

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І
МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

**Допущено до захисту:
протокол засідання
кафедри № 7 від 4 січня 2019 р.
Завідувач кафедри _____
проф. Копієвська О.Р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеню «Магістр»

на тему:

**«МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ ТА РОЗРОБКА
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала:
студентка II курсу магістратури,
група МО–306 дм
спеціальності 073 «Менеджмент»
Авдеєва Катерина Максимівна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Коваленко Єлена Ярославівна

Рецензент:
доктор економічних наук, професор
Мартинишин Ярослав Миколайович

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ І.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ	6
1.1.	Понятійно-категоріальний апарат дослідження	6
1.2.	Нормативні та методичні засади здійснення моніторингу діяльності конкурентів	19
1.3.	Національний і зарубіжний досвід здійснення моніторингу діяльності конкурентів	22
	Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ ІІ.	МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ	32
2.1.	Загальна характеристика та аналіз конкурентного середовища підприємства	32
2.2.	Оцінка організаційно-функціонального забезпечення моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації	44
2.3.	Аналіз ресурсного та інформаційного підґрунтя моніторингу діяльності конкурентів	49
	Висновки до другого розділу	55
РОЗДІЛ ІІІ.	ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1.	Впровадження інноваційних підходів до проведення моніторингу діяльності конкурентів	57
3.2.	Шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства	65
3.3.	Розробка конкурентної стратегії підприємства	69
	Висновки до третього розділу	72
ВИСНОВКИ		74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		78
ДОДАТКИ		91

ВСТУП

Актуальність дослідження

У сучасному світі неможливо уявити розвинену країну, в якій право першості, контроль над ціною та можливість повного впливу на споживачів належить одній компанії. Зазвичай на ринку наявні багато установ, які діють в певному конкурентному середовищі. Це створює певні перешкоди для їх діяльності, оскільки не кожна фірма здатна постійно перебувати першому місці. Проте саме ці труднощі і забезпечують конкуренцію, роблячи її важливим фактором діяльності будь-якого підприємства.

Актуальність теми дипломної роботи полягає у тому, що, незважаючи на існуючі стратегії конкуренції підприємств, підходи до моніторингу діяльності конкурентів та розробки конкурентної стратегії, існує необхідність пошуку та заміни застарілих, не завжди ефективних форм діяльності.

Метою магістерського дослідження є комплексна оцінка стану підприємства в конкурентному середовищі, проведення аналізу здійснення моніторингу діяльності конкурентів та розробка конкурентної стратегії установи, що задовольнятиме вимоги сучасної ринкової економіки.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі необхідно було розглянути та вирішити наступні *завдання*:

- визначити понятійно-категоріальний апарат дослідження моніторингу діяльності конкурентів;
- осмислити нормативні та методичні засади здійснення моніторингу діяльності конкурентів;
- висвітлити національний і зарубіжний досвід здійснення моніторингу діяльності конкурентів;
- дати загальну характеристику та проаналізувати конкурентне середовища підприємства;
- оцінити організаційно-функціональне забезпечення моніторингу конкурентного середовища телеканалу NEWSONE;

- провести аналіз ресурсного та інформаційного підґрунтя моніторингу діяльності конкурентів;
- визначити методи впровадження інноваційних підходів до проведення моніторингу діяльності конкурентів;
- знайти шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства;
- розробити конкурентну стратегію підприємства.

Об'єкт дослідження - процес моніторингу діяльності конкурентів та розробка конкурент стратегії.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні і практичні аспекти вдосконалення організації моніторингу діяльності конкурентів і розробка конкурентної стратегії підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах телеканалу NEWSONE.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань застосовувалися такі методи, як методи експертних оцінок, метод наукової абстракції, логіко-діалектичний та історико-еволюційний методи, метод системного аналізу, метод структурного аналізу, метод порівняльного аналізу, метод кількісного та якісного аналізу.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми.

Наукова новизна полягає в узагальненні теоретичних і методичних засад моніторингу конкурентів і розробка конкурентної стратегії підприємства.

Під час дослідження моніторингу діяльності конкурентів та розробки конкурентної стратегії було звернено увагу на дослідження таких вчених, як М. Портер [85], И. Ансофф [2], Ж.-Ж Ламбен [70], Е. Лістра [117], Б. Карлов [54], Ж. Міль, А. Курно. Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, В. Пономаренко та З. Шершньова, серед українських варто відмітити Г. Филюка, В. Момутова, О. Гайворонського, Є. Коваленко [55-58].

В дослідженні було звернено увагу на чинні нормативно-правові акти України у сфері конкуренції, монографії, статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична економічна література, узагальнення, отримані під час проведення дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів роботи полягає у створенні конкурентної стратегії телеканалу NEWSONE, описі особливостей її створення, підготовки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні конкурентної стратегії та можливості її реалізації на базі телеканалу NEWSONE. Теоретичні матеріали дипломного проекту будуть корисні для студентів напряму «Журналістика», «Видавнича справа та редагування» тощо. Створений продукт представлятиме інтерес для науковців і практиків.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів у II Міжнародній науково-практичній конференції "Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери XXI століття" тема доповіді "Моніторинг діяльності конкурентів та розробка конкурентної стратегії підприємства".

Структура та обсяг магістерської роботи. Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (118 од.) та додатків. Загальний обсяг магістерського дослідження становить 92 сторінка.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ

1.1. Понятійно-категоріальній апарат дослідження

У сучасному світі ринкова економіка базується на конкуренції між підприємствами. Для виживання і досягнення успіху на ринку, керівництво будь-якого підприємства повинне знати своїх конкурентів, їх сильні та слабкі сторони. Тому вважаємо за необхідне розглянути, що таке конкуренція.

Визначення терміну «конкуренція» існує досить багато, але вони не відрізняються суттєво один від одного. Розглянемо декілька з них:

- «термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrere*, що означає «зіштовхуюсь»» [10, с. 29].
- «конкуренція - це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого не залежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юнктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції» [11, с. 37].
- «конкуренція - економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин - свобода вибору - реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий

дохід. Конкуренція означає наявність на ринку великої кількості незалежно діючих продавців і покупців» [19, с. 11].

Таким чином конкуренція – це суперництво між виробниками однієї продукції за кількість покупців та об'єми продажу товару при однакових умовах на основі вільного вибору.

Зважаючи на визначення терміну «конкуренція» маємо змогу дати визначення терміну «конкурент» - це підприємство, яке виробляє таку ж саму продукцію, що і наше підприємство, і продає її на тому ж ринку, що і ми.

Однак способи й шляхи досягнення загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домігся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг - це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції.

Чиста конкуренція виникає, коли численні продавці займаються продажем однорідного продукту, а на ринку немає продуктової диференціації.

Ефективна конкуренція - коли покупці й продавці оперують незалежно у вільній конкурентній системі.

Згідно з теорією М. Портера [85, с. 63], «стан конкуренції на ринку визначають п'ять конкурентних сил:

1. конкуренція підприємств однієї галузі;
2. поява товарів-замінювачів;
3. поява нових конкурентів;
4. економічні можливості постачальників;
5. економічні можливості споживачів.»

«Цим конкурентним силам, які формують зовнішнє конкурентне середовище, М. Портер дав назву детермінантів «національного ромбу». Найважливіша сила конкуренції - це конкуренція підприємств однієї галузі» [85].

Основними визначальними характеристиками конкуренції підприємств є конкурентоспроможність, конкурентні переваги і конкурентний статус підприємства.

В цілому ці параметри оцінюють внутрішній та зовнішній стани і розвиток кожного підприємства. Відображуючи конкуренцію, наведені вище параметри тісно взаємозв'язані, але мають суттєві відміни. Узагальнюючи основні положення робіт відомих економістів, визначаємо конкурентоспроможність підприємства як реальну та потенційну здатність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати ринок, проектувати, виготовляти та реалізовувати продукцію краще, ніж підприємства-конкуренти.

Тобто, «конкурентоспроможність підприємства - це комплексна порівняльна відносна характеристика, що відображає відміни процесів розвитку даного підприємства від підприємства-конкурента як за ступенем задовольняння своїми товарами конкретних виробничих та особистих потреб, так і за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентну спроможність підприємства виявляють тільки серед підприємств, які належать до однієї галузі чи виробляють товари-замінювачі.» [71, с. 56]

«Конкурентоспроможність підприємства визначається комплексом показників, які характеризують положення підприємства в галузі: товар, положення підприємства на ринку, збут, просування товару, виробництво» [82, с. 17].

Складність конкурентоспроможності підприємства як економічного явища обумовлює складність побудови його оцінки. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства існують різні. Відомі найбільш поширені методи, засновані на:

- теорії ефективної конкуренції, в основу якої закладена оцінка групи показників (показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність управління збутом і просуванням продукції та показники конкурентоспроможності товару);

- оцінюванні конкурентоспроможності продукції, яке передбачає вибір показників, що характеризують технічний рівень виробів;
- конкурентній перевазі та порівнянні рівнів показників конкурентної переваги даного підприємства з аналогічними показниками підприємства-конкурента;
- «бенчмаркінгу - неперервному, систематичному процесі вимірювання сфер діяльності підприємства і порівняння з аналогічними сферами діяльності підприємств-лідерів з метою прийняття рішень для покращення своєї діяльності» [10, с. 23].

Окремо виділяється вартісний підхід до управління конкурентоспроможністю, тому що саме показник вартості підприємства є важливою комплексною оцінкою ефективної діяльності підприємства.

Діагностика наявності конкурентних переваг підприємства та їх стійкість визначаються на основі аналізу інформації про показники основних видів діяльності підприємства та його конкурентів і порівнянні цих даних та аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку.

«Конкурентоспроможність підприємства - це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу. Тобто, конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку.» [78, с. 29]

Відсутність можливості проведення свого роду революцій в діяльності підприємства загострює проблему забезпечення конкурентоспроможності та викликає необхідність проведення комплексної модернізації.

«Модернізація - це вдосконалення, покращення, оновлення об'єкту, приведення його у відповідність до нових потреб та норм, показників якості. Необхідно розуміти під процесом модернізації не тільки вдосконалення машин, устаткування, технологічних процесів, але необхідні, комплексні, адекватні зміни за всіма напрямками діяльності підприємства, які б забезпечували

підвищення конкурентоспроможності на основі використання всіх можливостей. Основними напрямками модернізації підприємства можуть бути: модернізація виробничої структури, управлінської діяльності, продукції, відносин власності, інноваційної діяльності» [51, с. 129].

Для того, щоб система була високо конкурентною, вона повинна бути спроектована високо конкурентною. Для цього існує ряд технологій: бізнес-технології, технології управління витратами, людські технології, математичні технології, технології якості, системні технології, технології проектування споживчої вартості та інші. Саме застосування спеціальних технологій є інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Щоб залишатись конкурентоспроможним, підприємство повинно стати на шлях постійних прогресивних змін.

Але недостатньо ідентифікувати інструмент конкурентоспроможності для того, щоб бути впевненим в успіху. Потрібно ще створити і власну конкурентну позицію, здійснити інвестиції для забезпечення необхідними ресурсами і компетенціями, ефективно організувати діяльність підприємства. Збільшення виробничої потужності підприємства призведе до збільшення довгострокового попиту. Все це надасть змогу зайняти гідну позицію у конкурентній боротьбі.

«Згідно з законом спадної продуктивності кожна додаткова одиниця змінного фактору, починаючи з деякого моменту, приносить менше прирощення загального обсягу продукції, ніж попередня» [14].

Таким чином, гранична потужність змінного фактору виробництва рано чи пізно починає знижуватися. Починаючи з деякого моменту ріст витрат випереджує ріст обсягу виробництва. Тому необхідно пропонувати продукцію за більш високою ціною, що може призвести до падіння попиту. В цьому напрямку необхідно зосередити зусилля на вдосконаленні технології, що є особливо актуальним для ринку обладнання. Вдосконалення технологій підвищить пропозицію, чим збільшить потужність.

«Постійні технологічні нововведення в методах виробництва спроможні сильно змінити одиничні витрати на виробництво, розмір інвестицій,

збільшувати значення ефекту життєвого циклу товару. Технологічні нововведення за принципом ланцюгової реакції зумовлюють вирішальні зміни в технічному рівні й продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів» [57, с. 18].

Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективної діяльності, яка приводить до росту конкурентоспроможності підприємства. Продуктивність діючого устаткування багато в чому залежить не лише від його технічного рівня, а й від продуманої організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи і завантаження в часі.

Оновлене устаткування та використання вільних потужностей надає можливість розширювати асортимент виробництва, а особливо найбільш рентабельної продукції та продукції, що користується попитом. Певні технологічні зміни потребують розширення ринку збуту своєї продукції. Необхідно користуватися новими шляхами та способами, тобто впроваджувати маркетингові інновації, щоб збільшити купівельну зацікавленість, підштовхнути попит.

«Послідовне збільшення розмірів підприємства протягом якогось часу вабить за собою збільшення витрат на виробництво одиниці продукції, але починаючи з визначеного моменту все більші розміри підприємства означають підвищення середніх загальних витрат. Фірмі доцільно займатися підприємницькою діяльністю, якщо загальні витрати більші, ніж загальний дохід на величину меншу, ніж постійні витрати.» [73, с. 14]

«Неможливо постійно економити на витратах. За нинішніх умов господарювання економити на заробітній платі, на матеріальних ресурсах - вичерпні можливості, а отже, системне управління витратами - важливий інструмент досягнення конкурентоспроможності. Головну роль при формуванні суми витрат відіграє такий чинник, як сприятливий доступ до сировини. Можливість захоплення кращих джерел сировини раніше, ніж інші фірми, і за

цінами, що відбивають менший, ніж сьогодні, попит на сировину є перевагою перед конкурентами, яка дозволить задовольнити передбачувані потреби» [58].

«Внаслідок нагромадження досвіду витрати можна зменшувати й далі, якщо в галузі існують диверсифіковані фірми, які поділяють операції чи функції за умови такого ж зменшення витрат щодо інших одиниць продукції або ж за умови спорідненої діяльності в кампанії, з якої можна одержати неповний, проте корисний досвід. Коли виробничий підрозділ має споріднену діяльність у межах фірми, паралельні підрозділи можуть одержувати вигоду від свого досвіду малим коштом або взагалі безкоштовно, оскільки багатий досвід є нематеріальним активом» [58].

«Оптимізація управління витратами як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства має обмежений ресурс, тобто не постійна і безсистемна економія, а визначення оптимального рівня витрат для кожного окремого підприємства, оскільки надмірне скорочення накладних витрат може призвести до негативних наслідків» [31, с. 53].

«Існують різні методи оцінки й аналізу конкурентного положення підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача» [33, с. 27].

«Конкурентоспроможність визначається безліччю факторів, передусім споживчими властивостями товарів, мірою їх маркетингової підтримки, характеристиками цільових ринків, поведінкою споживачів, потенціалом і ресурсами підприємства тощо. Набір факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхньої обробки та ідентифікації для прийняття відповідних рішень» [82, с. 14].

«Разом із тим, досить широке коло таких факторів звужується концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Конкурентні переваги визначають

стратегічну позицію підприємств на ринку, що дозволяє їм переборювати сили конкуренції і притягувати споживачів. Вони утворюються унікальними відчутними і невідчутними активами, якими володіють підприємства, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей підприємств і дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі. Відповідно до цього можна виділити такі основні принципи досягнення переваг над конкурентами: концентрація ресурсів, маневрування ресурсами, перехоплювання ініціативи, гнучке планування» [31, с. 39].

«Загалом виділяють п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція» [59].

«Лідируюча або домінуюча позиція - означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.» [56, с. 23]

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

«Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції, вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення» [85, с. 79].

«Задовільна позиція передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні, нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції. Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення. Незадовільна позиція

характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища. Основним показником для визначення позиції підприємства на ринку є частка ринку» [73, с. 15].

Для того, щоб компанія була конкурентоздатною, її витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів.

Ринкова позиція фірм з високими витратами тим більш уразлива, чим більше її витрати перевищують витрати безпосередніх конкурентів.

«Визначення того, наскільки надійною є конкурентна позиція компанії, здійснюється шляхом глибокої оцінки конкурентної сили та конкурентної позиції компанії» [80, с. 34].

Для цього важливо виокремити ознаки її конкурентної сили та конкурентної слабкості.

«Найбільш перспективний спосіб виявлення того, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію - це кількісна оцінка в порівнянні з суперниками кожного з ключових факторів успіху та кожного суттєвого індикатора конкурентної сили. В процесі аналізу галузі та конкурентного аналізу виявляються ключові фактори успіху та конкурентні критерії, котрі й поділяють учасників ринку на лідерів та аутсайдерів. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для виявлення переваг та можливостей основних суперників.» [56, с. 72]

«Оцінку конкурентоспроможності підприємства на ринку необхідно здійснювати регулярно для його успішного функціонування. Це дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування» [60, с. 48].

Зауважимо, що у вітчизняній практиці відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Усі існуючі методи можна класифікувати за такими ознаками:

1. за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства;

2. за формою вираження результату оцінки.

«Залежно від ступеня охоплення аспектів функціонування підприємства методи оцінки поділяються на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства» [61, с. 12].

«За формою вираження результату оцінки виділяються наступні методи оцінки: матричні, графічні та індексні» [65, с. 97].

Серед матричних найбільш поширеними є:

- матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ);
- матриця І. Ансоффа;
- матриця McKinsey;
- матриця Shell;
- матриця конкурентних стратегій Портера.

«Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином: коло ділять радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв; шкали на радіальних прямих градуюють так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств необхідно провести ламану лінію, яка і сформувала багатокутник. З отриманого графічного малюнка буде видно, як відрізняються підприємства одне від одного по окремих критеріях» [86, с. 17].

Загальним недоліком матричних і графічних методів є те, що вони не забезпечують необхідного системного погляду на конкурентоспроможність, не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи, серед яких:

- метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
- метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств - конкурентів;
- метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
- інтегральний метод;
- метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ)).

Реалізація індексних методів передбачає такі етапи:

1. вибір кількох підприємств-аналогів, щоб створити базу порівняння;
2. визначення найважливіших чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
3. привласнення кожному чиннику коефіцієнту впливу;
4. оцінка підприємства за кожним чинником;
5. Розрахунок індексу конкурентоспроможності підприємства.

«Одним з найновіших і найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Він успішно використовується у практичній діяльності японських, американських, західноєвропейських та інших компаній» [60, с. 94].

«Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших підприємств. Для більшості компаній він не є новим, оскільки здійснюється в рамках конкурентного аналізу і є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж метод конкурентного аналізу» [70].

Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінки стратегій та цілей роботи у порівнянні з першокласними підприємствами для гарантування довгострокової позиції на ринку.

Основними цілями бенчмаркінгу є:

1. визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
2. усвідомлення необхідності змін;
3. добір ідей щодо кардинального покращення бізнес-процесів;
4. виявлення найкращих прийомів роботи для компаній даного типу;
5. сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, які значно перевищують поточні;
6. розробка нових заходів з метою підвищення якості надання послуг та ефективності роботи;
7. переорієнтація корпоративної культури і ментальності.

«Впровадження бенчмаркінгу може здійснюватися на різних рівнях: на мікро-, мезо- і макрорівнях. Основна мета бенчмаркінгу на макрорівні – зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. На мезорівні він здійснюється за чинниками, характерними для галузі в цілому. На найвищому, макрорівні, зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність підприємства» [76, с. 9].

Переваги методу полягають у тому, що він передбачає використання показників діяльності підприємства-еталону для порівняння, що у подальшому дозволяє орієнтуватися на такі показники. Метод передбачає дослідження причин високого або низького рівня конкурентоспроможності. Недоліками методу є те, що адекватна оцінка стає неможливою за відсутності достовірної інформації про конкурентів.

«Ще одним терміном, який необхідно розглянути є «моніторинг». Так, 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 системи індикаторів, ми маємо справу з моніторингом» [80, с. 14].

«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» [18, с. 56].

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» [33, с. 18].

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.

1.2. Нормативні та методичні засади здійснення моніторингу діяльності конкурентів

«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 державноправових 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» [35, с. 17].

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» [43, с. 21].

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.» [77, с. 34]

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.» [11]

«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» [34, с. 3].

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 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. [Закон України "Про підприємництво" // Відомості Верховної Ради України.-1991.-№20» [43, с. 8].

«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.» [62, с. 54]

«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» [34, с. 14].

«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.» [77, с. 34]

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.

1.3. Національний і зарубіжний досвід здійснення моніторингу діяльності конкурентів

Одна з найважливіших задач розвитку підприємства і країни в цілому, нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва, забезпеченням випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

«На сьогодні проблема конкурентоспроможності підприємства стоїть досить гостро. Оскільки в умовах ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби в лідируючих позиціях залишаються тільки ті підприємства, які здатні до швидких змін в організації управління, до постійного оновлення виробництва, впровадження інновацій, постійного поліпшення якості та характеристик продукції та послуг. Інтенсифікація виробничих процесів в поліграфії з використанням новітніх технологій, устаткування, широкого асортименту матеріалів вимагає постійного контролю якості виконання технологічних операцій для забезпечення високого рівня конкурентоспроможної продукції та задоволення потреб споживачів» [19, с. 71].

Передовий закордонний досвід свідчить, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але разом з тим, можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але і на підприємство, фірму і навіть країну.

«31 жовтня 2007 року Всесвітній економічний форум представив до уваги світової спільноти Звіт про глобальну конкурентоспроможність 2007-2008. За

цим звітом групу лідерів представляють США, Швеція, Німеччина, Фінляндія, Японія, Великобританія і Німеччина» [94, с. 29].

«Порівняно з іншими країнами США підтверджують статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, вражаюча здатність до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідних центрів, – усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США. Однак окремі слабкі позиції, особливо пов’язані з макроекономічними дисбалансами, досі становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, а й для всієї глобальної економіки. Ці небезпечні моменти зовсім недавно проявили себе в ланцюжку наслідків розвитку кризи ринку іпотечних позик» [86, с. 17].

Для України США є прикладом роботи лібералізованої економіки. Щоб не втратити провідні позиції, США спонукає до розгляду і впровадження наступних механізмів:

- функціонування значної кількості «мозкових центрів» на національному рівні або при окремих галузевих асоціаціях;
- підвищення якості вищої освіти, зокрема шляхом запрошення іноземних викладачів та студентів;
- проведення адекватної імміграційної політики щодо кваліфікованої робочої сили; захист прав власності, зокрема інтелектуальної;
- підвищення гнучкості ринку праці;
- поліпшення функціонування ринку капіталу;
- лібералізація продуктового ринку;
- застосування системи моніторингу досягнення якісних і кількісних показників.

«У США також діє раціональна система державного регулювання, що не дає змоги створювати великі об’єднання компаній, які функціонують в Європі чи Японії. Зокрема, застосовуються податкові стимули, які не дозволяють

утворювати групи компаній. Тому типова американська корпорація є автономною і працює на задоволення власних інтересів» [27, с. 18].

«Щодо управління КСП США, то тут створено ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення КСП, які передбачають переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення КСП продукції корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня КСП продукції; розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції тощо» [94, с. 103].

Слід сказати, що у США контроль за рівнем КСП здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції і носить не лише контрольний, а й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, що пов'язані з забезпеченням КСП.

«Порівняно з іншими країнами Росія має високу макроекономічну стабільність, гнучкі ринки праці, великі розміри ринків, що характеризують інноваційний потенціал і значно підвищують конкурентоспроможність підприємств. Найпроблемнішими явища є корупція й оподаткування, злочинність та неефективна бюрократична структура. Також слабкою стороною Росії на тлі інших країн є і нездатність підприємств та економіки «всмоктувати» сучасні технології» [86, с. 19].

Додатковими механізмами підвищення конкурентоспроможності підприємств Росії, як і інших країн є підвищення дохідності експорту, розширення географії зарубіжних поставок вітчизняної продукції, розробка системи визначення митної вартості товарів під час експорту для недопущення їх необґрунтованого заниження. Також є необхідність формування системи стимулювання російського зовнішньоторговельного обороту, яка, з одного боку сприятиме ефективному розвитку експортно-імпортних операцій, і з іншого – враховувати що відбуваються зміни у російській економіки та зовнішньоекономічної політиці Росії.

«Важливою перешкодою для того, щоб стати конкурентоспроможним підприємством є те, що неконкурентоспроможним товарам Росії дуже складно пробитися на світові ринки і для стабілізації своїх торговельних балансів вони просто вимушені збільшувати взаємні товарообороти. Для цього необхідно гармонізувати законодавчі акти, що регулюють торгівлю між нашими країнами і запровадити, нарешті, зони вільної торгівлі за принципами СОТ» [77, с. 97].

«Конкурентоспроможними перевагами підприємств Росії є: ресурсно-сировинна забезпеченість за рахунок запасів сировини й ресурсів, а також із розвиненості видобувних галузей промисловості; високий науково-технічний потенціал кадрів, зокрема серед масових професій робочих промисловості, за низького, за стандартами розвинутих країн, рівні праці та поміркованих економічних домагань; наявність досвіду в науково-технологічних областях, зокрема і з технологіям подвійного призначення; значний обсяг тимчасово вільних виробничих потужностей у промисловості» [81, с. 12].

У Японії щодо конкурентоспроможності підприємств склалася зовсім інша ситуація. Раніше там діяла система пірамідального контролю над компаніями. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті норми, подібні до тих, що існують у США. Але японці винайшли новий механізм контролю: контрольний пакет не надається одній компанії у володіння, а розбивається на декілька і обмінюється з іншими компаніями. Таким чином сформувалася система перехресного володіння. Вона ускладнює недружнє поглинання і робить менеджмент більш консервативним та обережним. Але стагнація, яка триває з 1990-х років, може призвести до змін у цій системі.

«Так, КС підприємств Японії обумовлюється такими особливостями систем управління КСП: орієнтацією на виробництво продукції з високою якістю, ніж у інших країнах, бідних на сировинні й енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати; охопленням комплексною системою управління КСП всієї діяльності підприємств; врахування в системі управління КСП досягнень інших держав – США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції тощо; виваженими ефективними діями керівників, спеціалістів підприємств, які

реалізували принципи комплексного управління КСП успішніше, аніж у інших державах» [94, с. 14].

Особливістю систем управління КСП в Японії є орієнтація на запобігання дефектів, а не їх виявлення й усунення. Характерним є переважання контролю КСП технології й технологічних процесів над контролем КСП продукції. У системі управління КСП діє принцип «п'яти не»: на робочому місці не повинні створюватись умови, що сприятимуть виникненню дефектів; дефектна продукція не передається на наступну операцію й не приймається з попередньої; не можна порушувати чи зменшувати технологічні параметри; не можна повторювати допущені помилки.

Високою є роль відповідальності безпосереднього керівника за якість виробів, кожен працівник керується принципом: виконавець наступної операції – твій споживач. Відповідальність за розробку довгострокового плану управління КСП продукції несе керівництво найвищої ланки управління, яке проводить контроль за строками виконання плану і за необхідності вживає відповідних заходів. Керівництво вищої ланки готує проект плану й обговорює його з керівниками підрозділів, в результаті чого ведеться підготовка планів для кожного підрозділу, керівники яких обговорюють їх із лінійними керівниками, керівниками різних спеціалізованих гуртків. Таким чином, планування КСП поширюється на всі підрозділи й рівні корпорації.

«Великий вплив на конкурентоспроможність підприємств Швеції має інтенсивність наукових досліджень і розробок у шведському промисловому секторі, які є одними з найвищих у світі. Близько 80% видатків на наукові дослідження в шведській промисловості здійснюються 20 великими промисловими групами» [111, с. 96].

«Нині Швеція є одним із світових лідерів у галузі інформаційних технологій. Зокрема, стрімке зростання компаній у таких секторах як Інтернет та ІТ привернув світову увагу. Країна є одним з лідерів на ринку мобільного зв'язку та бездротових інтернетних прикладних програм. Завдяки цьому Швеція стала важливим випробувальним ринком для компаній, які працюють з ІТ.

Дуже часто можна почути і прочитати про Стокгольм як про інтернет-столицю Європи. Крім того, багато з найбільш розвинутих компаній, що займаються ІТ та мобільним зв'язком, таких як Microsoft, Nokia, Intel, та IBM, сьогодні переносять свої дослідження і розробки на територію країни» [111, с. 84].

«Шведське «ІТ-диво» стало можливим завдяки підприємствам з високою конкурентоспроможністю, а саме завдяки високопрофесійному рівневі працівників і сталим традиціям інновацій у сфері комп'ютерів та зв'язку» [105, с.17].

Великий вплив в управління конкурентоспроможністю підприємств Швеції має податкова політика.

До початку 90-х років у Швеції було встановлено досить високі ставки податків, внаслідок чого знизилась темпи економічного піднесення, зменшилась конкурентоздатність шведських товарів на світовому ринку, скоротилось надходження інвестицій. У зв'язку з цим було вжито серйозних заходів щодо до зниження податкових ставок: ПДВ і податок на споживання.

Основними видами податків на сьогодні у Швеції є прибутковий податок з громадян і компаній, податок на майно, ПДВ акцизи і збори.

Податком на прибуток компаній обкладаються акціонерні товариства, кооперативи й іноземні компанії. Сума податку на прибуток складає 28%.

«Податком на додану вартість обкладаються операції з продажу товарів і послуг, здійснювані в комерційних цілях на території Швеції. Стандартна ставка ПДВ становить 25%» [80, с. 22].

«Особливістю реформи податкової системи Швеції є те, що ефективна податкова система разом з іншими ринковими механізмами відіграє позитивну роль у стимулюванні виробництва та інвестиційної діяльності, сприяє створенню рівних економічних умов для здорової конкуренції підприємств, фірм та корпорацій, втіленню соціально-економічних програм, спрямованих на забезпечення стабільності держави, підвищення життєвого рівня населення та економічного розвитку.» [78, с. 44]

Серед факторів, що зумовили швидке економічне зростання Китаю і підвищенню конкурентоспроможності підприємств, китайські вчені та політики виокремлюють передусім наступні. По-перше, економічну систему соціалізму, в термінології «соціалізм з китайською специфікою». В основі економічної системи Китаю лежить державна, колективна, приватна та індивідуальна власність на засоби виробництва іншими словами, тут має місце багатокладність, яка, як відомо, властива кожній країні, що здійснює перехід від капіталізму до соціалізму. Державі власність представлена великими та середніми підприємствами промисловості, транспорту, зв'язку, сільського господарства, а також фінансовими установами. Ці підприємства утримують лідерство за такими показниками, як частка у валовій продукції промисловості, роздрібний товарооборот, чисельність зайнятих. Тобто державний сектор є провідним, йому належать командні висоти в економіці.

По-друге, «фактором, що зумовив швидкий економічний розвиток КНР і підвищення конкурентоспроможності підприємств, виступає ефективна економічна політика держави. Виходячи з врахування багатокладності економіки в перехідний період від капіталізму до соціалізму, китайське керівництво подбало про оптимальне поєднання централізованого планового керівництва економікою і ринкових механізмів. Про це переконливо свідчить аграрна політика Китаю. Впроваджуючи подвірний підряд і ув'язуючи доходи селянського господарства з обсягом виробленої ним продукції, держава зберегла суспільну державну власність на землю і забезпечила організаційні та планові засади шляхом створення виробничих бригад.» [73, с. 89]

Ефективною виявилась економічна політика і щодо розвитку промисловості країни. Розширюючи господарську самостійність промислових підприємств і дозволяючи нові їх форми, держава водночас продовжує жорстко контролювати їх діяльність через різноманітну систему економічної відповідальності. Цьому підпорядкована передусім податкова система. Вона зводить до мінімуму можливість ухилення від сплати податків, і таким чином забезпечує надходження коштів до державного бюджету.

Висновки до першого 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, споживачів, виробників товарів-замінників та потенційно нових або можливих конкурентів.

2. 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.

3. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн має свої конкретні особливості, переваги та недоліки. У багатьох країнах конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, які породжені об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображенням результатів політики уряду щодо боротьби за якість, ринки збуту, отримання прибутку тощо.

На основі проведених нами досліджень та виявлення сильних і слабких сторін організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн можна зробити висновок, що найкращий механізм управління конкурентоспроможністю підприємств мають США, які характеризуються найвищим показником ВВП на душу населення, великими розмірами прямих іноземних інвестицій.

Використання передового закордонного досвіду дозволить розробити систему ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, адекватного вимогам сучасного стратегічного менеджменту.

РОЗДІЛ II.

МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ

2.1. Загальна характеристика та аналіз конкурентного середовища підприємства

Зважаючи на те, що моніторинг конкурентного середовища є системоутворюючим елементом корпоративної бізнес-моделі організації, що забезпечує врахування фактора конкуренції у стратегії розвитку організації, розглянемо методику аналізу.

Так, 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» [69].

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», функціональноцільовий аналіз; причинно-наслідковий аналіз проблем; метод порівнянь; балансовий метод; математичні методи; графічний метод.» [34, с. 12]

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 обгрунтовано побудувати комплексний план інноваційного розвитку процесів виробництва та розподілу продукції. Основні фрагменти цього плану мають бути сконцентровані у бізнес-плані.

Для підвищення швидкості прийняття обгрунтованих рішень щодо розвитку організацій його керівники та спеціалісти мають регулярно Засоби діагностики конкурентного середовища відслідковувати хід процесів надання послуг, тобто здійснювати сучасний моніторинг.

«Основні функції моніторингу процесів у сфері діяльності організації:

- спостереження за динамікою внутрішнього та зовнішнього середовища (в тому числі макро та мікро-маркетингового середовища) організації;
- здійснення комплексного аналізу, діагнозу та прогнозу діяльності організації на основі застосування сучасних методів управління;
- безперервна актуалізація бази знань автоматизованої системи управління процесами надання послуг організації;
- виявлення причин відхилень фактичного ходу цих процесів від плану;
- регулювання ходу фактичних процесів у сфері діяльності організації в діалоговому режимі взаємодії з електронними засобами управління для досягнення його мети» [69, с. 17].

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.

Алгоритм моніторингу конкурентного середовища:

1. підготовка до здійснення моніторингу чергового циклу надання послуг;
2. системне спостереження за ходом процесів у сфері діяльності організації та конкуренції на ринках;
3. формування інформаційних блоків автоматизованої системи управління діяльністю організації;
4. систематизація та упорядкування релевантної інформації;
5. розрахунок показників, які характеризують стан конкурентного середовища;
6. прогноз змін у конкурентному середовищі;
7. прогнозування конкурентної позиції організації на ринку;
8. розробка та здійснення заходів на основі даних моніторингу для оптимізації процесу використання ресурсів;
9. підвищення ефективності діяльності організації та поліпшення її позиціонування у конкурентному середовищі.

«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» [18, с. 29].

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.» [61, с. 97]

Отже, для ефективності моніторингу конкурентного середовища організацій необхідне дотримання строгої послідовності дій.

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. Для цього необхідно застосувати SWOT-аналіз.

«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» [69, с. 15].

«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» [73, с. 36].

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

1. аналітична діагностика, що здійснюється із застосуванням наукових методів оцінки;
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:

- дослідження конкурентного оточення;
- дослідження конкурентів;
- 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.» [52, с. 26]

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 і завершуючи оцінкою їх конкурентоспроможності.

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.

«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.» [22, с. 48]

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 широкє поняття ніж аналіз і контроль, оскільки це постійне спостереження за результатами і бізнес-процесами, яке націлено на вирішення конкретних задач, що стоять перед організацією» [102, с. 54].

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.

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.» [18, с. 30]

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 спостереження з великою часовою прогалиною між проведенням досліджень призводить до неповного обхвату ринкових

конкурентів, що також обертається втратою інформованості, і, як наслідок, зниженням конкурентного статусу організації» [24, с. 16].

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.» [59, с. 17]

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 напряму 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» [101, с. 17].

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.

На думку Терещенко О. О. «моніторинг виступає як компонент 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» [101, 39].

Принципами організації моніторингу:

- повнота – полягає в належному обсязі та змістовності первинної та аналітичної інформації щодо ефективності діяльності підприємства;
- вчасність – полягає у своєчасному наданні необхідної інформації та своєчасному її аналізі;

- комплексність – полягає у формуванні системи показників оцінки з урахуванням специфічних особливостей об'єкта;
- науковість – полягає у використанні сучасних методів та методик обробки, аналізу та оцінки інформації, сучасних технічних засобів та програмного забезпечення;
- доступність – полягає у доступності інформаційних джерел, точній формі представлення інформації, якості та корисності інформації;
- об'єктивність – полягає у використанні тільки об'єктивної інформації щодо стану об'єкту.

«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.» [67, с. 99]

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:

1. збір інформації;
2. первинне оброблення інформації;
3. формулювання гіпотези;
4. твердження гіпотези;
5. висновки і пропозиції.

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.

Звертаючи увагу на те, що об'єктом дослідження є інформаційний телеканал NEWSONE, а предметом – конкурентоздатність телеканалу, тому необхідно провести аналіз конкурентного середовища телеканалу.

«Сучасний український ринок телевізійних медіа достатньо широкий, але чітко поділений між розважально-інформаційними, розважальними, інформаційними, спортивними, дитячими, музичними та іншими телеканалами. Останнім часом кількість інформаційних телеканалів збільшується, серед них можна виділити ZIK, 112 Україна, NEWSONE, Наш, Ukrlive, Перший незалежний, 24 канал та Еспресо.» [83]

В Україні інформаційний сегмент телебачення продовжує розвиватися. За даними Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення загальний рейтинг інформаційних телеканалів у II кварталі 2018 року знизився на 27% у порівнянні з I кварталом 2018 року, що склало 0,67% глядацької аудиторії від загальної кількості людей, що належать до цільової аудиторії, а у III кварталі цей показник залишився без змін. При цьому частка інформаційних телеканалів у II кварталі 2018 року збільшилася на 1% у порівнянні з I кварталом 2018 року, що склало 4,13% глядачів, які дивилися такі телеканали від загальної аудиторії, а III – цей показник збільшився на 3%, що склало 4,87% глядачів. Таким чином бачимо, що конкуренція в інформаційному сегменті телебачення досить жорстка.

Розглянемо офіційні данні рейтингів саме інформаційних телеканалів на українському телебаченні, що надані Нацрадою з питань телебачення та радіомовлення. Так «у II кварталі 2018 року у ТОП-5 інформаційних телеканалів потрапили 112 Україна, NEWSONE, 24 канал, ZIK та Еспресо. При

цьому рейтинг знизився на 24%, що склало 0,16% від загального обсягу, а в III кварталі цей показник знизився ще на 13%, що склало 0,14%% від загального обсягу. Частка телеканалу у II кварталі 2018 року зросла на 7%, що склало 1,14%, а в III кварталі цей показник знизився ще на 11%, що склало 1,01%. Слід зазначити, що за весь вказаний період лідером був телеканал "112 Україна", а найближчим конкурентом NEWSONE у II кварталі був 24 канал, а в III кварталі – "Прямий"» [86, с. 11].

Конкурентний стан галузі та виокремленої ніші може свідчити, що телевізійний ринок є достатньо консолідованим.

Аналіз діяльності телеканалу показав, що NEWSONE найчастіше використовує такі конкурентні стратегії:

- інформаційне лідерство – швидка реакція на події, актуальні теми та питання;
- професійність - запрошують високорейтингових, цікавих, актуальних та професійно обізнаних гостей.

Таким чином, стратегічними пріоритетами формування конкурентних переваг серед інформаційних телеканалів є швидкість реакції на подію, її актуальність та професійні коментарі, збільшення ексклюзивності інформації.

Телеканал NEWSONE забезпечує виконання встановлених вимог щодо якості контенту та його достовірності з метою запобігання потрапляння до ефіру фейків, неправдивої або викривленої інформації. Це забезпечується через встановлення високих вимог для працівників, інформаційних джерел та гостей. Крім того, фактично кожен день відслідковуються рейтинги телеканалу, а також замовляються місячні, кварталі, піврічні та річні дослідження телевізійної аудиторії у Індустріального телевізійного комітету, що дає змогу провести аналіз та оцінку діяльності телеканалу на кожному проміжку часу.

У своїх маркетингових комунікаціях NEWSONE не лише дотримується всіх законодавчих вимог, а й свідомо орієнтується на свою аудиторію у віці від 18 до 50+, обираючи теми які найбільше хвилюють вказану аудиторію,

наприклад, питання трудової міграції, мінімальної заробітної плати, пенсії, тарифи на послуги ЖКХ, тощо

Проаналізувавши дані Національної ради з питань телебачення і радіомовлення можна дійти висновку, що найвпливовішим конкурентом телеканалу NEWSONE є телеканал 112 Україна, який займає дуже високі позиції в інформаційному сегменті телевізійного ринку. При цьому слід зазначити, що достатньо високі конкурентні позиції займають два телеканали: давній суперник NEWSONE 24 канал та "Прямий", який з'явився в ефірі відносно нещодавно.

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

Структура товариства з обмеженою відповідальністю "Новини 24 години", до якого належить телеканал NEWSONE, формувалася досить короткий термін під впливом стратегії, що направлена на об'єктивність, професійність та незалежність.

ТОВ "Новини 24 години" об'єднує телеканал, два сайти та канал на YouTube. Загалом в організації працює 302 людини. Основні структурні одиниці ТОВ наступні:

- телеканал NEWSONE;
- сайт newsone.ua;
- сайт MIGnews.com;
- «YouTube-канал NEWSONE» [87].

Організаційна структура є досить простою, як і на більшості невеликих телеканалах, і формується як система організаційних підрозділів.

Вище керівництво здійснює директор телеканалу. Стратегічним та оперативним планування займається генеральний директор. HR займається

підбором персоналу та здійснює функції з регулювання трудових відносин. PR-відділ займається розвитком співробітників та координує соціальне партнерство. Керівник відділу маркетингу координує та організовує процеси формування і реалізації політики маркетингу, просування і популяризації торгових марок, маркетингові комунікації, просування нової продукції, розробку інновацій. Шеф-редактор каналу здійснює координацію технічних працівників, журналістів та редакторів телеканалу. Шеф-редактор сайту здійснює координацію роботи редакторів сайту та YouTube-каналу.

Метою аналізу діяльності телеканалу є своєчасне з'ясування і виправлення недоліків у системі управління.

«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. Але телеканал не є прибутковою організацією і існує за рахунок дотацій з бюджету та коштів власника телеканалу. Тому фінансові показники досліджуваного телеканалу не можуть бути узагальнюючими показниками його діяльності. Для сфери телебачення узагальнюючим показником може бути рейтинг телеканалу та рівень телебачення серед глядачів.» [14]

«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» [11, с. 7].

Особливе місце в організаційно-функціональному забезпеченні моніторингу конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку займає структурний підрозділ з питань маркетингу. Зокрема, «завданнями служби маркетингу на телеканалі NEWSONE:

- аналіз ситуації на ринку;

- вивчення тенденцій розвитку ринку;
- вивчення попиту;
- визначення часу просування на ринок нових телевізійних продуктів;
- контроль діяльності, яка впливає на споживчу поведінку;
- розробка бюджету маркетингу» [78, с. 82].

Загалом 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» [11, с. 9].

Зокрема, організація маркетингової служби телеканалу NEWSONE сформована таким чином, що дає можливість орієнтувати всю діяльність організації на кінцевих споживачів.

Зайняття конкурентних позицій телеканалу NEWSONE сприяло те, що канал з'явився одним із перших на українському телебаченні в інформаційному сегменті серед інших телеканалів та запровадило популярне політичне ток-шоу "Український формат".

Одним із основних критеріїв конкурентоспроможності NEWSONE є висока якість та актуальність виробляемого телевізійного продукту та дотримання світових стандартів журналістики, а саме:

Баланс думок, точок зору – забезпечує всебічність та безсторонність висвітлення події. При висвітленні конфлікту надається слово та відображається позиція всіх сторін конфлікту. При цьому журналісти NEWSONE максимально неупереджені та не маніпулюють експертною думкою на користь однієї зі сторін.

Оперативність – максимально оперативне та актуальне висвітлення події, проте не в збиток іншим стандартам.

«Достовірність – кожен факт, що подається у матеріалі, ідентифікується та перевіряється надійність джерела інформації; ненадійними джерелами інформації є неверифіковані акаунти в соціальних мережах, або ж джерела, які себе скомпрометували; джерело може бути анонімне, якщо це суспільно важливий факт, а оприлюднення джерела може загрожувати його життю, здоров'ю чи професійній діяльності.» [35, с. 8\]

При посиланні на дослідження завжди вказується «хто», «де» та «коли» його провів. Якщо це соціологічне опитування, то також вказується число вибірки та максимально допустима похибка.

Перевірка джерел інформації є одним із першочергових завдань журналістів телеканалу.

Відокремлення фактів від коментарів – журналісти максимально незаангажовані. Усі коментарі журналіста чітко відокремлюються від фактів та коментарів експертів.

Точність – телеканал та сайти поширюють лише правдиву інформацію. Ненадійність джерела інформації призводить до поширення неточної, маніпулятивної або рейкової інформації, що може зашкодити аудиторії телеканалу.

Особливу увагу варто приділяють іменам героїв, власним назвам, числам.

У разі виявлення поширення неправдивої інформації телеканал та сайти відразу як про це стало відомо оприлюднює спростування.

Повнота – у новинах є відповідь на питання: що сталося, де сталося, коли сталося; до аналітики додається – чому сталося і до чого це призведе, а також коментарі експертів; до новин на сайтах також дописується бекграунд, у якому зазначається передумова події, контекст події та пояснені складні терміни.

Ще одним із дуже важливих жанрів журналістики є інтерв'ю.

«Одне із перших правил інтерв'ю – це усестороння підготовка журналіста до бесіди. Журналіст телеканалу завжди обізнаний у сфері обговорення, оскільки необізнаність журналіста може дати можливість інтерв'юєру маніпулювати аудиторією. Що в свою чергу може розцінюватись як свідоме викривлення дійсності, що суперечить принципам журналістики, або ж бути ознакою замовлення матеріалу» [49, с. 74].

До програми телеканалу входять наступні програми:

- Новини "TOPNEWS" – в ефірі кожну годину, що дозволяє оперативно інформувати аудиторію про події у світі;
- "Ранок з NEWSONE" – з 7:00 по 10:00 кожен день, крім вихідних;
- LIVE – з 11:00 до 16:00 кожен день;
- "Великий вечір" – з 16:00, а далі в залежності від дня тижня, кожен день, крім вихідних.
- "Епіцентр української політики" – по понеділках з 21:00 по 23:00;
- "Суб'єктивні підсумки" – по буднях о 23:00 та 22:00;
- "Глядачі PRO" – кожен будній день о 23:30, крім днів зі спецпроектами;
- "Великий вівторок з Діаною Панченко" – кожен вівторок о 19:00;
- "Український формат" – кожну середу з 19:00 до 23:00;
- Програма журналістських розслідувань "Радар" – кожну п'ятницю о 20:00;
- "Український формат. Підсумки" – кожну п'ятницю з 21:00 до 23:30;
- "Дикий Карасьов" – кожну суботу з 17:00 до 19:00;
- "Я так думаю" с Русланом Коцабою – кожну суботу о 19:00;

- "Про тебе" з максимом Гольдарбом – кожну суботу о 21:00;
- "Політика здоров'я" з Ланою Шевчук – кожну неділю о 10:00;
- "Суб'єктивні підсумки тижня" з В'ячеславом Піховшеком – кожну неділю о 21:00.

«Ефір з 00:00 до 7:00 заповнюється повторами найрейтинговіших програм телеканалу NEWSONE» [88, с. 8].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності телеканалу направлена на розширення мережі власних кореспондентів у різних країнах. Однією із обов'язкових та невід'ємних складових даної стратегії є безперервне вдосконалення механізму управління та технічної сторони каналу. Також телеканал займається інформуванням європейських чиновників про проблеми зі свободою слова в Україні.

Зміст стратегії зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного телеканалу поглиблюється в контексті стратегії його діяльності на внутрішньому ринку. У цьому і полягають особливості діяльності NEWSONE, що спрямовані на тривале зайняття провідних позицій на конкурентному ринку інформаційних телеканалів.

2.3. Аналіз ресурсного та інформаційного підґрунтя моніторингу діяльності конкурентів

Застосування управлінських засобів, і моніторингу діяльності організації, зокрема, ґрунтуються на відповідній інфомаційно-аналітичній та ресурсній базі. Так, можливості функціонування телеканалу, його 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 телеканалу, як і будь-якому підприємству, необхідні фактори виробництва, основними з яких є праця, капітал і земля. Так, під факторами економічного розвитку слід розглядати ресурси, які реально

залучені до процесу виробництва, забезпечення основних та суміжних видів діяльності.

Основними видами ресурсів, що використовуються організацією є:

- технічні;
- технологічні;
- матеріальні;
- трудові;
- фінансові;
- інвестиційні;
- інформаційні;
- організаційні.

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 процесі діяльності основних видів технічних ресурсів.

До технологічних ресурсів телеканалу NEWSONE належать: використовувані технології та особливості організації виробничого процесу, динамічність технологічних змін, інновацій та наявність конкурентоспроможних ідей.

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. Для кожного телеканалу кваліфіковані трудові ресурси є основою його діяльності та забезпечення основних принципів редакційної політики. Адміністративним апаратом 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 в роботі на телеканалі мають розумова діяльність, знання, вміння, креативність, кваліфікація, демографічний та віковий склад працівників, їхнє ставлення до праці, трудова дисципліна, спроможність реалізовувати цілі та завдання підприємства.

Придбання технічних і матеріальних ресурсів NEWSONE залучення та використання робочої сили здійснюється за рахунок фінансових ресурсів, які надаються власником ТОВ "Новини 24 години" та надходжень від реклами, які є власними коштами телеканалу. Саме за їх рахунок здійснюються поточні платежі.

Для характерним є наявність креативного підрозділу, який займається розробкою реклами, про-роліками, створенням нових програм для каналу, тощо. Тому для підвищення конкурентоспроможності даного підприємства важливими є нові та цікаві програми та їх формати, а також можливість оновлення та технічне оснащення, зокрема студій.

Особливе місце в системі ресурсного забезпечення підвищення конкурентних позицій телеканалу на ринку займають нематеріальні ресурси, які за своєю суттю, забезпечують економічну користь протягом тривалого періоду, але не мають матеріальної основи для отримання доходів. Саме нематеріальні ресурси є унікальною основою діяльності телеканалу та його продуктом одночасно. В своїй діяльності підприємство орієнтується на нематеріальні ресурси, що включають в себе:

- об'єкти, що охороняються авторськими і суміжними правами: комп'ютерні програми, бази даних, описи технологічного процесу, концепції програм та самі програми;
- 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 телеканалу займають просторові ресурси, тобто: характер виробничих приміщень та території підприємства, наявність та стан комунікацій, можливість їх розширення та наближення до транспортних шляхів. Ці характеристики також можуть впливати на конкурентні переваги NEWSONE, але більш-менш опосередковано.

Для ефективної управлінської діяльності телеканалу, зокрема, і здійснюючи моніторинг діяльності та конкурентного середовища, в повній мірі застосовує інформаційні ресурси. Адже, здійснювати управління каналом, 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.

«Важливими для конкурентоспроможної, результативної та ефективної діяльності телеканалу є його репутація, досвід ділових зв'язків, престиж торгової марки, гості і позитивний імідж у глядачів та інших суб'єктів телевізійного ринку» [44, с. 12].

Вказані ресурси достатньо повно використовуються на NEWSONE для забезпечення управлінської та виробничої діяльності, і спрямовуються на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей організації – розширення глядацької аудиторії та оперативне інформування глядачів про події в Україні та світі. Тому вважаємо за потрібне розглянути аудиторію телеканалу, як одну з конкурентних переваг.

Згідно дослідження Research & Branding Group у період з грудня 2017 по травень 2018 років, яке проводилося на основі вибірки з території всієї України, окрім тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей і анексованого півострова Крим. За даними дослідження, приблизно 9 з 10 українців отримують інформацію з телебачення, а ще приблизно половина громадян з інтернету. При цьому зазначається, що перевагу тому чи іншому українці надають у залежності від віку, освіченості та сфери діяльності.

Найвищий рівень довіри аудиторії до телебачення спостерігається серед осіб 50-55 років та більше, а найнижчий – серед глядачів, молодших 30 років.

Рейтинг кожної телепередачі визначається через соціологічні опитування, які дають уявлення про відсоток глядацької аудиторії, котрий припадає на ту чи іншу передачу. Розглянемо рейтинги українських телеканалів за вказаний період.

Дослідження аудиторії українського телебачення надане Індустріальним телевізійним комітетом (ІКТ) на основі даних Nielsen, моніторинг проводила компанія «Комунікаційний Альянс». Розрахунок даних проводився для міст України з населенням понад 50 тисяч жителів у віці від 18 до 54 років у період з грудня 2017 рік по травень 2018 року.

В Україні зареєстровано понад 40 мільйонів жителів і більшість з них має змогу дивитися передачі на українському телебаченні. Звертаючи увагу на те, що дослідження проводиться для запуску нового ток-шоу на телеканалі Newsone, слід зазначити, що телеканал вже деякий час існує в українському ефірі і має власну глядацьку аудиторію. Покриття каналу сягає 30 млн глядачів в Україні. Згідно останніх рейтингів максимальна кількість глядачів у віці від 18 до 50+ сягнула більше 1,1 млн.

Глядацька аудиторія – це більш-менш стійка сукупність людей, які об'єднані спільними інформаційними потребами.

Згідно проведеного дослідження глядацької аудиторії, в якому прийняли участь 100 респондентів віком від 18 до 50 років. Саме ця частина глядачів є найактивнішою. Так, близько 60% глядачів раз на тиждень або за змоги переглядають політичні ток-шоу, серед яких неабиякою популярністю користується «Український формат» на телеканалі NEWSONE. Близько 28% опитаних респондентів дивляться телевізор задля спортивних телепередач, розважального контенту тощо. Також існує відсоток українців, які не дивляться телевізор, але вони залишаються потенційними глядачами. Згідно нашого опитування частка такої аудиторії складає близько 12%.

На основі наведених даних можна зробити висновок, що глядач нашого ток-шоу проживає на території України, чоловік або жінка у віці від 18 до 50+ з дітьми, з середньою та вищою освітою. Це соціально активна людина, здатна до аналізу, досить емоційна, але поміркована, цікавиться політичним та суспільним життям, переймається за майбутнє і її бентежать соціально важливі проблеми.

Для того, щоб зрозуміти емоційні потреби необхідної нам аудиторії, розглянемо 6 основних сегментів глядацької аудиторії:

- «Активні» – драйв та емоції. Обирають жахи, трилери, спортивні змагання та командні заходи.
- «Амбіційні» – повинні відчувати себе особливими. Масштабні, грандіозні та дорогі шоу та фільми з великою кількістю зірок, а також радянські фільми.
- «Проникливі» – розум та рація. Надають перевагу детективам та інформаційно-політичним програмам.
- «Сентиментальні» – комфорт. Обирають телепередачі, які стосуються образу життя: ранкові телепередачі, кулінарні телепередачі тощо
- «Товариські» – зорієнтовані на сім'ю та суспільство. Контент, який допомагає розібратися у питаннях, пов'язаних з особистістю, сім'єю та суспільством.
- «Безтурботні» – бажають «вимкнути голову». Обирають сітками та скетчі, ніколи не обирають новини.

Таким чином можна зробити висновок, що головна глядацька аудиторія NEWSONE відноситься до «проникливих», що дає 16,5% від усієї аудиторії. Також можливе залучення глядачів із сегментів «активні» та «товариські» – ще 28%. Тому максимальна глядацька аудиторія складає 44%.

Проведений маркетинговий аналіз показав, що на інформаційному ринку в Україні існує чесна та реальна конкуренція, яку характеризується:

- досить широкий вибір інформаційних телеканалів;
- масова реклама продукту на вулицях та в мережі internet;

- вдале розподілення ефірного часу;
- широкий спектр телепрограм.

Підсумовуючи зазначимо, що результати моніторингу дають відповідну інформаційно-аналітичну базу для здійснення управлінської діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності телеканалу NEWSONE, а також розширення його присутності на ринку, зокрема розширення глядацької аудиторії.

Висновки до другого розділу.

1. Стратегічними пріоритетами формування конкурентних переваг розвитку телеканалів є пришвидшення надання актуальної інформації, впровадження інновацій в систему і методи управління; розвиток маркетингу; сприяння скороченню посередницьких ланок у ланцюгу подія-журналіст-телеканал-глядач для підвищення конкурентоспроможності.

Про конкурентний стан галузі в сучасних умовах свідчить велика кількість телеканалів, зокрема інформаційних. Розглядаючи офіційні рейтинги надані Національною радою України з питань телебачення та радіомовлення можна відзначити збільшення ролі інформаційних телеканалів, що обумовлено стартом передвиборчої президентської гонки, а саме інформаційні телеканали надають найбільш повну інформацію по кандидатам в президенти та до парламенту та інформацію про їх політичну діяльність.

2. Як один з провідних інформаційних телеканалів України NEWSONE розглядає сталий розвиток не лише як ключовий фактор розвитку своєї діяльності, а і як важливий обов'язок відповідальності перед співробітниками та глядачами.

Стратегічна місія NEWSONE: виробляти якісний контент, надавати інформацію про події в Україні та світі максимально швидко, надавати

професійну експертну оцінку щодо питань, які цікавлять глядачів. Його мета: швидко забезпечити глядачів актуальною інформацією.

В процесі моніторингу конкурентного середовища телеканалу достатньо повно використовуються всі види ресурсів: організаційних матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, просторових та нематеріальних. Вони залучаються до забезпечення управлінської та виробничої діяльності, і спрямовуються на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей організації – завоювання нових сегментів глядацької аудиторії в інформаційному сегменті.

3. Моніторинг конкурентного середовища NEWSONE доцільно проводити за системою індикаторів, зокрема: рейтингів телеканалів та охоплення глядацької аудиторії. Відповідно, проведений маркетинговий аналіз показав, що на телевізійному ринку в Україні існує чесна та реальна конкуренція, яку характеризується:

- досить широкий вибір інформаційних телеканалів;
- масова реклама продукту на вулицях та в мережі internet;
- вдале розподілення ефірного часу;
- широкий спектр телепрограм.

РОЗДІЛ III.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження інноваційних підходів до проведення моніторингу діяльності конкурентів

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 телеканалів до збільшення власних конкурентних переваг; вдосконалення умов виробництва; підвищення технологічного рівня, якості продукту; розширення глядацької аудиторії.

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 телевізійний ринок, закріплення на них та спотворення конкуренції на ринках з конкурентною структурою обумовлюється наступними чинниками:

- не виправдано 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;
- тиск влади;

- наявність антиконкурентних узгоджених дій, антиконкурентної поведінки суб'єктів господарювання;
- у багатьох аспектах узгоджене законодавство про захист журналістів та свободи слова в частині посилення його ефективності, подальшої гармонізації із сучасним правовим регулюванням цієї сфери в Європейському Союзі;
- недостатня узгодженість між антимонопольною, конкурентною і політикою захисту прав споживачів;
- відсутність серед пріоритетів та в планах діяльності центральних органів влади, державних органів, що здійснюють регулювання сфері радіомовлення та телебачення конкретних завдань щодо розвитку телевізійної сфери та конкуренції в ній.

«Вирішення зазначених питань потребує вжиття комплексу послідовних взаємопов'язаних заходів, основним змістом яких є зміна напрямів, пріоритетів і засобів впливу держави на телевізійну сферу» [86].

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

- динаміка рейтингу телеканалів;
- динаміка частки глядацької аудиторії;
- динаміка рейтингу окремих популярних телепередач, зокрема ток-шоу.

Показниками ефективності державної політики у сфері свободи слова наявність або відсутність тиску з боку влади, захист журналістів та ЗМІ, а також прозорий контроль контенту в ефірах телеканалів.

Швидке і якісне реагування на зміни в суспільстві та політиці – одна з конкурентних переваг у сучасному телебаченні. Тому керівництву ТОВ "Новини 24 години" 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.

Том доцільно запропонувати створити постійну систему моніторингу конкурентного середовища, що дозволить вищому керівництву ТОВ "Новини 24 години":

- зменшити час, що затрачається на ухвалення рішення;
- підвищити якість прийнятих рішень;
- приймати попереджувальні рішення;
- попереджати саму можливість виникнення небажаних ситуацій а бо зменшення їх впливу;
- створити власну структуровану інформаційну базу;
- виявити довгострокові залежності й тренди на телевізійному ринку, 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 ТОВ "Новини 24 години". Перелік критеріїв й областей для моніторингу потрібно визначати за результатами аналізу та класифікації завдань, що стоять перед телеканалом NEWSONE.

Для успішного моніторингу конкурентного середовища керівництво ТОВ "Новини 24 години" повинно бути забезпечене інформацією, яка має безпосереднє 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 телеканалу, пов'язаний з формуванням політики організації. Як приклад більш докладно зупинимося на формуванні рішень про стратегічно важливі напрямки його діяльності – розширення глядацької аудиторії.

Завдяки руху інформаційних потоків, ми зможемо сформувати 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 ТОВ "Новини 24 години".
2. Визначення виду інформації, структурування необхідної інформацію з метою рішення кожного класу раніше виявлених завдань.
3. Здійснення опису кожного класу рішень у вигляді укрупненого бізнес процесу.
4. Визначення сукупності необхідних факторів зовнішнього середовища й для системи моніторингу.
5. Побудова структури системи моніторингу.
6. Впровадження системи моніторингу в практичну роботу менеджменту телеканалу.

Конкурентне середовище досліджуваної організації з точки зору маркетингу характеризується особливостями, що формують прояви конкурентної боротьби за захоплення нової аудиторії. Суть конкурентної боротьби, яку представляємо для телеканалу NEWSONE складається з трьох стратегічних напрямів:

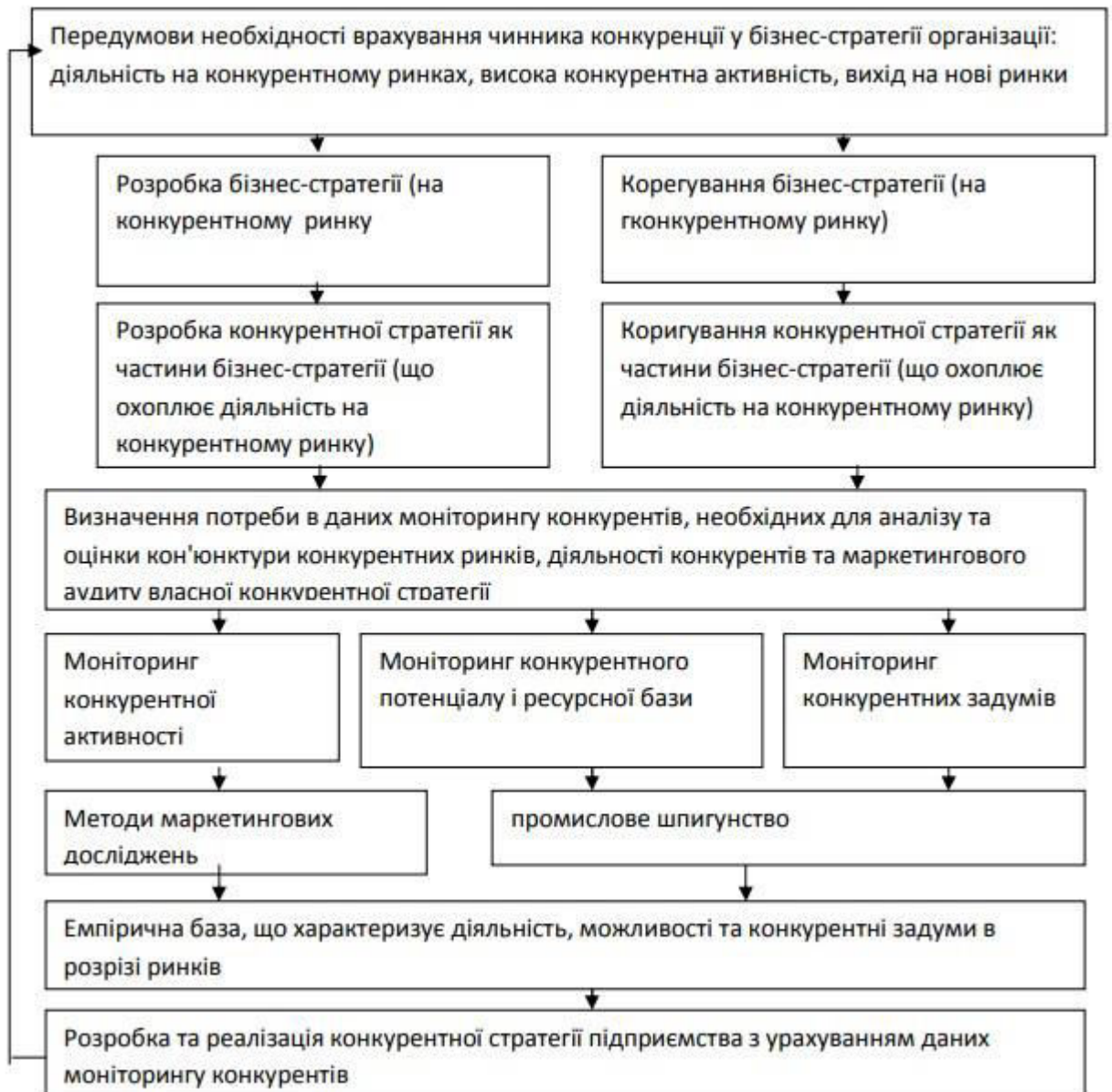
- вивчення споживача та потенційну аудиторію, задоволення їх потреб на основі маркетингової орієнтації системи управління організації;
- прогнозування динаміки розвитку конкурентного середовища з метою пошуку та реалізації конкурентних переваг;
- «дослідження та прогнозування конкурентної стратегії конкурентів, вивчення їх сильних і слабких сторін, розробка та реалізація заходів конкурентного характеру» [64, с. 18].

Слід наголосити, що за відсутності функції моніторингу конкурентного середовища для телеканалу збільшується рівень невизначеності в частині реалізації його 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 ТОВ "Новини 24 години":

Таблиця 3.1.

Розробка конкурентної стратегії підприємства

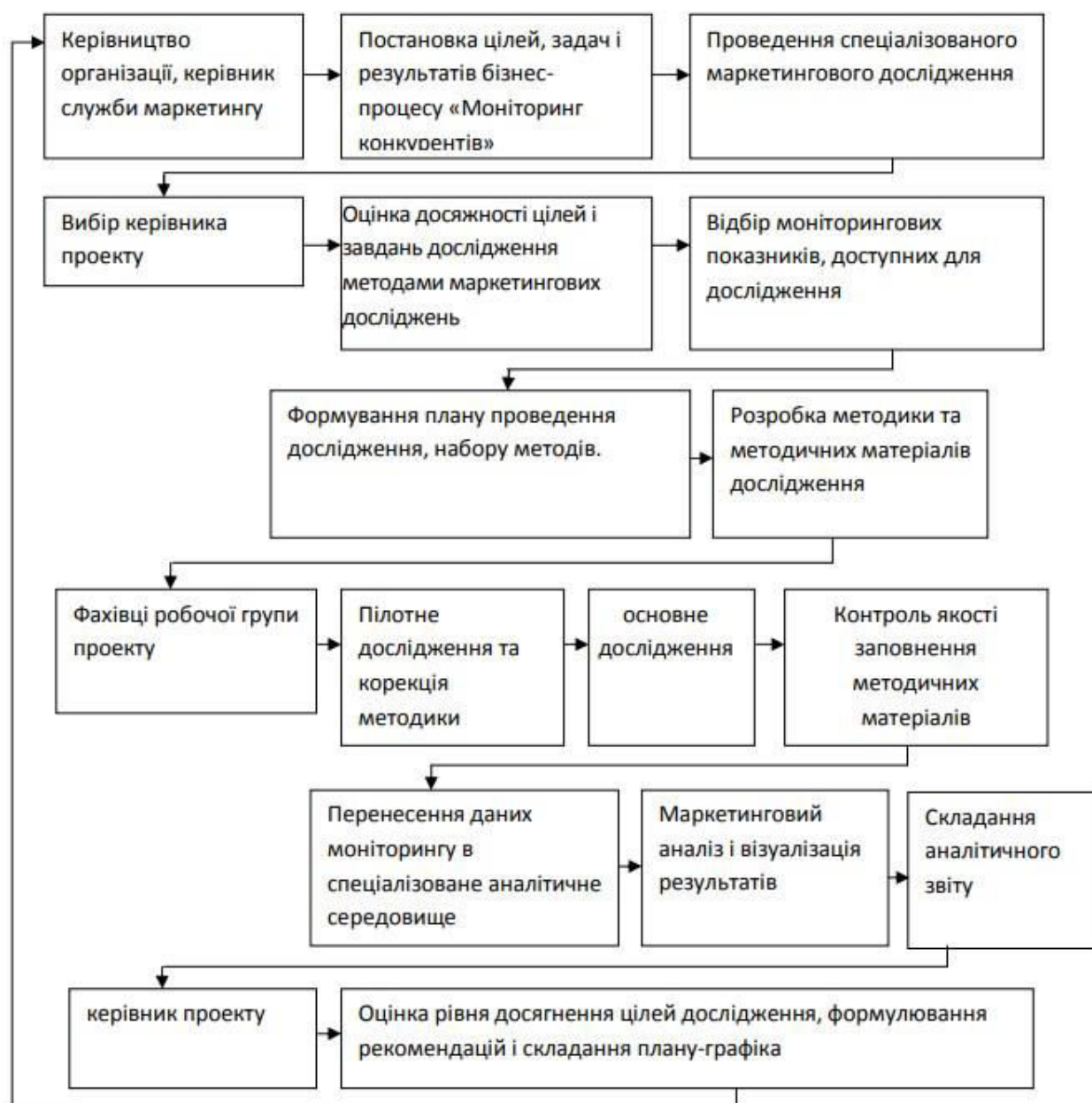


«Джерело: розроблено на основі» [71]

Охарактеризувати зміст моніторингу конкурентів як спеціалізованого маркетингового бізнес-процесу, який передбачає розробку і реалізацію певної послідовності дій в рамках організаційної структури маркетингу ТОВ "Новини 24 години", можна як сукупність бізнес-процесів.

Таблиця 3.2.

Сукупність бізнес-процесів



«Джерело: розроблено на основі» [83]

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.

У компетенцію керівника групи, що буде здійснювати маркетингові дослідження конкурентів, доцільно включити:

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

Запропонований 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 ТОВ "Новини 24 години" 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.

3.2. Шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства

«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» [33, с. 6].

Одним із інструментів покращення та стабілізації конкурентоспроможності телеканалу NEWSONE на українському телевізійному ринку є вихід на міжнародну арену журналістики, тому що важно бути конкурентоспроможним не маючи мережі власних кореспондентів у світі. Для того, щоб телеканал розвивався, збільшував частку ексклюзивного матеріалу і тим самим зміцнив свої позиції на телевізійному ринку необхідно створити власні корпункти в країнах Європи, Азії та США. Це свого роду стратегія диверсифікації певного телеканалу в умовах телевізійної сфери.

«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» [33].

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 телеканалі збільшення відсотку ексклюзивного контенту, стабільність у роботі та стійкі позиції серед глядачів.

Результатом ефективного впровадження стратегії є досягнення поставленої ієрархії цілей:

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності телеканалу та його готовності адаптуватися до зміни смаків глядачів;
- визначення напрямку та шляхів забезпечення зростання каналу;
- максимальна ефективність використання організаційно управлінського потенціалу;
- розширення глядацької аудиторії.

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 фінансування.

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.

Однією із обов'язкових та невід'ємних складових покращення рівня конкурентоспроможності є безперервне вдосконалення механізму управління, який повинен правильно передбачати тенденції у розвитку ринку.

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.

Чинники, що впливають на організацію 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 3.3.

SWOT-аналіз телеканалу NEWSONE

Середовище	Позитивні фактори	Негативні фактори
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ul style="list-style-type: none"> - Власний адміністративний ресурс - Власна матеріально-технічна база - Професійні кадри - Власна база виробництва - Ефіри в режимі он-лайн - Власна база гостей - Позитивний (нейтральний) імідж - Покриття 80% України - Унікальність (ексклюзивність) продукту - Присутність у соцмережах - Власний You Tube-канал 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від техніки - Людський фактор - Корпоративний шпіонаж - Ефіри у режимі он-лайн - Відсутність міжнародної мережі кореспондентів - Проблеми із залучення гостей-іноземців - Обмежене фінансування
Зовнішнє середовище	Зовнішні можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення покриття в Україні - Вихід у міжнародний телеефір - Залучення іноземних політиків - Розширення мережі журналістів - Зникнення основних або потенційних конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> - Поява більш сильного конкурента - Злиття нових продуктів конкурентам - Відмова у продовженні ліцензії або її анулювання - Конкуренція

«Джерело: розроблено на основі» [63]

Таким чином, можна зробити висновок, що телеканал має достатню технологічну та фінансову базу, яка забезпечує високі рейтинги програм. Для покращення ситуації можна збільшити фінансування, розширити міжнародну мережу журналістів, що дасть можливість розширити покриття не тільки в Україні, але й у світі, та залучити до ефіру іноземних політиків. Найбільшою

загрозою є втрата ліцензії, тому необхідно дотримуватися українського законодавства та вимог Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення.

Способи передачі – супутникове телебачення, місцеві та національні провайдери, IPTV.

Для реклами та просування продукту на телебаченні використаємо власні технічні та адміністративні можливості телеканалу NEWSONE. Телеканал має достатню матеріально-технічну базу для виробництва промо-ролика, тизеру нового ток-шоу, який можна демонструвати як у загальному рекламному блоці, так і окремо. Крім того, як реклама та спосіб залучення глядачів, ведучі в інших ефірах нагадуватимуть про тему та час виходу ток-шоу. Як PR-захід для залучення глядацької уваги, доцільно організувати фотосесію та автограф сесію з ведучим нового ток-шоу (якщо він топовий).

Також доцільно рекламувати телеканал у соціальних мережах (Facebook, Twitter) на власних сторінках та акаунтах партнерів, реклама на власному сайті та партнерських, використання власного Youtube-каналу для просування телеканалу. Додатково для реклами можна використати білборди у великих містах, рекламу у метро. Використання іншої реклами у нашому випадку недоцільне через високі фінансові витрати та малий відсоток залучення глядачів.

Проведення інших досліджень не є доцільним через специфіку телевізійної сфери загалом та специфіку роботи та організації самого телеканалу. За допомогою SWOT-аналізу ми отримали вичерпну інформацію щодо можливостей та загроз телеканалу бна сьогоднішній день.

Також не є доцільним складання карти ризиків, адже головними є тиск зі сторони влади на телеканал та можливість втрати ліцензію, що досить складу попередити іншим шляхом, крім юридичного.

«Значення диверсифікації для розвитку та стабільної діяльності телеканалу достатньо помітне. З одного боку, диверсифікація – може бути одним із важливих напрямків діяльності каналу. З другого боку, диверсифікація в

значній мірі забезпечує стратегічну гнучкість телеканалу, оскільки задоволення широкого кола потреб не допустить ситуації, коли несподівані зміни в одній із стратегічних одиниць можуть призвести до серйозних руйнівних наслідків в інших» [96, с. 17].

Проаналізувавши діяльність ТОВ "Новини 24 години", можна зробити висновок, що саме, стратегія своєрідної диверсифікації є складним механізмом змін організаційних форм розвитку на телеканалі.

3.3. Розробка конкурентної стратегії підприємства

Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для будь-якого підприємства та організації, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджменту компанії вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх чинників і акцентувавши увагу на низці чинників. Глибоке розуміння важливості цього моменту надасть можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства є актуальним.

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією.

Розглянемо етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. встановлення цілей. Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії;
2. аналіз зовнішнього середовища. Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети;
3. дослідження внутрішнього середовища підприємства. Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому);
4. визначення мети і постановка завдань. Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку;
5. аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними

методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо;

6. планування реалізації. Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів;
7. реалізація стратегічних рішень. Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

«Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства - певному сегменті середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність. Це є досить складним завданням, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками» [50, с. 18].

Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі СЗГ:

1. наявність і забезпеченість виробничими ресурсами;
2. наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами;
3. забезпеченість кадрами;
4. ефективність виробничої діяльності;
5. конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку.

Підсумовуючи вищесказане, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії для телеканалу NEWSONE:

1. визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;
2. розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності телеканалу, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг;
3. використання підстратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
4. реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

Отже, розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати дійсно конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

Висновки до третього розділу

1. Швидке і якісне реагування на зміни інформаційного середовища – одна з конкурентних переваг у сучасному телебаченні. Тому керівництву ТОВ "Новини 24 години" 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.

2. Ми пропонуємо створити постійну систему моніторингу конкурентного середовища, що дозволить вищому керівництву телеканалу NEWSONE:

- Зменшити час, що затрачається на ухвалення рішення;
- підвищити якість прийнятих рішень;
- приймати попереджувальні рішення;
- попереджати саму можливість виникнення небажаних ситуацій або хоча б зменшити їх вплив;
- створити власну структуровану інформаційну базу;
- виявити довгострокові залежності й тренди на телевізійному ринку, 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 NEWSONE.

3. 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:

1. дослідження конкурентної активності;

2. дослідження конкурентного потенціалу і ресурсної бази конкурентів;
3. дослідження конкурентних задумів.

Однією із обов'язкових та невід'ємною складових підвищенні конкурентоспроможності 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 ТОВ "Новини 24 години", а саме телеканалу NEWSONE.

1. Визначивши понятійно-категоріальній апарат дослідження моніторингу діяльності конкурентів було встановлено, що 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 (аудиторія), та потенційно нових телеканалів-конкурентів і інформаційного сегменті телевізійного ринку.

2. Після осмислення нормативних та методичних засад здійснення моніторингу діяльності конкурентів визначено, що моніторинг конкурентного середовища це комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища каналу 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 телеканалу. 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.

3. Завдяки проведенню дослідження національного і зарубіжного досвіду здійснення моніторингу діяльності конкурентів було зроблено висновок, що найкращий механізм управління конкурентоспроможністю підприємств мають США, які характеризуються найвищим показником ВВП на душу населення, великими розмірами прямих іноземних інвестицій. Використання передового закордонного досвіду дозволить розробити систему ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, адекватного вимогам сучасного стратегічного менеджменту.

4. Надання загальної характеристики та аналіз конкурентного середовища підприємства дають змогу визначити стратегічні пріоритети формування конкурентних переваг розвитку телеканалів, пришвидшення надання актуальної інформації, впровадження інновацій в систему і методи управління; розвиток маркетингу; сприяння скороченню посередницьких ланок у ланцюгу подія-журналіст-телеканал-глядач для підвищення конкурентоспроможності.

5. Після оцінки організаційно-функціональне забезпечення моніторингу конкурентного середовища телеканалу NEWSONE стало відомо, що як один з провідних інформаційних телеканалів України NEWSONE розглядає сталий розвиток не лише як ключовий фактор розвитку своєї діяльності, а і як важливий обов'язок відповідальності перед співробітниками та глядачами.

Стратегічна місія NEWSONE: виробляти якісний контент, надавати інформацію про події в Україні та світі максимально швидко, надавати професійну експертну оцінку щодо питань, які цікавлять глядачів. Її мета: швидко забезпечити глядачів актуальною інформацією.

6. Завдяки проведенню аналізу ресурсного та інформаційного підґрунтя моніторингу діяльності конкурентів стало відомо, що в процесі моніторингу конкурентного середовища телеканалу достатньо повно використовуються всі види ресурсів: організаційних матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, просторових та нематеріальних. Вони залучаються до

забезпечення управлінської та виробничої діяльності, і спрямовуються на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей організації – завоювання нових сегментів глядацької аудиторії в інформаційному сегменті.

7. Визначення методів впровадження інноваційних підходів до проведення моніторингу діяльності конкурентів дає змогу зрозуміти, що моніторинг конкурентного середовища NEWSONE доцільно проводити за системою індикаторів, зокрема: рейтингів телеканалів та охоплення глядацької аудиторії. Відповідно, проведений маркетинговий аналіз показав, що на телевізійному ринку в Україні існує чесна та реальна конкуренція, яку характеризується:

- досить широкий вибір інформаційних телеканалів;
- масова реклама продукту на вулицях та в мережі internet;
- вдале розподілення ефірного часу;
- широкий спектр телепрограм.

Швидке і якісне реагування на зміни інформаційного середовища – одна з конкурентних переваг у сучасному телебаченні. Тому керівництву ТОВ "Новини 24 години" 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.

8. Серед шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства варто окремо виділити створення постійної системи моніторингу конкурентного середовища, що дозволить вищому керівництву телеканалу NEWSONE:

- зменшити час, що затрачається на ухвалення рішення;
- підвищити якість прийнятих рішень;
- приймати попереджувальні рішення;
- попереджати саму можливість виникнення небажаних ситуацій або хоча б зменшити їх вплив;
- створити власну структуровану інформаційну базу;

- виявити довгострокові залежності й тренди на телевізійному ринку, 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 NEWSONE.

9. Розробка конкурентної стратегії підприємства передбачає, що 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:

4. дослідження конкурентної активності;
5. дослідження конкурентного потенціалу і ресурсної бази конкурентів;
6. дослідження конкурентних задумів.

Однією із обов'язкових та невід'ємною складових підвищенні конкурентоспроможності є безперервне вдосконалення механізму управління, який повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів і о передбачати тенденції у розвитку ринку.

Також запропонована модель конкурентної стратегії має забезпечити досягнення цілей телеканалу та збільшення глядацької аудиторії.

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. М. : Экономика, 1989. 520 с.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. 2010. URL : com/watch?v=aPGePcVMCel (дата звернення : 21.09.2018).
11. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. К. : Вища школа, 1994.
12. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело : учеб. пособ. М. , 2010. 263 с.
13. Гоголь Г. П. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. України всіх форм навч. напряму "Економіка і підприємництво" (менеджмент) / Національний ун-т "Львівська політехніка". Львів : Львівська політехніка, 2011. 147 с.
14. Голубков Е. П. Исследование и анализ рыночной ситуации // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 103.
15. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. Таганрог : ТРТУ, 2009. 343 с.
16. Грант Р. Современный стратегический анализ / пер. с англ.; под ред. В. Н. Фунтова. СПб. : Питер, 2008. 560 с.
17. Гребеньов М. Г. Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг».

2012. URL :

<http://studentbooks.com.ua/content/view/108/44/1/6/> (дата звернення : 23.09.2018).

18.Гришко В. А. Промислово-фінансова диверсифікація в розвитку

Підприємств : дис. ... канд. екон. наук. К., 2010. 199 с.

19.Гриценко В. В. Управління якістю продукції як фактор конкурентної

позиції поліграфічних підприємств. URL :
<http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2008-4/Grycenko> (дата звернення :
 23.09.2018).

20.Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы её

обеспечения // Маркетинг. 1999. № 2. С. 56.

21.Гусак А. В. Маркетинговая стратегия выхода предприятия на внешний

рынок. 2011. URL :

<http://masters.donntu.edu.ua/2004/fem/gusak/diss/diss.htm> (дата звернення :
 13.09.2018).

22.Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його

конкурентоспроможності // Науковий вісник Полтавського університету
 економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164–168.

23.Демків І. О. Тенденції розвитку спиртової галузі України: можливості і

межі гнучкості суб'єктів господарювання // Економічний аналіз : зб.

наук. праць. 2014. № 2, т. 17. С. 18–24.

24.Демків І. О. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу

забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський

аспект // Наука молода : зб. наук. праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. 2010. № 14. С. 20–25.

25. Дудкіна О. П. Регіональний маркетинг в системі управління

збалансованим розвитком регіону // Українська наука :

минуле. сучасне, майбутнє: щорічник. Тернопіль : ТНЕУ;

Економічна думка. 2013. Вип. 18. С. 51–60.

26. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / редкол. : С. В. Мочерний

(відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр Академія, 2010. 864 с.

27. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / редкол. : С. В. Мочерний

(відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2010. 864 с.

28. Європейська конвенція про транскордонний розвиток. 1998. URL :

http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_444 (дата звернення : 13.09.2018).

29. Європейська конвенція сталого розвитку. 1998. URL :

http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_444 (дата звернення : 03.10.2018).

30. Ємцев В. І. Сучасний стан та проблеми ринку пива України

// Галузеві проблеми, події, заходи. 2011. № 5. С. 4.

31. Єрмолаєв П. В. Тенденції розвитку пивного ринку України // Економіка підприємства: теорія та практика. 2012. С. 122.

32. Жиганов И., Жвачкин А. Расчет конкурентоспособности // РИСК. 2002. № 4.

С. 64

33. Житна І. Е., Нескреба А. М. Економічний аналіз господарської діяльності

Підприємства : навч. посіб. К. : Вища школа, 2010. 191 с.

34. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 4 листопада 2018 р. №2581-VIII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12> (дата звернення : 03.10.2018).
35. Про власність : Закон України // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 20. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3322-12> (дата звернення : 03.10.2018).
36. Про господарські товариства : Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3166-17/page2> (дата звернення : 03.10.2018).
37. Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів : Закон України від 1 січня 2019 р. № 917-VIII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення : 03.10.2018).
38. Про державну таємницю : Закон України від 5 серпня 2018 р. № 2509-VIII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12> (дата звернення : 03.10.2018).
39. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 1 травня 2015 р. № 319-VIII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення : 03.10.2018).
40. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні : Закон України від 4 листопада 2018 р. № 2581-VIII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12> (дата звернення : 03.10.2018).

41. Про захист суспільної моралі : Закон України від 9 грудня 2015 р. № 766-VIII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1296-15> (дата звернення : 03.10.2018).

42. Про інформаційні агентства : Закон України від 21 травня 2015 р. № 317-VIII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення : 03.10.2018).

43. Про інформацію : Закон України від 1 січня березня 2017 р. № 3166-VI // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення : 03.10.2018).

44. Про підприємництво : Закон України від 23 березня 1998 р. № 216/98// Відомості Верховної Ради України. 1991. № 20. URL :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1145/96> (дата звернення : 09.11.2018).

45. Про підприємства в Україні : Закон України // Відомості Верховної ради

України. 1992. № 24. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3322-12> (дата звернення : 09.11.2018).

46. Про порядок висвітлення діяльності органів державної

влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової

інформації : Закон України від 1 січня 2019 р. № 917-VIII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення : 09.11.2018).

47. Про телебачення і радіомовлення : Закон України від 4 листопада 2018 р. № 2581-VIII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 2. URL :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3759-12> (дата звернення : 09.11.2018).

- 48.Боровська Ю. Л. Стратегія розвитку експортного потенціалу переробних підприємств АПК // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених, (Умань, 21-22лютого, 2008 р.) / Міністерство аграрної політики України, Уманський державний аграрний університет. Умань : УДАУ, 2011. С. 180–181.
- 49.Інститут масової інформації. URL : <https://imi.org.ua/> (дата звернення : 09.11.2018).
- 50.Іщенко І. І., Терещенко С. П. Оцінка економічної ефективності виробництва і затрат: навч. посіб. К. :Вища шк., 2010. 173 с.
- 51.Калюжнова Н. Я. Региональный форсайт Сибири. URL : www.rosnano.ru. (дата звернення : 09.11.2018).
- 52.Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К. : Знання, 2007. 446 с.
- 53.Карпов В. А., Кучеренко В. Р. Маркетинг:прогнозування кон'юнктури Ринку : навч. посіб. К. : Знання КОО, 2003.
- 54.Карлов Б. Деловая стратегия / пер. с англ. ; науч. ред и авт. посл. В. А. Приписнов. М. : Экономика, 1991. 311 с.
- 55.Коваленко Є. Я. Ділова репутація менеджменту як ключовий чинник стратегічного розвитку підприємств соціально-культурного сервісу // Економіка і менеджмент культури. 2015. № 1. С. 59–65.
- 56.Коваленко Є. Я. Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до Адхократії // Вісник Київського національного університету культури і

мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 2.
С. 7–42.

57.Коваленко Є. Я. Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до
Адхократії // Вісник Київського національного університету культури і
мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 2.
С. 7–42.

58.Коваленко Є. Я. Мистецтво управління як парадигма менеджмент-освіти
XXI століття // Економіка і менеджмент культури. 2015. № 2. С. 31–44.

59.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк,
Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2007. 896 с.

60.Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. ; общ. ред. Е. М. Пеньковой.
Новосибирск : Наука, 2005. 736 с.

61.Кредисов А. И., Березовченко С. Н., Волошин В. В. Управление
внешнеэкономической деятельностью : учеб. пособ. / под общ. ред.
А. И. Кредисов. К., 2009.

62.Кредисова А. И. Управление внешнеэкономической деятельностью : учеб.
пособ. для вузов. К. : ВІРА-Р, 2007. 640 с.

63.Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг : підручник.
Львів : Видавництво Національного університету „Львівська
політехніка”, 2001.

64.Кротков А. М., Еленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия:
подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России

и за рубежом. 2001. № 6. С. 59.

65.Клименко С. М., Дуброва О.С., Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

66.Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. М. : Русская Деловая Литература, 1998. 768 с.

67.Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств.

68.Лаврів Л. Оцінювання методичного забезпечення стратегічного планування в Україні // Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-ту. 2008. № 9. С. 39–42.

69.Лаврів Л. А. Маркетингові дослідження як інформаційно-аналітична основа прийняття та реалізації рішень зі стратегічного планування на макро-, мезо- та мікрорівнях // Економічний простір. 2008. № 11. С. 57–68.

70.Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг/ [пер. с фр.]. СПб. : Наука, 1996. 590 с.

71.Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров. М. : Юрайт-М, 2001. 224 с.

72.Логистика в развивающихся странах сыграет ключевую роль в восстановлении мировой экономики. URL : <http://www.transport.com.ua/index.php?newsid=5688> (дата обращения :15.09.2018).

73.Лопатовська О. В. Конкурентоспроможність ринкової позиції підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6, т. 4. С. 95–98.

- 74.Максимова М. И. Организационно-экономическое обеспечение мониторинга конкурентов в маркетинговой деятельности предприятия // Динамика научных исследований-2011: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Одесса, 2011. Т. 2. С. 22–29.
- 75.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.
- 76.Маслов Д. В., Белокоровин Э. А. Как использовать возможность бенчмаркинга в отечественных условиях // Управление компанией. 2005. № 1.
- 77.Мескон М. Х., Альберт М. Основы менеджмента. М. : Дело, 2009.
- 78.Министерство индустрии и новых технологий Республики Казахстан. Разработка экспортной стратегии предприятия: пособие. Астана, 2012.
- 79.Олин Б. Межрегиональная и международная торговля : учеб. пособ. М. : Дело, 2008. 68 с.
- 80.Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Кондор, 2005. 860 с.
- 81.Панченко Є. Г., Гаврилюк О. В. Стратегія розвитку міжнародного підприємництва ті іноземних інвестицій в Україні : монографія / за ред. Є. Панченка. К. :Інститут світової економіки та міжнародних віносин АН України, 2008.
- 82.Підвищення конкурентоспроможності економіки України. URL : <http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom/vzaem> (дата звернення : 18.10.2018).

83. Попович Т. М., Монастирський Г. Л. Антикризове управління : навч. посіб. Тернопіль : КРОК, 2015. 197 с.
84. Попович Т. М. Управління якістю : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2013. 320 с.
85. Портер М. Конкуренція / [пер. с англ.]. М. : Вільямс, 2006. 608 с.
86. Проблеми конкурентоспроможності товаровиробників на товарних ринках. URL : http://referaty.net.ua/referaty/referat_21499.html (дата звернення : 18.10.2018).
87. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Х. : ІНЖЄК, 2009. 632 с.
88. Ревенков А. В., Резчикова Е. В. Теория и практика решения технических задач : учеб. пособ. М. : ФОРУМ, 2008. 384 с.
56. Рой Л. В. Стратегия диверсификации (теоретические подходы) // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2009. № 2. С. 87–105.
89. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика : навч. посіб. К. : Таксон, 2009. 136 с.
90. Рой Л. В. Стратегия диверсификации (теоретические подходы) // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2009. № 2. С. 87–105.
91. Русецкая О. В. Технологии административного менеджмента. СПб., 2010. 126 с.
92. Сайт Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. URL : <https://www.nrada.gov.ua/> (дата звернення : 19.09.2018).

93. Сайт телеканалу NEWSONE. URL : <https://newsone.ua/> (дата звернення : 19.09.2018).
94. Сидоренко О. США, Швейцарія та Данія очолили рейтинг ВЕФ за індексом глобальної конкурентоспроможності. URL : <http://www.dkrp.gov.ua/control/> (дата звернення : 19.09.2018).
95. Сирош В. Тенденції розвитку маркетинга в Україні. URL : <http://www.marketingua.com/articles.php?articleId=2182> (дата звернення : 12.11.2018).
96. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підручник. К. : Персонал, 2008 . 496 с.
97. Смага О. В. Методика впровадження системи інформаційного моніторингу в практичну діяльність організацій: основні принципи та проблеми // Вісник Харківської державної академії культури : зб. наук. праць. Х. : ХДАК, 2009. Вип. 27. С. 119–126.
98. Смачило Т. В. Про особливості побудови комп'ютеризованого моніторингу виробничо-економічної системи // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2001. Вип. 110. С. 47–53.
99. Соколов А. В. Будущее науки и технологий: результаты исследования // Форсайт. 2009. № 3. С. 40–58.
100. Старостіна А. О., Зозульов О. В. Маркетинг : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 327 с.
101. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобалізації : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.02 / Донецький національний університет. Донецьк, 2010. 38 с.

102. 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». К., 2006. 20 с.
103. Телетов О. С. Маркетинг в промисловості : [підручник]. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
104. Тимцуник В. І. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. К. : КНТЕУ, 2010. 130 с.
105. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. М. : Банки и биржи, 1998. 576 с.
106. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : навч. посіб. Харків, ХДЕУ, 2002. 363 с.
107. Форсайт наноиндустрии. URL :
// www.nanometer.ru/ (дата обращения : 28.10.2018).
108. Форсайт: обзор исследований и достижений. URL : www.rosnano.ru (дата обращения : 28.10.2018).
109. Чечетова-Терашвілі Т. М. Формування сталої конкурентної позиції Підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Харк. нац. екон. ун-т. Харків, 2006. 21 с.
110. Чухрай Н. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід // Транспорт и логістика. 2007. № 5 (19). С. 32–35.
111. Швеція. URL :
<http://news2.ukrinform.com/Sweden/econom.html> (дата звернення : 28.10.2018).

112. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2010. 348 с.
113. Шонесси О. Принципы организации управления фирмой. М. : Бизнес-информ, 2000. 296 с.
114. Янковський Н. А. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності великого виробничого комплексу : посібник. М. : Фенікс, 2008.
115. Kovalenko Y. Y. Hybrid models of management in the information Society // European research. 2017. № 8 (31). P. 42–45.
116. Kovalenko Y. Y. Culture of Renaissance management // European science. 2018. № 7 (39). P. 53–57.
117. Listra E. The Concept of Competition and the Objectives of Competitors. Procedia // Social and Behavioral Sciences. 2015. № 12. P. 27–30.
118. Yaw Adom A. Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a Worthwhile // Managerial Practice in Contemporary Times? 2016. № 24. P. 116–120.

ДОДАТКИ

ЗАГАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ ТЕЛЕКАНАЛІВ ПО ТЕМАТИЧНИХ ГРУПАХ

Дослідження ТВ панелі

III квартал 2018 року

Цільова група: все населення України у віці 4+

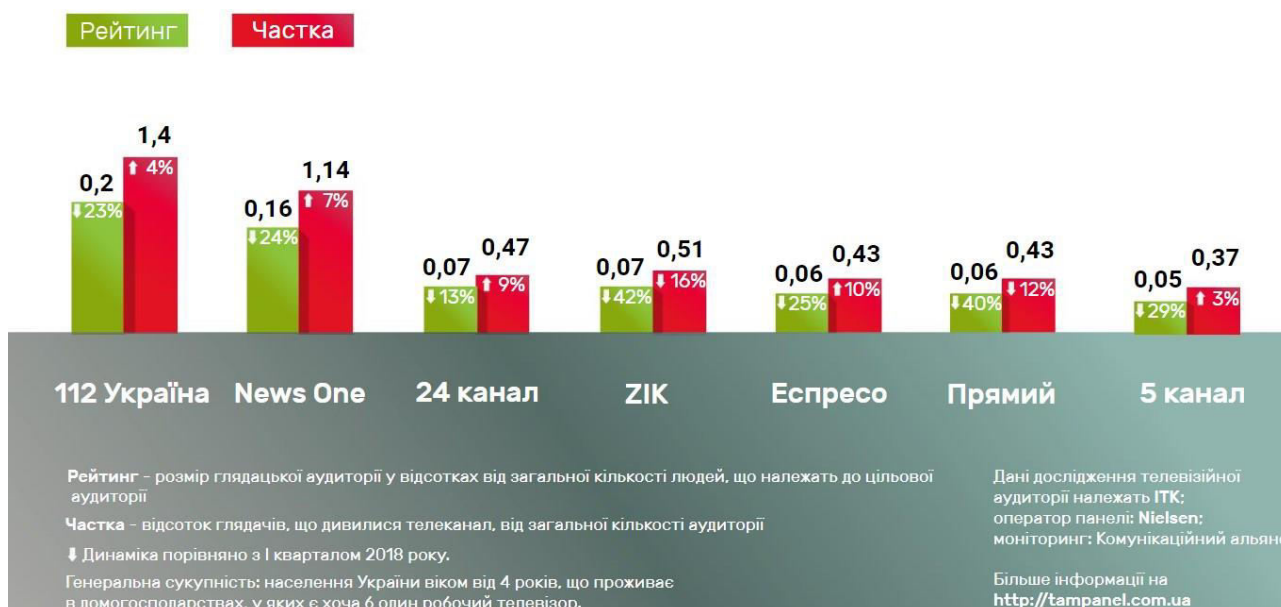


РЕЙТИНГ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕЛЕКАНАЛІВ

Дослідження ТВ панелі

II квартал 2018 року

Цільова група: все населення України у віці 4+

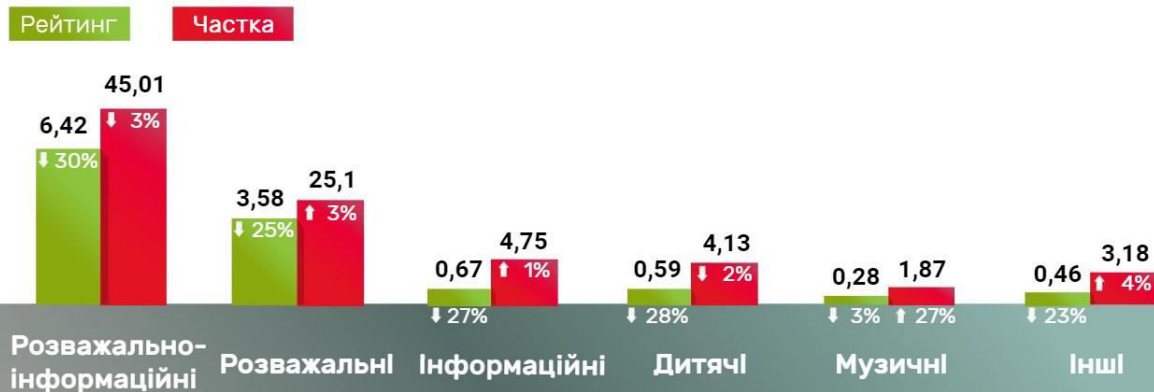


ЗАГАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ ТЕЛЕКАНАЛІВ ПО ТЕМАТИЧНИХ ГРУПАХ

Дослідження ТВ панелі

II квартал 2018 року

Цільова група: все населення України у віці 4+



Рейтинг – розмір глядацької аудиторії у відсотках від загальної кількості людей, що належать до цільової аудиторії

Частка – відсоток глядачів, що дивилися телеканал, від загальної кількості аудиторії

↓ Динаміка порівняно з I кварталом 2018 року.

Генеральна сукупність: населення України віком від 4 років, що проживає в домогосподарствах, у яких є хоча б один робочий телевізор.

Дані дослідження телевізійної аудиторії належать ІТК; оператор панелі: Nielsen; моніторинг: Комунікаційний альянс.

Більше інформації на <http://tampanel.com.ua>

РЕЙТИНГ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕЛЕКАНАЛІВ

Дослідження ТВ панелі

III квартал 2018 року

Цільова група: все населення України у віці 4+



Рейтинг – розмір глядацької аудиторії у відсотках від загальної кількості людей, що належать до цільової аудиторії

Частка – відсоток глядачів, що дивилися телеканал, від загальної кількості аудиторії

↓ Динаміка порівняно з II кварталом 2018 року.

Генеральна сукупність: населення України віком від 4 років, що проживає в домогосподарствах, у яких є хоча б один робочий телевізор.

Дані дослідження телевізійної аудиторії належать ІТК; оператор панелі: Nielsen; моніторинг: Комунікаційний альянс.

Більше інформації на <http://tampanel.com.ua>