

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МОНІТОРИНГУ**

Формування маркетингової стратегії вимагає урахування бистроплинних змін зовнішнього середовища за так званими слабкими сигналами. Їх розпізнавання можливе за умови використання стадії моніторингу.

На відміну від інших галузей знань в економічній науці моніторинг розглядають [1, с.93-95] як стадію процесу управління, яка представляє собою безперервний систематичний нагляд, оцінку та прогноз параметрів зовнішнього середовища підприємства з метою отримання інформації про загрози та можливості для розробки управлінських впливів превентивного характеру.

Розв'язання завдання розробки технології моніторингу потребує вирішити проблему стосовно складу необхідної для його виконання інформації або окреслити його границі.

В ієрархічній моделі зовнішнього середовища ряд вчених крім середовища прямої та непрямої дії виокремлюють середовище на рівні завдання або проміжне середовище до якого відносять споживачів, постачальників та конкурентів. На відміну від сегментів середовища прямого впливу у цьому випадку розглядають конкретних суб'єктів, що оточують компанію та складають найближче зовнішнє оточення. Саме вони й повинні бути об'єктами моніторингу в процесі формування маркетингової стратегії.

Окреслення границь моніторингу вимагає визначити перелік суб'єктів за якими буде вестися спостереження. Оскільки такі суб'єкти становлять найближче оточення фірми, то логічним буде використати: для конкурентів – структурування за стратегічними групами; для постачальників та покупців – АВС-аналіз.

В середовищі на рівні завдання найбільша увага приділяється конкурентам, адже їхні дії можуть найбільше впливати на можливість реалізувати стратегію підприємства. Інформацію про дію конкурента, „що прямо чи опосередковано свідчить про його наміри, мотиви, цілі або внутрішню ситуацію“ М. Портер назвав ринковими сигналами [2, с.91]. Відстеження ринкових сигналів на стадії моніторингу дозволить „зрозуміти конкурентів“ і у такий спосіб надасть можливість прогнозувати його

ймовірні ходи, а саме:

- ідентифікувати стратегію конкурентів;
- прогнозувати вірогідну реакцію конкурентів на стратегічні ініціативи фірми;
- визначити кроки конкурентів, які можуть загрожувати реалізації стратегії фірми.

Критичний огляд наукових праць Р.Гранта, М.Портера, А.А. Томпсона й А.Дж. Стрікленда дозволили виокремити три блоки ринкових сигналів, які ми безумовно можемо розглядати як перелік інформації, що необхідно зібрати на стадії моніторингу:

### 1. Цілі конкурентів.

Інформація у сегменті стосується ринкових сигналів за якими можна ідентифікувати теперішні цілі конкурентів та визначити їхні можливі зміни.

### 2. Стратегічні ходи конкурентів.

Інформація стосується ринкових сигналів, що дають змогу визначити як фірма конкурує сьогодні. Розуміння цього питання дає можливість прогнозувати її конкурентну поведінку у майбутньому. З цією метою слід накопичувати дані стосовно „попередніх заяв компанії про майбутні дії“ [2, с.92] та безпосередньо відстежувати її дії.

Попередні заяви про дії представляють собою офіційну форму комунікації фірми у вигляді офіційних заяв топ-менеджерів акціонерам, фінансовим аналітикам, в засобах масової інформації і т.п. Але оприлюднені заяви про майбутні наміри не гарантують наступних дій і можуть суттєво відрізнитися. Тому інформація про капіталовкладення, запуск у виробництво нових товарів, ініціативи НІОКР, рекламні компанії, зміни у цінах та ін., – є фактичними доказами попередніх заяв. Цілісну картину про стратегію конкурентів можна скласти тільки порівнянням попередніх заяв з фактичними діями, особливо при виділенні певних ресурсів.

### 3. Зміни у сильних та слабких місцях конкурентів

Інформація блоку надає можливість визначити спроможність конкурента відреагувати на стратегічні ходи фірми або зробити ходи, що будуть загрожувати реалізації стратегії фірми.

Склад інформації щодо оцінювання спроможностей конкурентів зазвичай визначають переліком [2, с.80-81; 3; 4, с.194-198]:

якісні характеристики товару; виробничі можливості; використання новітніх технологій; канали розподілу; маркетинг/реклама; фінансове становище; управління персоналом.

Інтерпретація переліченої інформації як правило здійснюється з використанням факторного аналізу та побудови конкурентного профілю.

В сучасних умовах інформація стосовно зміни у сильних та слабких місцях конкурентів не буде повною без дослідження архітектури ланцюга

накопичення вартості конкурентів у порівнянні з фірмою, що досліджується. Згаданий метод дозволяє визначити можливості оптимізації та координації взаємозв'язків між ланцюгом цінності компанії та ланцюгами постачальників, каналів розподілу й покупців.

Оскільки отримання інформації про конкурентів потребує часу і вона надходить не єдиним потоком, то є сенс для кожного конкурента заводити картку обліку, яку доцільно розділити на три вище розглянуті блоки, до яких буде вноситися вся інформація, що надходить. Зібрану інформацію повинні оцінити експерти й для кожного конкурента описати його стратегію та зробити прогноз щодо реакції на реалізацію стратегічних ініціатив фірми.

Покупці й постачальники також є суб'єктами, що можуть у певному ступені сприяти або перешкоджати реалізації стратегії підприємства.

Стосовно покупців необхідно зібрати інформацію, яка надасть змогу оцінити:

- задоволеність попиту з боку покупців – через опитування й анкетування покупців; накопичення інформації про скарги; відстеження обсягів закупок окремими покупцями та аналіз причин їх скорочення або збільшення;

- стійкість складу покупців – відстеження тенденцій у змінах складу клієнтської бази; аналіз причин втрати клієнтів.

Спостереження за сегментом постачальники потребує накопичувати інформацію щодо їхньої цінової політики, якості поставок, надання вигідних умов продажу товарів (у тому числі знижок); відстежувати появу нових постачальників на ринку. Така інформація надає можливості оцінити ефективність співпраці з постачальниками та при необхідності змінити їх на більш вигідних партнерів.

Таким чином, нами окреслено перелік інформації, яку необхідно відстежувати під час моніторингу в процесі формування маркетингової стратегії.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ:**

1. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія (Монографія) / І.О. Кузнецова. – Одеса: ВПП „Друкарський дім“, 2009 – 228 с. Бібліогр.: с.197-223
2. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
3. Дженстер П. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: определение стратегических возможностей / П.Дженстер, Д.Хасси. Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Вільямс, 2004. – 368с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратеги / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.