір характеристик, що дозволяє скласти перелік сильних і слабких сторін підприємства, а також його загроз і можливостей.

**Сильні сторони** - висока кваліфікація працівників та компетентність персоналу; адекватні фінансові ресурси; висока репутація у споживачів; відомий лідер ринку; захищеність від сильного конкурентного тиску; адекватна технологія; переваги в галузі витрат; переваги в галузі конкуренції; наявність інноваційних спроможностей і можливість їх реалізації; перевірений часом менеджмент.

**Слабкі сторони** - немає чітких стратегічних напрямів; застаріле обладнання; низька прибутковість; бракує управлінського таланту та володіння проблемами; відсутність деяких типів ключової кваліфікації та компетентності; погане відслідковування процесу виконання стратегії; внутрішні виробничі проблеми; уразливість по відношенню до конкурентного тиску; відставання в галузі досліджень і розробок; вузька виробнича лінія; слабке уявлення про ринок; нижче середнього маркетингові здібності; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

**Можливості** - вихід на нові ринки або сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення різноманітності у взаємопов’язаних продуктах; вертикальна інтеграція; прискорення зростання ринку; самовдоволення серед конкуруючих фірм; можливість перейти до групи з кращою стратегією.

**Загрози** - можливість появи нових конкурентів; зростання продажу продуктів-замінників; уповільнення зростання ринку; несприятлива політика уряду; зростаючий конкурентний тиск; зростання сили торгу у покупців і постачальників; змінення потреб і смаків споживачів. У залежності від конкретної ситуації підприємство може доповнювати кожну з чотирьох частин певними характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища.

Після того, як список слабких і сильних сторін підприємства, а також його загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв’язків між ними. Для встановлення цих зв’язків складається матриця SWOT.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | Можливості | Загрози |
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| … | … |
| Сильні сторони | Поле СІМ(сила і можливості | Поле СІЗ(сила і загрози) |
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| … |
| Слабкі сторони | Поле СЛМ(слабкість і можливість) | Поле СЛЗ(слабкість і загрози) |
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| … |

**Рис.** **Матриця SWOT**

На кожному з полів розглядаються всі можливі парні комбінації і виділяються ті, які повинні бути враховані при розробці поведінки підприємства в майбутньому. 28 Відносно тих пар, які були вибрані з поля «СІМ», слід розроблювати стратегію по використанню сильних сторін підприємства для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для тих пар, які опинились на полі «СЛМ», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати подолати наявні слабкості на підприємстві. Якщо пара знаходиться на полі «СІЗ», то стратегія повинна передбачати використання сили підприємства для ліквідації загроз. Для пар, що знаходяться на полі «СЛЗ», підприємство повинно вироблювати таку стратегію, яка б дозволила йому позбутися слабкості і спробувати запобігти наявній загрозі. Можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Чи навпаки, вчасно ліквідована загроза може створити у підприємства додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо конкуренти не ліквідували цю ж загрозу.

Для успішного застосування методології SWOT-аналізу оточення підприємства важливо не тільки визначити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є облік у стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей. Для оцінки можливостей підприємства будується матриця можливостей.

**Вплив можливостей на підприємство**

|  |  |
| --- | --- |
| **Імовірність використання можливостей** | **Ступінь впливу можливостей** |
| **Сильний вплив** | **Помірний вплив** | **Малий вплив** |
| Висока імовірність | ВС | ВП | ВМ |
| Середня імовірність | СС | СП | СМ |
| Низька імовірність | НС | НП | НМ |

**Рис.** **Матриця можливостей**

Можливості, що припадають на поля ВС, ВП і СС мають велике значення для підприємства і потребують обов’язкового використання. Можливості, що припадають на поля СМ, НМ, НП – практично не заслуговують уваги підприємства. Можливості, що припадають на інші поля, повинні розглядатись керівництвом у кожному окремому випадку, якщо підприємство має достатньо ресурсів для їх використання. Аналогічна матриця складається для оцінки загроз.

**Вплив загроз на підприємство**

|  |  |
| --- | --- |
| **Імовірність реалізації загроз** | **Наслідки реалізації загрози** |
| **Руйнування** | **Критичний стан** | **Важкий стан** | **Легкі удари** |
| Висока імовірність | ВР | ВК | ВВ | ВЛ |
| Середня імовірність | СР | СК | СВ | СЛ |
| Низька імовірність | НР | НК | НВ | НЛ |

**Рис. Матриця загроз**

Загрози, що припадають на поля ВР, ВК і СР, являють собою велику небезпеку і потребують негайного і обов’язкового усунення. Загрози, що знаходяться на полях ВТ, СК, і НР також повинні знаходитись під наглядом вищого керівництва і бути усунені в першу чергу. Загрози на полях НК, СТ, ВЛ потребують уважного і відповідального підходу до їх усунення. Решта загроз не повинні випадати з поля зору керівництва, яке уважно стежить за їх розвитком.

Певні загрози для нормальної діяльності підприємств (особливо тих, що працюють на міжнародному ринку) або нові можливості можуть виникнути через зміну валютного курсу, через нестабільність політичної ситуації у країнах, які є об’єктами інвестиційної діяльності, через діяльність зарубіжних фірм або через ускладнення доступу до сировини.