

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

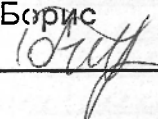
БОРИС Карина Ігорівна

**Моніторинг конкурентного середовища
організації / Monitoring of competitive environment
of the organization**

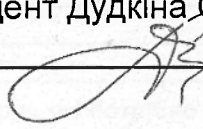
спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконала студентка групи
АДМм-21
К. І. Борис



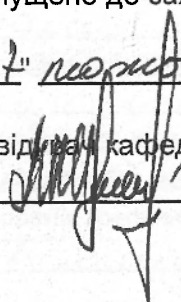
Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дудкіна О.П.



Магістерську дипломну роботу
допущено до захисту:

"07" вересня 2017 р.

Завідуючий кафедри


_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

Тернопільський національний економічний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту та публічного управління

Освітній ступінь "магістр"

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент

магістерська програма - Адміністративний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуючий кафедрою

[Signature] М. М. Шкільняк

" 20 11 / 20 15 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

БОРИС Карина Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Моніторинг конкурентного середовища організації / Monitoring of competitive environment of the organization

керівник роботи

к.е.н., доцент Дудкіна О.П.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.

3. Вихідні дані до роботи

*Економічно-правові аспекти
України засобами Інтернету,
передачі даних, матеріали мережі
Інтернет, практичні матеріали
досягнень організації*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідити теоретичні основи впровадження інновацій в управлінську діяльність організації, здійснити експертні оцінювання з процесу впровадження інновацій в управлінську діяльність ПАТ "Одіссон" запропокувати шляхи удосконалення процесу впровадження інновацій в управлінську діяльність ПАТ "Одіссон"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, графіки, діаграми, схеми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 7 жовтня 2015 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердити тези дипломної роботи, згідно з рекомендаціями та складанням плану дипломної роботи	до 25.12.15р	
2	Написання теоретичної частини дипломної роботи (1 розділ роботи)	до 15.03.16р	
3	Написання аналітичної частини дипломної роботи (2 розділ роботи)	до 20.05.16р	
4	Написання проєкту частини дипломної роботи (3 розділ)	до 10.10.16р	
5	Представлення творчої частини дипломної роботи на перевірку та внесення змін до керівникової частини	до 15.11.16р	
6	Перевірка дип.рад. на оригінальність методом "підписів"	до 01.02.17р	
7	Оформлення дипломної роботи та отримання допуску до захисту	до 10.02.17р	
8	З'ясування дипломної роботи на захист в державну університетську комісію	до 15.02.17р	

Студент Борис К. І. підпис

Керівник роботи Дудкіна О. П. підпис к.е.н., доцент Дудкіна О.П.



ОБОЛОНЬ

Публічне акціонерне товариство «Оболонь», Україна, 04212, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Тел.: (044) 412-84-10, Факс: (044) 412-76-03
· E-mail: general@kiev.obolon.ua

30 січня 2016 р.
№ 11/0/38-17

Завідувачу кафедри менеджменту та
публічного управління ТНЕУ
д.е.н., професору М.М. Шкільняку

Лист-замовлення

Організація солодовий завод ПАТ «Оболонь» зацікавлена у виконанні дипломної роботи на тему "Моніторинг конкурентного середовища організації" та просить доручити її виконання слухачці магістратури за спеціальністю "Адміністративний менеджмент" Борис Карині Ігорівні.

Директор з аграрних питань-
директор солодового заводу
ПАТ «Оболонь»



Прубняк С.М.



РЕЦЕНЗІЯ
на дипломну роботу студентки групи АДМ - 21

Борис Карини Ігорівни-

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Моніторинг конкурентного середовища організації
виконану на матеріалах Солодового заводу ПАТ "Оболонь"

Актуальність теми: обумовлена необхідністю розроблення та впровадження сучасних методик та підходів проведення моніторингу конкурентного середовища організації

Самостійні розробки і пропозиції автора: Автором досліджені та узагальнені теоретичні засади проведення моніторингу конкурентного середовища організації; продіагностовано проблеми та діючу практику моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь"; запропоновані напрями удосконалення технологій проведення моніторингу конкурентного середовища на ринку пива

Практичне значення роботи: Рекомендації щодо впорядкування процедур організаційного забезпечення системи моніторингу конкурентного середовища будуть використані в практичній роботі Солодового заводу ПАТ "Оболонь"

Недоліки: Суттєвих недоліків, які б вплинули на зміст роботи, не виявлено.

Загальний висновок Дипломна робота є самостійним науковим дослідженням, містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі дослідження, відповідає вимогам вищої школи і заслуговує високої оцінки. А її автор - Борис К.І. заслуговує присвоєння кваліфікації „магістр з адміністративного менеджменту”

Рецензент: Директор з аграрних питань-директор солодового заводу ПАТ "Оболонь"



Прубняк С.М.

25. 01. 2017



Публічне акціонерне товариство «Оболонь», Україна, 04212, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Тел.: (044) 412-84-10, Факс: (044) 412-76-03
E-mail: general@kiev.obolon.ua

30 січня 2017 р.
№ 11/0/38-17

Завідувачу кафедри менеджменту та
публічного управління ТНЕУ
д.е.н., професору М.М. Шкільняку

Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Борис Карини Ігорівни, слухачки магістратури спеціальності "Адміністративний менеджмент", отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: "Моніторинг конкурентного середовища організації", зокрема запропоновані інноваційні підходи до організації моніторингу конкурентного середовища, мають практичну значимість та будуть запроваджені у діяльність підприємства.

Директор з аграрних питань -
директор солодового заводу
ПАТ «Оболонь»



Прубняк С.М.

ПАТ «Оболонь»
№ 11/0/38-17 від 30.01.2017

0.1244
Прубняк Сергій Миколайович



Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника к.е.н., доцент Дудкіна О.П.
на дипломну роботу студентки групи АДМм-21

БОРИС Карина Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Моніторинг конкурентного середовища організації / Monitoring of competitive environment of the organization**

Актуальність теми: *зроблено необхідність розробки та впровадження інноваційних рішень та методичних підходів до моніторингу конкурентного середовища публічних підприємств*

Самостійні розробки і пропозиції автора: *систематизовано існуючі методичні основи моніторингу конкурентного середовища організації; проведено аналіз та оцінку чинної практики моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь"; досліджено сучасні проблеми його організації та запропоновано; сформульовано певні рекомендації щодо удосконалення методичних основ моніторингу конкурентного середовища організації*

Практичне значення магістерської дипломної роботи:

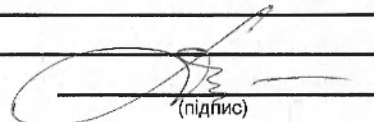
В результаті проведеного аналізу можна було використати пропозиції автора щодо удосконалення інформаційної та організаційної інфраструктури моніторингу конкурентного середовища організації

Недоліки: *Формально було здійснено вивчення системи індикаторів для проведення моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь"*

Загальний висновок: *Ця дипломна робота є самостійною завершеною науковою дослідженням, що має певне теоретичне і практичне значення. Робота виконана та оформлена згідно вимог вищої школи. Робота заслуговує на високу оцінку, а її автор — присвоєння звання "кандидат наук з економічних наук"*

Науковий керівник

к.е.н., доцент Дудкіна О.П.
(прізвище, ініціали)


(підпис)

"15" січня 2017 р.

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи моніторингу конкурентного середовища організації	
1.1. Сутність та складові конкурентного середовища організації	
1.2. Система завдань та функцій моніторингу конкурентного середовища організації	
1.3. Нормативні та методичні засади проведення моніторингу конкурентного середовища організації	
Висновки до розділу 1.	
Розділ 2. Системний аналіз та оцінка чинної практики моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь".	
2.1. Аналіз конкурентного середовища ПАТ "Оболонь"	
2.2. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації	
2.3. Аналіз ресурсного та інформаційного підґрунтя моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь"	
Висновки до розділу 2.	
Розділ 3. Напрямки удосконалення моніторингу конкурентного середовища організації	
3.1. Шляхи імплементації зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю в процес моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації	
3.2. Впровадження інноваційних підходів до організації моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь".	
3.3. Використання інструментарію стратегування в системі моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації.	
Висновки до розділу 3.	
Висновки	
Список використаної літератури	

ВСТУП

Актуальність теми. Нові умови господарювання вітчизняних підприємств загострили конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Наслідки фінансово-економічної кризи, непослідовної політики уряду щодо захисту вітчизняного виробника, високий рівень морального та фізичного зносу виробничих фондів та інші чинники в сукупності обумовили актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а також їх ефективного функціонування в конкурентному середовищі.

Необхідність адаптації підприємства до зовнішніх умов, посилення конкурентної боротьби, з одного боку, висока швидкість старіння ринкової інформації, з другого, визначають необхідність формування нових наукових підходів до виміру та оцінки конкурентоспроможності підприємства, до повного використання потенціалу підприємства, зокрема конкурентного.

Проблема методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств та обґрунтування напрямів її підвищення набуває особливої актуальності. З огляду на досить широкий спектр досліджень в сфері конкурентоспроможності, багато питань щодо дієвого і достовірного інструментарію виміру, оцінки і аналізу конкурентоспроможності підприємств України, розкриті поки що недостатньо.

Дослідженням даної проблеми займалися багато вчених таких, як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Фатхудінов, В. Блонська, М.Саєнко, М. Юдін, А. Загородній, С. Клименко та багато інших. В їхніх наукових працях розкрито різні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, до аналізу впливу факторів на конкурентоспроможний розвиток. Проте, окремі аспекти дослідження конкурентного середовища підприємств та організацій; організаційні та методичні засади моніторингу конкурентного середовища (зокрема, підприємств харчової промисловості) ще потребують додаткового вивчення. Це обумовлює актуальність обраної теми дослідження, його мету і завдання, які необхідно вирішувати відповідно до вимог часу.

Метою дипломної роботи є узагальнення теретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення моніторингу конкурентного середовища організації.

Завдання, які ставилися для досягнення поставленої мети:

- визначити сутність та складові конкурентного середовища організації;
- систематизувати завдання та функції моніторингу конкурентного середовища організації;
- охарактеризувати нормативно-методичні засади проведення моніторингу конкурентного середовища організації;
- проаналізувати конкурентне середовище ПАТ "Оболонь";
- оцінити організаційно-функціональне забезпечення моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації;
- здійснити аналіз ресурсного та інформаційного підґрунтя моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь";
- обґрунтувати шляхи імплементації зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю в процес моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації;
- запропонувати засоби впровадження інноваційних підходів до організації моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь";
- розробити рекомендації щодо використання інструментарію стратегування в системі моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації.

Об'єктом дослідження є процес моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь".

Предметом дослідження виступає організаційно-функціональне, методичне та ресурсне забезпечення моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних учених з проблем визначення

конкурентоспроможності та моніторингу взаємодії підприємства з елементами конкурентного зовнішнього середовища. При написанні роботи використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний, структурний та факторний аналіз; методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок; методи порівняння і групування, SWOT-аналіз, метод статистичного спостереження, графічний метод.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні висновки і науково-практичні рекомендації щодо удосконалення моніторингу конкурентного середовища організації можуть використовуватись в діяльності підприємств пивоварної галузі.

Апробація результатів дослідження. За результатами виконання дипломної роботи опубліковані тези доповіді на тему "Моніторинг конкурентного середовища організації" в збірнику тез студентської наукової конференції "Інноваційні технології в менеджменті та державній службі" (Тернопіль, ТНЕУ, 2016).

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, що викладені на 108 сторінках друкованого тексту. Матеріали дипломної роботи містять список використаних джерел із 92 найменувань, 12 таблиць, 25 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові конкурентного середовища організації

У ринковій економіці будь-яке підприємство функціонує в певному конкурентному середовищі, а тому бере участь у конкурентній боротьбі. Роль конкурентного середовища у загальному розвитку ринкової економіки і його вплив на соціальні умови вимагають здійснення відповідного спостереження. З цією метою проводяться статистичні дослідження, які дають можливість оцінити конкурентне середовище, охарактеризувати його структуру та динаміку, оцінити зміни з метою побудови прогнозів його подальшого розвитку.

Проблеми діяльності організацій в умовах конкурентного середовища, аналізу конкурентних позицій організацій та факторів впливу на конкурентне середовище знайшли відображення у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Г.Л. Азоєв, И Березин, Д. Квасов [38], Є. Василевський [9]. Особлива увага приділяється науковцями та практиками вивченню кола і змісту факторів та формуванню основних складових конкурентоспроможності на різних ієрархічних рівнях, зокрема О. З. Апостолюк [3], Е. М. Бабосов [5], К.І. Белоусова [6], М. Д. Білик [7].

На сьогодні існує багато поглядів на визначення складових та факторів, які здійснюють вплив на конкурентне середовище організації. Проте можна констатувати, що досі залишається невирішеною проблема розрізнення понять «складові» та «фактори» конкурентного середовища, що негативно впливає на вивчення економічної категорії «конкурентне середовище».

З набуттям незалежності в Україні почали здійснюватися перші суттєві кроки із стимулювання конкуренції, з прийняттям Законів "Про обмеження

монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності", "Про економічну конкуренцію".

Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшенню) часток ринку, які раніше належали організаціям галузі. Це тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок - зменшення цін і зниження рентабельності. Реальність такої загрози залежить від рівня "вхідного бар'єру" і реакції діючих організацій на появу нових конкурентів [6, с. 114].

Конкурентна боротьба посилюється тоді, коли попит на продукт росте поволі. На ринку, який швидко розширюється суперництво послаблюється тим, що тут всім вистачає місця. Правда, щоб йти в ногу з ринком, що розвивається, фірми звичайно використовують всі свої фінансові і управлінські ресурси, надаючи набагато менше уваги переманюванню клієнтів від суперників. Коли зростання ринку сповільнюється, організації починають боротьбу за ринкову частку. Це стимулює появу нових стратегічних ідей, маневрів і заходів, скерованих на переманювання клієнтури конкурентів [2, с. 112].

Конкуренція набуває гострого і непередбачуваного характеру при збільшенні відмінностей між фірмами в значенні їх стратегій, кадрового складу, загальних пріоритетів, ресурсів. Сукупність об'єктів ринку і їх відносин, що складаються в ході конкурентної боротьби і визначають інтенсивність конкуренції, є дуже важливим з практичної точки зору напряму маркетингових досліджень. Організації повинні не тільки реагувати на зміни структури галузі і намагатися самим змінити її на свою користь, але і бути конкурентними в межах галузі.

Питання конкурентоспроможності національних галузей було центральним у М. Портера [53, с. 114], який вважав, що вони не набувають такої якості без виникнення та зміцнення низки підтримуючих та супутніх галузей, які утворюють систему, визначену в його теорії як кластер. Чинники виникнення кластерів пов'язані з національними економічними перевагами та проявом її систематичного характеру. Одна з конкурентоспроможних галузей допомагає створенню іншої у процесі взаємопідтримуючих відносин. Сама її

наявність є важливим фактором появи у країні конкурентоспроможної галузі постачальника. Конкуренти в галузях, які мають міжнародний успіх, навіть цілі кластери, часто розташовуються в одному місті чи районі. Географічна концентрація - фактор, здатний істотно підсилити конкурентні переваги, сприяє зростанню ефективності та спеціалізації виробництва. Джерелом виникнення конкурентоспроможної галузі є результат дії механізмів виробничих факторів. Чинники їх можна знайти у споріднених та підтримуючих галузях. У їх якості може виступати попит, так як він є найголовнішим із стимулів діяльності організацій.

Джерела створення конкурентоспроможності організації наведені нижче (рис. 1.1).

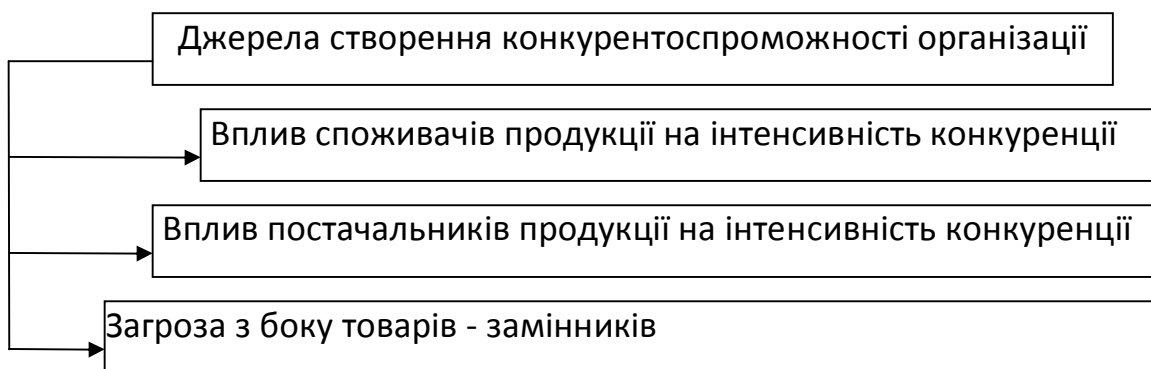


Рис. 1.1. Джерела створення конкурентоспроможності організації

Примітка. Складено автором за даними [53, с. 118]

Джерелами створення конкурентоспроможності можна визначити:

- характер впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції. Висока ступінь організації споживачів: наявність спілок споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів тощо;
- вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу в галузі, головним чином, за допомогою двох засобів - ціни і якості товарів і послуг;
- оцінка загрози з боку товарів-замінників. Такі товари можуть бути важливим фактором, який впливає на інтенсивність конкуренції. Щодо товарів - замінників на ринку існує правило цінової привабливості: якщо ціна на один з

товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його заміником. У результаті покупці переорієнтовуються на виробників, які пропонують більш дешеву продукцію [53, с. 118].

Конкуренція організацій зводиться до створення сприятливих умов відносно розглянутих вище елементів конкурентного середовища які визначають рівень конкуренції. Саме рівень активності конкурентного середовища є визначальним моментом у побудові маркетингової політики організацій, у виборі засобів і методів ведення конкурентної боротьби.

В сучасній економічній літературі існує багато визначень поняття «конкурентоспроможність організації». Першим в науковий обіг це поняття ввів М.Портер, визначаючи його як «здатність організації утримувати конкурентну перевагу над конкурентами на ринку». Під конкурентною перевагою автор мав на увазі «продуктивність використання ресурсів», де критерієм виступає рентабельність виробництва [53, с. 124]. В подальших своїх роботах автор розширив визначення поняття конкурентоспроможність «це реальна і потенціальна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів». В ринковій економіці кожна організація функціонує в певному конкурентному середовищі, тому при аналізі його конкурентоспроможності необхідно це враховувати.

До складових конкурентного середовища можна віднести конкурентів, постачальників, покупців (споживачів), виробників товарів-замінників та потенційно нові (можливі) конкуренти.

Вивчення усіх наведених факторів є важливою передумовою формування системного бачення конкурентного середовища, без якого неможливі управління організацією, формування стратегії та її практична реалізація на ринку.

В узагальненому вигляді взаємозв'язок складових та факторів конкурентного середовища представлено на рис. 1.2.

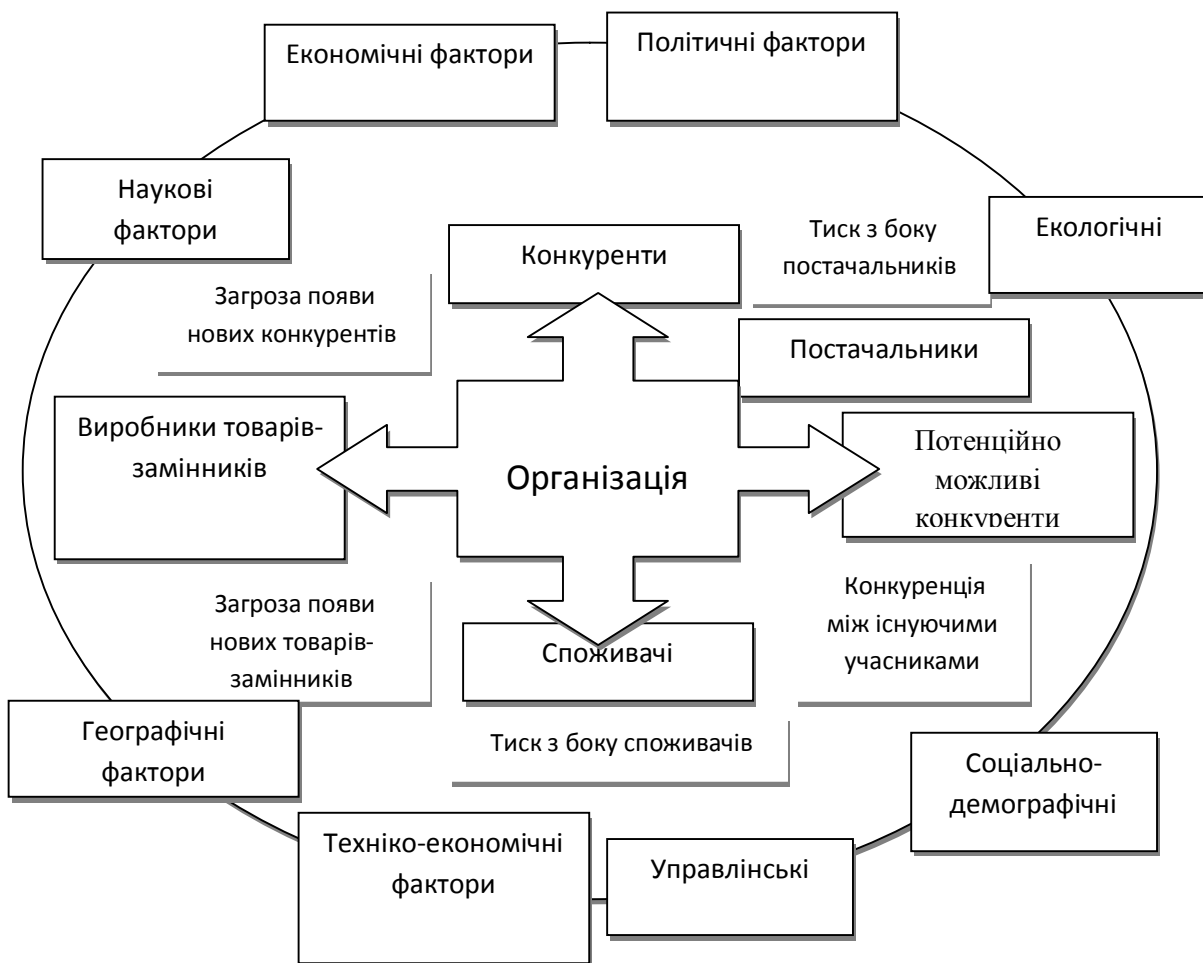


Рис. 1.2. Складові та фактори конкурентного середовища організації

Примітка. Складено автором на основі [53, с. 118]

Під факторами конкурентоспроможності організації розуміють явища або процеси виробничо-господарської діяльності організації і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті - зміну рівня конкурентоспроможності самої організації.

Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність організації наведена у табл. 1.1.

Такими чином, особливого значення в сучасних умовах тривалої інституціональної нестабільності набуває необхідність формування системи адаптації організації до моніторингу конкурентного середовища та встановлення впливу, що надають зміни зовнішнього середовища, на

виробничо-технологічні і організаційно-економічні основи розвитку організації.

Таблиця 1.1.

Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність організації

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від місця виникнення (по відношенню до конкурентного середовища)	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішні (виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності організацій-складових конкурентного середовища, стану їх ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо) - зовнішні (виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності організацій і обумовлюється станом зовнішнього середовища)
Залежно від сфери походження	<ul style="list-style-type: none"> - наукові, -техніко-технологічні, - управлінські, - економічні, - соціально-демографічні, - географічні, - екологічні, - політичні.
За характером спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> - загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку), - специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють в межах, наприклад, певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку), - індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища)
За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> - постійні - тимчасові
Залежно від ступеню корисності	<ul style="list-style-type: none"> - стимулюючі (фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності організації), - дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції організації і стримують процес зростання його конкурентоспроможності)
Залежно від рівня взаємообумовленості	<ul style="list-style-type: none"> - природні (первинні) фактори - це природні ресурси, географічне положення, - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічна середовище та ін.
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і організації	<ul style="list-style-type: none"> - неконтрольовані державою; - контрольовані державою, неконтрольовані організацією; - контрольовані організацією

Примітка: складено автором за [53, с. 118]

Моніторинг діяльності втчизняних підприємств та аналіз чинників, що формують їх середовище на макро- та мікрорівнях, показує, що найбільш впливовими з них є:

а) на макрорівні: демографічні (динаміка кількості та соціально-економічного складу населення); соціально-економічні (купівельна спроможність, структура споживання, рівень життя населення); природо-кліматичні (забезпеченість ресурсами, клімат, екологічна ситуація); науково-технологічні (науково-технічний прогрес, інноваційна активність, ступінь оновлення техніки і технологій); політико-правові (політична стабільність, досконалість чинного законодавства); культурологічні (ціннісні орієнтири, менталітет, стереотипи мислення);

б) на мікрорівні: внутрішньовиробничі (ціна, собівартість продукції, рентабельність продукції та підприємства); класифікаційні (товарний асортимент і номенклатура); техніко-технологічні (якість, експлуатаційні властивості, відповідність стандартам); ергономічні (гігієнічні, антропометричні, психофізичні властивості); естетичні (дизайн, товарна марка, привабливість продукції тощо); організаційні (умови постачання, сервісного обслуговування, товарного кредиту, продажу, взаємозв'язки між функціональними підрозділами підприємства, професійно-кваліфікаційний склад персоналу) і зовнішньо-підприємницькі (конкуренти, постачальники, посередники, споживачі).

Під зовнішнім середовищем розуміють усі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі незалежно від діяльності конкретного підприємства і впливають чи здатні вплинути на його функціонування, на можливості зайняття конкурентних позицій на ринках, а тому їх слід враховувати під час прийняття управлінських рішень.[22,с.122]

Отже, з метою глибшого розуміння природи конкурентного середовища було розглянуто окремо складові та фактори конкурентного середовища. Це дозволило виділити характеристики, які є найбільш важливими для оцінки

стану та вивчення закономірностей розвитку конкурентного середовища з метою прогнозування його подальшого розвитку.

Конкурентне середовище організації можна представити як взаємодію суб'єктів конкурентної боротьби і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності організації, а факторами, що системно здійснюють вплив на конкурентне середовище є ті чи інші причини, які або частково впливають на рівень та характер конкурентного середовища організації, або ж повністю визначають його.

1.2. Система завдань та функцій моніторингу конкурентного середовища організації

Поняття “моніторинг” (від англ. monitoring – відстеження) стало загально визнаним як у науці, так і в інших сферах суспільної практики. Мова йде про постійне спостереження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату. Інакше кажучи, якщо діагностика ситуації здійснюється систематично з певною заданою періодичністю й з використанням однієї й тієї самої (у всякому разі базової) системи індикаторів, ми маємо справу з моніторингом.

У загальному значенні, моніторинг конкурентного середовища доцільно розглядати з двох точок зору: як постійне спостереження за процесом конкуренції з метою виявлення його відповідності бажаному результату або первісним припущенням; і як спостереження, оцінку і прогноз стану конкурентного середовища у зв'язку з діяльністю ринкових суб'єктів, агентів і інститутів.[16, с.15]

Найбільш повне визначення моніторингу включає, контроль, систематичне спостереження, стеження за зміною, механізм постійного спостереження за контрольованими показниками досліджуваного об'єкта та їх зміною з оцінкою розмірів і причин відхилень, а також управління ними

шляхом своєчасного інформування про можливості настання несприятливих, критичних або недопустимих змін.

У прикладному значенні, моніторинг доцільно визначити як безперервне отримання і документування (занесення до електронної бази даних) достовірної, всебічної, об'єктивної та актуальної інформації, тобто накопичення фактів, які характеризують конкурентне середовище; оцінку і системний і систематичний аналіз цієї інформації; виявлення відхилень від заданих показників розвитку конкурентного середовища та їх причин; розробку рекомендацій щодо їх усунення або з перегляду заданих показників, а також прогнозування майбутнього стану конкурентного середовища.

Таким чином, моніторинг конкурентного середовища це комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища підприємства і розробку засобів адаптації до їхніх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці й прогнозуванні ключових процесів у даному середовищі на базі отриманої інформації..

Кінцевою метою моніторингу конкурентного середовища є управління змінами, відхиленнями шляхом своєчасного інформування про можливості настання несприятливих змін, відводять убік від досягнення заданої мети розвитку організації.

Моніторинг конкурентного середовища є системоутворюючим елементом корпоративної бізнес-моделі організації, що забезпечує врахування фактора конкуренції у стратегії розвитку організації.

М. Максимова рекомендує аналіз внутрішнього середовища організації проводити за двома методиками:

- 1) за методикою дослідження факторів внутрішнього середовища: цілі, структури, технології, завдання, люди;
- 2) за методикою аналізу господарської діяльності організації [45, с. 29].

Системний аналіз організації багато в чому перетинається з методами діагностики макро- та мікроекономічних систем. Діагностика економічних систем - це комплекс досліджень, які спрямовані на виявлення причин

стримування розвитку цих систем та науково обґрунтоване визначення засобів забезпечення високої ефективності виробництва та збуту продукції.

Засобами діагностики є: побудова «дерева цілей», функціонально-цільовий аналіз; причинно-наслідковий аналіз проблем; метод порівнянь; балансовий метод; математичні методи; графічний метод (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Засоби діагностики конкурентного середовища організації

Примітка: складено за [45, с. 29]

Діагностику стану розвитку організації рекомендується здійснювати групою висококваліфікованих спеціалістів своєї організації та запрошених зі сторони або консалтингової фірми. До складу діагностичної групи мають входити наступні спеціалісти: маркетологи, конструктори та технологи, спеціалісти з міжнародних економічних зв'язків та організації виробництва, економісти-аналітики, соціологи, інженери-системники, математики, програмісти. За результатами комплексного аналізу та діагностики стану функціонування організації керівники отримують можливість прогнозувати зміни, які будуть сприяти або перешкоджати досягненню його цілей, а також науково обґрунтовано побудувати комплексний план інноваційного розвитку процесів виробництва та розподілу продукції. Основні фрагменти цього плану мають бути сконцентровані у бізнес-плані.

Для підвищення швидкості прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку організацій його керівники та спеціалісти мають регулярно

відслідковувати хід процесів надання послуг, тобто здійснювати сучасний моніторинг.

Основні функції моніторингу процесів у сфері діяльності організації графічно наведені на рис. 1.4.

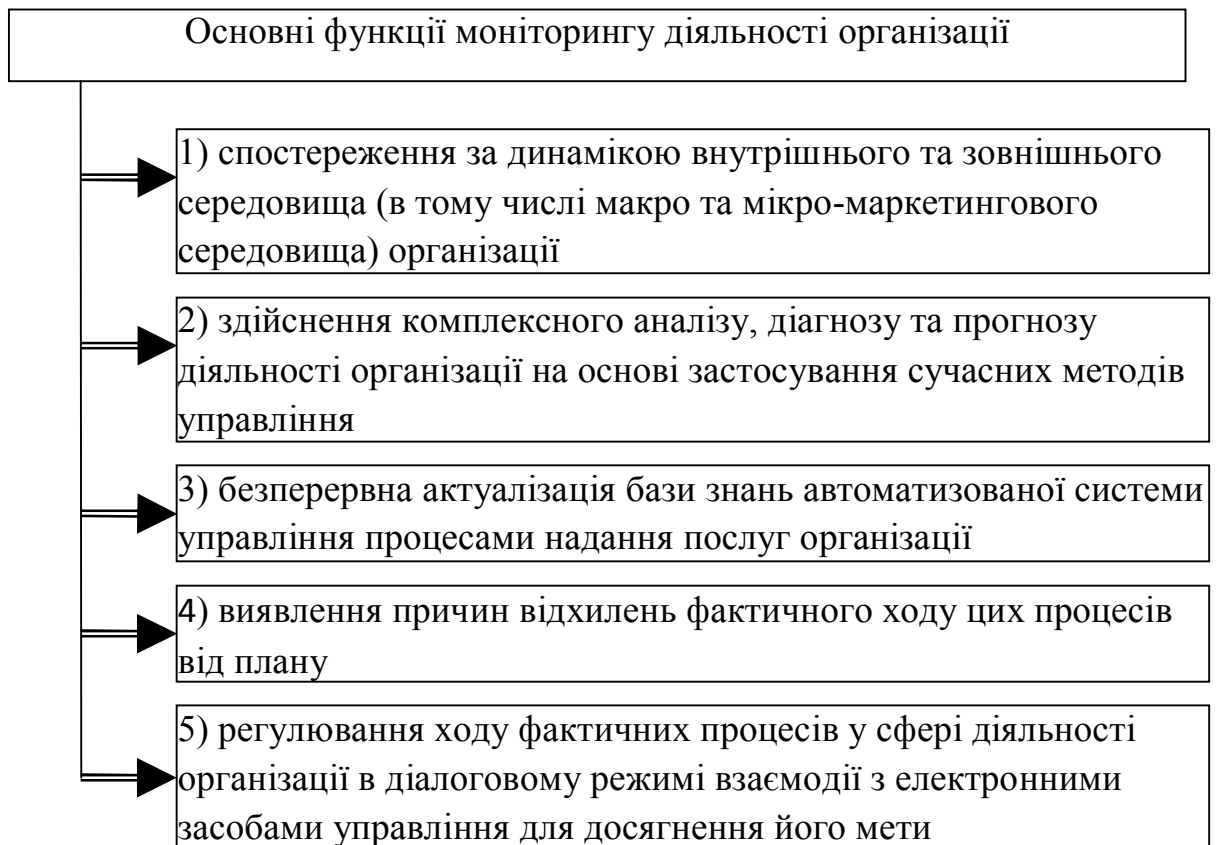


Рис. 1.4. Основні функції моніторингу діяльності організації

Примітка. Сформовано автором за[46]

Необхідно зробити акцент на тому, що йде мова саме про ті функції моніторингу, які спрямовані на спостереження за процесами у сферах економічного та соціального розвитку, екології, технології, виробничого процесу, фінансів для того, щоб правильно визначити певні тенденції, не допустити кризових ситуацій як у теперішні час, так і в майбутньому за допомогою сучасних методів управління та інформаційних технологій.

Методичний підхід до організації системи моніторингу конкурентного середовища базується на таких принципах: системності, оперативності,

достатньо високої вірогідності, конфіденційності. Отже, алгоритм моніторингу конкурентного середовища наведений на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Етапи алгоритму моніторингу конкурентного середовища організації

Примітка: складено автором на підставі [16]

Алгоритм моніторингу конкурентного середовища включає: підготовку до здійснення моніторингу; системне спостереження за ходом процесів у сфері діяльності організації та конкуренції на ринках; формування інформаційних блоків автоматизованої системи управління діяльністю організації; систематизація та упорядкування релевантної інформації; розрахунок показників, стану конкурентного середовища; прогноз змін у конкурентному середовищі та прогнозування конкурентної позиції організації на ринку. За результатами розробка та здійснення заходів на основі даних моніторингу для

оптимізації процесу використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності організації та поліпшення її позиціонування у конкурентному середовищі [16, с. 115].

Система моніторингу конкурентного маркетингового середовища організацій спрямована на пошук ознак того, що стратегія і комплекс маркетингу організацій не відповідають умовам ринку, на виявлення індикаторів цієї невідповідності.

Допоміжними системами моніторингу є: система реєстрації й нагромадження інформації про стан факторів конкурентного маркетингового середовища, система зберігання маркетингової інформації, система комплексного аналізу діяльності організації, система маркетингового логічного взаємозв'язку виявлених індикаторів.

Отже, для ефективності моніторингу конкурентного середовища організацій необхідне дотримання строгої послідовності дій (рис. 1.6).

Моніторинг конкурентного середовища в системі управління конкурентоспроможністю підприємства спрямований на: розгляд проблем і аналіз факторів впливу зовнішнього середовища; аудит внутрішнього конкурентного потенціалу організацій, а також на здійснення повноцінного маркетингового та ситуаційного аналізу (за допомогою застосування SWOT-аналізу).

Моніторинг конкурентного середовища передбачає дослідження факторів макросередовища організацій, їхнього безпосереднього оточення (що є складовою конкурентного мікросередовища) і аналіз середовища конкурентних сил, а внутрішній аудит конкурентного потенціалу передбачає діагностику внутрішнього конкурентного середовища організацій.

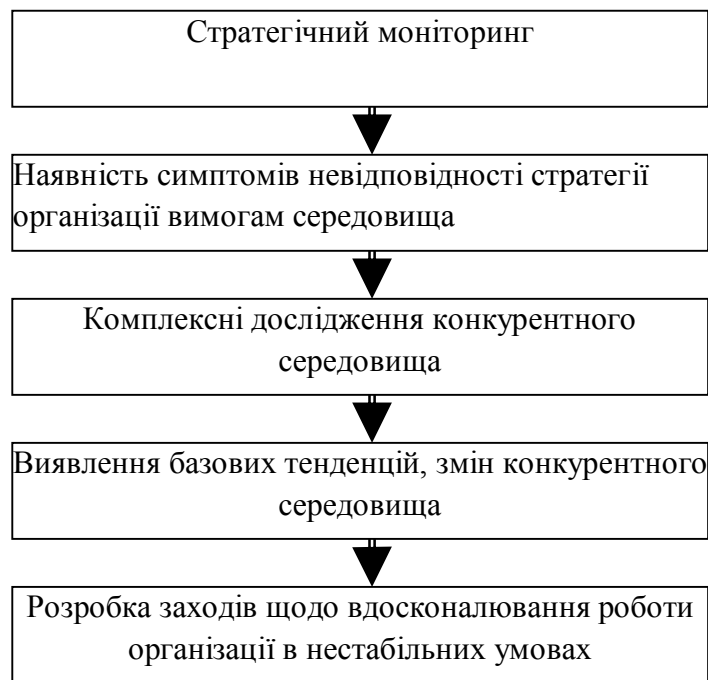


Рис. 1.6. Послідовність дій у процесі моніторингу конкурентного середовища організацій

Примітка. Сформовано автором за даними [18, с. 119]

Слід наголосити, що основною передумовою здійснення якісного аналізу є інформація, яка безпосередньо дає змогу визначити поточний та перспективний стан конкурентного середовища. При цьому потрібно зважати на те, що конкурентне середовище формується не тільки внаслідок боротьби внутрішньогалузевих конкурентів. Вплив на конкурентне середовище в галузі здійснюють організації, які виготовляють товари-замінники, загроза появи нових конкурентів, а також постачальники і споживачі товарів [48, с. 115].

Серед основних складових діагностики конкурентного середовища для забезпечення динамічного розвитку організації можна виділити такі:

1) аналітична діагностика, що здійснюється із застосуванням наукових методів оцінки (аналізу наукової літератури, статистичних та аналітичних звітів тощо);

2) експертна діагностика, яка проводиться методами експертних оцінок, шляхом побудови гіпотез і варіантів прогнозу поведінки конкурентів на ринку;

3) імітаційна діагностика, що здійснюється із використанням імітаційних моделей, які розроблені на основі маркетингового спостереження і дозволяють "програвати" на комп'ютері різні варіанти конкурентної боротьби.

Зокрема, для здійснення ефективного аналізу та моніторингу середовища функціонування організації необхідно дотримуватись таких етапів:

- 1) дослідження конкурентного оточення (дослідження конкурентних сил);
- 2) дослідження конкурентів;
- 3) оцінка конкурентних переваг організації.

Для кожної організації етапи здійснення моніторингу та конкурентного аналізу будуть відрізнятись, враховуючи специфіку досліджуваної організації.

Для реалізації конкурентного аналізу, необхідно провести оцінку стану конкурентного середовища. Для цього необхідно провести роботу з визначення: продуктових меж товарного ринку; суб'єктів товарного ринку; географічних меж товарного ринку; обсягу товарного ринку: частки суб'єкта, що господарює на ринку; кількісних показників структури товарного ринку; якісних показників структури товарного ринку; ринкового потенціалу суб'єкта господарювання.

В процесі діагностики конкурентного середовища доцільно звернути увагу на стан конкурентоспроможності організації. Варто проаналізувати наявний потенціал, який має використовувати організація для вибору власного стратегічного розвитку. Оцінка потенціалу організації є досить складною, адже потенціал відображає різні напрями діяльності організації, починаючи з процесу розробки товару (послуги) і завершуючи оцінкою їх конкурентоспроможності. Піраміда характеристик оцінки конкурентоспроможності організації графічно представлена на рис. 1.7.

Потенціалом організації є сукупність різних її складових, які між собою взаємопов'язані в результаті її діяльності. Складовими потенціалу організації є фінансовий, інноваційний, мотиваційний, трудовий, виробничий, маркетинговий потенціали і як результат їх взаємодії - оцінка конкурентоспроможності організації та її послуг.



Рис. 1.7. Піраміда характеристик оцінки конкурентоспроможності організації

Примітка: складено автором на підставі [42, с.136]

Оцінка конкурентоспроможності набирає повноти за умов врахування не лише кількісних, а й якісних показників діяльності організацій. Це дозволяє більш точно та об'єктивно визначити конкурентоспроможність організації та визначити його позиції щодо конкурентів.

Перший рівень характеристик свідчить про те, що на сьогодні найбільш значущим є витратний чинник. Ознакою, що об'єднує показники другого рівня є особливості виробничої та комерційної діяльності. Третій рівень характеризує резерви.

Для забезпечення динамічного розвитку організації доцільно здійснювати конкурентний аналіз, що покликаний визначити наявні конкурентні сили на ринку, дослідити потенційних конкурентів і виявити власні переваги і недоліки в діяльності організації та організацій-конкурентів, а також побудувати стратегію, яка б забезпечувала безпеку для діяльності організації і нарощення потенціалу.

Отже, моніторинг не слід розглядати як більш вузьке чи широке поняття ніж аналіз і контроль, оскільки це постійне спостереження за результатами і бізнес-процесами, яке націлено на вирішення конкретних задач, що стоять перед організацією.[75]

Вибір джерел інформації є важливим елементом розробки методики конкурентоспроможності продукції і організації. Головним чином, йдеться про доступності інформації, про конкурентів, а також маркетингові і фінансові можливості організації збору і обробки інформації про споживачів.

Моніторинг конкурентоспроможності включає два великі блоки: перший — це розробка і впровадження системи моніторингу другий — подальше її коректування з урахуванням економічних і маркетингових реалій (рис. 1.8).

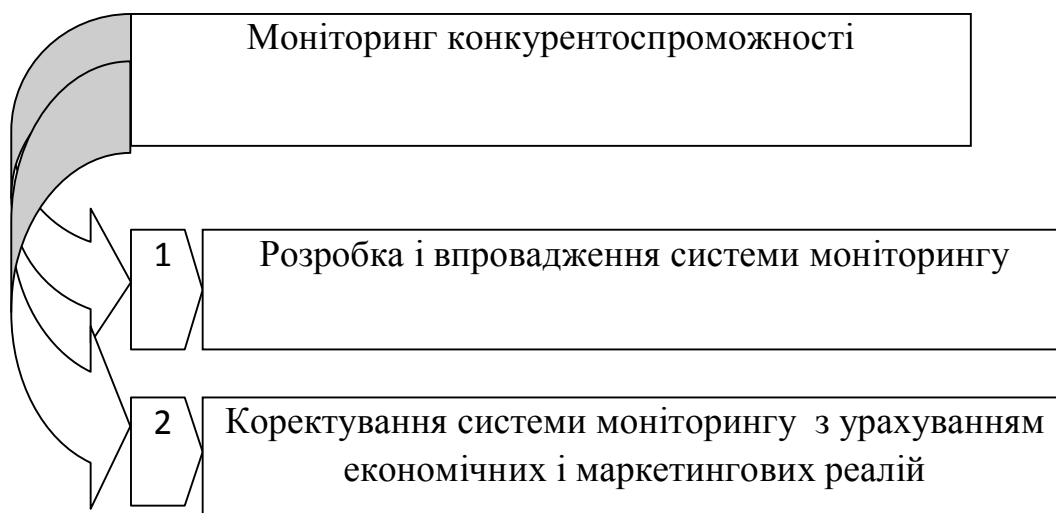


Рис. 1.8. Моніторинг конкурентоспроможності організації

Примітка. Сформовано автором за [17,с.24]

Отже, проводиться моніторинг, по-перше, по обмеженому кругу показників, по-друге, моніторинг конкурентоспроможності проводиться порівняно з одним конкурентом-лідером або першим послідовником. Далі перелік показників моніторингу розширюється, залежно від сили конкуренції в галузі і доступності джерел інформації. При цьому самі показники, періодичність спостереження за ними і методики їх розрахунку можуть переглядатися. Для порівняння можуть розглядатися вже декілька організацій.

Для забезпечення і утримання лідируючих позицій на висококонкурентному ринку необхідно упроваджувати і використовувати ефективний механізм моніторингу конкурентного середовища в оперативній

діяльності організації, який дозволить мати інформацію про діяльність конкурентів і про позицію організації в конкурентному ряду.

Спостереження за поведінкою основних ринкових гравців має бути ефективним. В основу критерію ефективності можна покласти декілька складових:

- виділення об'єктів спостереження. Занадто обширний обхват спостереженням обернеться для організації необґрунтованими витратами, оскільки дані для ухвалення управлінського рішення за результатами моніторингу будуть надлишковими. Недостатня область спостережень призведе до інформаційного дефіциту і неповного обліку всіх чинників в ході прийняття та реалізації управлінських рішень;

- оптимальна періодичність спостереження. Безперервне спостереження може стати неефективним, оскільки вимагає високих витрат на його здійснення. В той же час, вибіркоче (часткове) спостереження з великим тимчасовим лагом між проведенням досліджень призводить до неповного обхвату ринкових конкурентів, що також обертається втратою інформованості, і, як наслідок, зниженням конкурентного статусу організації. [18].

Таким чином, ефективний моніторинг, що проводиться в рамках цільового інформативного поля з оптимальними лагами спостережень дозволяє своєчасно відстежити агресивні ініціативи конкурентів, оцінити міру їх впливу на конкурентний статус і оперативно розробити і реалізувати заходи, направлені на недопущення зміни долі ринкової присутності організації.

Заключною метою моніторингу є управління змінами та відхиленнями, шляхом своєчасного інформування про можливість настання несприятливих змін, що відводять убік від досягнення заданої мети розвитку.

Об'єктом моніторингу є явище, процес або стан, основними характеристиками, яких є динамічність та мінливість які вимагають керованості з боку суб'єкта моніторингу. Суб'єктом моніторингу виступають члени однієї команди, що в загальному плані являють собою організацію.

Отже, об'єкт моніторингу конкурентного середовища можна окреслити у вигляді системи взаємозалежних чинників і інструментарію, за рахунок якого досягається підвищення конкурентного статусу організації.

Розглядаючи класифікацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність, слід, на наш погляд, дотримуватися традиційних принципів, а саме розділити чинники зовнішнього і внутрішнього середовища.

Моніторинг організації є дієвим інструментом внутрішньо фірмового менеджменту і дозволяє значною мірою поліпшити роботу організації. Проте, сучасні методи моніторингу, розглянуті в науці і впроваджені в бізнес практиці, є спеціалізованими, тобто дозволяють оцінити ефективність лише окремо взятого напрямку діяльності організації.

Головна проблема, що існує у керівників організацій полягає в необхідності формування тенденції стійкого зростання конкурентних позицій, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. З точки зору зовнішніх користувачів моніторингу, якими є, перш за все, власники і менеджери організації, потенційні інвестори і кредитори, метою проведення моніторингу діяльності організації повинна стати підтримка інвестиційної привабливості і кредитоспроможності організації. Розробка і використання системи моніторингу дозволить гармонізувати всі аспекти діяльності організації і підвищити її конкурентний статус.

Таким чином, моніторинг конкурентного середовища діяльності організації дає можливість забезпечити високу якість аналізу та прогнозу функціонування організацій, попередити наслідки впливу на цю діяльність негативних факторів; своєчасно здійснити заходи для запобігання кризовим явищам в процесі створення та надання конкурентоспроможних послуг.

Моніторинг у загальному сенсі означає процес систематичного збору і обробки інформації про складові частини та параметрах того чи іншого складного процесу, спрямований на винесення оцінки, вироблення планів дії і прийняття рішення по даному процесу. Моніторинг, з одного боку, допомагає здійснювати спостереження за об'єктами та процесами на підприємстві на всіх

етапах життєвого циклу, а з іншого – робити висновки про вплив змін зовнішніх та внутрішніх чинників та стан та розвиток об'єкту.

Терещенко О. О. розглядає моніторинг як компоненту контролю, що реалізується на всіх його етапах, а саме на етапі попереднього, поточного та підсумкового контролю. Більш широко у своїх дослідженнях представляє моніторинг Галіцин В. К., який визначає, що моніторинг - це не окрема складова організації контролю на підприємстві, а система, що об'єднує в собі функції обліку, аналізу та контролю й створює підґрунтя для прогнозування. [73,с.20]

Принципами організації моніторингу, на наш погляд, виступають наступні, які подані на рис.1.9

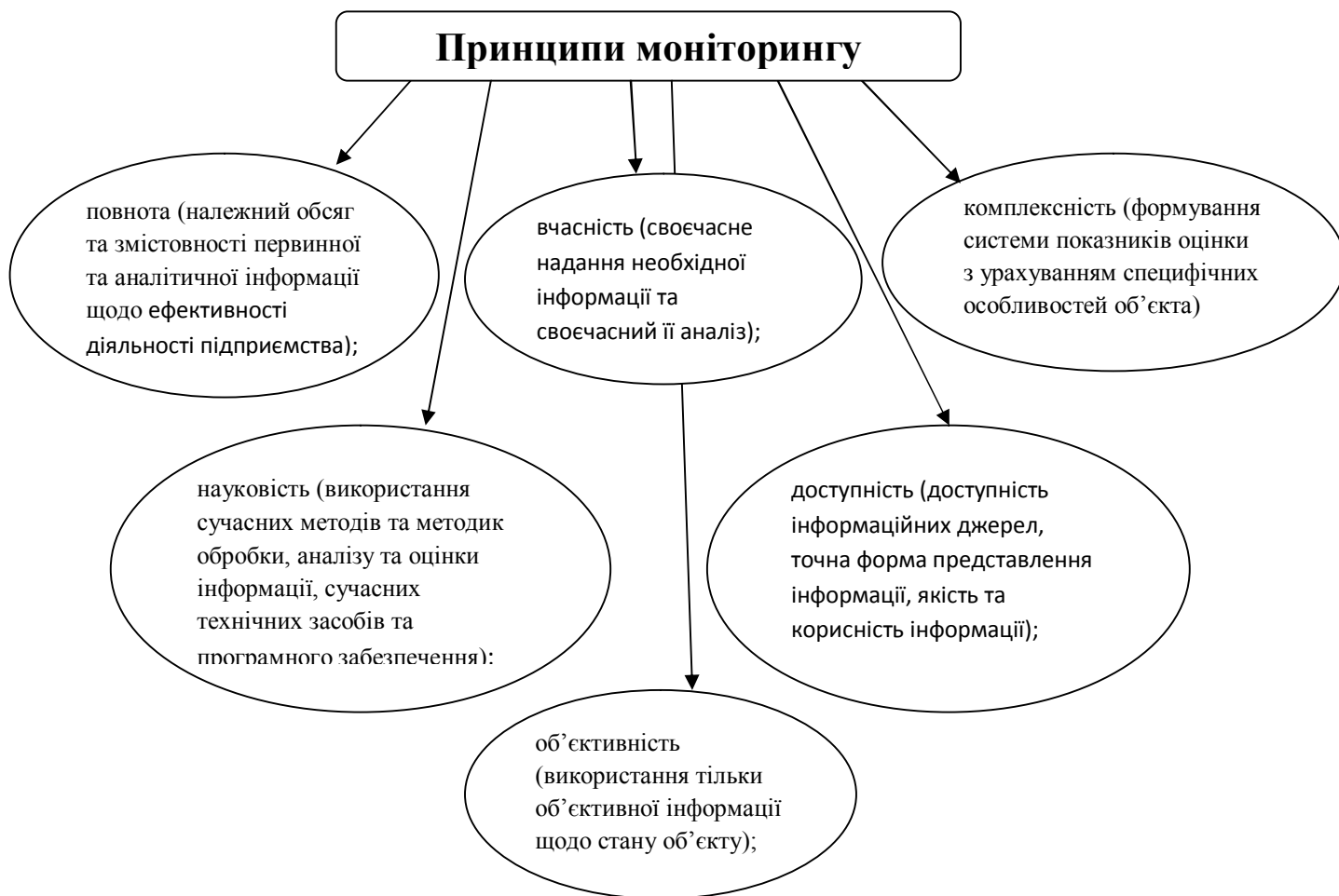


Рис.1.9. Принципи моніторингу

Примітка. Наведено автором за [73,с.20]

При дослідженні моніторингу конкурентоспроможності підприємства, до основних завдань моніторингу відносять наступні: визначення ефективності процесу планування на підприємстві; оцінка якості прогнозів розвитку середовища конкуренції; удосконалювання процесів планування та прогнозування; підвищення адаптивних властивостей підприємства до впровадження своїх конкурентних переваг; розробка і своєчасна реалізація заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до змін умов господарювання та інші.

Система організації моніторингу включає до себе такі елементи: суб'єкти моніторингу, об'єкти моніторингу, система підтримки прийняття управлінських рішень, інструменти моніторингу.

Традиційно до етапів моніторингу відносять наступні (рис. 1.10.)

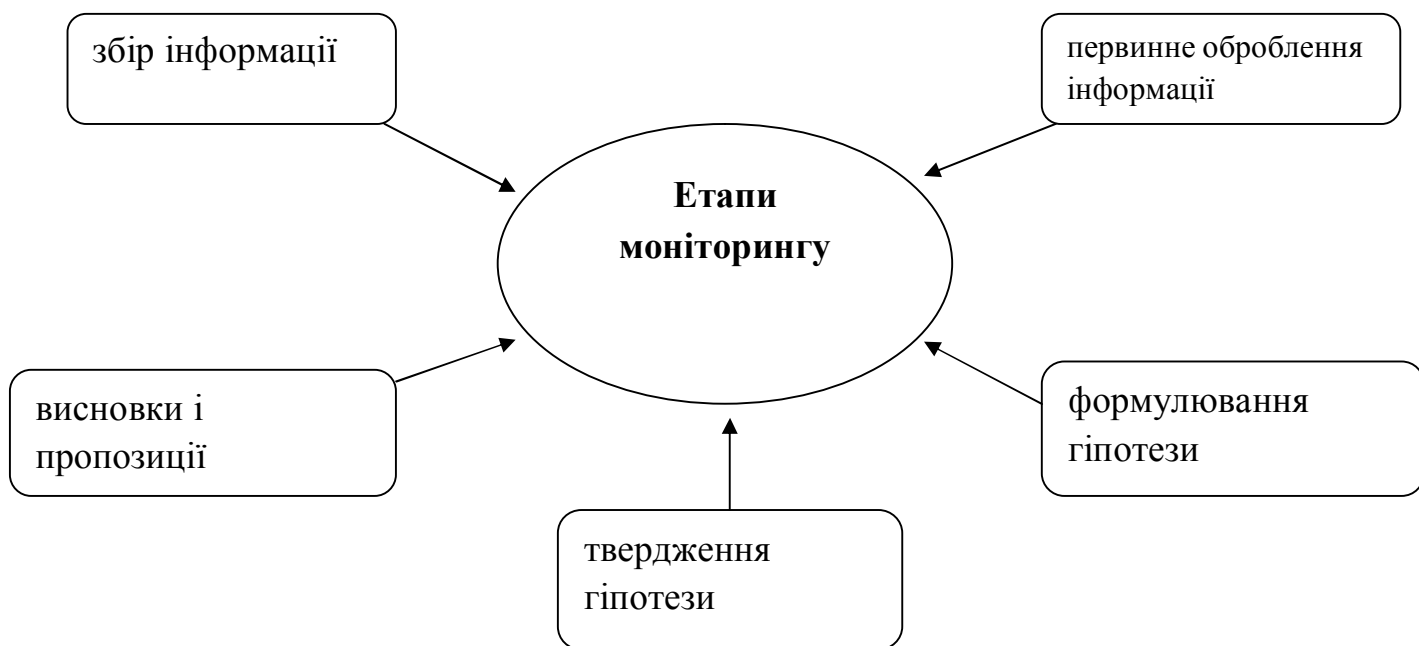


Рис. 1.10. Етапи моніторингу конкурентного середовища організації

Примітка. Наведено автором за [19]

Система управління конкурентоспроможністю є частиною системи управління підприємством, а її основним завданням є забезпечення максимально високого і стійкого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом участі у формуванні управлінських впливів, що реалізуються в системі

управління підприємством. При цьому ефективність роботи системи значною мірою залежить від використовуваних у її роботі методів і, зокрема, методів і моделей оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства й продукції, яку воно випускає.

1.3. Нормативні та методичні засади проведення моніторингу конкурентного середовища організації

Становлення та дієве функціонування відкритої економічної системи зумовлюється наявністю конкурентного середовища, за якого всі суб'єкти господарювання мають рівні законодавчо визначені можливості для здійснення господарської діяльності. Із прийняттям у 2001р. Закону України «Про захист економічної конкуренції» і втратою чинності Закону України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» завершився етап формування системи монопольного законодавства. 2001 – 2003 рр. характеризувалися кодифікацією напрацьованої правової бази у сфері захисту економічної конкуренції у новій редакції Кримінального, Митного кодексів та Кодексу України про адміністративні правопорушення. На основі принципів оптимального поєднання ринкового саморегулювання економічних відносин підприємців, застосування комплексу державно-правових заходів, при одночасному послабленні адміністративних впливів у державному регулюванні макроекономічними процесами, формувалися перший в Україні Господарський та новий Цивільний кодекси України 2003 р. Однак правове поле державного регулювання конкурентних відносин має низку недоліків і упущень, які потребують подальшого вдосконалення. Наприклад, застосування норм Господарського кодексу на практиці викликало низку непорозумінь із приводу неоднозначного його тлумачення юристами-

практиками у зв'язку з тим, що він не відповідав чинному законодавству [28, с. 12].

Певним негативним чинником є те, що створення механізму адаптації українського конкурентного законодавства до норм і стандартів ЄС здійснюється переважно Президентом та органами виконавчої влади, тоді як роль Верховної Ради у цьому процесі зводилася до розгляду відповідних законів. Ефективність такого інтеграційного процесу при відсутності контролю за його здійсненням була дуже низькою. “Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу” (2004 р.) передбачала створення ефективного механізму перевірки проектів законів України та інших нормативно-правових актів на предмет їх відповідності; підготовки планів-графіків адаптації та моніторингу їх виконання. Безпосередня відповідальність за її підготовку покладена на Міжвідомчу координаційну раду з адаптації законодавства України до законодавства ЄС.

В контексті євроінтеграційних прагнень України особливої уваги заслуговує передусім інституційна спроможність до його належного виконання, яка була на порядку денному практично усіх країн-кандидатів, а тепер уже членів ЄС. У контексті існуючої в Україні системи державних органів влади розглядається система спеціального державного управління, яка представлена АМК України і його територіальними підрозділами [29].

В сучасних умовах розвитку національної економіки актуальними залишаються проблеми підвищення конкурентоспроможності організації на ринку, а також їх економічної безпеки. Важливим інструментом визначення рівня економічної безпеки є конкурентний аналіз.

Система моніторингу конкурентного розвитку організації, здатна забезпечити оперативною і об'єктивною інформацією власників і керівників організацій. Результати моніторингу конкурентного розвитку є інформаційною базою, необхідною і достатньою для формування ефективних управлінських рішень. При цьому необхідно дотримуватись оптимізації показників

моніторингу конкурентоспроможності за критеріями достовірності, доступності, адекватності.

Таким чином, моніторинг конкурентного середовища організації є інструментом прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень, направлених на максимізацію результатів діяльності організації в умовах конкурентного ринку.

Загальні нормативні засади конкурентного розвитку підприємств та організацій та існування конкурентного середовища закладені в Законі України "Про захист економічної конкуренції", в якому визначаються правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

Зокрема, цим Законом регулюються відносини органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю із суб'єктами господарювання; суб'єктів господарювання з іншими суб'єктами господарювання, із споживачами, іншими юридичними та фізичними особами у зв'язку з економічною конкуренцією. Цей Закон застосовується до відносин, які впливають чи можуть вплинути на економічну конкуренцію на території України. [27]

Законодавство про захист економічної конкуренції ґрунтується на нормах, установлених Конституцією України і складається із законів України "Про Антимонопольний комітет України", "Про захист від недобросовісної конкуренції", інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законів.

Особливості застосування законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема щодо певних галузей промисловості, можуть бути встановлені виключно шляхом внесення змін до Закону "Про захист економічної конкуренції"

Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму має визначальне значення у забезпеченні умов для

функціонування підприємств (організацій) на конкурентних ринках. Зокрема, державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють розвитку конкуренції, здійснюється органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю. [30]

Суб'єкти господарювання, органи влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані сприяти розвитку конкуренції та не вчиняти будь-яких неправомірних дій, які можуть мати негативний вплив на конкуренцію.

Органи державної влади, до компетенції яких належить забезпечення державного регулювання та управління у відповідних галузях економіки, проводять моніторинг ринків цих галузей з метою аналізу та прогнозування їх розвитку. [27] Державний контроль за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, захист інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень здійснюються органами Антимонопольного комітету України. Органи державної влади та місцевого самоврядування зобов'язані сприяти АМК України у здійсненні його повноважень у сфері підтримки й захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму та контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції. З метою однакового застосування норм законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, Антимонопольний комітет України дає рекомендаційні роз'яснення з питань застосування цього законодавства.

Таким чином сучасна законодавча та нормативно-правова база створює відповідне правове поле для забезпечення умов ефективної діяльності підприємств на ринку та проведення моніторингу конкурентного середовища організацій.

Висновки до розділу 1

Сучасні підприємства знаходяться в постійному пошуку протидії конкурентам і пристосуванні до умов зовнішнього середовища. Конкуренція - потужна рушійна сила всієї системи ринкового господарства, тип взаємин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку.

Конкурентне середовище організації представляється як взаємодія суб'єктів конкурентної боротьби і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності організацій, а факторами, що системно здійснюють вплив на конкурентне середовище є ті чи інші причини, які або частково впливають на рівень та характер конкурентного середовища організації, або ж повністю визначають його. До складових конкурентного середовища відносять конкурентів, постачальників, покупців (споживачів), виробників товарів-замінників та потенційно нових (можливих) конкурентів.

Моніторинг конкурентного середовища це комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища підприємства і розробку засобів адаптації до їхніх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці й прогнозуванні ключових процесів у даному середовищі на базі отриманої інформації..

Кінцевою метою моніторингу конкурентного середовища є управління змінами, відхиленнями шляхом своєчасного інформування про можливості настання несприятливих змін, відводять убік від досягнення заданої мети розвитку організації.

Система моніторингу конкурентного середовища організації, здатна забезпечити оперативною і об'єктивною інформацією власників і керівництво організацій. Результати моніторингу конкурентного середовища є інформаційною базою, необхідною і достатньою для формування ефективних управлінських рішень. Вони повинні базуватися на оптимізації показників моніторингу за критеріями достовірності, доступності, адекватності.

Алгоритм моніторингу конкурентного середовища дає можливість організації: забезпечити високу якість аналізу та прогнозу діяльності, попередити наслідки впливу на цю діяльність негативних факторів; своєчасно здійснити заходи для запобігання кризовим явищам в процесі створення та реалізації конкурентоспроможного продукту.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЧИННОЇ ПРАКТИКИ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ "ОБОЛОНЬ"

2.1. Аналіз конкурентного середовища ПАТ "Оболонь"

Пивоварна галузь є однією з найбільш динамічних і займає важливе місце у переробній промисловості України. Щодо стратегій розвитку, то на сьогоднішній день рентабельність підприємств цієї галузі є однією з найвищих і темпи приросту виробництва з кожним роком збільшуються. Все це зумовлює необхідність розробки та реалізації конкурентної стратегії в подальшому розвитку галузі.

Вітчизняне пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок великих та середніх підприємств. В Україні лише чотири пивоварні компанії контролюють більш ніж 94% вітчизняного ринку, натомість невеликі - поступово але повільно зростають, їх частка на ринку українського пива становить лише близько 5,9%. Ринок поступово йде до свого насичення. Для поліпшення існуючого стану, необхідно знаходити неповторність асортименту пивного продукту, шляхом його диференціації, а саме: випуску солоду, квасу або ексклюзивних та іменних марок пива для торговельних мереж. Впровадження таких заходів дасть можливість пивоварам збільшувати свою частку на вітчизняному ринку.[18,с.25]

У порівнянні з європейськими ринками український ще розвивається. В Україні споживання пива на сьогоднішній день досягає лише 65 л на душу населення, що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 125 л, в Німеччині - 180 л). Темп росту споживання пива зменшується - з 23% у 2005 році до 6% у 2015 році, в подальші періоди також помітно знизилась темпи виробництва пива до 8,3%. Дані показники свідчать про наближення ринку до стадії зрілості. [19,с.80-83]

Конкурентний стан галузі може свідчити, що ринок пива є високо консолідованим. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: «САН ІнБев Україна» - 38%; ПАТ "Оболонь" - 30,2%; «Славутич» (Carlsberg Group) - 23,7%; «SABMiller» («Сармат») - 4,1%. Жоден із пивоварів другого ешелону не контролює більше 1% ринку. [83].

Яскравим прикладом формування стратегії розвитку як на вітчизняному так і на зарубіжному ринках є діяльність ПАТ "Оболонь". Це підприємство - єдиний національний крупний представник ринку пива. Компанія є лідером з виробництва пива в Україні. До її складу входить наймасштабніший пивоварний завод в Україні - Київський пивзавод "Оболонь" потужністю 113,7 млн. дал на рік. На ньому ж, а також на солодовому заводі в Хмельницькій області здійснюється виробництво солоду для всієї компанії.

За рахунок цього досягається економія на сировині, а також на логістичних витратах. До того ж компанія переробляє пивну дробину і реалізує її як корм для тварин, що також дозволяє знизити собівартість продукції. Реалізуючи стратегію диференціації, компанія розширює лінійку своїх брендів, посилює позиції брендів «Зібберт», «Десант», впроваджує новітні методи торгового маркетингу в контролюванні продажів продукції. Також для підсилення іміджу компанія вдосконалює соціальну відповідальність, займається благодійністю, розвиваючи культуру, спорт, приймає участь у діяльності міжнародних асоціацій з якості, захисту навколишнього середовища.

Частка експорту компанії становить 74% від загального експорту українського пива за кордон. З початком воєнних дій на Сході України практично мінімізувався експорт пива в Росію (станом на початок 2013 року цей показник становив - 66%). В Молдову експортується 16%, Грузію і Білорусь - по 8%. Перенасиченість ринку продукцією змушує виробників знаходити вихід на ринки інших країн, перш за все на ринки країн СНД та Східної Європи. Незначна частина пива імпортується з Чехії, Франції [85].

Аналіз діяльності ПАТ "Оболонь" показав, що підприємство найчастіше використовує такі конкурентні стратегії:

- стратегію лідирування у витратах: єдине управління компанії дає ефект синергії за рахунок економії на закупівлях, впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування;

- стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду).

Таким чином, стратегічними пріоритетами формування конкурентних переваг розвитку підприємств пивоварної промисловості є врегулювання зовнішньоекономічних відносин; впровадження інновацій в систему і методи управління; розвиток торгового маркетингу; вдосконалення системи якості; сприяння скороченню посередницьких ланок у ланцюгу виробництво-переробка-реалізація-споживання для підвищення конкурентоспроможності галузі (рис. 2.1.).

У корпорації "Оболонь" забезпечується виконання встановлених вимог щодо якості та безпечності сировини, матеріалів, обладнання та технічних засобів, а також послуг, які закуповуються, з метою запобігання використанню невідповідної та небезпечної продукції. Це забезпечується через визначення та встановлення вимог до постачальників, систему їх оцінки та моніторингу, що дозволяє чітко визначити і документувати процеси відбору і залучення постачальників до співпраці. На головному підприємстві корпорації "Оболонь" у Києві діє лабораторія радіологічного контролю. У корпорації "Оболонь" забезпечується відповідність продукту, що закуповується, заданим при закупівлі вимогам, зокрема в сфері екології.

Так як вид і обсяг контролю постачальника і закупленого продукту/послуги залежить від впливу останніх на подальший випуск продукції чи готовий продукт, тому для перевірки закупленої продукції в ПАТ "Оболонь" встановлено і запроваджено вхідний контроль та інші заходи.

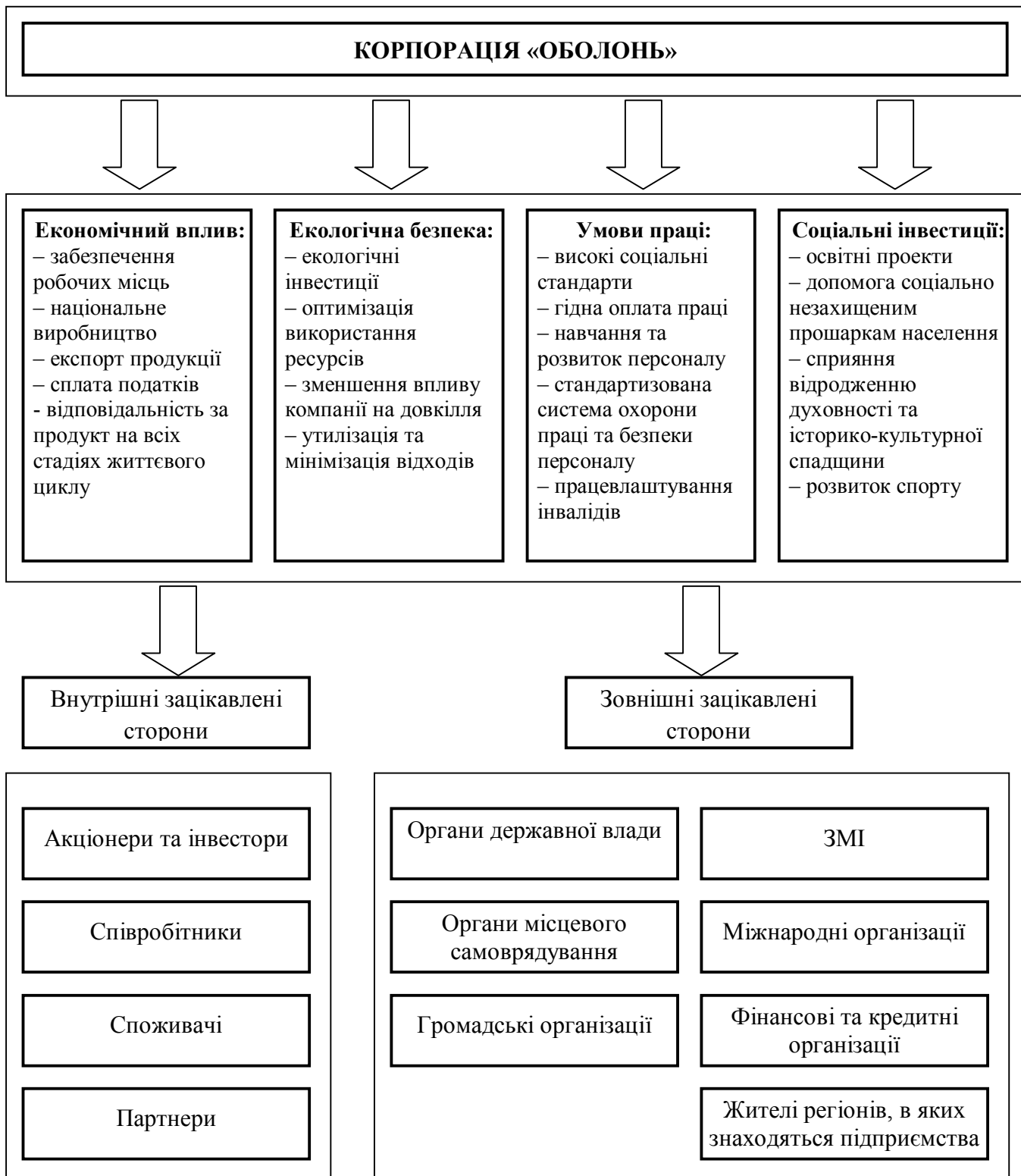


Рис. 2.1. Стратегічні пріоритети формування конкурентних переваг розвитку ПАТ "Оболонь"

Примітка. Наведено за [88]

Співробітництво встановлюється з тими постачальниками, які знаходяться найближче до споживача (підприємства з виробництва, переробки чи заготівлі) за умов однакової конкурентної ціни та якості. Це дозволяє зменшити транспортні витрати та плату посередникам та демонструє відповідальне ставлення корпорації “Оболонь” до регіонів своєї діяльності.

Відповідальний маркетинг корпорації “Оболонь” полягає в особливій увазі до певних аудиторій (наприклад, до так званої групи ризику - людей, молодших за 18 років) та веденні діалогу зі споживачами (розповсюдження правдивої інформації про продукцію та виховання відповідального споживання).

У своїх маркетингових комунікаціях компанія "Оболонь" не лише дотримується всіх законодавчих вимог, а й свідомо орієнтується на споживачів, старших за 18 років. Наприклад, розміщення зовнішньої реклами (біг-бордів, банерів тощо) не суперечить законодавству - відповідні рекламні засоби алкогольних продуктів розташовані на значній відстані від освітніх закладів.

Рекламна активність компанії "Оболонь" у телевізійному просторі проводиться відповідно до Європейської Конвенції про трансграничне телебачення. Це передбачає деякі обмеження:

- особи, які знімаються у рекламі пива, не повинні виглядати як неповнолітні;
- не можна пов'язувати споживання пива з фізичною працею чи керуванням автомобілем;
- заборонено стверджувати про лікувальні властивості пива або про те, що цей напій є стимулюючим або заспокійливим засобом, або засобом вирішення особистих проблем;
- не можна заохочувати до зловживання алкоголем, висвітлювати утримання від алкоголю або його помірне споживання як негативне;
- не можна приділяти особливу увагу вмісту алкоголю у продуктах.

Компанія “Оболонь” першою в Україні робить кроки назустріч споживачу і впроваджує принципи відповідального ставлення до продукції, яку виробляє.

Зокрема, ми почали маркувати усі пляшки із пивом повідомленням про норми споживання.[83]

Добровільна ініціатива “Оболоні” щодо розміщення позначки про необхідність відповідального споживання у рекламі є одним із послідовних кроків реалізації програми розвитку культури споживання пива в Україні. Етикетки продукції і реклама на телебаченні є найбільш масовими інструментами інформування споживачів. Крім того, логотипом «Споживай відповідально!» будуть маркуватися POS-матеріали та сувенірна продукція. Поширення інформації серед споживачів здійснюватиметься також за допомогою спеціалізованого веб-сайта і пізнавальних брошур. Детальніше про програму “Споживай відповідально!” можна дізнатись, завітавши на сайт www.enjoyobolon.com.

Конкурентний аналіз показав, що конкуренція на ринку пива характеризується низькою часткою невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між чотирма компаніями „Сан ІнБев Україна” — 37,4% ; ПАТ „Оболонь” — 26,7%; „Славутич”(Carlsberg Group) — 27,6%; „SABMiller” („Сармат”) — 3,4% . (рис.2.2)

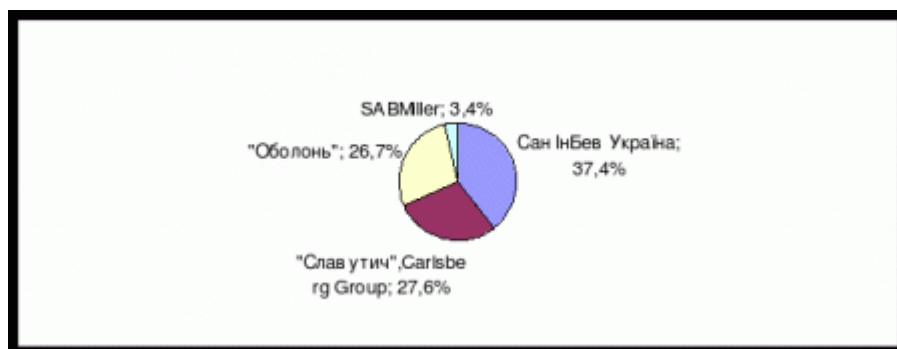


Рис.2.2. Ринкові частки лідерів ринку пива України у 2015 році %

Примітка. Наведено за [88]

Проведений аналіз показав, що “Сан ІнБев Україна” – лідер внутрішнього ринку пива України. Компанія має єдине управління, за рахунок

чого має місце економія на закупівлях, впровадження технологій. Компанія найактивніше використовує стратегію лідирування у витратах, в рамках якої розробила свою систему управління якістю LIMS (Laboratory Information Management System), розвиває людські ресурси, має одну з кращих дистриб'юторську мережу по Україні, активно застосовує стратегії інновацій, горизонтальної інтеграції (злиття й поглинання).

При впровадженні стратегії диференціації особлива увага приділяється маркетинговим стратегіям, на основі яких продукція компанії представлена у всіх цінових сегментах.

Розрізняють три основні цінові сегменти: низький — ціна за 0,5л пива коливається в межах менше 8,75грн.; середній — від 8,75 до 14,75грн.; високий — ціна за 0,5л пива вища 14,75грн [85].

Компанія займається розвитком ліцензійного виробництва, а також ексклюзивним імпортом бельгійських брендів. Застосовуючи стратегію фокусування, підприємство при вдосконаленні торгової марки "Янтар" концентрує свої зусилля на південному регіоні країни.

Крім того на ринку пива виділяється ще один конкурентний гравець — "Славутич" (Carlsberg Group). Зважаючи на економічні умови сьогодення і використовуючи стратегію лідирування у витратах, "Славутич" розглядає варіант повного зупинення виробництва на Київському заводі і перерозподіл його потужностей на Запорізький і Львівський. Таким чином потужності Запорізького заводу будуть збільшені. Компанія також намагається зменшити витрати, впроваджуючи новітні технології автоматизації управління.

При реалізації стратегії широкої диференціації компанія вдало позиціонує кожну торгову марку, результатом чого є зміцнення позицій брендів компанії на ринку і збільшення частки ринку. Компанія також фокусується на окремих ринкових сегментах, наприклад при розвитку бренду "Туборг" здійснює фокусування на окремому сегменті ринку — молоді.

У результаті дослідження пивоварних підприємств України проведено порівняльний аналіз конкурентних стратегій пивоварних підприємств на основі

визначення оптимального стратегічного набору. Так, „Сан ІнБев Україна” використовує три конкурентні стратегії, але найбільшу увагу приділяє лідируванню у витратах. ПАТ „Оболонь” орієнтується на використання стратегій лідирування у витратах і диференціації. „Славутич” (Carlsberg Group) приділяє однакову увагу трьом конкурентним стратегіям.[49,с.18]

Доцільно наголосити, що 95% ринку як і раніше ділять між собою чотири найбільші гравці – конкуренти на ринку пива: САН ІнБев Україна, Оболонь, Міллер Брендз Україна і Carlsberg. Однак, вже зараз можна відзначити тенденцію до збільшення ролі регіональних виробників, що свідчить про більш агресивне маркетингове просування невеликих локальних компаній при одночасно плавній зміні споживчих переваг. (рис. 2.3.)

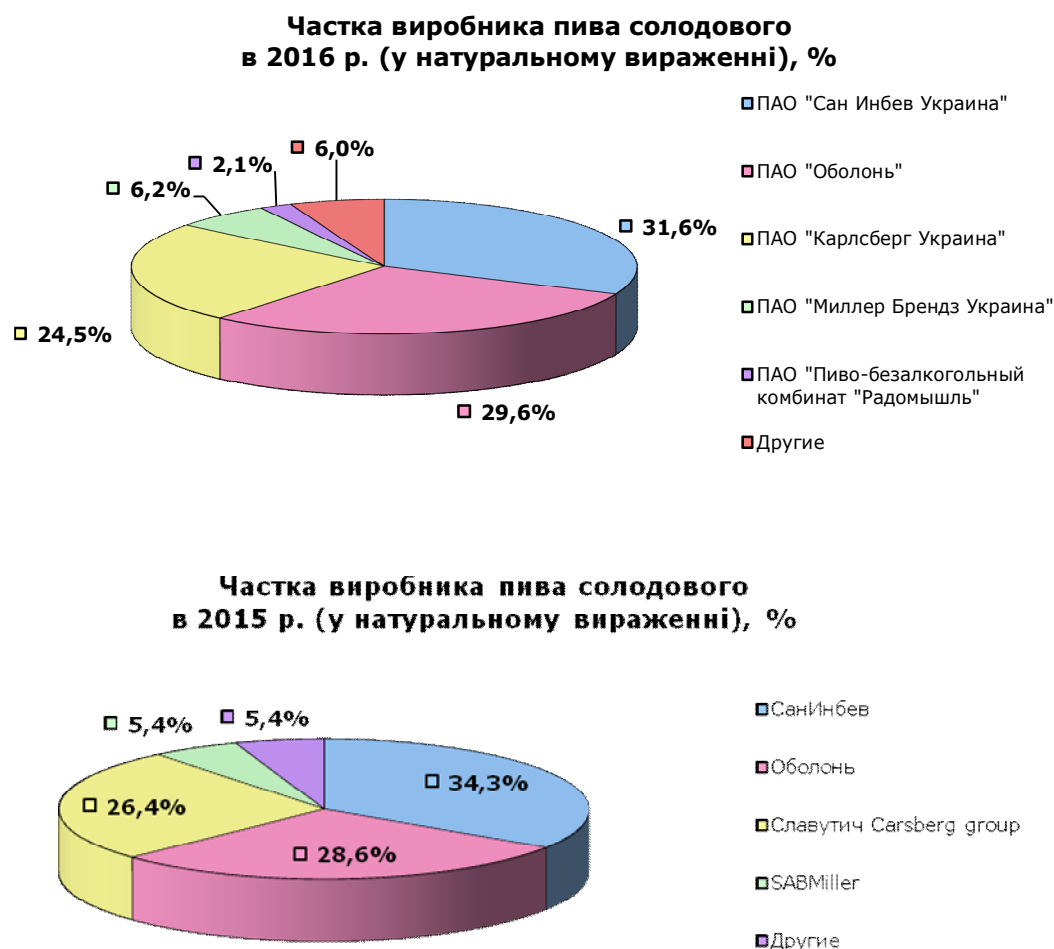


Рис. 2.3. Структура ринку виробництва пива солодового за 2016-2015рр. [25,с.55]

Ринкова частка найбільшого виробника пива в Україні компанії "САН ІнБев Україна" скоротилася до мінімального рівня за останні 10 років. У 2016 році вона знизилася на 1,8 процентний пункт до 34%.

Нижче частка виробника пива «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», Starogramen, Bud була лише в 2014 році - 32,2%. Піковий показник був у 2015-му (39,8%), після чого він весь час зменшувався.

Найбільший виробник пива в країні "САН ІнБев Україна" в звіті за I півріччя показав скорочення продажів на 5,6%. Це майже в два рази більше, ніж падіння всього вітчизняного ринку пива.

Другий за величиною виробник, навпаки, збільшив свою частку. Компанія Carlsberg Ukraine («Львівське», «Балтика») займає 29,3% ринку.

"Оболонь", як і пиво від «САН ІнБев Україна», поступово зменшується. У минулому році частка компанії на ринку скоротилася на 1 п.п. до 22,7%. У 2016 році "Оболонь" збільшила випуск пива на 1,8% в порівнянні з 2015 роком - до 89,5 млн декалітрів (дал).

Корпорація "Оболонь" в січні-березні 2016 року виробила 10,5 млн дал пива для українського ринку, що на 16,2% менше в порівнянні з аналогічним показником 2015 року.

З невеликих гравців наростили свою частку Efes Ukraine (на 1,1 п.п., до 6,9%; ТМ «Сармат», «Жигулівське», Velkoropovicky Kozel, Miller) і «Перша приватна броварня» (на 2 п.п., до 4,5%; ТМ ППБ, Stare Misto, Oettinger).

"Ефес Україна" січні-вересні 2016 року збільшила виробництво на 21% в порівнянні з аналогічним періодом 2015 року - до 18,4 млн декалітрів (дал).

Нагадаємо, що в 2015 році компанія "Міллер Брендз Україна" була перейменована в EFES Україна. Пиво компанія виробляє на колишніх потужностях "Сармата", який був проданий SABMiller в 2014 році.

У січні-червні 2016 р. продажі Efes Ukraine склали 10.7 млн. дал пива, що на 12.2% більше в порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

Зростання продажів Efes Ukraine, за попередніми даними, за підсумками семи місяців склав 16%.

До інших дрібніших незалежних виробників пива можна віднести ТОВ «Торгово-промислова компанія «Перша приватна броварня», ТОВ «Українська пивна група», Мукачівський пивоварний завод, Корпорація «Рідна марка» (торгові марки «Радомишль», «Пшеничне Еталон », Kristall).

Ринкова ситуація з малими приватними пивоварнями має свою специфіку, яка має свої об'єктивні та суб'єктивні чинники. Частка їх продукції від загального обсягу виробництва пива становить менш ніж 1%, тому пивзаводи їх навіть не розглядають як конкурентів. У зв'язку з цілком високими умовно-постійними та умовно-змінними витратами, ціна літра їх пива до двох-трьох разів вища, ніж у індустріальних пивних гігантів. Свіжозварене, живе, непастеризоване пиво продається, як правило, в дорогих ресторанах, пабах і пивних барах високого рівня, де клієнти можуть заплатити за літр такого напою ціну, яку можна порівняти з пляшкою вина. Мінус такого бізнесу полягає у високому порозі входження в нього (вартість обладнання і великі енерговитрати), плюс - це постійне збільшення кількості клієнтів в незалежності від сезону з тенденцією все більш частого відвідування закладів не тільки для перегляду спортивних і концертно-масових заходів, а й дозвілля. Тому частка виробленого і спожитого пива в цьому сегменті буде тільки збільшуватися.

Найбільш значними змінами на ринку пива України в 2016 році можна назвати кілька подій, пов'язаних з діяльністю великої «пивної четвірки» гравців. Наприклад, «Міллер Брендз Україна» розширила своє виробництво на 34%. Це сталося через те, що турецька компанія Efes придбала бізнес у компанії SABMiller на території України і Росії і провела деякі реорганізаційні заходи на куплених потужностях.

В цілому, в 2016 році зміна часток ринку пивоварних компаній відбулася за рахунок зміщення ринку в бік преміальних сортів пива. В результаті цього

позиції компаній, які орієнтувалися на більш масовий сегмент, помітно ослабли (табл. 2.1.).

Таблиця. 2.1.

Частки основних гравців на ринку пива України в 2015-2016р.р.

Частки основних гравців на ринку пива України в 2015, 2016 рр., (в натуральному виразі,%)		
	2015	2016
Sun InBev	36%	34%
Carlsberg Ukr	29%	30%
Оболонь	25%	25%
Efes Ukr	5%	5%
Перша приватна броварня	2%	3%
Інші	3%	3%

Примітка. Сформована автором за [29,с.55]

У структурі експорту за видами продукції основним є пиво – 97%. Решта припадає на безалкогольні напої та мінеральну воду.

Оскільки мінеральна газована та негазована вода, слабоалкогольні та безалкогольні напої як товар розраховані на великий обсяг споживання, а місткість Українського ринку в цій галузі достатньо велика, то відповідно підприємство ПАТ "Оболонь" має достатньо багато конкурентів. Достатньо могутніми та такими, що представляють небезпеку є лише деякі з них. У галузі серед методів конкуренції використовується більшою мірою цінова. Можна назвати наступні основні конкуруючі організації для підприємства "Оболонь" на ринку мінеральної води: НВЦ «Ордана», ТОВ Пивзавод «Нова Баварія», Київський завод «Росинка».

Підприємство «Ордана» так само забезпечує добру рекламу своєї продукції. Основні недоліки продукції: невисока якість, відсутність характерних особливостей, невиразна упаковка, переважання великої розфасовки над дрібною в об'ємах продажів, висока ціна.

ТОВ Півний завод «Нова Баварія» порівняно недавно вийшов на ринок мінеральних вод і безалкогольних напоїв, тому його досвід роботи в цій області незначний. Якість продукції, що випускається, достатньо висока, хоча підприємство і не працює на власній сировині.

Київський завод "Росинка" спеціалізується на випуску газованої мінеральної води і великого асортименту безалкогольних напоїв різного складу. Асортимент продукції, що випускається, і є щонайбільшою перевагою підприємства над іншими виробниками, зокрема і підприємства "Оболонь".

Можна також назвати деякі організації, що працюють в даній галузі, але не займають високої частки ринку: Приватне підприємство "Вода Роганська", перевагою якого є доставка продукції прямо до житлових будинків і в офіси, недолік полягає в обмеженості асортименту продукції; ТМ "Бонаква", характеризується невеликим асортиментом продукції і порівняно високими цінами; Грузинський завод мінеральних вод "Боржомі", продукція якого має найвищу якість і володіє лікувальними властивостями, але через надмірно високу ціну і віддаленість виробника, підприємство не може повністю контролювати певну частку ринку. Нижче в таблиці 2. 2. представлено рівень впливу найзначніших конкурентів на підприємство на ринку мінеральної води.

Таблиця 2. 2.

**Найвпливовіші конкуренти ПАТ "Оболонь"
на ринку мінеральної води**

Найменування продукції	Виробник	Країна	Ступінь дії		
			висока	середня	дуже висока
Мінеральна вода "Ордана"	НВЦ "Ордана"	Україна	x		
Мінеральна вода "Нова Баварія"	ТОВ "Пивзавод "Нова Баварія"	Україна		x	
Мінеральна вода "Росинка"	Київський завод "Росинка"	Україна			x

Примітка. Сформовано автором за [84]

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що найвпливовішим конкурентом ПАТ "Оболонь" в ринковому секторі виробництва мінеральних вод є: Київський завод «Росинка», що має дуже високі ринкові позиції. Достатньо високі конкурентні позиції займають підприємство НВЦ "Ордана" та ТОВ "Пивзавод "Нова Баварія".

2.2. Оцінка організаційно-функціонування забезпечення моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації

Структура корпорації «Оболонь» формувалася тривалий період під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. осіб. Основні структурні одиниці корпорації "Оболонь" наступні:

Головний завод у місті Київ: ПАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.).

Дочірні підприємства:

– ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв і квасу).

– ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв).

Підприємства з корпоративними правами:

– ПАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду);

– ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв, заготівля і зберігання ячменю).

– ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків, заготівля і зберігання ячменю).

– ТОВ «Оболонь Агро», смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней).

– ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари).

Відокремлені цехи:

– Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки).

– Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

Організаційна структура Солодового заводу ПАТ "Оболонь" є досить складною і формується як система організаційних структур та підрозділів, які представлені на рис. 2.4.

Вище керівництво здійснює президент компанії. Стратегічне і оперативне планування - функція директора з економічних питань. В його віданні знаходиться фінансова політика, сфера управління активами, планування фінансово-економічної діяльності, фінансова, податкова, статистична звітність. Керівник із зовнішньоекономічних питань регулює розвиток ЗЕД, управління зовнішніми каналами збуту, просування продукції на міжнародному ринку. Корпоративне управління здійснює Голова Наглядової ради, Директор з кадрових питань та побуту. Відділ організації роботи з персоналом здійснює функції з регулювання трудових відносин, розвитку співробітників, та координує соціальне партнерство.

Керівник структурного підрозділу з маркетингу координує та організовує процеси формування і реалізації політики маркетингу, просування і популяризації торгових марок, маркетингові комунікації, просування нової продукції, розробку інновацій. Керівник відділу з капітального будівництва

контролює такі питання: контроль сфери власності, управління будівництвом, капітальними і поточними ремонтними роботами.

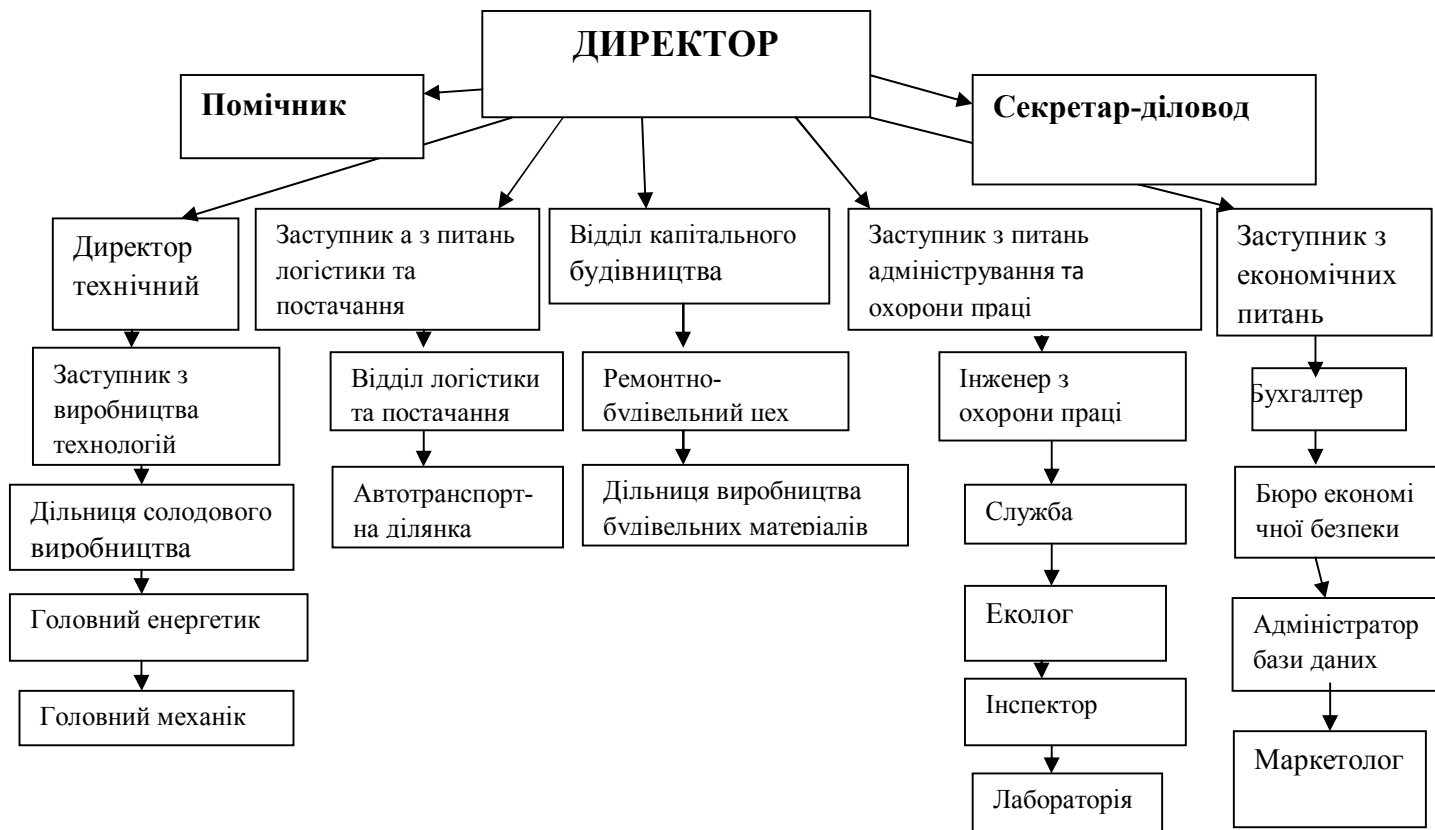


Рис. 2.4. Організаційна структура Солодового заводу ПАТ "Оболонь"

Примітка. Наведено автором за[82]

Заступник директора з виробництва здійснює управління в сфері: виробництва продукції, контролю виробничих процесів, оперативне планування. Заступник директора з матеріально-технічного постачання здійснює управління регує та організовує: постачання і збут, управління і контроль каналів постачання, організацію роботи з постачальниками, підрядними і партнерськими організаціями.

Начальник відділу з продажу здійснює управління продажами, управління збутовою мережею, управління мережею партнерів, менеджмент логістики. Керівник структурного підрозділу з якості здійснює управління і

контроль за якістю продукції, продуктової безпеки. Начальник відділу з інформаційних технологій організовує забезпечення інформаційної безпеки, захист інформації, баз даних, підтримку інформаційних систем, технічне забезпечення виробничого та інших процесів.

Метою аналізу діяльності підприємства є своєчасне з'ясування і виправлення недоліків у фінансовій системі управління підприємством, покращення фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

Основні завдання:

- аналіз та вивчення причинно-наслідкового взаємозв'язку між різними показниками виробничої, комерційної та фінансової діяльності;
- оцінка виконання плану із надходження фінансових ресурсів та їх використанню з метою покращення фінансового стану підприємства;
- прогноз можливих фінансових результатів, рентабельності, виходячи із реальних умов господарювання.

Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його прибуток. Це та частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу та комерційну діяльність. Залежно від формування та розподілу, розраховують такі види прибутку: валовий; від операційної діяльності; від звичайної діяльності до оподаткування; від звичайної діяльності; чистий.

Аналіз конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку формується на основі узагальнюючих показників його економічної діяльності. Якщо проаналізувати виробничо-господарську діяльність Солодового заводу ПАТ "Оболонь", то визначимо його ефективність за 2014 рік, характеризуючи наступні показники. Валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції. Валовий прибуток у 2014 році становив 923796 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності – як сума валового прибутку, іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут продукції та інші витрати. Інші

операційні доходи зросли у 2014 році на 7487 тис. грн. Також у звітному році збільшилися і адміністративні витрати на 14228 тис. грн.

Основним якісним показником є рентабельність підприємства. Солодовий завод ПАТ "Оболонь" є рентабельним протягом багатьох останніх років. Так рентабельність активів підприємства у 2014 році становила 36%. [62]

Важливим показником фінансової діяльності підприємства є кредиторська і дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість характеризує вартість вилучених коштів на певний період з господарської діяльності, вилучених засобів. Дебіторська заборгованість за розрахунками на кінець 2015 року становила 99056 тис. грн. Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги – 84297 тис. грн. Загалом, дебіторська заборгованість збільшилася на кінець звітного року, що можна вважати позитивною тенденцією. Кредиторська заборгованість визначає вартість тимчасового залученого майна ін. підприємств та фізичних осіб у господарський оборот підприємства. На кінець звітного періоду кредиторська заборгованість заводу за товари, роботи і послуги збільшилася на 155770 тис. грн. Наявність даного капіталу свідчить про те, що підприємство має фінансові ресурси для удосконалення діяльності та розширення.

Частка власних оборотних коштів визначається, як питома вага власних оборотних засобів в загальній кількості оборотних засобів, характеризує фінансову стабільність підприємства. На кінець звітного періоду ця частка становила 0,18, що свідчить про невисоку забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Коефіцієнт зносу основних засобів розраховується як відношення суми зносу до первісної вартості основних засобів. Він характеризує фізичний стан основних засобів. Коефіцієнт зносу становить 0,33, що свідчить про необхідність технологічних впроваджень та нововведень.

Фінансова стійкість передбачає, що ресурси вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток має забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування активів.

Виробнича потужність Солодового заводу ПАТ "Оболонь" становить понад 120 тис.т солоду на рік. Сьогодні солодовий завод працює на повну потужність і є досить рентабельним. Валовий прибуток у 2015 році становив 923796 тис. грн., що менше ніж у попередньому році. Рентабельність заводу у 2015 році становила 66%. У зв'язку із розширенням виробництва, а саме запуском II черги виробництва солоду, збільшилися всі види витрат. Спостерігається зростання матеріальних витрат у 2015 році на 262929 грн. Витрати на оплату праці збільшилися у порівнянні з 2014 роком на 34680 грн. Соціальні відрахування компанії становлять 50934 грн., що на 13345 грн. більше ніж у 2014 році. Амортизаційні витрати зросли на 66521 грн.

При майже 100% забезпеченості підприємства власним капіталом мобільність власних коштів невелика. Це пов'язано з тим, що основні кошти вкладено в основні засоби підприємства.

Маркетингова діяльність на підприємстві відіграє важливу роль. Під маркетингом розуміється такий механізм ринкової діяльності, при якому виробник використовує системний підхід і програмно-цільовий метод вирішення господарських проблем, а ринок, його вимоги і характер, реакції є критеріями ефективності діяльності.

Особливе місце в організаційно-функціональному забезпеченні моніторингу конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку займає структурний підрозділ з питань маркетингу. Зокрема, завданнями служби маркетингу на Солодовому заводі ПАТ "Оболонь" є:

- аналіз ринкової ситуації;
- вивчення тенденцій розвитку ринку;
- прогнозування обсягів продажу;
- вивчення попиту;
- вивчення каналів товарообігу, збуту, методів продажу;
- підготовка рекомендацій для підрозділу з просування спільно з керівництвом збутового підрозділу, координацією їхніх дій та дій збутової мережі;

- визначення часу просування на ринок нових товарів та зняття з виробництва старої (малоприбуткової) продукції;
- координація дій технічних підрозділів, що випускають нові товари, які користуються попитом у споживача;
- контроль діяльності, яка впливає на споживчу поведінку щодо придбання продукції підприємства;
- розробка бюджету маркетингу. [52,с.39]

Організація діяльності маркетингового відділу залежить від характеру продукції, що випускається, стратегічних та оперативних планів організації, специфіки ринків тощо.

Маркетинг, як вид діяльності, повинен мати конкретні інструменти. Ними є найважливіші елементи маркетингу, так звані «4P»: product (продукт, товар); Price (ціна); Place (місце, збут, розподіл) Promo (просування). Ці показники характеризуються конкретними параметрами, застосування яких призведе до успішного функціонування на ринку. Тому досліджуване підприємство при виході на ринок повинне бачити чітку взаємодію цих показників. А здійснювати їх поєднання повинен відділ маркетингу, який має забезпечувати такі умови функціонування: гнучкість, мобільність та адаптивність (забезпечується регламентацією прав, компетентністю окремих підрозділів); відносна простота структури; відповідність масштабів маркетингової служби, ступінь її ефективності.

Зокрема, організація маркетингової служби на ПАТ "Оболонь" сформована за матричним типом. Ця структура за групами споживачів дає можливість орієнтувати всю діяльність підприємства на кінцевих споживачів. Така структура найкраще відповідає потребам концепції маркетингу тому, що спрямована на індивідуальне обслуговування і задоволення потреб, як пред'являються товару конкретною групою споживачів.[90]

Зайняття конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках ПАТ "Оболонь" сприяло те, що це підприємство першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи

управління одночасно. На даний час в ПАТ "Оболонь" діє система управління, яка складається з:

- системи управління якістю (ISO 9001:2008),
- системи управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2005),
- системи екологічного керування (ISO 14001:2004),
- системи управління гігієною та безпекою праці (OHSAS 18001:2007).

Усі вони підтверджені зовнішнім незалежним аудитом. Міжнародна сертифікація корпорації "Оболонь" за чотирма системами управління є перепусткою на ринки збуту країн-членів СОТ. Більшість країн-членів СОТ вважають обов'язковим виконання вимог стандарту ISO 22000, інакше продукція просто забороняється для продажу. На підприємствах компанії діє інтегрована система управління, яка забезпечує відповідальність перед персоналом, споживачами, суспільством та державою в цілому.

Одним із основних критеріїв конкурентоспроможності ПАТ "Оболонь" є висока якість його продукції та дотримання найкращих у світовій практиці технологій виробництва продукції. Зокрема, для виготовлення пива використовують воду, яка видобувається з артезіанських свердловин Юрського і Сеноманського горизонтів глибиною 290 м. Найкращі сорти натурального хмелю вирощуються в Україні, Чехії, Німеччині; солод виготовляється із зерен ячменю (іноді пшениці), пророщених та висушених за певної температури та вологості. На початку виробництва подрібнений солод змішується з водою. Суміш нагрівається у заданому температурному режимі. На цьому етапі білки і крохмаль, які містяться в солоді, переходять у розчин і перетворюються на цукри, які потім зброджуються дріжджами. Отриманий розчин (сусло) фільтрується, після чого до нього додають хміль і деякий час кип'ятять, щоб надати пиву аромат і приємну гіркоту. Після цього сусло проходить освітлення. Освітлене сусло охолоджують до температури бродіння, після чого додають дріжджі.

Компанія "Оболонь" ретельно відбирає найкращі раси дріжджів, що забезпечує оптимальні умови бродіння пива. Цукри зброджуються дріжджами, перетворюючись на алкоголь та вуглекислоту. Для остаточного дозрівання "молоде" пиво витримують певний час у спеціальних танках при температурі -1-2°C. Так воно набуває неповторного смаку та аромату, а також природно насичується вуглекислим газом. У процесі виготовлення пиво жодного разу не контактує з повітрям, оскільки кисень згубно діє на смак напою. Після бродіння пиво фільтрують для того, щоб воно стало прозорим, і розливають у пляшки, банки або кеги.

Як найбільший український виробник напоїв, ПАТ "Оболонь" розглядає сталий розвиток не лише як ключовий фактор розвитку своєї діяльності, а і як важливий обов'язок відповідальності перед співробітниками, громадою і довкіллям. Соціальна місія: виробляти корисні і безпечні напої для людей з максимальною ефективністю, турботою про суспільство і відповідальністю за довкілля. Соціальна мета: забезпечити баланс економічних, соціальних та екологічних вигод через інтеграцію сталого розвитку з інтересами корпорації.[88]

Корпорація "Оболонь" повністю поділяє та виконує десятий принцип Глобального Договору ООН, в якому йдеться про те, що ділові кола повинні протидіяти корупції, включаючи здирництво і хабарництво. З метою протидії негативним явищам, які можуть впливати на нормальну життєдіяльність корпорації, на ПАТ "Оболонь" діють такі локальні нормативні документи:

- положення, які регулюють посадові права та обов'язки працівників, а також їх взаємовідносини з працівниками інших структурних підрозділів та служб;

- положення, що регулюють вибір постачальників сировини, товарів, робіт, послуг;

- положення, які регулюють договірну роботу в корпорації.

З 2009 року "Оболонь" почала експорт ячмінного солоду та пивної дробини. Розглядається можливість експорту пива в країни Африки. Пробні

поставки вже здійснені до Республіки Конго. Матеріал, що виробляється у результаті переробки ПЕТ-пляшок, експортується до Китаю. Окрім цього, станом на 2015 рік, матеріали та сировина виробництва компанії експортуються до Бельгії, Білорусі, Німеччини, Польщі, Росії, Словенії та Франції.

Корпорація "Оболонь" експортує такі марки продукції: пиво "Оболонь" (Безалкогольне, Біле, Лагер, Преміум, Оксамитове, Портер, Міцне, Пшеничне, Світле); безалкогольні напої ("Оранж А. С. Е", "Живчик", "Живчик Лимон, «Живчик Унік», «Квас Богатирський», «Оболонь Лимонад», «Оболонь Ситро», «Кола Нова»); вода «Оболонська» (Оболонська, Оболонська 2, Оболонська 3, Оболонська плюс Лимон). За підсумком 2014 року серед українських компаній-експортерів пива "Оболонь" стала лідером із часткою ринку 79,4% (27 млн дал). В серпні 2013 року компанія, внаслідок тотального блокування українського експорту, повністю припинила експортні поставки в Росію. У структурі експорту за видами продукції основним є пиво – 97%. Решта припадає на безалкогольні напої та мінеральну воду.[83]

Експортна стратегія корпорації "Оболонь" направлена на розбудову довготривалих партнерських відносин із дистриб'юторами. "Оболонь" не прагне будь-якою ціною здійснити разову поставку і поставити ще одну точку на карті світу. Їхня мета – стабільні поставки і міцне партнерство.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ "Оболонь" направлена на задоволення вимог та потреб замовників, бажань споживачів, що супроводжуватиметься досягненням лідируючих позицій на ринку, як пива так і безалкогольних напоїв, з врахуванням вимог до збереження навколишнього середовища, інтересів зацікавлених сторін. Однією із обов'язкових та невід'ємних складових даної стратегії є безперервне вдосконалення механізму управління, який повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів і правильно передбачати тенденції у розвитку ринку.

Зміст стратегії зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства поглиблюється в контексті стратегії його діяльності на внутрішньому ринку, адже компанія однаково звертає увагу як на закордонних

споживачів так і на внутрішніх. У цьому і полягають особливості діяльності ПАТ "Оболонь", що спрямовані на тривале зайняття провідних позицій на конкурентному ринку пива та інших напоїв.

2.3. Оцінка ресурсного та інформаційного забезпечення моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь"

Застосування управлінських засобів, і моніторингу діяльності організації, зокрема, ґрунтуються на відповідній інформаційно-аналітичній та ресурсній базі. Так, можливості функціонування підприємства (організації), їх соціально-економічний потенціал у визначальній мірі залежать від наявності, стану та складу ресурсів, які є в його розпорядженні.

Положеннями економічної теорії визначено, що для здійснення виробничої та інших видів діяльності підприємству (організації) потрібні фактори виробництва, основними з яких є праця, капітал і земля (природні ресурси). Так, під факторами економічного розвитку слід розглядати ресурси, які реально залучені до процесу виробництва, забезпечення основних та суміжних (диверсифікованих) видів діяльності.

Основними видами ресурсів, що використовуються організацією є: технічні, технологічні, матеріальні, трудові, фінансові, інвестиційні, інформаційні та організаційні ресурси.

Зокрема, до технічних ресурсів належать, насамперед, основні фонди: обладнання, устаткування, будівлі, споруди, виробничі площі, інвентар. Для потенціалу підприємства, окрім кількості технічних ресурсів, важливе значення мають їхній стан, структура, особливості використання та утримання. Відповідно, організація повинна здійснювати постійний моніторинг за кількісними та якісними параметрами наявності та залучення в процеси діяльності основних видів технічних ресурсів.

До технологічних ресурсів підприємства ПАТ "Оболонь" належать: використовувані технології та особливості організації виробничого процесу, динамічність технологічних змін, інновацій, наявність конкурентноспроможних ідей та наукових розробок.

Основними матеріальними ресурсами, що забезпечують виробництво якісної та конкурентноспроможної продукції досліджуваного підприємства, є: сировина, матеріали, особливості їх використання, обробки, підготовки до виробництва, збагачення, утилізації. Це предмети праці, які в результаті їх використання із застосуванням інших видів ресурсів у процесі праці перетворюються на готову продукцію, здатну задовольняти потреби споживачів. Слід наголосити, що у пивоварній галузі, а також і в ПАТ "Оболонь", питома вага матеріальних ресурсів у собівартості продукції є значною. Тому раціональне їх використання є одним з резервів виробництва, а отже, і підвищення конкурентноспроможного потенціалу підприємства.

В сучасних умовах саме трудові ресурси, тобто, люди, здатні до праці, становлять основний елемент продуктивних сил суспільства, оскільки саме вони сполучають засоби і предмети праці, і в результаті їх трудових зусиль, здійснення виробничої та інших видів діяльності створюється готовий продукт (товари, послуги). Для ПАТ "Оболонь" однією з найактуальніших проблем адміністративного управління організацією є активізація його трудових ресурсів потенціалу. При цьому адміністративним апаратом досліджуваного підприємства здійснюються заходи щодо підвищення результативності та ефективності використання трудових ресурсів, їх кількісних та якісних характеристик. Адже, трудовий потенціал підприємства не можна обмежувати лише здатністю до фізичних дій; вагоме значення мають розумова діяльність, знання, вміння, кваліфікація, демографічний та віковий склад працівників, їхнє ставлення до праці, трудова дисципліна, спроможність реалізовувати цілі та завдання підприємства.

Придбання технічних і матеріальних ресурсів ПАТ "Оболонь" залучення та використання робочої сили здійснюється за рахунок фінансових ресурсів, які

є в підприємства, або залучаються за рахунок інвестицій та інших нахрджень. Грошові кошти, які є в розпорядженні підприємства, призначені для здійснення поточних платежів, для проведення розширеного відтворення виробництва, для платежів за усіма зобов'язаннями, для стимулювання працівників. Важливе значення для потенціалу підприємства є стан фінансових активів, їхня ліквідність, можливості та обсяги отримання позик і кредитів та інше.

Для ПАТ "Оболонь" характерним є те, що в своїй організаційній структурі воно має певні структурні підрозділи, що займаються торгівельною діяльністю. Тому для підвищення конкурентоспроможності даного підприємства важливими є можливі обсяги та умови закупівлі товарів, встановлені із постачальниками господарські зв'язки, асортимент, його широта та можливість оновлення.

Особливе місце в системі ресурсного забезпечення підвищення конкурентних позицій ПАТ "Оболонь" на ринку займають нематеріальні ресурси, які за своєю суттю, забезпечують економічну користь протягом тривалого періоду, але не мають матеріальної основи для отримання доходів.

В своїй діяльності підприємство орієнтується на нематеріальні ресурси, що включають в себе:

- об'єкти промислової власності: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, фірмові найменування;
- об'єкти, що охороняються авторськими і суміжними правами: рецептури, комп'ютерні програми, бази даних, описи технологічного процесу;
- нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності: раціоналізаторські пропозиції, "ноу- хау", комерційна таємниця.

Нематеріальні ресурси, як і матеріальні, потребують права власності і захисту; ці права закріплюються патентами, свідоцтвами, ліцензіями.

Окреме місце в системі ресурсного забезпечення діяльності підприємства займають просторові ресурси, тобто: характер виробничих приміщень та території підприємства, наявність та стан комунікацій, можливість їх

розширення, місцезнаходження і розташування підприємства, відстань від постачальників та споживачів, наближеність до транспортних шляхів. Саме ці характеристики можуть формувати конкурентні переваги ПАТ "Оболонь" на ринку пива та інших напоїв.[92]

Для ефективної управлінської діяльності ПАТ "Оболонь", зокрема, і здійснюючи моніторинг діяльності та свого конкурентного середовища, в повній мірі застосовує інформаційні ресурси. Адже, здійснювати управління підприємством, не володіючи інформацією про внутрішнє та зовнішнє становище, неможливо. Важливе значення мають характер інформації, доступ до неї, можливість розширення інформації і підвищення її достовірності, повноти можливості залучення в управлінський процес.

З огляду на складну та розгалужену управлінську систему ПАТ "Оболонь", його керівництвом значна увага приділяється формуванню та використанню організаційних ресурсів: тобто, переваг організаційної структури управління; характеру та гнучкості керівних ланок управлінської системи, способів підпорядкування, обсягів повноважень та відповідальності, швидкості проходження керівних впливів.

Важливими для конкурентоспроможної, результативної та ефективної діяльності підприємства є його репутація, досвід ділових зв'язків, престиж торгової марки, маркетингові позиції на ринку, стала клієнтура, зв'язки з постачальниками і партнерами, бренд підприємства і позитивний імідж у споживачів та інших суб'єктів ринку.[30]

Вказані ресурси достатньо повно використовуються ПАТ "Оболонь" у забезпеченні управлінської та виробничої діяльності, і спрямовуються на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей організації – завоювання нових сегментів на конкурентному ринку пива та інших напоїв.

Моніторинг конкурентного середовища ПАТ "Оболонь" доцільно проводити за системою індикаторів, зокрема: за ціновими параметрами та за спиртовою міцністю.

Наведемо результати проведених польових маркетингових досліджень цінової політики основних конкурентів на ринку пива в Україні. Зокрема, проаналізуємо мінімальні роздрібні ціни на сорти пива в супермаркетах станом на вересень 2016 року виробництва: ПАТ „Оболонь”; шведського концерну Carlsberg Ukraine („Славутич”, „Львівське”); бельгійського концерну SUN Interbrew Ukraine („Чернігівське”, „Рогань”, „Янтар”); американо-південноафриканського концерну „Submiller” (ТМ “Сармат”); ПрАТ „Перша приватна броварня” (Львів) в супермаркетах станом на вересень 2016 року; виробництва пивзаводів Європи (рис. 2.7. - рис. 2.10.).



Рис.2.7 Мінімальні роздрібні ціни на сорти пива ПАТ „Оболонь” в супермаркетах станом на вересень 2016 року [20]

Примітка. Наведено за результатами маркетингових досліджень

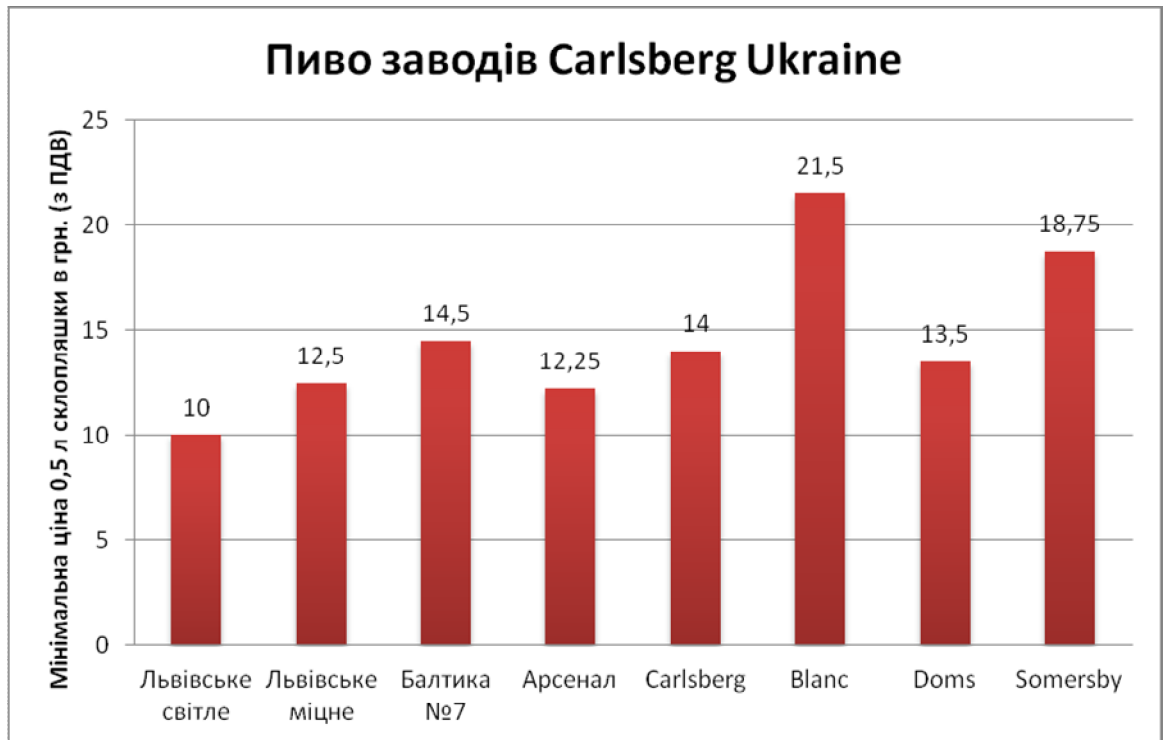


Рис.2.8. Мінімальні роздрібні ціни на сорти пива Carlsberg Ukraine в супермаркетах станом на вересень 2016 року

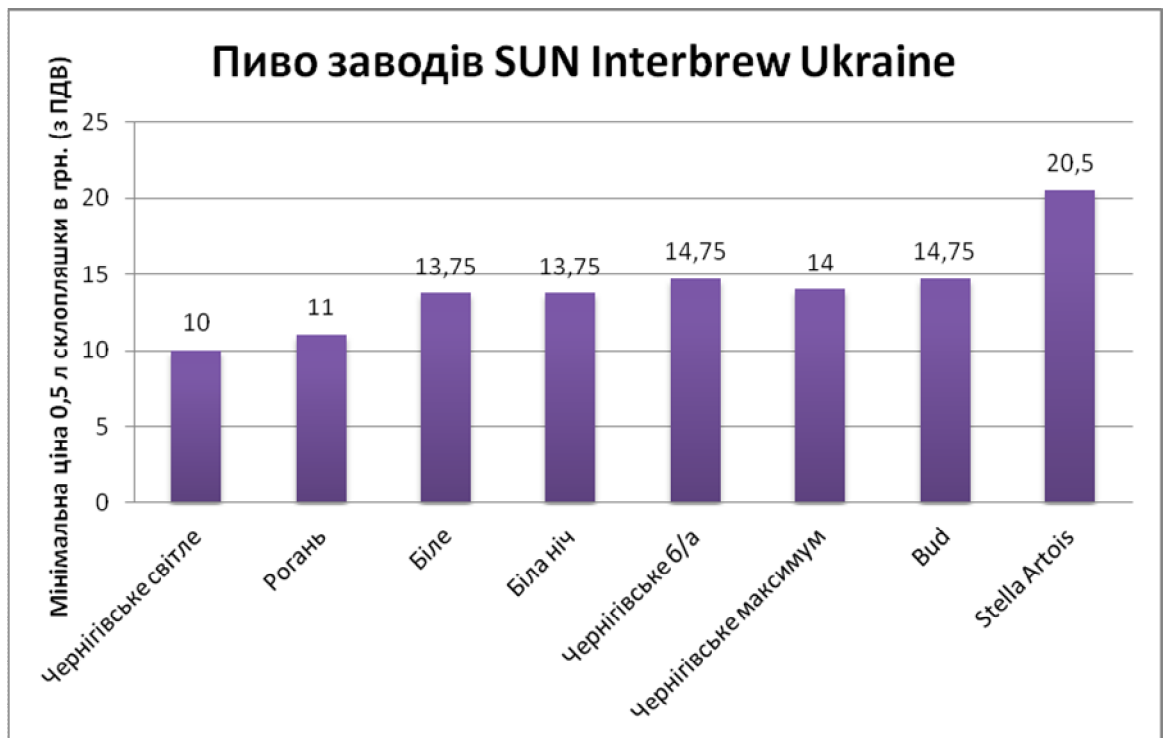


Рис.2.9. Мінімальні роздрібні ціни на випускаємі сорти пива SUN Interbrew Ukraine в супермаркетах станом на вересень 2016 року.



Рис.2.10. Мінімальні роздрібні ціни на сорти пива ПрАТ "Перша приватна броварня" в супермаркетах станом на вересень 2016 року

Примітка. Наведено за результатами маркетингових досліджень

Як показує спільний аналіз графіків, вітчизняне пиво у всіх виробників розподіляється на наступні цінові сегменти (станом на вересень 2016 року):

- а) найдешевші сорти світлого пива (від 8,50 до 12.25 грн. за 0,5 л. скляну пляшку);
- б) сорти пива «преміум» та «темного» пива середньої вартості (від 12.25 до 14.75 грн. за 0,5 л. скляну пляшку);
- в) вишукані сорти пива високої вартості (від 14,75 до 18,50 грн. за 0.5 л. скляну пляшку).

Також показовими щодо оцінки конкурентного середовища ПАТ "Обоолонь" є результати кабінетних маркетингових досліджень спиртової міцності пива на ринку України основних виробників пива станом на вересень 2016 року (рис. 2. 11. - рис. 2.14.).

1. Спиртова міцність сортів пива заводів українського ЗАТ "Оболонь" (Київський, Фастівський пивзаводи)

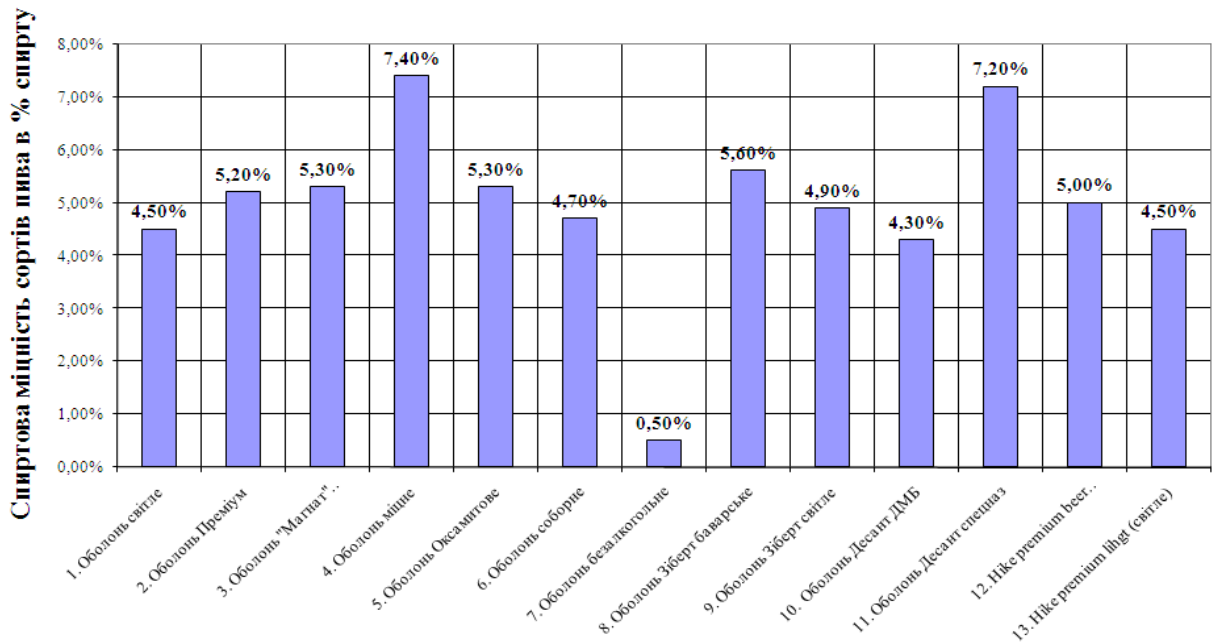


Рис.2.11. Спиртова міцність сортів пива виробництва ПАТ „Оболонь” станом на вересень 2016 року [18,с.54]

Примітка. Наведено за результатами маркетингових досліджень

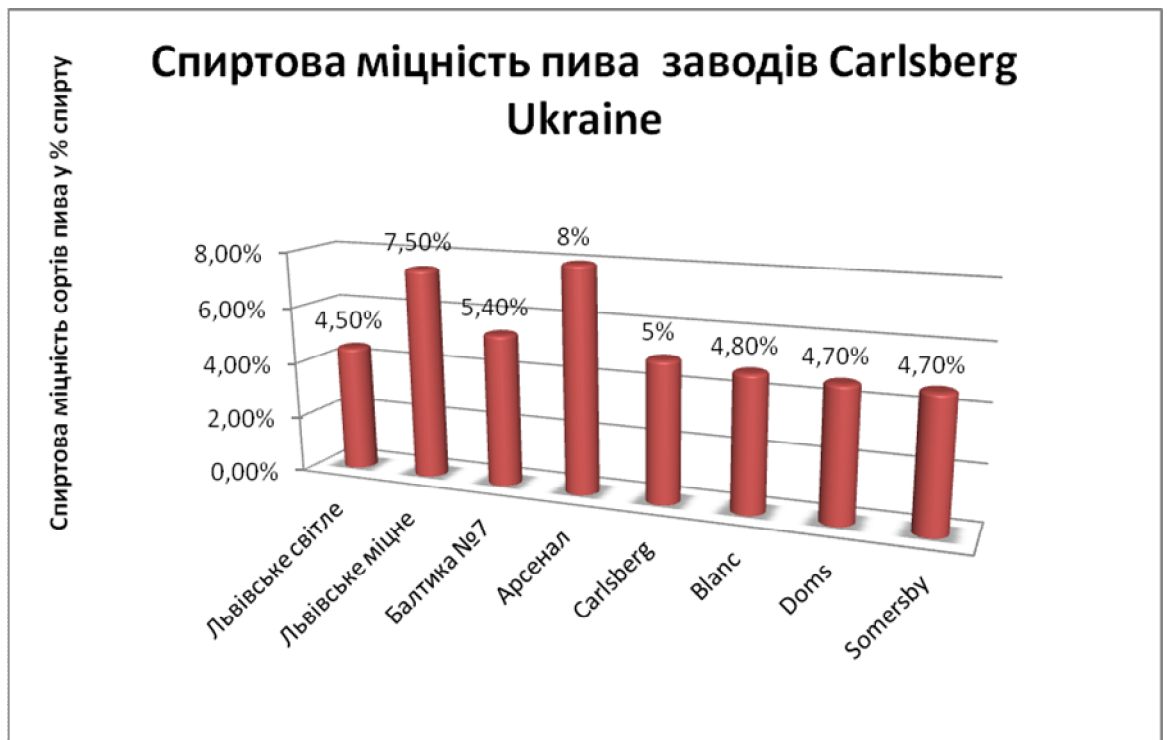


Рис.2.12. Спиртова міцність сортів пива виробництва Carlsberg Ukraine станом на вересень 2016 року



Рис.2.13. Спиртова міцність сортів пива виробництва SUN Interbrew Ukraine станом на вересень 2016 року

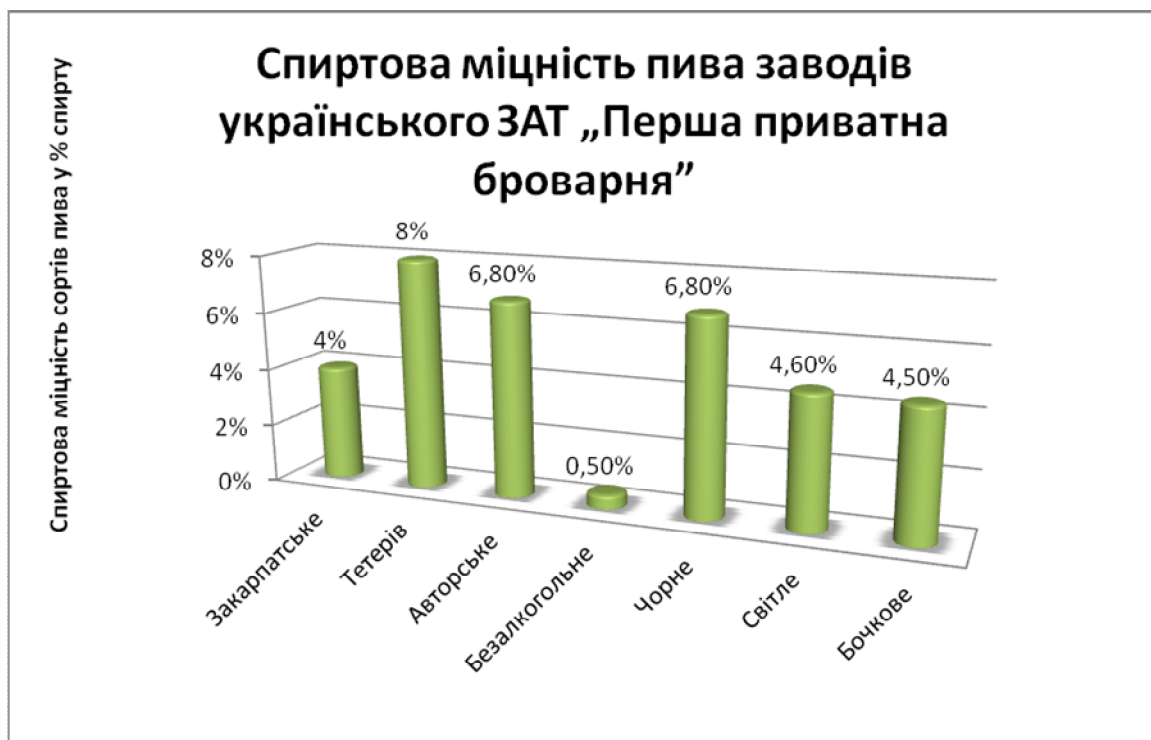


Рис.2.14. Спиртова міцність сортів пива виробництва ПрАТ "Перша приватна броварня" станом на вересень 2016 року.

Примітка. Наведено за результатами маркетингових досліджень

Як показує проведений аналіз, виробники пива в Україні займають своєю продукцією всі ніші сегментів міцності – від безалкогольного (до 0,5% спирту) до "дуже міцного" (до 8,0% спирту) та мають також дослідну продукцію "надміцного" пива (10% спирту) – "Чернігівське максимум", яке є теоретичною межею безспиртової технології бродіння пива з частковим "виморожуванням води" у технологічному процесі.

Проведений маркетинговий аналіз показав, що на ринку пива в Україні існує чесна та реальна як цінова, так і нецінова конкуренція, яку характеризує:

- випуск всіх сортів пива в ціновому та спиртовому діапазоні;
 - масова реклама продукції на вулицях, в Інтернет- мережі;
 - розвинена інноваційна діяльність в сфері оформлення етикеток (рекламно- інформаційний тип), виду розфасовки та ринкового просування різноманітних сортів пива;
- вдала цінова конкуренція щодо заміщення імпорту.[20]

Подальше оцінювання впливу факторів на зайняття конкурентних позицій ПАТ "Оболонь" проведемо з метою вивчення якісних і кількісних характеристик ринку пива як такого, а також вимог споживачів. Однак, перш ніж викласти результати проведеного маркетингового дослідження ринку пива в Україні, необхідно зробити декілька зауважень методичного плану відносно категорій цього напою. За способом просування пиво, яке представлено на вітчизняному ринку, поділяється на три цінові категорії (у роздрібних цінах за пляшку місткістю 0,5 літра) [18,с.130]:

1) низька (дешевий сегмент) – пиво, вироблене заводами районного та обласного масштабів. Більшість такого пива споживають у тому регіоні, де його виробляють (до 10,00 грн.);

2) середня – найбільш масштабна за пропозицією, виробляється великими пивоварними заводами. У літній сезон практично всі марки даної категорії присутні в кожному регіоні країни (10,00-14,25 грн.);

3) вища (преміум-сегмент) – містить усі імпортні марки та марки преміум - класу великих виробників пива (більше 16 грн.).

На нашу думку, найбільш вагомим показником, що диференціює споживачів, є передусім поділ респондентів на тих, які споживають пиво, і тих, які взагалі його не люблять. Наведемо результати маркетингових досліджень, проведених вченими, зокрема Демків І.О. [19,с.25] Як показали результати кількісного дослідження, із всієї вибірки (300 чоловік), 236 респондентів дали позитивну відповідь на запитання “Чи споживаєте ви пиво?”. Внаслідок цього, можемо зробити висновок, що 77% дорослого населення України вживають пиво як напій із різною періодичністю. Надалі результати дослідження будуть представлені лише відносно тієї категорії населення, яка позитивно відноситься до споживання пива.

Інформація про ставлення споживачів до того, якому пиву вони надають перевагу, коли оцінюють його споживчу корисність, є надзвичайно важливою для невеликих пивовиробників. Але, не дивлячись на те, що результати якісного опитування членів фокус-груп дозволили зробити висновок про високу оцінку непастеризованого “живого” пива, кількісні заміри респондентів виявили таке співвідношення споживачів: 74,5% є прихильниками пастеризованого пива, 25,5% віддали перевагу “живому” пиву.

Учасникам фокус-груп було запропоновано самим визначити позитивні й негативні фактори споживчих характеристик цієї категорії напою. Переважна частина опитуваних найважливішими недоліками “живого” пива визнала малий термін його реалізації та недотримання умов зберігання у роздрібній торгівлі. І, як наслідок, недовіра до свіжості непастеризованого пива часто впливає на вибір потенційних споживачів. Особливо цей фактор важливий при купівлі напою в літній період. Основними позитивними якостями непастеризованого пива було визнано: корисність для здоров'я, вміст вітамінів; відсутність консервантів; насичений, м'який смак; привабливий жовтий колір; низька ціна.

У ринковому дослідженні споживачих уподобань його предметом було також виявлення важливості критеріїв, які впливають на вибір марки при покупці пива. Респондентам запропоновано оцінити важливість кожного із

п'яти критеріїв і присвоїти їм одну з наведених оцінок. Результати опитування наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Дослідження критеріїв, які впливають на вибір пива

(вибірка 236 респондентів)

Критерії	Бали				
	5	4	3	2	1
Якість	177	36	23	-	-
Ціна	25	109	94	8	-
Престиж марки	12	75	108	31	10
Вплив реклами на вибір	4	10	5	52	162
Можливість отримати подарунок	18	6	6	145	61

Примітка. Наведено за [88,90]

Найбільш важливим критерієм для опитаних респондентів є якість, 75% споживачів присвоїли цьому фактору найвищу кількість балів. Престиж марки виявився критерієм, який найкраще оцінили лише 5 % населення, а зусилля виробників по просуванню марки (реклама, можливість отримати подарунок) отримали найнижчі оцінки міри важливості споживачів.

В ході дослідження потрібно було отримати інформацію про фактори, які сприяють зниженню споживання міцних алкогольних напоїв у країні. З цією метою нами розроблено систему показників і проаналізовано при якісному опитуванні споживачів у фокус-групах. Наведемо перелік факторів, а в дужках мотиви, які якісно аналізують перевагу кожного з них:

1. Культура споживання алкогольних напоїв (пиво є заміником міцних алкогольних напоїв; пиво спонукає людей до розвитку культури споживання напоїв);

2. Доступність за ціною і різноманітність асортименту (пиво – найбільш доступне для масового споживача і має різноманітну цінову і асортиментну гаму);

3. Мода і популярність (пиво пити престижно, молодь вибирає пиво і пивні коктейлі);

4. Здоров'я (пиво менше шкодить організму, аніж інші алкогольні напої, немає підробок, знімає стрес і покращує настрій).

Результати кількісного опитування наведемо у табл. 2.10

Таблиця 2.10

Фактори, які на думку споживачів, найбільше впливають на вибір пива

ФАКТОРИ	Всі респонденти		Чоловіки		Жінки	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1. Культура споживання алкогольних напоїв	85	36	59	25	26	11
2. Доступність за ціною	44	19	35	15	9	4
3. Мода і популярність	26	11	11	4	15	7
4. Здоров'я	81	34	47	20	34	14
Всього	236	100	152	64	84	36

Таким чином, дані результати підтверджують, що в Україні підвищується культура споживання алкоголю, орієнтуючись все більше на європейські пивні традиції. Культура споживання пива формується в основному серед людей у віці до 35 років, найактивніше – серед молоді. До того ж у свідомості людей пиво поступово асоціюється із типом “соціального напою” – сприймається як напій для спілкування і підняття настрою. Усупереч поширеній думці відносно того, що для вітчизняних споживачів ціна товару є основним фактором при його купівлі, лише п’ята частина опитаних визнали цей показник найважливішим. Такий фактор, як “культура споживання”, є вагомим у чоловіків, а “здоров’я” при виборі пива найвище оцінила половина опитаних жінок. Найнижчу оцінку із запропонованих факторів присвоєно впливу моди і популярності напою на вибір покупця. При аналізі цього фактору виявлено, що 7% опитаних жінок і лише 4% чоловіків вибирають пиво, тому що його пити модно.

Підсумовуючи зазначимо, що результати моніторингу дають відповідну інформаційно-аналітичну базу для здійснення управлінської діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ "Оболонь", а також розширення його присутності на ринку.

Висновки до розділу 2

Стратегічними пріоритетами формування конкурентних переваг розвитку підприємств пивоварної промисловості є врегулювання зовнішньоекономічних відносин; впровадження інновацій в систему і методи управління; розвиток торгового маркетингу; вдосконалення системи якості; сприяння скороченню посередницьких ланок у ланцюгу виробництво-переробка-реалізація-споживання для підвищення конкурентоспроможності галузі.

Про конкурентний стан на ринку пива України в сучасних умовах свідчить, що 95% ринку як і раніше ділять між собою чотири найбільші гравці – конкуренти на ринку пива: САН ІнБев Україна, Оболонь, Міллер Брендз Україна і Carlsberg. Однак, вже зараз можна відзначити тенденцію до збільшення ролі регіональних виробників, що свідчить про більш агресивне маркетингове просування невеликих локальних компаній при одночасно плавній зміні споживчих переваг.

Як найбільший український виробник напоїв, "Оболонь" розглядає сталий розвиток не лише як ключовий фактор розвитку своєї діяльності, а і як важливий обов'язок відповідальності перед співробітниками, громадою і довкіллям.

Стратегічна місія ПАТ "Оболонь": виробляти корисні і безпечні напої для людей з максимальною ефективністю, турботою про суспільство і відповідальністю за довкілля. Його мета: забезпечити баланс економічних, соціальних та екологічних вигод через інтеграцію сталого розвитку з інтересами корпорації.

В процесі моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь" достатньо повно використовуються всі види ресурсів: організаційних,

матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, просторових (територіальних) та нематеріальних (таких як бренд, торгова марка, позитивний імідж підприємства та його продукту). Вони залучаються до забезпечення управлінської та виробничої діяльності, і спрямовуються на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей організації – завоювання нових сегментів на конкурентному ринку пива та інших напоїв.

Моніторинг конкурентного середовища ПАТ "Оболонь" доцільно проводити за системою індикаторів, зокрема: за ціновими параметрами та за спиртовою міцністю, а також за споживацькими уподобаннями. Відповідно, проведений маркетинговий аналіз показав, що на ринку пива в Україні існує чесна та реальна як цінова, так і нецінова конкуренція, яку характеризує:

- випуск всіх сортів пива в ціновому та спиртовому діапазоні;
- масова реклама продукції на вулицях, в Інтернет- мережі;
- розвинена інноваційна діяльність в сфері оформлення етикеток (рекламно- інформаційний тип), виду розфасовки та ринкового просування різноманітних сортів пива;
- вдала цінова конкуренція щодо заміщення імпорту.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Шляхи імплементації зарубіжного досвіду в систему моніторингу конкурентного середовища

Одним із основних практичних результатів проведення моніторингу конкурентного середовища організації є формування відповідної інформаційно-аналітичної бази для її керівництва, що може стати основою прийняття управлінських рішень стосовно впровадження нових досягнень та зарубіжного досвіду в його діяльність.

Зокрема, для того, щоб займати провідні конкурентні позиції на ринку ПАТ "Оболонь" орієнтується на сучасні європейські підходи до виробництва нових видів пива. Вітчизняна пивоварна промисловість виробляє досить широкий асортимент пива; залежно від технології виробництва пиво поділяють на три типи: світле, світле спеціальне, напівтемне і темне. Залежно від екстрактивності початкового суслу пиво поділяють на групи. Перші три групи пива — це світле пиво, початкова екстрактивність суслу якого відповідно 8, 9,10 %. Наступні групи пива мають початкову екстрактивність суслу від 1% до 23% і можуть виготовлятися за технологією світлого, напівтемного і темного пива.

В той же час, технологія виробництва пива в Німеччині, Чехії, США передбачає поділ пива на 2 типи: лагер і ель. Лагер — це більш м'який напій з меншим вмістом алкоголю, ніж ель. Пиво цього типу більш розповсюджене, користується більшим попитом споживачів. Різниця між лагером і елем обумовлена типом дріжджів, що використовуються для бродіння, і температурою бродіння. При виробництві пива типу лагер використовують дріжджі низового бродіння (*Saccaromyces carlsbergtnsis*), а типу ель — верхового бродіння (*Saccaromyces cerevisiae*). Ель зброджується швидко при

відносно високих температурах, а лагер — повільніше і при низьких температурах. Залежно від термічної обробки пиво поділяють на пастеризоване і не пастеризоване.

Для того, щоб продукція була конкурентоспроможною як на вітчизняному, так і зовнішньому ринках, вона повинна відповідати світовим стандартам якості. За органолептичними показниками пиво вітчизняних виробників повинно відповідати вимогам, що наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Вимоги щодо органолептичних показників пива
(згідно ДСТУ 979-83)**

Показники	Характеристика показників
Зовнішній вигляд	Прозора рідина без осаду і сторонніх домішок
Смак і аромат	Чистий смак і аромат зброженого солодового напою з хмелевою гіркотою і хмелевим ароматом без будь-яких сторонніх присмаків і запахів.
Піна	Пиво, налите з висоти 25 мм (відстань від краю пляшки до верхнього краю посуду) у чистий скляний циліндр висотою 105—110 мм з зовнішнім діаметром 70—75 мм при температурі 12°C, повинно мати компактну піну, виділяти пухирці двооксиду вуглецю і відповідати таким показникам: для пива, розлитого у пляшки, — висота піни не менше 30 мм, піностійкість не менше 4 хв; для бочкового пива — висота піни не менше 15 мм, піностійкість не менше 1,5 хв.

При визначення якості пива за фізико-хімічними показниками стандартом (ДСТУ 979-83. Пиво (український асортимент). Технічні умови регламентуються такі показники, як масова частка сухих речовин у початковому суслі (від 10 до 16 %). масова частка спирту (від 2,7 до 4,5 %), кислотність (від 1,5 до 4,5 см розчину лугу на 100 см пива).

Асортиментна фальсифікація пива супроводжується заміною однієї групи пива іншою. Наприклад пиво з екстрактивністю початкового суслу 13% може видаватися за пиво з початковою екстрактивністю суслу 18% і більше. Встановити таку фальсифікацію за органолептичними показниками досить важко, оскільки технології виробництва цих груп пива дуже схожі, а значить, і

органолептичні показники також схожі. Але таку фальсифікацію легко виявити при визначенні густини пива за допомогою звичайного ареометра, або за кількістю екстрактивних речовин за допомогою рефрактометра. Фальсифікації якості пива досягають за рахунок порушення рецептурного складу (зменшення цінних рецептурних компонентів, введення добавок, що не передбачаються рецептурою).

Найбільш розповсюдженим способом фальсифікації є розведення пива водою як у процесі виробництва, так і в процесі транспортування та реалізації. При цьому встановити місце фальсифікації пива водою практично не можливо. До того ж розпізнати розбавлення пива водою можуть навіть кваліфіковані дегустатори в тому випадку, коли води додають у пиво близько 30 %. У даному випадку виникає така ж ситуація, як у випадку розведення водою натуральних соків.

Розведення пива великою кількістю води відбивається на його піностійкості, оскільки водопровідна вода значно знижує цей показник. Для підвищення ціноутворення та піностійкості пива і в процесі виробництва, і в процесі реалізації до нього можуть додавати поверхнево-активні речовини (а іноді навіть пральні порошки).

Світове виробництво хмелю давно сформована сфера бізнесу. Беззаперечними лідерами тут є США, Німеччина та Китай. Тільки США і Німеччина разом збирають 70% валового збору хмелю або 80% світових об'ємів альфакислот. При цьому найбільшим світовим експортером хмелепродуктів є Німеччина, з якої у різні країни щороку експортується до 60% виробленої продукції. Америка останніми роками у зв'язку з інтенсивним розвитком крафтового пивоваріння зменшила обсяги експорту до 50%, хоча ще у 2013 р. за межі країни вивозилося 80% вирощеної продукції, тому вплив цих хмелевиробників на світову пивоварну промисловість є досить вагомим.

Останні роки функціонування вітчизняної хмелярської галузі спеціалісти оцінюють як критичні. Починаючи з 2011 р., виробництво хмелю невпинно знижувалося, а у 2015 р. площі вирощування та обсяги виробництва

зменшилися до рекордно низького рівня, кількість підприємств при цьому скоротилася у 2,5 рази, що поставило під загрозу діяльність хмелегосподарств у регіонах України. Проте, негативні тенденції скорочення виробництва спостерігаються у багатьох країнах світу. За декілька останніх років площі хмільників значно зменшилися, а в деяких країнах скоротилися майже наполовину.

Зменшення кількості хмелепідприємств та площ насаджень відбулося також і в п'ятірці лідерів найбільших країн-виробників хмелю: Німеччині, США, Китаї, Чехії та Польщі – в середньому на 15-20%. Зменшилася також і середня площа насаджень, яка припадає на одне господарство. У кожній країні вона суттєво різниться. Найменші площі вирощування у розрахунку на одне господарство були у Польщі – 2,1 га, це стало однією з причин скорочення кількості виробників у ній з 1061 до 665 (на 37%), найбільші площі під хмелем в США – 170,0 га (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Динаміка кількості хмелепідприємств
в основних країнах-виробниках хмелю**

Місце країни *	Країни	Кількість підприємств / середня площа посівів,га					Кількість діючих у 2015р. хмелепідприємств у порівнянні до 2011р.,%
		2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	
1	Німеччина	1497/ 12,5	1473/ 12,5	1435/ 12,8	1377/ 13,6	1294/13,2	86
2	США	74/224,0	74/217,0	73/174,0	74/163,0	76/170,0	103
3	Китай	59/96,0	60/100,0	58/95,0	53/84,0	52/77,0	88
4	Чехія	131/40,7	135/39,3	133/39,2	123/37,7	118/37,0	90
5	Польща	1061/2,1	1010/2,1	868/2,1	689/2,3	665/2,3	63
16	Україна	59/15,8	59/16,2	57/15,6	46/13,7	28/16,0	47

Примітка: *країни стоять за обсягом валового збору альфа-кислот у світі у 2015р.

Наведено автором за [82]

Слід зауважити, що Німеччина, США та Чехія володіють найбільшою часткою попередніх контрактів (на рівні 90- 100%) і, відповідно, впевнені в реалізації своєї продукції за вигідними цінами. Пропозиції іноземних постачальників відрізняються широким асортиментом, стабільністю поставок і сортовим різноманіттям. Укладаючи контракт з німецькою компанією на поставку сировини, пивовар отримує гарантії, що коливання рівня альфакислот у кожній наступній партії не перевищуватиме 10% її постійного рівня. За таких обставин відсутність попередніх контрактів з українськими виробниками пояснюється неможливістю виконання договірних зобов'язань з постачання продукції потрібного об'єму, асортименту та забезпечення стабільних показників якості. [82].

Для задоволення високих вимог до пивної продукції у масовому виробництві та зростаючого попиту підприємств крафтового пивоваріння у досліджуваних країнах останніми роками значно розширилася сортова палітра вирощуваного хмелю, яка наразі налічує 82 сорти (США – 55 сортів, Німеччина – 27). Збільшення різноманіття вирощуваних сортів дає можливість хмелярам пропонувати більш широкий асортимент хмелепродуктів як у масове виробництво, так і для невеликих броварень, кількість яких щороку зростає майже в усіх країнах (табл. 3.3).

У 1980 р. в США налічувалося всього вісім крафтових пивоварень, у 1994 р. їх було вже 537, у 2010 р. – більше 1700, сьогодні – більше двох тисяч [88]. У Німеччині виробництвом пива займаються 1300 підприємств, у тому числі тих, що виробляють до 10 тис. дал пива у рік – 667 (50%), до 30 тис. дал – 189 (14%). Власники мініпивоварень отримують щорічний прибуток на рівні 15-16%.

Вітчизняні споживачі усе частіше звертають увагу на авторське унікальне пиво невідомих марок, формуючи групу споживачів, що висувають підвищені вимоги до смаку і якості пива. Крафтове пивоваріння в Україні зростає значними темпами – близько 20% щороку. Зараз кількість мініпивоварень на душу населення є у 4 рази меншою, ніж у США. Це свідчить про значний

потенці- ал росту в даному сегменті, оскільки пиво великих виробників не завжди задовольняє високі запити споживачів за якістю і смаковим різноманіттям

Таблиця 3.3

Розвиток сегменту малого пивоваріння у світі

Країни	Кількість функціонуючих міні пивоварень усіх типів, шт.				Частка внутрішнього ринку, %		
	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2012р.	2013р.	2014р.
Україна	47	61	75	138	0,3	0,5	0,6
США	1597	1747	1938	2403	4,4	5,0	5,7
Німеччина	890	901	929	1300	7,9	8,1	8,3
Чехія	68	70	72	138	0,9	0,9	1,0

Примітка. Наведено автором за [83]

Корпорація "Оболонь" першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу.

Під час аудиту, який здійснюють представники німецької фірми «DEKRA-ITS», "Оболонь" щороку підтверджує відповідність вимогам ISO 9001 (Системи управління якістю), ISO 22 000 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14 001 (Системи екологічного керування), OHSAS 18 001 (Системи управління безпекою та гігієною праці).

Впровадження цих систем управління підтверджує той факт, що "Оболонь" піклується про споживачів, суспільство, стан навколишнього середовища та власний персонал. Завдяки виконанню всіх вимог споживач може бути впевненим в якості і безпечності продукції корпорації.

Разом із головним заводом сертифікацію проходили і два дочірніх підприємства: ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське" та ДП "Пивоварня Зібєрта" у м. Фастів отримали сертифікат згідно вимог ISO 9001-2008 і ISO 22 000:2005.

Системи управління, які діють у корпорації "Оболонь" (станом на 2016 рік):

– Система управління якістю (ISO 9001:2015) – система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками;

– Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2005) – попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва);

– Система екологічного управління (ISO 14 001:2015) – розробка та запровадження екологічної політики компанії, управління її екологічними аспектами;

– Система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18 001:2007) – дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій сфері.[51]

Корпорація "Оболонь" повністю поділяє та виконує десятий принцип Глобального Договору ООН, в якому йдеться про те, що ділові кола повинні протидіяти корупції, включаючи здирництво і хабарництво. З метою протидії корупції та іншим негативним явищам, які можуть впливати на нормальну життєдіяльність корпорації, на ПАТ "Оболонь" діють такі локальні нормативні документи: положення, які регулюють посадові права та обов'язки працівників, а також їх взаємовідносини з працівниками інших структурних підрозділів та служб; положення, що регулюють вибір постачальників сировини, товарів, робіт, послуг; положення, які регулюють договірну роботу в корпорації.

Стратегія діяльності ПАТ "Оболонь" повинна бути направлена на задоволення вимог та потреб замовників, бажань споживачів, що супроводжуватиметься досягненням лідируючих позицій на ринку, як пива так і безалкогольних напоїв, з врахуванням вимог до збереження навколишнього середовища, інтересів зацікавлених сторін. Однією із обов'язкових та невід'ємних складових даної стратегії є безперервне вдосконалення механізму

управління, який повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів і правильно передбачати тенденції у розвитку ринку.

3.2. Впровадження інноваційних підходів до організації моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь"

Невід'ємною складовою для формування і розвитку конкурентного середовища є розуміння сутності ефективної конкуренції як складової економічної конкуренції, яка створює передумови для прискореного інноваційного розвитку; стимулювання підприємств до збільшення власних конкурентних переваг; вдосконалення умов виробництва; підвищення технологічного рівня, якості продукції, робіт, послуг; освоєння нових ринків збуту при забезпеченні справедливого розподілу благ між виробниками та споживачами.

Наукові дослідження та повсякденна практика господарювання в Україні дають вагомий теоретичний та емпіричний матеріал для висновку, що в національній економіці існують певні обтяжливі обставини, мають місце різноманітні бар'єри, що ускладнюють, обмежують, а подекуди навіть унеможливають конкуренцію. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання пізнання закономірностей та тенденцій формування конкурентного середовища.

Обмеженість вступу нових суб'єктів господарювання на товарні ринки, закріплення на них та спотворення конкуренції на ринках з конкурентною структурою обумовлюється наступними чинниками:

- невикористано великою кількістю, складністю та завищеною вартістю дозвільних і контрольних процедур, що надаються державними органами, поширенням поєднання владних і господарських функцій, необхідних для початку, здійснення та припинення господарської діяльності;

- недостатньою розвиненістю ринкової інфраструктури, що забезпечувала би вільний та недискримінаційний доступ суб'єктів господарювання до земельних ділянок, торговельних площ, фінансових ресурсів, інформації про ринкову кон'юнктуру, засобів рекламування;

- наявність антиконкурентних узгоджених дій, антиконкурентної поведінки суб'єктів господарювання;

- у багатьох аспектах неузгоджене законодавство про захист економічної конкуренції в частині посилення його ефективності, подальшої гармонізації із сучасним правовим регулюванням цієї сфери в Європейському Союзі;

- недостатня узгодженість між антимонопольною, конкурентною та промисловою, інноваційно-інвестиційною, аграрною, зовнішньоекономічною, ціновою політикою і політикою захисту прав споживачів;

- відсутність серед пріоритетів та в планах діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, державних органів, що здійснюють регулювання в окремих сферах діяльності, органів місцевого самоврядування, як правило, конкретних завдань щодо розвитку конкуренції;

- відсутність традицій участі інститутів громадянського суспільства у забезпеченні розвитку конкуренції.

Вирішення зазначених питань потребує вжиття комплексу послідовних взаємопов'язаних заходів, основним змістом яких є зміна напрямів, пріоритетів і засобів впливу держави на господарські відносини.[56]

На нашу думку, при здійсненні моніторингу конкурентних ринків слід зосереджуватись на аналізі конкретних параметрів. До показників розвитку ефективного конкурентного середовища на товарних ринках, зокрема, доцільно віднести наступні:

- динаміка обсягів товарів, що реалізуються на ринках із конкурентною структурою та на ринках, на яких структурні передумови конкуренції відсутні;

- динаміка показників рівня концентрації у найважливіших галузях;

- динаміка кількості суб'єктів господарювання, які вступають на товарні ринки та їх ефективна діяльність на цих ринках.

Показниками ефективності державної політики у сфері захисту економічної конкуренції є: розмір повернутих або попереджених втрат юридичних та фізичних осіб, спричинених монополізацією товарних ринків, порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції.

Швидке і якісне реагування на зміни зовнішнього середовища – одна з конкурентних переваг у сучасному бізнесі. Тому керівництву ПАТ "Оболонь" для ухвалення управлінського рішення, необхідна структурована інформаційна база щодо напрямків діяльності і його зовнішнього середовища. Створення, підтримка, актуалізація й структурна модернізація такої бази необхідно розглядати як елементи системи моніторингу зовнішнього середовища.

Ми пропонуємо створити постійну систему моніторингу конкурентного середовища, що дозволить вищому керівництву ПАТ "Оболонь":

- а) зменшити час, що затрачається на ухвалення рішення;
- б) підвищити якість прийнятих рішень;
- в) приймати попереджувальні рішення;
- г) попереджати саму можливість виникнення небажаних ситуацій;
- в) впливати на розвиток існуючих й ініціювати створення нових ринків (ніш) реалізації свого продукту;
- г) створити власну структуровану інформаційну базу;
- д) виявити довгострокові залежності й тренди на ринках пива та безалкогольних напоїв, які раніше не аналізувались і залишалися без уваги.

Система моніторингу — це набір кількісних й якісних показників, які збираються, аналізуються, структуруються по заданому принципу, для подальшого використання керівництвом ПАТ "Оболонь". Перелік критеріїв й областей для моніторингу потрібно визначати за результатами аналізу та класифікації завдань, що стоять перед досліджуваним підприємством.[83]

Для успішного моніторингу конкурентного середовища керівництво ПАТ "Оболонь" повинно бути забезпечене інформацією, яка має безпосередне

відношення до її конкурентного середовища. Кожне завдання, яке стосується моніторингу, має свої особливості й вимагає своєї специфічної інформації для рішення, а також своєї системи моніторингу цих показників.

Розглянемо клас завдань ПАТ "Оболонь", пов'язаний з формуванням політики організації. Як приклад більш докладно зупинимося на формуванні рішень про стратегічно важливі напрямки його діяльності – вироблення нових видів високоякісного пива різного цінового сегменту.

Завдяки руху інформаційних потоків, ми зможемо сформувавши необхідні показники та фактори, а результати покласти в основу системи моніторингу зовнішнього середовища. Запропонований підхід до практичного виконання поставлених завдань побудуємо у вигляді окремих етапів:

1. Визначення класифікації завдань, які стоять перед ПАТ "Оболонь".
2. Визначення виду інформації, структурування необхідної інформації з метою рішення кожного класу раніше виявлених завдань.
3. Здійснення опису кожного класу рішень у вигляді укрупненого бізнесу-процесу (рух інформації).
4. Визначення сукупності необхідних факторів зовнішнього середовища й для системи моніторингу.
5. Побудова структури системи моніторингу.
6. Впровадження системи моніторингу в практичну роботу менеджменту підприємства

Конкурентне середовище досліджуваної організації з точки зору маркетингу характеризується особливостями, що формують прояви конкурентної боротьби за захоплення нових сегментів ринку. Суть конкурентної боротьби, яку представляємо для ПАТ "Оболонь" складається з трьох стратегічних напрямів:

- а) вивчення споживача та потенційного клієнта, задоволення його потреб на основі маркетингової орієнтації системи управління організації;
- б) прогнозування динаміки розвитку конкурентного середовища з метою пошуку та реалізації конкурентних переваг;

в) дослідження та прогнозування конкурентної стратегії конкурентів, вивчення їх сильних і слабких сторін, розробка та реалізація заходів конкурентного характеру.[40]

Слід наголосити, що за відсутності функції моніторингу конкурентного середовища для організації збільшується рівень невизначеності в частині реалізації її конкурентної стратегії, оскільки економія ресурсів при дослідженні конкурентів призводить до втрат власних позицій і посилення позицій конкурентів.

За результатами проведеного нами дослідження можемо запропонувати модель моніторингу конкурентного ринку, яку доцільно використати при формуванні та реалізації конкурентної стратегії ПАТ "Оболонь" (рис. 3.1.)

Моніторинг конкурентів повинен бути вихідним етапом розробки або корегування бізнес-стратегії досліджуваного підприємства в тій її частині, яка стосується конкурентної стратегії. При цьому, розробниками конкурентної стратегії повинен формуватися набір необхідних даних для прогнозування діяльності конкурентів, які можуть бути диференційовані в трьох основних напрямках: дослідження конкурентної активності, дослідження конкурентного потенціалу і ресурсної бази конкурентів, дослідження конкурентних задумів.

Дослідження конкурентного потенціалу – сукупність як і зовнішніх, так і внутрішніх по відношенню до конкурентного середовища можливостей організації, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку.

Підсумком моніторингу конкурентів має слугувати масив інформації щодо конкурентної активності, конкурентного потенціалу і ресурсної бази, а також конкурентних задумів, що дозволяє спрогнозувати розвиток ситуації на конкретному ринку (галузевому або регіональному), провести моделювання конкурентної ситуації і дати прогноз результатів діяльності на ринку з урахуванням можливостей і активності конкурентів.

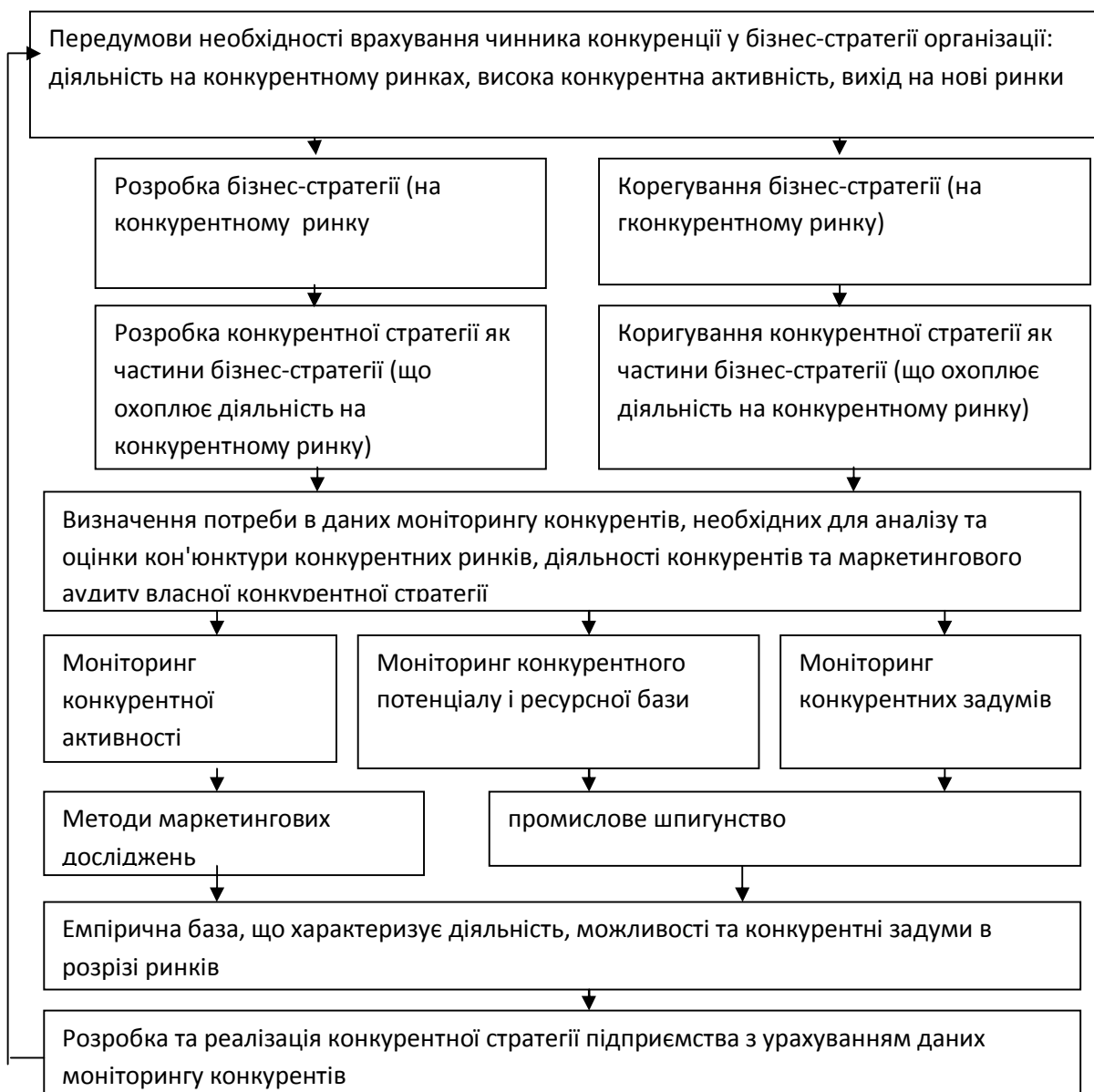


Рис. 3.1. Пропонована модель моніторингу конкурентів ПАТ "Оболонь"

Примітка. Сформовано автором на основі [40]

Охарактеризувати зміст моніторингу конкурентів як спеціалізованого маркетингового бізнес-процесу, який передбачає розробку і реалізацію певної послідовності дій в рамках організаційної структури маркетингу ПАТ "Оболонь", можна як сукупність бізнес-процесів (рис. 3.2).

Ініціатором бізнес-процесу повинно бути керівництво організації або керівник служби маркетингу, відповідальні за постановку цілей, завдань і результатів бізнес-процесу "Моніторинг конкурентів". Наступний крок бізнес-процесу, що також знаходиться в їх компетенції – формулювання технічного

завдання на спеціалізоване маркетингове дослідження. Потім має призначатися керівник тимчасової проектної групи, відповідальний за реалізацію спеціалізованого маркетингового дослідження.

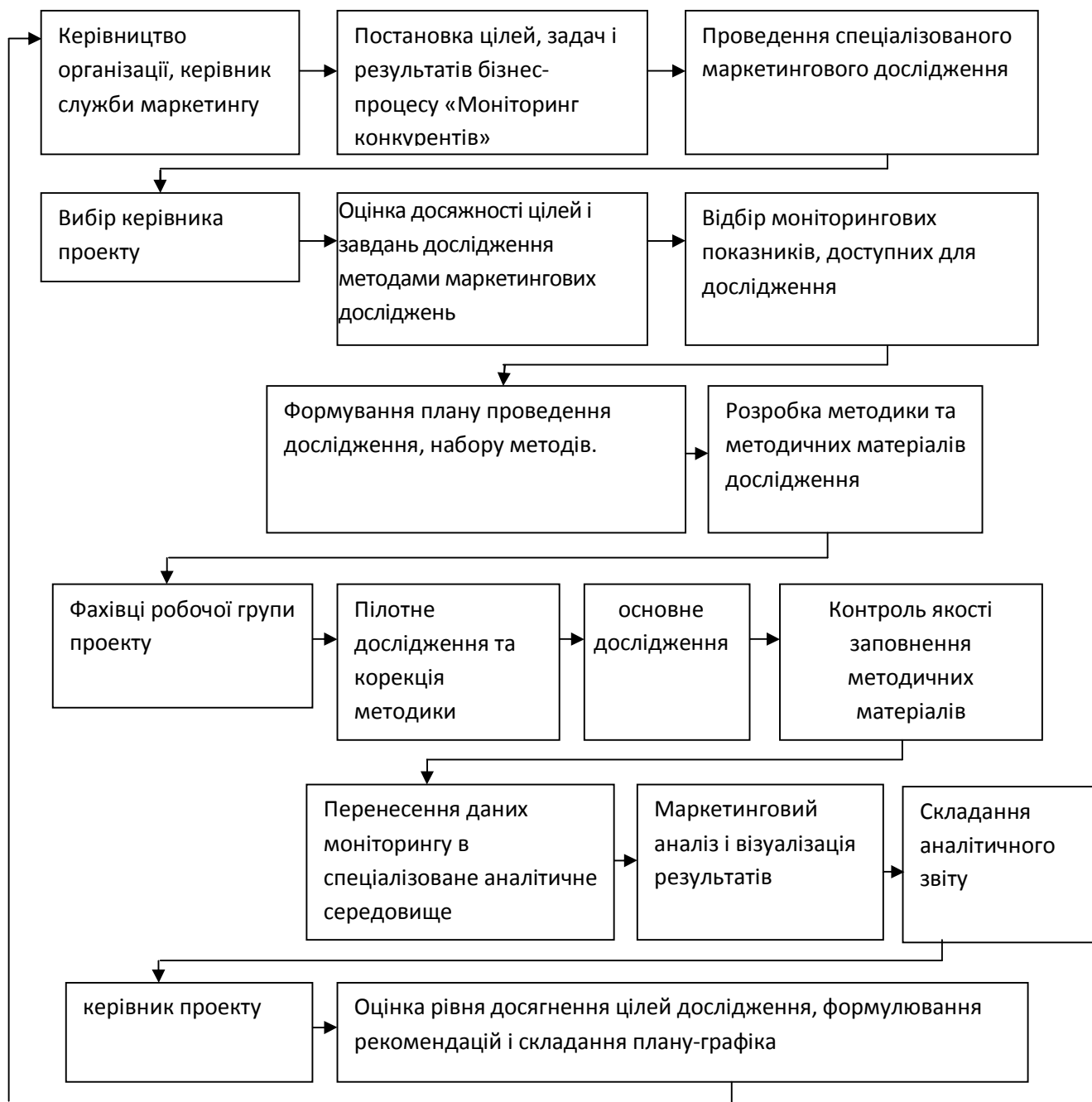


Рис. 3.2. Опис бізнес-процесу "Моніторинг конкурентів" в маркетинговій діяльності ПАТ "Оболонь"

Примітка. Сформовано автором за [81]

У компетенцію керівника групи, що буде здійснювати маркетингові дослідження конкурентів, доцільно включити: 1) оцінку досяжності цілей і

завдань дослідження методами маркетингових досліджень, відбір показників, доступних до збору лише методами недобросовісної конкуренції або не доступних до збору взагалі; 2) відбір моніторингових показників; 3) формування плану проведення дослідження, набору методів, розрахунок вибірки, затвердження бюджету на дослідження; 4) розробку методики та методичних матеріалів дослідження, відбір необхідних напрямків і методів для реалізації дослідницького задуму, забезпечення їх взаємозв'язку і взаємозалежності; 5) передачу методики та методичних матеріалів фахівцям робочої групи, їх навчання та інструктаж перед початком дослідження.

Пропонований опис бізнес-процесу "Моніторинг конкурентів" за вище наведеними показниками дозволить реалізувати його виконання по ланцюжку виконавців, чітко позначивши при цьому послідовність основних стадій бізнес-процесу і відповідальних виконавців. Такий підхід дозволяє також здійснювати попередній, поточний і заключний маркетинговий контроль, оцінювати ефективність постановки і досягнення цілей спеціалізованого моніторингу конкурентного середовища.

Результатом впровадження новітніх методів моніторингу конкурентного середовища слід вважати його інформаційну ефективність. Інформаційна ефективність моніторингу конкурентів визначається співвідношенням числа і масштабів виявлених і здійснених за конкретний період конкурентних нововведень. При цьому стратегічним напрямком підвищення ефективності моніторингу конкурентів в маркетинговій діяльності ПАТ "Оболонь" є впровадження спеціалізованих інформаційних моделей моніторингу, що дозволяють реалізувати бізнес-процес моніторингу конкурентів на безперервній основі, залучаючи до нього всіх працівників організації, представників ключових контактних аудиторій організації, використовуючи спеціальні інформаційні ресурси.

3.3. Використання інструментарію стратегування в системі моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації

Поняття конкурентоспроможності є основоположною категорією ринкової економіки і, в загальному випадку, визначає потенційну здатність різних суб'єктів ринку до успішного змагання зі своїми конкурентами. Однак конкурентоспроможність товару характеризується не тільки цим потенціалом, але і стратегічними можливостями для реалізації, зміцнення і розширення його ринкових позицій у майбутньому [25].

Одним із інструментів покращення та стабілізації конкурентоспроможності ПАТ "Оболонь" на міжнародному ринку є експорт, тому що неможливо бути конкурентоздатним на ньому не експортуючи власну продукцію. Для того щоб підприємство розвивалося, збільшувало випуск своїх товарів, нарощувало обсяги експорту і тим самим зміцнило свої позиції на міжнародному ринку йому необхідно застосувати стратегію диверсифікації експорту.

Стратегія диверсифікації експорту — це освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності організації сфери. Стратегія диверсифікації - це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного напрямку діяльності чи однієї асортиментної групи [25].

Стратегія диверсифікації передбачає розробку та впровадження у виробництво нових товарів, збільшення їх номенклатури з одночасним освоєнням нових ринків збуту. Нова продукція, яку випускає підприємство може бути новою для виробників, які працюють на цільовому ринку, але може бути новою лише для даного підприємства. Стратегія диверсифікації, орієнтована на майбутнє, забезпечить на ПАТ "Оболонь" збільшення прибутків, стабільність у роботі та стійкі позиції на міжнародному ринку.

Результатом ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства є досягнення поставленої ієрархії цілей:

- стабілізація надходження грошових потоків;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його готовності адаптуватися до зміни смаків споживачів;
- економія ресурсів на масштабах виробництва, безвідходних технологіях виготовлення продукції;
- визначення напрямку та шляхів забезпечення зростання підприємства;
- максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу.

Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства – розвиток маркетингу. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна технології. Якщо ж ставиться мета одночасно і на оновлення ринку, і на оновлення товару, то загальний напрямок простежується слабкіше ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва [55,с.74].

Диверсифікація експорту покликана здійснювати ті види діяльності підприємства, здійснюючи які можна найкраще реалізовувати свої конкурентні переваги.

Як бачимо дана стратегія має багато переваг, але як і будь-яка інша стратегія вона має і свої недоліки. Насамперед це стратегія пов'язана із розпиленням сил та проблемами управління на диверсифікованих підприємствах, вона застосовується, якщо підприємство не в змозі розвивати свою діяльність в умовах даного ринку та в рамках даної галузі.

Часто стратегія диверсифікації пов'язана не лише з розширенням асортименту товарів, збільшенням обсягів експорту, освоєнням нових ринків збуту, а й розширення за рахунок злиття та поглинання компаній, коли товари

та послуги які уже утвердилися на ринку компанії яка поглинута, використовуються для розширення асортименту товарів та послуг компанії, яка є поглиначем.

На даний час діяльність ПАТ "Оболонь" характеризує значне зростання обсягів експорту. В 2015 році найбільшу питому вагу в обсязі експорту зайняло пиво, а саме 97,11% , безалкогольні напої – 2,77, а мінеральна вода – 0.12%.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ "Оболонь" направлена на задоволення вимог та потреб замовників, бажань споживачі, що супроводжуватиметься досягненням лідируючих позицій на ринку, як пива так і безалкогольних напоїв, з врахуванням вимог до збереження навколишнього середовища, інтересів зацікавлених сторін. Однією із обов'язкових та невід'ємною складових даної стратегії є безперервне вдосконалення механізму управління, який повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів і правильно передбачати тенденції у розвитку ринку.

Зміст даної стратегії компанії не сильно відрізняється від стратегії на внутрішньому ринку ПАТ "Оболонь", адже компанія однаково звертає увагу як на закордонних споживачів так і на внутрішніх. У цьому і полягають особливості розробки зовнішньоекономічної стратегії компанії.

В основу розробки стратегії необхідно покласти інформаційно-аналітичну базу про фактори, що формують внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності досліджуваної організації. Для цього використаємо методику SWOT-аналізу (табл. 3.4 і табл. 3.5.)

Чинники, що впливають на організацію зовнішньоекономічної діяльності, доцільно розбити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Такий підхід зручний тим, що дозволяє пов'язати їх із стратегічним менеджментом, основою якого є SWOT-аналіз. Перша частина цього аналізу - "сильні і слабкі сторони" підприємства - відтворює внутрішні чинники. Друга частина - "можливості та загрози" - пов'язана із зовнішніми чинниками.

Таблиця 3.4

Характеристика сильних та слабких сторін ПАТ "Оболонь"

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг, Продукція, Бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується обгрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, іновації	Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); можливість економити на масштабах виробництва .	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія.
Фінанси	Висока рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	Не проявляються в даній сфері діяльності ПАТ "Оболонь".
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	Не проявляються в даній сфері діяльності ПАТ "Оболонь".
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу, досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Складено автором

Таблиця 3.5

Загальні зовнішні можливості та загрози для ПАТ "Оболонь"

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> ◆ зростання доходів населення; обслуговування нових додаткових груп споживачів; ◆ входження у нові сегменти ринку, ◆ розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; ◆ обгрунтоване законодавство. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ інфляція; ◆ зниження рівня доходів населення; ◆ зростання тиску конкурентів; ◆ зміни в потребах і смаках споживачів; ◆ уповільнений темп зростання ринку.

Складено автором

В контексті моніторингу конкурентного середовища необхідно також здійснити оцінку внутрішнього стану Солодового заводу ПАТ "Оболонь" та дослідження його зовнішнього оточення (табл.3.6.).

Таблиця 3.6

Матриця SWOT-аналізу Солодового заводу ПАТ "Оболонь"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відповідальність структури апарату управління; 2. Високий рівень кваліфікованого персоналу; 3. Можливість розширення асортименту продукції; 4. Технічна оснащеність; 5. Перевірені та надійні поставщики; 6. Випуск високоякісної продукції; 7. Налагоджені канали збуту; 8. Конкурентоспроможність.	1. Високі затрати на виробництво; 2. Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів; 3. Велика відстань від головного заводу до його сировинних баз.
Загрози	Можливості
1. Поява сильних конкурентів; 2. Недосконалість податкової політики, що ускладнює роботу через нечіткість, незрозумілість та можливості можливих протиріч в окремих моментах законодавства; 3. Прийняття закону про підвищення віку, з 18 до 21 року, законного для купівлі чи споживання алкоголю; 4. Прийняття закону про заборону реклами алкогольних напоїв; 5. Зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення, що виявляється у зменшенні продажів; 6. Боротьба за сировинні зони.	1. Підвищення якості виробництва; 2. Розширення каналів збуту; 3. Впровадження інновацій; 4. Розробка та практична реалізація стратегічних рішень; 5. Введення нової технологічної лінії; 6. Розширення товарного асортименту; 7. Підвищення рівня продуктивності праці; 8. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів.

Складено автором

Дивлячись на результати проведеного SWOT-аналізу ПАТ "Оболонь", в цілому, та Солодового заводу (м. Чемирівці Хмельницької області) зокрема, можна побачити, що це потужна, конкурентоспроможна компанія, яка має стабільні позиції на ринку та прагне до збільшення своїх потужностей. Компанія "Оболонь" має свої сильні сторони не притаманні конкурентам, а

також володіє рядом переваг на ринку. Але як і будь-яка інша компанія має слабкі сторони та загрози. І коли проаналізувати, саме, слабкі сторони та загрози, те що можливе прийняття закону про підвищення віку, з 18 до 21 року, законного для купівлі чи споживання алкоголю, закону про заборону реклами алкогольних напоїв чи зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення, що виявляється у зменшенні попиту та багато інших факторів, то можна зробити висновок, що корпорації ПАТ "Оболонь" варто звернути увагу на загрози можливого зменшення обсягів продажів у майбутньому. Тому компанії потрібно спрямовувати сили у розвиток інших галузей, по випуску безалкогольних напоїв, які не будуть втрачати своєї актуальності в майбутньому. [84]

Усі підприємства, діючи на зовнішньому ринку, відчувають на собі ризики. Не виключенням є і ПАТ "Оболонь". Незважаючи на те, що вони називаються випадковими, розглядати та опрацьовувати їх потрібно постійно та цілеспрямовано. Щоб управляти ризиками ПАТ "Оболонь" потрібно розробити програму, яка б мала на меті зниження можливих втрат на підприємстві. Саме тому програма управління ризиками, яка показує процеси розробки чи коригування загальних процедур в управлінні ризиками на підприємстві.

Таблиця 3.7

Основні ризики діяльності ПАТ "Оболонь"

<i>Вид ризику</i>	<i>Прояв ризику</i>
1	2
Фінансовий ризик	інфляція; зміна валютних курсів; зниження прибутковості; податковий ризик; порушення боргових зобов'язань.
Ризики поточної діяльності	збільшення поточних витрат; зменшення платоспроможності; ризик упущеної вигоди; виникнення форс-мажорних обставин; проблеми з транспортним перевезенням.

1	2
Ризик зовнішньоекономічної діяльності	високі бар'єри країн імпортерів; політична нестабільність в країні імпортера; участь іноземних посередників; високі митні ставки на експорт; характер фінансові можливості; недотримання вимог,що пов'язані із заповнення митних документів; неправильний вибір способу перевезення.
Маркетинговий ризик	ефективність реклами; неприйняття продукції споживачем; змінами ситуації на ринку в період між його аналізом і прийняттям маркетингових рішень; конкурентоспроможність продукції; участь посередників по розроблені реклами; сезонність; розмір світового ринку.
Політичний ризик	корупція; зміна влади; вплив влади; зміни в законодавстві;
Юридичний ризик	відповідальність за якість продукції; юридичні обмеження; позови працівників; позови збоку органів нагляду; штрафні санкції.
Виробничий ризик	умови праці; екологічна безпека; затримання надходження сировини; підготовлення до виробництва неякісної сировини; низький кваліфікаційний рівень працівників; виникнення форс-мажорних обставин; проблеми на лінії виробництва; знос обладнання; необхідність оновлення технології.

Примітка. Складено автором на основі аналізу ризиків ПАТ "Оболонь"

Виділивши ризики корпорація може лише побачити з чим вона стикається, але для зниження впливу ризиків на корпорацію їй потрібно розмежувати їх за силою впливу та можливими економічними наслідками.[65,с.362]

Для того, щоб протистояти та боротися з ризиками, потрібно чітко розуміти, з чим саме маєш справу, та для цього необхідно вірно скласти карту ризиків ПАТ "Оболонь" (рис.3.3.)

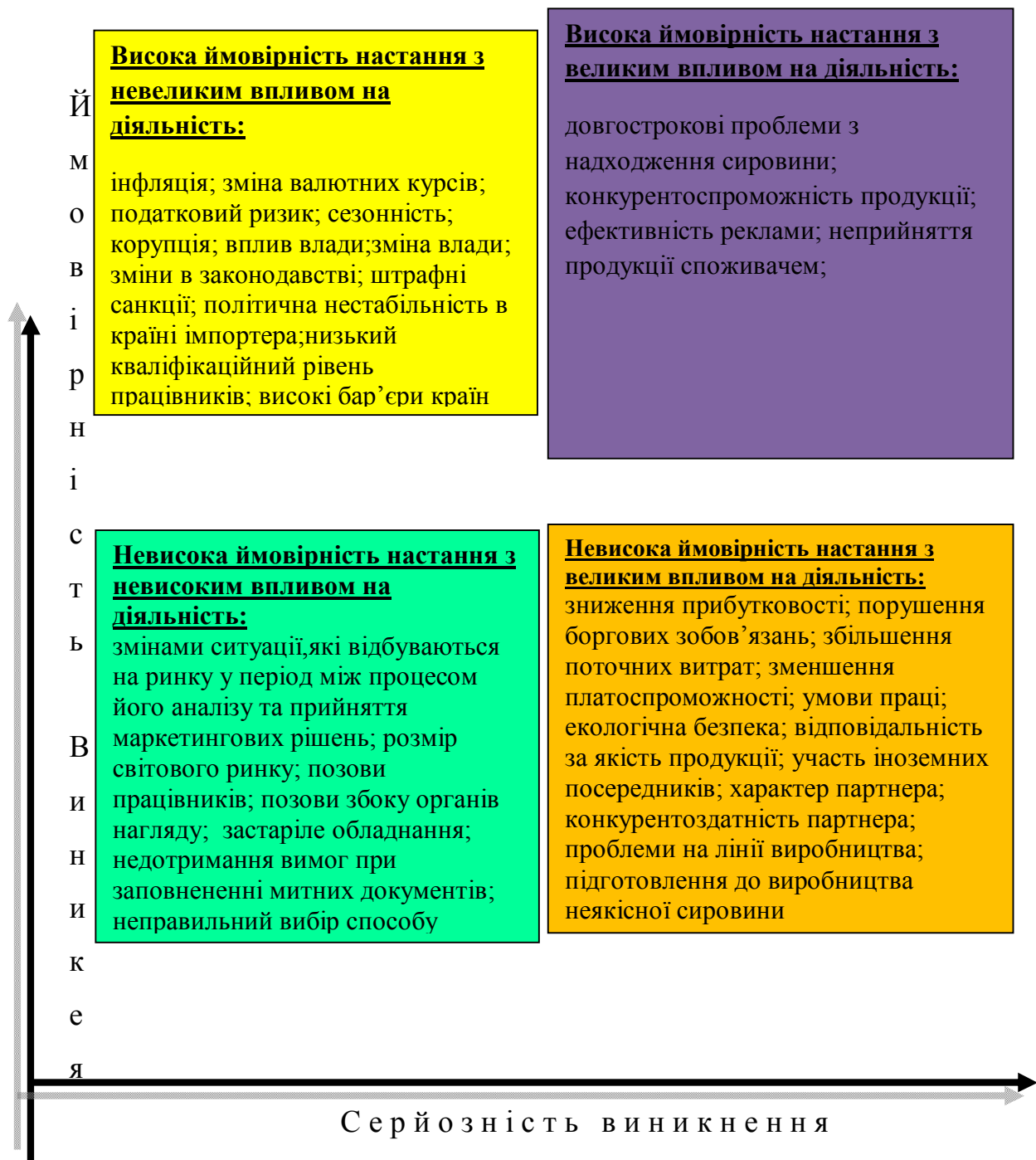


Рис. 3.3 Карта ризиків ПАТ "Оболонь"

Складено автором

Проаналізувавши карту ризиків ПАТ "Оболонь" можна побачити, що в червону зоні ризику потрапили ризики, пов'язані з доставкою сировини до місця безпосереднього виготовлення продукції. Так як завод по виготовленню солоду, основної складової пива, знаходиться в Хмельницькій області (Солодовий завод у м. Чемирівці), а виготовлення і розлив в пляшки в місті

Київ, то доправляти солод приходиться через значну частину країни, це складає певний ризик, адже доставка здійснюється самим ненадійним видом транспорту – автомобільним. Також великий ризик має те, як споживач дізнається про продукцію. Так як в Україні в майбутній перспективі передбачається заборона реклами алкогольних напоїв по телебаченню це спричиняє виникненню такого ризику як ефективність реклами, який може принести великий збиток корпорації. Ми знаємо, що реклама може сильно вплинути на сприйняття продукції споживачем тому це спричиняє виникненню такого ризику як неприйняття продукції споживачем. І це все спричиняє зміну в конкурентоспроможності продукції. [90]

Під жовту зону ризику ПАТ "Оболонь" потрапили ризики, які пов'язані з виробництвом. Це такі як: умови праці; екологічна безпека; неприйняття продукції споживачем; сезонність; відповідальність за якість продукції; низький кваліфікаційний рівень працівників; проблеми на лінії виробництва; підготовки до виробництва неякісної сировини та інші. В такому випадку потрібно звертати увагу на рівень виробництва і безпосередньо працівників, які створюють це виробництво. Так як технологічні умови ПАТ "Оболонь" є досить високими потрібно лише покращувати їх з виходом на ринок нових більш кращих і якісніших. Звертаючи увагу на інші ризики можна побачити, що це ризики, які пов'язані з виходом нових законів безпосередньо податкових, тому потрібно бути завжди готовими до таких змін і вчасно пристосовуватися до них, щоб ці ризики не перейшли в червону зону.

І аналізуючи останню зелену зону можна побачити, що до неї потрапили ризики, які рідко проявляються у вигляді проблем у корпорації. Тому на них можна звертати найменше уваги. Якщо не допускати проявленню ризиків із червоної і жовтої зон, уважно і правильно виконувати роботу, тоді не будуть появлятися ризики із зеленої.

Насамперед завдяки комплексній оцінці можливих ризиків компанії ПАТ "Оболонь" можна створити правильну експортну стратегія. Адже без детального вивчення карти ризиків з якими може стикнутися компанія, без

вивчення можливих загроз, неможливо створити ту експортну стратегію, яка б підтримала стабільну, ефективну роботу підприємства.

Значення диверсифікації для розвитку та стабільної діяльності підприємства достатньо помітне. З одного боку, диверсифікація - один із важливих напрямків діяльності підприємства, тобто вказує, які конкретно стратегічні одиниці бізнесу і в яких стратегічних зонах господарювання будуть працювати в майбутньому. З другого боку, диверсифікація в значній мірі забезпечує стратегічну гнучкість портфеля підприємства, оскільки задоволення широкого кола потреб і застосування кількох технологій не допустить ситуації, коли несподівані зміни в одній із стратегічних одиниць бізнесу можуть привести до серйозних руйнівних наслідків в інших [67,с.24].

Проаналізувавши діяльність ПАТ "Оболонь", можна зробити висновок, що саме, стратегія експортної диверсифікації є складним механізмом змін організаційних форм розвитку на підприємстві, він відображає єдність концентрації та спеціалізації виробництва і капіталу на кожному зі етапів галузевого розвитку.

Висновки до розділу 3

Швидке і якісне реагування на зміни зовнішнього середовища – одна з конкурентних переваг у сучасному бізнесі. Тому керівництву ПАТ "Оболонь" для ухвалення управлінського рішення, необхідна структурована інформаційна база щодо напрямків діяльності і його зовнішнього середовища. Створення, підтримку, структурну модернізацію такої бази необхідно розглядати як елементи системи моніторингу зовнішнього середовища.

Ми пропонуємо створити постійну систему моніторингу конкурентного середовища, що дозволить вищому керівництву ПАТ "Оболонь": а) зменшити час, що затрачається на ухвалення рішення; б) підвищити якість прийнятих рішень; в) приймати попереджувальні рішення; г) попереджати саму можливість виникнення небажаних ситуацій; в) впливати на розвиток існуючих

й ініціювати створення нових ринків (ніш) реалізації свого продукту; г) створити власну структуровану інформаційну базу; д) виявити довгострокові залежності й тренди на ринках пива та безалкогольних напоїв, які раніше не аналізувались і залишалися без уваги.

За результатами проведеного нами дослідження можемо запропонувати модель моніторингу конкурентного ринку, яку доцільно використати при формуванні та реалізації конкурентної стратегії ПАТ "Оболонь".

Моніторинг конкурентів повинен бути вихідним етапом розробки або корегування бізнес-стратегії досліджуваного підприємства в тій її частині, яка стосується конкурентної стратегії. При цьому, розробниками конкурентної стратегії повинен формуватися набір необхідних даних для прогнозування діяльності конкурентів, які можуть бути диференційовані в трьох основних напрямках: дослідження конкурентної активності, дослідження конкурентного потенціалу і ресурсної бази конкурентів, дослідження конкурентних задумів.

Одним із інструментів покращення та стабілізації конкурентоспроможності ПАТ "Оболонь" на міжнародному ринку є експорт, тому що неможливо бути конкурентоздатним на ньому не експортуючи власну продукцію. Для того щоб підприємство розвивалося, збільшувало випуск своїх товарів, нарощувало обсяги експорту і тим самим зміцнило свої позиції на міжнародному ринку йому необхідно застосувати стратегію диверсифікації експорту.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ "Оболонь" повинна бути направлена на задоволення вимог та потреб замовників, бажань споживачі, що супроводжуватиметься досягненням лідируючих позицій на ринку, як пива так і безалкогольних напоїв, з врахуванням вимог до збереження навколишнього середовища, інтересів зацікавлених сторін. Однією із обов'язкових та невід'ємною складових даної стратегії є безперервне вдосконалення механізму управління, який повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів і о передбачати тенденції у розвитку ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі подане теоретичне узагальнення та запропоноване практичне вирішення завдання, щодо удосконалення моніторингу конкурентного середовища організації; зроблені висновки та обґрунтовані певні рекомендації, доцільні для впровадження у діяльність ПАТ "Оболонь".

Конкурентне середовище організації представляється як взаємодія суб'єктів конкурентної боротьби і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності організацій, а факторами, що системно здійснюють вплив на конкурентне середовище є ті чи інші причини, які або частково впливають на рівень та характер конкурентного середовища організації, або ж повністю визначають його. До складових конкурентного середовища відносять конкурентів, постачальників, покупців (споживачів), виробників товарів-замінників та потенційно нових (можливих) конкурентів.

Моніторинг конкурентного середовища це комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища підприємства і розробку засобів адаптації до їхніх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці й прогнозуванні ключових процесів у даному середовищі на базі отриманої інформації..

Кінцевою метою моніторингу конкурентного середовища є управління змінами, відхиленнями шляхом своєчасного інформування про можливості настання несприятливих змін, відводять убік від досягнення заданої мети розвитку організації. Алгоритм моніторингу конкурентного середовища дає можливість організації: забезпечити високу якість аналізу та прогнозу діяльності, попередити наслідки впливу на цю діяльність негативних факторів; своєчасно здійснити заходи для запобігання кризовим явищам в процесі створення та реалізації конкурентоспроможного продукту.

ПАТ "Оболонь" є однією із найпотужніших та найперспективніших корпорацій по виробництву пива, мінеральних вод, безалкогольних та

слабоалкогольних напоїв в Україні. Вона є єдиною компанією зі штаб-квартирою в Східній Європі, що входить до списку 40 найбільших пивоварних концернів світу. Частка компанії у світовому виробництві пива склала 0,5%. Ця корпорація є однією із кращих роботодавців із середньою заробітньою платою, що перевищує середню в країні та галузі і яка з кожним роком зростає.

Про конкурентний стан на ринку пива України в сучасних умовах свідчить, що 95% ринку як і раніше ділять між собою чотири найбільші гравці – конкуренти на ринку пива: САН ІнБев Україна, Оболонь, Міллер Брендз Україна і Carlsberg. Однак, вже зараз можна відзначити тенденцію до збільшення ролі регіональних виробників, що свідчить про більш агресивне маркетингове просування невеликих локальних компаній при одночасно плавній зміні споживчих переваг.

Стратегічна місія ПАТ "Оболонь": виробляти корисні і безпечні напої для людей з максимальною ефективністю, турботою про суспільство і відповідальністю за довкілля. Його мета: забезпечити баланс економічних, соціальних та екологічних вигод через інтеграцію сталого розвитку з інтересами корпорації.

В процесі моніторингу конкурентного середовища ПАТ "Оболонь" достатньо повно використовуються всі види ресурсів: організаційних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, просторових (територіальних) та нематеріальних (таких як бренд, торгова марка, позитивний імідж підприємства та його продукту). Вони залучаються до забезпечення управлінської та виробничої діяльності, і спрямовуються на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей організації – завоювання нових сегментів на конкурентному ринку пива та інших напоїв.

Моніторинг конкурентного середовища ПАТ "Оболонь" доцільно проводити за системою індикаторів, зокрема: за ціновими параметрами та за спиртовою міцністю, а також за споживацькими уподобаннями. Відповідно, проведений маркетинговий аналіз показав, що на ринку пива в Україні існує чесна та реальна як цінова, так і нецінова конкуренція, яку характеризує:

випуск всіх сортів пива в ціновому та спиртовому діапазоні; масова реклама продукції на вулицях, в Інтернет- мережі; розвинена інноваційна діяльність в сфері оформлення етикеток (рекламно- інформаційний тип), виду розфасовки та ринкового просування різноманітних сортів пива; вдала цінова конкуренція щодо заміщення імпорту.

Досить актуальним є також і визначення ефективності від експорту. В результаті впровадження експортних стратегій на ПАТ "Оболонь" ефективність експорту у 2015 році, у порівнянні з 2014, збільшилася на 10,27% і склала 137 315тис.грн, що на 12793тис.грн більше. Такі дані ще раз показали, що експортні стратегії є досить вдало вибраними і розробленими, що можна помітити по показниках корпорації ПАТ "Оболонь".

Впровадження збалансованої системи показників моніторингу конкурентного середовища сприяє вдосконаленню системи прийняття стратегічних, а також і тактичних рішень, щоб оптимізувати використання обмежених для підприємства внутрішніх резервів розвитку, які пов'язані із подальшим розвитком конкурентних переваг у перспективі.

Швидке і якісне реагування на зміни зовнішнього середовища – одна з конкурентних переваг у сучасному бізнесі. Тому керівництву ПАТ "Оболонь" для ухвалення управлінського рішення, необхідна структурована інформаційна база щодо напрямків діяльності і його зовнішнього середовища. Створення, підтримку, структурну модернізацію такої бази необхідно розглядати як елементи системи моніторингу зовнішнього середовища.

Ми пропонуємо створити постійну систему моніторингу конкурентного середовища, що дозволить вищому керівництву ПАТ "Оболонь": а) зменшити час, що затрачається на ухвалення рішення; б) підвищити якість прийнятих рішень; в) приймати попереджувальні рішення; г) попереджати саму можливість виникнення небажаних ситуацій; в) впливати на розвиток існуючих й ініціювати створення нових ринків (ніш) реалізації свого продукту; г) створити власну структуровану інформаційну базу; д) виявити довгострокові

залежності й тренди на ринках пива та безалкогольних напоїв, які раніше не аналізувались і залишалися без уваги.

За результатами проведеного нами дослідження можемо запропонувати модель моніторингу конкурентного ринку, яку доцільно використати при формуванні та реалізації конкурентної стратегії ПАТ "Оболонь".

Моніторинг конкурентів повинен бути вихідним етапом розробки або корегування бізнес-стратегії досліджуваного підприємства в тій її частині, яка стосується конкурентної стратегії. При цьому, розробниками конкурентної стратегії повинен формуватися набір необхідних даних для прогнозування діяльності конкурентів, які можуть бути диференційовані в трьох основних напрямках: дослідження конкурентної активності, дослідження конкурентного потенціалу і ресурсної бази конкурентів, дослідження конкурентних задумів.

Одним із інструментів покращення та стабілізації конкурентоспроможності ПАТ "Оболонь" на міжнародному ринку є експорт, тому що неможливо бути конкурентоздатним на ньому не експортуючи власну продукцію. Для того щоб підприємство розвивалося, збільшувало випуск своїх товарів, нарощувало обсяги експорту і тим самим зміцнило свої позиції на міжнародному ринку йому необхідно застосувати стратегію диверсифікації експорту.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ "Оболонь" повинна бути направлена на задоволення вимог та потреб замовників, бажань споживачі, що супроводжуватиметься досягненням лідируючих позицій на ринку, як пива так і безалкогольних напоїв, з врахуванням вимог до збереження навколишнього середовища, інтересів зацікавлених сторін. Однією із обов'язкових та невід'ємною складових даної стратегії є безперервне вдосконалення механізму управління, який повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів і о передбачати тенденції у розвитку ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. Под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2009. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Изд-во "Экономика", 1989. – с. 520.
3. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. 2010. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uchebник-online.com/127/161.html>
4. Апостолук О. З. Механізм формування та підтримки конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / О. З. Апостолук ; Терноп. нац. екон. ун-т. — Т., 2011. — 20 с. — укр.
5. Бабосов Е. М. Социальное управление / Е. М. Бабосов. — М.: Тетра-Системс, 2008. —128 с.
6. Белоусова К.І.Позиціонування підприємства: зміст та аспекти// Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2011. — № 11. Ч2. — С. 46-50.
7. Білик, М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства [Текст] / М. Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні : Зб. наук. праць. 2009. № 4. — С. 143-150
8. Богач Ю.А., Августин Р.Р. Адміністрування інформаційно-комунікативних технологій в умовах динамічного зовнішнього середовища / Ю.А. Богач, Р.Р. Августин // Наука молода. – Тернопіль, 2012. – №18 – С. 9-13.
9. Василевский Э. Информационные технологии: масштабы и эффективность использования / Э. Василевский // Мировая экономика и международные отношения, 2006. – № 5. – С 34–40.
10. Войчак А. В. Макретингові дослідження: навч. пос. / А. Войчак. – К.: КНЕУ, 2011.— 119 с.
11. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело: учебн. пособ. / И. Герчикова. – М.,2010. – 263с.

12. Гоголь Г. П. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. України всіх форм навч. напрямку "Економіка і підприємництво" (менеджмент) / Національний ун-т "Львівська політехніка". — Л. : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2011. — с. 147.
13. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Гольдштейн Г. Я. — Таганрог : Изд – во ТРТУ, 2009. — 343 с.
14. Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
15. Гребньов М.Г. Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг». 2012. [Електронний ресурс]; Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/108/44/1/6/>
16. Гришко В.А. Промислово-фінансова диверсифікація в розвитку підприємств: дис. канд. екон. наук : / Гришко В. А. — К., 2010. — 199 с.
17. Гусак А.В. Маркетинговая стратегия выхода предприятия на внешний рынок. 2011." [Електронний ресурс]; Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2004/fem/gusak/diss/diss.htm>
18. Демків І. О. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект / І. О. Демків // Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету «Наука молода». — 2010. — № 14. — С. 20 – 25 (0,6 друк. арк.).
19. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності / І. О. Демків // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». — 2011. — № 6 (51), ч. 2. — С. 164 – 168 (0,5 друк. арк.).
20. Демків І. О. Тенденції розвитку спиртової галузі України: можливості і межі гнучкості суб'єктів господарювання / І. О. Демків // Збірник наукових праць «Економічний аналіз». — 2014. — № 2, т. 17. — С. 18 – 24 (0,5 друк. арк.)

21. Дудкіна О.П. Регіональний маркетинг в системі управління збалансованим розвитком регіону / О.П. Дудкіна // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: щорічник. - вип. 18.- Тернопіль, ТНЕУ: Економічна думка. – 2013. – С.51-60.
22. Економічна енциклопедія: У трьох томах.Т.1 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2010. – 864 с.
23. Європейська конвенція сталого розвитку. 1998. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_444
24. Ємцев В. І. Сучасний стан та проблеми ринку пива України / В. І. Ємцев // Галузеві проблеми, події, заходи. – 2011. – №5. – С. 4
25. Єрмолаєв П.В. Тенденції розвитку пивного ринку України / П.В. Єрмолаєв // Економіка підприємства: теорія та практика. – 2012. – с. 122.
26. Житна І. Е., Нескреба А. М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посібник (пер. з рос.) / І. Житна. – К.: Вища школа, 2010.- 191с.
27. Закон України "Про власність" // Відомості Верховної Ради України.- 1991.-№20. [Електронний ресурс] – 2011 – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3322-12>
28. Закон України "Про господарські товариства" // Відомості Верховної Ради України.-1992.-№2. [Електронний ресурс] : закон України [прийнято Верхов. Радою 17 березня 2011 р. № 3166-VI]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3166-17/page2>
29. Закон України "Про підприємства в Україні" // Відомості Верховної ради України.-1992.-№24. [Електронний ресурс] – 2011 – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3322-12>
30. Закон України "Про підприємництво" // Відомості Верховної Ради України.-1991.-№20. [Електронний ресурс] : указ [видано Президентом України 23 березня 1998 р. № 216/98]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1145/96>

31. Зборовська Ю.Л. Стратегія розвитку експортного потенціалу переробних підприємств АПК / Ю.Л. Зборовська: матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених, (Умань, 21-22 лютого, 2008 р.) / Міністерство аграрної політики України, Уманський державний аграрний університет.– Умань: УДАУ, 2011. – с. 180-181.
32. Іщенко І. І., Терещенко С. П. Оцінка економічної ефективності виробництва і затрат: навч. посібник. / І. Іщенко. – К.: Вища шк., 2010.-173 с.
33. Калюжнова Н. Я. Региональный форсайт Сибири / Н. Я. Калюжнова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: // www.gosnano.ru.- Заглавие с экрана.
34. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. — К. : Знання, 2007. — с. 446.
35. Карлов Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред и авт. посл. В.А. Приписнов. - М.: Экономика, 1991. – 311 с.
36. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: "Питер", 2007. – с. 896.
37. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / общ. ред. Е.М. Пеньковой. - Новосибирск: Наука, 2005. – с. 736.
38. Кредисов А.И., Березовченко С.Н., Волошин В.В. и др. Управление внешнеэкономической деятельностью: Учеб. пособие / Под общ. ред. А.И.Кредисов. – К., 2009.
39. Кредисова А.И. Управление внешнеэкономической деятельностью: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. А.И. Кредисова.- 2-е изд., перераб. и доп. - К.: ВІРА-Р, 2007. - 640с.
40. Лаврів, Л. Оцінювання методичного забезпечення стратегічного планування в Україні / Лілія Лаврів // Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-ту. – 2008. – № 9. – С. 39-42.
41. Лаврів, Л.А. Маркетингові дослідження як інформаційно-аналітична основа прийняття та реалізації рішень зі стратегічного планування на макро-,

мезо- та мікрорівнях [Електронний ресурс] /Л. А. Лаврів // Економічний простір . – 2008. – № 11. – С. 57-68.

42. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг/ Жан-Жак Ламбен; [Пер. с фр.]. – СПб.: Наука, 1996. – 590с.

43. Логистика в развивающихся странах сыграт ключевую роль в восстановлении мировой экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.transport.com.ua/index.php?newsid=5688e>.

44. Лопатовська О.В. Конкуентоспроможність ринкової позиції підприємства / О.В. Лопатовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. — № 6. — Т. 4. – С. 95-98

45. Максимова М.И. Организационно-экономическое обеспечение мониторинга конкурентов в маркетинговой деятельности предприятия / М. Максимова // Динамика научных исследований-2011: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Одесса, 2011. — Т. 2. – С. 22-29

46. Максимова М.И. Современные подходы к организации мониторинга конкурентов в корпоративной маркетинговой модели // Современная наука – теория, практика, технологии, инновации: сб. науч. статей. М., 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 25-30.

47. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента.-М.: Дело,2009.

48. Министерство индустрии и новых технологий Республики Казахстан.– Разработка экспортной стратегии предприятия: пособие. – Астана, 2012.

49. Олин Б. Межрегиональная и международная торговля: учебн.пос. / Б.Олин. - М.: Дело, 2008. -68с.

50. Панченко Є.Г., Гаврилюк О.В. Стратегія розвитку міжнародного підприємництва ті іноземних інвестицій в Україні: моногр. / За ред. Є.Панченка. – К.:Інститут світової економіки та міжнародних відносин АН України, 2008.

51. Попович Т.М. Управління якістю: навч. посібник / з грифом МОН України) / Т.М. Попович . –Тернопіль: Крок, 2013. – 320 с.

52. Попович Т.М. Антикризове управління: навч. посібник. / Т.М. Попович, Г.Л.Монастирський. – Тернопіль, КРОК, 2015– 197с.
53. Портер М. Конкуренція / Майкл Портер [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 608 с.
54. Райко, Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація [Текст] : монографія / Д. В. Райко . – Х. : ІНЖЕК, 2009 . – 632 с.
- 55.Ревенков А. В. Теория и практика решения технических задач : учеб. пособие / А. В. Ревенков, Е В. Резчикова. — М. : ФОРУМ, 2008. — 384 с.
56. Рой Л.В. Стратегия диверсификации (теоретические подходы) / Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2009. – №2. – с. 87 – 105.
57. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. - К.: Таксон, 2009. с. 136.
58. Сирош В. Тенденции развития маркетинга в Украине [Электронный ресурс] // Сирош В. – 2010. – Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=2182>
59. Скачков О. М. Удосконалення методів ціноутворення в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами” / О.М. Скачков. – Київ, 2007. – 16 с.
60. Сладкевич, В. П. Стратегічний менеджмент організацій [Текст] : підручник / В. П. Сладкевич . — К. : Персонал, 2008 . — 496 с.
61. Смага О. В. Методика впровадження системи інформаційного моніторингу в практичну діяльність організацій: основні принципи та проблеми / О. В. Смага // Вісник Харківської державної академії культури: зб. наук. пр. Вип. 27. - Х.: ХДАК, 2009. - С. 119 - 126.
62. Смачило Т. В. Про особливості побудови комп'ютеризованого моніторингу виробничо-економічної системи / Т. В. Смачило // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. —Дніпропетровськ: ДНУ, 2001.-Вип. 110.-С.47-53.

63. Соколов А. В. Будущее науки и технологий: результаты исследования / А. В. Соколов // Форсайт. — 2009. — № 3. — С. 40-58.
64. Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. — К.: КНТЕУ, 2010. — 130 с.
65. Русецкая О.В. Технологии административного менеджмента. — СПб, 2010. — 126 с.
66. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посібник. — К.: Кондор, 2005. — 860 с.
67. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. Посіб. — 3-тє вид., перероб. — К.: Знання, 2006. — 327 с.
68. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобалізації: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.02 [Електронний ресурс] / М. В. Корж; Донец. нац. ун-т. — Донецьк, 2010. — 38 с. — укр.
69. Теслюк Н.П. Методичні основи розробки фінансової стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»/ Н.П. Теслюк. — Київ, 2006. — 20 с.
70. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, 1998. — 576 с.
71. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: навч. пос. / О.М. Тридід. — Харків, ХДЕУ, 2002. — 363 с.
72. Телетов О. С. Маркетинг в промисловості: [підручник] / Телетов О. С. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 248с.
73. Форсайт наноиндустрии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: // www.nanometer.ru. — Заглавие с экрана.
74. Форсайт: обзор исследований и достижений [Электронный ресурс]. — Режим доступа: // www.rosnano.ru.- Заглавие с экрана.

75. Чечетова-Терашвілі Т.М. Формування сталої конкурентної позиції підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.М. Чечетова-Терашвілі ; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2006. — 21 с. — укр.
76. Чухрай Н. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід [Текст] / Н. Чухрай // Транспорт и логістика. — 2007. — № 5 (19). — С. 32-35.
77. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2010. .- с. 348
78. Шонесси О. Принципы организации управления фирмой / О. Шонесси. — М. : Бизнес-информ, 2000. — 296 с.
79. Янковський Н.А. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності великого виробничого комплексу: пос. / Н.Янковський. — М.: Фенікс, 2008.
80. Економічна енциклопедія: У трьох томах.Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2010. — 864 с.
81. Європейська конвенція про транскордонний розвиток. 1998. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_444
82. Звіт зі сталого розвитку корпорації "Оболонь" за 2010-2011 роки. 2011. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://obolon.ua/files/news/OBOLON_-_Sustainability_Report_2010-11_\(UKR\).pdf](http://obolon.ua/files/news/OBOLON_-_Sustainability_Report_2010-11_(UKR).pdf)
83. Звіт зі сталого розвитку ПАТ «Оолонь» за 2011 – 2014 рік. 2014. [Електронний ресурс] ; Режим доступу: <http://obolon.ua/files/texts/ZVIT%20Obolon%20CSR%202011-2012.pdf>
84. Звіт із корпоративної соціальної відповідальності компанії CarlsbergUkraine за 2010-2011 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://carlsbergukraine.com/images/resources/csr/csr-report-2010-2011.pdf>
85. Интернет издание "Бизнес-образование в Украине" [Електронний ресурс] ; Режим доступу : <http://www.educate.com.ua/word/k/diversifikaciya.html>
86. Інтегровані системи в керуванні. - 2013. [Електронний ресурс]. — Режим доступу :

87. Прес-центр. Новини. Офіційний сайт ПАТ "Оболонь". 2015. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://obolon.ua/ukr/press/news/?news_id=433

88. Прес-центр. Офіційний сайт ПАТ "Оболонь". 2014. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://obolon.ua/ukr/press/about-us/?news_id=42&news_next=1

89. Соціальний звіт компанії «САН ІнБев Україна» за 2010-2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ab-inbev.com/pdf/ABInBev_GCR-08-09_full.pdf

90. [Електронний ресурс] ; Режим доступу: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/515/5/%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%2B.pdf>

91. <http://visnyk.mnau.edu.ua/> Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2015. – Вип. 2. 75

92. <http://visnyk.mnau.edu.ua/> 76 Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2015. – Вип. 2.