

УДК 339.138  
JEL M31

В. Савельєв, канд. екон. наук, асист.  
КНУ імені Тараса Шевченка

### ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПРИ ФОРМУВАННІ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

У статті розглянута сутність процесу оцінки бізнес-середовища та визначені напрямки аналізу при формуванні глобальної маркетингової стратегії. Запропонована класифікація досліджень глобального ринкового середовища та послідовність завдань в контексті рішень, що приймаються на кожному з етапів формування глобальної маркетингової стратегії.

Ключові слова: оцінка бізнес-середовища, глобальна маркетингова стратегія, формування глобальної маркетингової стратегії, завдання в контексті реалізації стратегії.

**Вступ.** Глобальна маркетингова стратегія передбачає уніфікований підхід у маркетингових рішеннях щодо різноманітних національних ринків. При цьому доцільність застосування глобальної стратегії маркетингової діяльності визначається ступенем гомогенізації ринків на яких підприємство планує здійснювати свою діяльність. Для цього необхідно оцінити міжнародне ринкове середовище з огляду на глобальні сили, які спонукають до стандартизації та обумовлені ефектом економії на масштабі, конкуренцією, поведінкою та очікуваннями споживачів. Також необхідно проаналізувати локальні сили, які вимагають адаптації глобальної стратегії до локальних особливостей, а саме до різноманітності правових норм, культур, традицій споживання, своєрідності збутових мереж.

Найскладнішими для підприємства з точки зору стратегічного управління є умови транснаціонального середовища, що характеризується поєднанням потужного тиску до стандартизації та відсутного впливу локальних сил. В даному випадку, в процесі формування глобальної маркетингової стратегії використовуються елементи стандартизації з необхідним для кожного регіонального ринку адаптаційним комплексом.

Актуальність дослідження питань оцінки бізнес-середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії зумовлюється необхідністю визначення ступе-

ня стандартизації та напрямків адаптації елементів глобальної маркетингової стратегії в умовах транснаціонального ринкового середовища. Питанню оцінки глобального ринкового середовища присвячена значна кількість наукових праць, насамперед таких провідних закордонних фахівців як Д. Аакер, Ж. Ламбен, І. Ансофф, К. Келлер, Ф. Котлер, тощо. Серед українських авторів найбільший внесок у вивчення проблем глобального стратегічного аналізу зробили А.О. Старостіна, А.В. Войчак, Н.В. Куденко, Т.І. Лук'янець та ін. У дослідженнях цих авторів розглядаються різні аспекти стратегічного аналізу глобальних ринків. Однак, слід зазначити, що в сучасній спеціальній літературі практично не розглядається стратегічний аналіз в контексті етапів формування глобальної маркетингової стратегії.

**Метою роботи** було визначити сутність та послідовності завдань оцінки бізнес-середовища на кожному з етапів формування глобальної маркетингової стратегії.

**Результати та їх обговорення.** Формування глобальної маркетингової стратегії є багатоетапним процесом, який вимагає ухвалення стратегічних управлінських рішень на кожному з етапів.

Пропонується розглянути стратегічний аналіз бізнес-середовища в контексті рішень, що приймаються на кожному з етапів формування глобальної маркетингової стратегії (рис. 1).

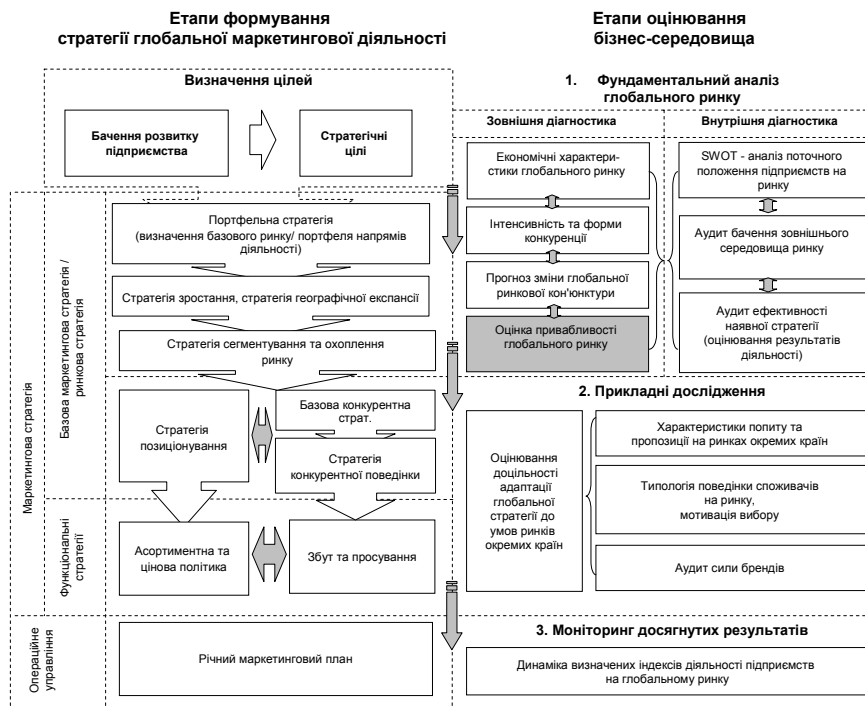


Рис. 1. Оцінка бізнес-середовища на етапах формування глобальної маркетингової стратегії

\* Джерело: розроблено автором.

Першим рівнем таких рішень є визначення бачення глобального розвитку підприємства та довгострокових стратегічних цілей. На їх основі формується базова корпоративна стратегія, насамперед портфельна стратегія (на рівні напрямків діяльності), стратегія зростання, стратегія глобальної географічної експансії та базова конкурентна стратегія [1, с. 21]. На другому рівні необхідно прийняти стратегічні рішення, що стосуються ступеня адаптації глобальної маркетингової стратегії під специфіку ринків окремих країн, а саме конкурентної поведінки на географічних ринках присутності, стратегії охоплення і позиціонування та функціональних стратегій (цінова та асортиментна політика, збут та просування). На третьому рівні приймаються рішення спрямовані на оперативне коригування поточних дій.

В контексті заданої ієрархії стратегічних рішень можна виділити наступні етапи стратегічного аналізу бізнес-середовища:

1. фундаментальний аналіз;
2. прикладні дослідження;
3. моніторингові дослідження для оцінки досягнутих результатів.

Ключовими завданнями фундаментального аналізу є оцінка кон'юнктури глобального ринку, аналіз моделі поведінки споживачів та аналіз досвіду роботи підприємства, пошук внутрішніх можливостей. Результати фундаментального аналізу складають основу портфельної стратегії, як на рівні визначення напрямків діяльності, так і на рівні вибору географічних ринків присутності. Для цього аналізуються:

- глобальні тенденції розвитку ринку;
- рушійні сили галузі;
- основні географічні регіони розвитку галузі;
- специфіка розвитку галузі у різних регіонах.

На етапі фундаментального аналізу також передбачається проведення аналізу сильних та слабких сторін підприємства, аналізу наявності ресурсів необхідних для здійснення його глобальної діяльності з метою попереднього визначення можливих напрямів спрямування зусиль. Підприємству слід оцінювати можливості постачання продукту та можливості маркетингового супроводу.

Такий аналіз має назву "внутрішня діагностика" та здійснюється за допомогою аналізу внутрішньої інформації, таких як дані стосовно продажів або динаміка зміни клієнтської бази. При здійсненні внутрішньої діагностики визначаються:

- стратегічні цілі маркетингу (бачення, місія і цілі підприємства, їх взаємозв'язок з ресурсами, сильні й слабкі сторони, організаційні структури. Базою розробки будь-якої маркетингової стратегії є саме місія, оскільки вона відображає кінцеву мету існування підприємства) [2, с. 392];
- організація маркетингу (рівень кваліфікації кадрів, підготовка і перепідготовка, стимулювання співробітників, розподіл відповідальності, корпоративна культура, організаційна структура служби маркетингу);
- фінансові ресурси (аналіз витрат, прибутковості, баланс, кредитна політика, ліквідність, платоспроможність, продуктивність праці, рентабельність);
- товар (фаза життєвого циклу, конкурентоспроможність, ширина продуктової лінії, нововведення, рівень сервісної підтримки, наявність гарантій);

- цінова політика (взаємозв'язок цін, витрат, попиту, якості товару; економічність попиту, залежність цінової політики від цільового сегменту, платоспроможності споживача, від внутрішніх факторів, що створюють вплив на рівень цін);

- система руху товарів (система транспортування, складування, зберігання, витрати на рух товарів, характеристика ланцюга збуту, кількість посередників, наявність інформаційної логістичної системи);

- організація збуту (організація, персонал, система просування, програми лояльності, реклама).

Специфіка глобального маркетингового середовища полягає в тому, що його фактори динамічно змінюються і кожного разу по іншому впливають на діяльність підприємства. У глобальній маркетинговій діяльності база прийняття управлінських рішень переноситься з аналізу внутрішніх можливостей на аналіз факторів глобального маркетингового середовища.

Маркетингове середовище підприємства – це сукупність факторів макромаркетингового середовища та суб'єктів зовнішнього мікромаркетингового середовища, що впливають на реалізацію економічних інтересів компанії на глобальному ринку. Макромаркетингове середовище – це сукупність політично-правових, економічних, науково-технічних, демографічних, природних і культурних груп факторів, що впливають на діяльність підприємства. [3, с. 56]

Не менш важливими є фактори культурного середовища – національні традиції, культурні цінності, субкультура, мода, побутова культура, релігія, ідеологія тощо. Саме на основі аналізу цих факторів визначається необхідність та напрямки адаптації глобальної маркетингової стратегії під умови ринків окремих країн.

Мікромаркетингове середовище – це суб'єкти зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, і, в свою чергу, підприємство може впливати на них через ті чи інші елементи своєї стратегії. До них відносяться:

- споживачі;
- конкуренти;
- постачальники;
- інші контактні аудиторії.

Фундаментальний аналіз складається з двох послідовних етапів:

- аналіз факторів макросередовища;
- аналіз факторів мікро середовища.

При формуванні глобальної маркетингової стратегії, завдання аналізу макросередовища набуває все більшого значення. Це пов'язано насамперед з тим, що будь-яке глобальне підприємство, як відкрита система, повністю залежить від зовнішнього світу у відношенні споживчого попиту, постачань ресурсів, енергії, кадрів. [4, с. 52]

Специфіка макрооточення створює загальні умови перебування підприємства в глобальному зовнішньому середовищі та визначає ключові напрямки глобальної маркетингової стратегії. У більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру, безпосередньо до окремого підприємства, хоча ступінь впливу макрооточення на різні підприємства різна, що пов'язано з відмінностями як у сферах діяльності, так і з внутрішнім потенціалом підприємства.

В табл. 1 наведений перелік інформації, що необхідна при аналізі факторів глобального макросередовища.

**Таблиця 1. Аналіз факторів глобального макросередовища**

Характер інформації, яка підлягає аналізу	Показники аналізу ринкової доступності	Джерела інформації
Інформація щодо глобально-економічного середовища ринку	Рівень регіональної інтеграції.	Законодавство країн, звіти міжнародних організацій.
Інформація щодо політико-правового середовища ринку	Митні бар'єри. Юридичні перешкоди. Політична стабільність у країні. Узгодженість системи права у країні з міжнародним правом.	Законодавство країн, рейтинги інформаційних агентств, інформаційні системи, публікації маркетингових агентств.
Інформація щодо економічного середовища ринку	Динаміка ключових макроекономічних показників (ВВП країни, ВВП на душу населення, рівень інфляції). Стабільність обмінного курсу. Наявність ресурсів, їх доступність і порівняно невисока вартість. Розвиток ринкової інфраструктури.	Національна та зовнішньоторговельна статистика, публікації інформаційних агентств, звіти міжнародних організацій, статистичні довідники, інформаційні системи.
Інформація щодо науково-технічного середовища ринку	Рівень розвитку науки та кваліфікація кадрів. Технологія виробництва, яка вимагається на ринку. Патенти і права.	Інформаційні системи, маркетингові агентства.
Інформація щодо соціально-культурного середовища ринку	Культурний фон країни, національні стереотипи поведінки. Мовні бар'єри, бар'єри невербального спілкування. Культура ведення бізнесу (звички, традиції, норми). Наявність етнічних чи релігійних конфліктів.	Маркетингові агентства.
Особливості розвитку ринку	Ємність ринку та його залежність від імпорту. Рівень конкуренції на ринку. Ступені і типи інтеграції. Вхідні бар'єри в галузь.	Національні статистичні довідники. Галузеві періодичні видання.

\* Джерело: складено автором за [4].

Елементи мікросередовища іншими словами називають елементами зовнішнього середовища безпосереднього факторіального впливу на підприємство. Саме тому їх глибокий аналіз має неабияке значення для вироблення ефективної глобальної маркетингової стра-

тегії. Аналіз факторів мікрорекламно-маркетингового середовища передбачає дослідження таких факторів як споживачі, конкуренти, постачальники, інші контактні аудиторії.

В табл. 2 наведені найпоширеніші пошукові питання при фундаментальному аналізі мікросередовища.

**Таблиця 2. Аналіз факторів мікросередовища**

Аудиторія дослідження	Типові пошукові питання
Конкурентне середовище	– образи фірм-конкурентів, номенклатура і об'єми продукції, що випускається ними, і послуг, ринки, на яких вони працюють, і долі на цих ринках; – конкурентоспроможність їх продукції; цінова політика і політика в області збуту; динаміка продажів; – стан виробничої бази, організаційно-правові форми власності, засновники і розподіл акцій між акціонерами; – фінансовий стан; – відношення до інновацій; оцінка поточної стратегії конкурентів; – оцінка майбутніх цілей конкурентів; – сильні і слабкі сторони конкурентів; – оцінка конкурентів постачальниками і споживачами.
Споживачі	– характеристика кінцевих споживачів; аналіз мотивів, характеристика оптових покупців; – стосунки із споживачами, цінові взаємини; – міра задоволеності споживачів продукцією фірми; – відношення споживачів до міри інноваційності товару, супутніх послуг;
Постачальники	– загальна характеристика постачальників і їх відмітні ознаки, переваги і недоліки; – стосунки з постачальниками (суть договірних стосунків, форма оплати, формування відпускної ціни, система знижок, що діє, стабільність постачань, можливості збільшення об'єму постачань, наявність у постачальників власних каналів збуту і рівень їх розвитку, система пріоритетів постачальників при виборі клієнтів, можливості фірми впливати на формування або корекцію збутової політики постачальників); – що є визначальний в цих стосунках, чим керується фірма при виборі постачальників; – альтернативні постачальники (як організовані пошуки нових постачальників); – можливі постачальники для перспективних видів продукції; – місце фірми серед інших клієнтів – постачальників; оцінка роботи постачальників

\* Джерело: складено автором за [2].

На основі результатів фундаментального аналізу розробляється та оцінюються гіпотези портфельної та базової конкурентної стратегій. Другим етапом стратегічного аналізу міжнародного бізнес-середовища є прикладні дослідження.

Для прийняття управлінських рішень на рівні стратегії конкурентної поведінки, охоплення ринку, позиціонування та функціональних стратегій слід провести ряд прикладних досліджень на обраних географічних рин-

ках. При цьому результати фундаментального аналізу є установчими або первинними по відношенню до прикладних досліджень з точки зору цілей та задач. Іншими словами в результаті фундаментального дослідження формується перелік цілей та задач, що необхідно вирішити на рівні прикладних досліджень.

В табл. 3 наведений можливий перелік дослідницьких робіт та типові задачі.

Таблиця 3. Орієнтовний перелік прикладних дослідницьких робіт

Види дослідницьких робіт	Типові задачі
Кількісні дослідження споживачів	– оцінка індексів брендів конкурентного оточення; – побудова карт сприйняття конкурентів; – кількісна оцінка мотивів споживчого вибору; – визначення векторів переключення споживачів на пропозицію конкурентів; – аналіз цінових очікувань; – інші.
Якісні дослідження споживачів	– якісна оцінка мотивів вибору; – визначення процедур вибору; – оцінка сприйняття конкурентів по якісним критеріям; – визначення семантико-емоціональних просторів для концепції позиціонування; – інші.
Експертний аналіз	– визначення короткострокових тенденцій ринкового середовища; – оцінка загроз та можливостей; – інші.
Роздрібний аудит	– визначення нумеричної дистрибуції конкурентів; – визначення якісної дистрибуції конкуренції; – інші.
Ціновий аудит	– Визначення цінової політики конкурентів
Аналіз асортименту та обсягів продажу	– оцінка економічної ефективності асортиментних позицій (ABC – аналіз); – оцінка стабільності продажів (XYZ-аналіз); – оцінка клієнтської бази; – інше.

\* Джерело: складено автором за [4].

Систематичність та завершеність дослідження пов'язана з тим, що в маркетинговому середовищі постійно відбуваються зміни, які треба досліджувати і постійно вносити корективи у попередні уявлення і висновки. Таким чином, дослідження динаміки визначених індексів оцінки ринкового середовища є задачею моніторингових досліджень, що є третім етапом аналізу.

Результати моніторингових досліджень направлені на оперативне коригування:

- програми просування та збуту;
- тактики ціноутворення (формування систем знижок та націнок, страхування ціни, врахування психологічного фактору);
- внутрішнього маркетингу;
- торгового маркетингу;
- маркетингу взаємовідносин, CRM;
- інше.

Перспектива подальших досліджень полягає у детальнішому розгляді альтернатив стратегії глобальної маркетингової діяльності з оглядом на результати оцінки бізнес-середовища на етапі фундаментальних, прикладних та моніторингових досліджень.

**Висновки.** Узагальнюючи вищевказане слід зазначити, що саме результати стратегічного аналізу глобального бізнес-середовища є основою прийняття стратегічних управлінських рішень. Підприємство, що діє на глобальному ринку повністю залежить від тенденцій світової ринкової кон'юнктури, яка змінюється із значною швидкістю.

Таким чином, специфіка аналізу бізнес-середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії поля-

гає у доцільності застосування циклічності дослідницьких процесів на етапах її розробки або коригування. У зв'язку з цим запропоновано класифікувати дослідження, як:

- фундаментальні (на рівні розробки глобальної корпоративної стратегії). В даному випадку ефективний горизонт планування – 1-3 роки в залежності від специфіки ринку. По завершенню цього періоду глобальна корпоративна стратегія переглядається, що потребує оновлення даних, щодо факторів глобального ринкового середовища;

- прикладні. Результати прикладних досліджень мають стати основою для визначення стратегії конкурентної поведінки, стратегії позиціонування та функціональних стратегій. Такі дослідження слід проводити щорічно в рамках коригування річних стратегічних планів.

- моніторингові дослідження. Є завершальним циклом та спрямовані насамперед на оперативне коригування плану тактичних дій впродовж року. Таким чином доцільно такі дослідження проводити або один раз в квартал, або один раз в півроку.

#### Список використаної літератури

1. Aaker David A. Strategic market management. – USA: John Wiley & Sons, Inc., 1995. – 379 p.
2. В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Винорадов та ін. Маркетинг: Підручник / – К.: Навчально-методичний центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2005. – 422 с.
3. А.О Старостіна, Н.П Гончарові, Є.В. Криківський та ін.; Маркетинг. – К.:Знання, 2009. – 1070 с.
4. Michael J. Stahl, David N. Grigsby. Strategic Management for Decision Making. – Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992. – 999 p.

Надійшла до редколегії 10.12.13

В. Савельєв, канд. екон. наук, ассист.  
КНУ имени Тараса Шевченко, Киев

### ОЦЕНКА БИЗНЕС СРЕДЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ГЛОБАЛЬНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

*В статье рассматривается суть процесса оценки бизнес среды та определены направления анализа при формировании глобальной маркетинговой стратегии. Предложена классификация исследований глобальной рыночной среды и последовательность заданий в контексте решений, принимаемых на каждом этапе формирования глобальной маркетинговой стратегии.*

*Ключевые слова: оценка бизнес-среды, глобальная маркетинговая стратегия, формирование глобальной маркетинговой стратегии, задания в контексте реализации стратегии.*

V. Savelyev, PhD in Economics, Assistant  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

### ASSESSMENT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT FOR DEVELOPMENT OF GLOBAL MARKETING STRATEGY

*The article concerns with essence of assessment of the business environment and specific directions of analysis during the working out of global marketing strategy. The classification of the global marketing environment researches and tasks sequence in the context of the decisions made on each stage of global marketing strategy is proposed.*

*Keywords: assessment of the business environment, global marketing strategy, creation of global marketing strategy, tasks within the strategy implementation.*