

“Rossiyskiy Kodeks praktiki reklamy i marketingovykh kommunikatsiy” [Russian Code of practice for the advertising and marketing communications]. <http://www.akarussia.ru/download/rrk.pdf>

“Standarty professionalnogo marketinga CIM” [The standards for the professional marketing CIM]. http://m-arket.narod.ru/S_CIM.html

SOU 21708654-002-2011. Standart orhanizatsii Ukrainy. Nedyskryminatsiina reklama za oznakoiu statii [SDA 21708654-002-2011. Standard organizations of Ukraine. Non-discriminatory advertising by gender]. Kyiv: DP «UkrNDS», 2011.

“Standart ISO 20252. Marketingovyie i sotsialnyie issledovaniya” [Standard ISO 20252. Marketing and social research]. <http://www.trn.ua/articles/3250/>

“Ukraina - YeS: problemy intehratsii” [Ukraine - EU: problems of integration]. http://gazeta.dt.ua/international/ukrayina-yes-problemi-integraciyi-_html

“U vymohakh YeS nemaie nichoho nemozhlyvoho ta nadzvychainoho” [The requirements of the EU nothing is impossible and amazing]. <http://www.agrotimes.net/opinions/opinion/u-vimogahes-nemae-nichogo-nemozhlyvogo>

Zinchuk, T. O. “Yevrointehratsiina perspektyva ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka” [The prospect of European integration of the agrarian sector of economy of Ukraine: theory, methodology, practice]. *Avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk* : 08.00.03, 2009.

УДК 65.012.12

СТРАТЕГІЧНИЙ МОНІТОРИНГ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ В МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 ТАРНАВСЬКА Н. П., ГОЛОДНЮК О. С.

УДК 65.012.12

Тарнавська Н. П., Голоднюк О. С. Стратегічний моніторинг маркетингових інновацій в моделі інноваційного розвитку підприємства

Метою статті є розроблення наукового підходу до побудови системи стратегічного моніторингу маркетингових інновацій задля отримання стратегічної інформації при підготовці рішень щодо формування (перегляду) портфеля таких інновацій у процесі обґрунтування нових (додаткових) конкурентних переваг підприємства. Доведено, що оперативне реагування на існуючі й можливі зміни на ринку мінеральних вод загалом, а також на тренди ринку інновацій потребує побудови системи стратегічного моніторингу маркетингових інновацій. Показано, що з позицій міждисциплінарного підходу стратегічний моніторинг має за мету встановлення сприятливих (чи несприятливих) для конкретного підприємства тенденцій ринку мінеральних вод України, а також чинників зовнішнього і внутрішнього середовища формування конкурентних переваг для вироблення превентивних заходів антикризового характеру на основі інноваційних підходів у маркетингу. Концептуальною основою побудови системи стратегічного моніторингу пропонується обрати теорію «слабких сигналів». Подальші наукові розвідки будуть пов'язуватися з виробленням (удосконаленням) методик зовнішнього і внутрішнього моніторингу маркетингових інновацій для формування конкурентних переваг підприємства.

Ключові слова: конкурентна перевага, маркетингова інновація, стратегічний моніторинг, інноваційний процес, підприємство, бізнес-модель, система управління.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

Тарнавська Наталія Петрівна – доктор економічних наук, професор, Тернопільський національний економічний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна) **E-mail:** nptar@mail.ru

Голоднюк Олена Сергіївна – кандидат економічних наук, викладач кафедри менеджменту і публічного управління, Тернопільський національний економічний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна) **E-mail:** kayli@ukr.net

УДК 65.012.12

Tarnavska N. P., Golodniuk O. S. Strategic monitoring of marketing innovations in the model of innovative development of enterprise

Целью статьи является разработка научного подхода к построению системы стратегического мониторинга маркетинговых инноваций ради получения стратегической информации при подготовке решений относительно формирования (пересмотра) портфеля таких инноваций в процессе обоснования новых (дополнительных) конкурентных преимуществ предприятия. Доказано, что оперативное реагирование на существующие и возможные изменения на рынке минеральных вод в целом, а также на тренды рынка инноваций нуждается в построения системы стратегического мониторинга маркетинговых инноваций. Показано, что с позиций междисциплинарного подхода стратегический мониторинг нацелен на установление благоприятных (или неблагоприятных) для конкретного предприятия тенденций рынка минеральных вод Украины, а также факторов внешней и внутренней среды формирования конкурентных преимуществ для осуществления превентивных мер антикризисного характера на основе инновационных подходов в маркетинге. Концептуальной основой построения системы стратегического мониторинга предлагается избрать теорию «слабых сигналов». Дальнейшие научные разработки будут связаны с разработкой (усовершенствованием) методик внешнего и внутреннего мониторинга маркетинговых инноваций для формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, маркетинговая инновация, стратегический мониторинг, инновационный процесс, предприятие, бизнес-модель, система управления.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 13.

Tarnavska Nataliya P. – доктор экономических наук, профессор, Тернопольский национальный экономический университет (ул. Львовская, 11, Тернополь, 46020, Украина) **E-mail:** nptar@mail.ru

Golodniuk Elena Sergeevna – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры менеджмента и публичного управления, Тернопольский национальный экономический университет (ул. Львовская, 11, Тернополь, 46020, Украина) **E-mail:** kayli@ukr.net

UDC 65.012.12

Tarnavska N. P., Golodniuk O. S. The Strategic Monitoring of Marketing Innovations in the Model of Innovative Development of Enterprise

The article is concerned with developing a scientific approach to building a system for strategic monitoring of marketing innovations for receiving strategic information in the preparation of decisions on formation (revision) of the portfolio of such innovations in the process of substantiating new (additional) competitive advantages of enterprise. It has been proved that rapid response to both existing and possible changes in the market for mineral waters in general, as well as to trends of innovation market needs a strategic system for monitoring marketing innovations. It has been displayed that, from the view of the interdisciplinary approach, strategic monitoring aims at establishing favorable for a particular company (or unfavorable) trends of market for mineral waters in Ukraine, as well as external and internal factors environment of developing competitive advantages for the implementation of preventive anti-crisis measures based on the innovative approaches to marketing. As for the conceptual framework for building a system for strategic monitoring, it is proposed to choose the theory of «weak signals». Further research will involve the development (improvement) of methods for the external and internal monitoring of marketing innovations to generate competitive advantages of the enterprise.

Keywords: competitive advantage, marketing innovation, strategic monitoring, innovation process, enterprise, business model, management system.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Tarnavska Nataliya P. – D. Sc. (Economics), Professor, Ternopil National Economic University (11 Lvivska Str., Ternopil, 46020, Ukraine)

E-mail: nptar@mail.ru

Golodniuk Olena S. – PhD (Economics), Lecturer of the Department of Management and Public Administration, Ternopil National Economic University (11 Lvivska Str., Ternopil, 46020, Ukraine)

E-mail: kayli@ukr.net

В епоху постіндустріального суспільства в системі інноваційного забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств відбуваються суттєві зміни: пріоритетного значення набувають маркетингові інновації як такі, що дозволяють формувати напрями діяльності суб'єктів ринку в межах обраної бізнес-моделі, а також окреслювати середовище для продукування всіх інших інновацій – продуктових, процесових, організаційних тощо. Актуалізація цієї проблеми передбачає вироблення підприємствами механізмів побудови, перш за все, латентних конкурентних переваг у сфері маркетингу, основу яких складають технології та процедури креативного використання ключових компетенцій підприємства. В агресивному ринковому середовищі реалізація такого підходу здатна забезпечити підприємствам конкурентний захист на ринку, причому маркетингові інновації стають ядром стратегій конкуренції, а концептуальною основою їх створення є сучасне теоретичне підґрунтя інноватики, маркетингу і конкурентних переваг.

Дослідження ринку мінеральних вод України, проведене нами упродовж останніх років, показують, що він характеризується, в основному, конкуренцією брендів, статус яких формують і підтримують технології франчайзингу, новітні підходи до управління взаємовідносинами зі споживачами, впровадження передових заходів екомаркетингу, бенчмаркінгу, конкурентної розвідки. Зважаючи на це, оперативність і дієвість інноваційного забезпечення маркетингу залежатиме від надійності системи стратегічного моніторингу маркетингових інновацій, його взаємозв'язку з основними положеннями стратегічного аналізу, стратегічного контролінгу, засобами конкурентної розвідки і контррозвідки при створенні системи економічної безпеки підприємств, і в кінцевому результаті – імплементації згаданої системи до ієрархії управління конкурентними перевагами підприємств – виробників мінеральних вод України.

Обґрунтуванню необхідності нарощування інноваційної складової маркетингових технологій присвятили свої дослідження відомі вітчизняні й зарубіжні науковці – фундатори теорії новітнього маркетингу. Найвідомішими дослідженнями, в яких акцентовано увагу на проблематиці інноваційного маркетингу, і в тому числі на ефективності маркетингових інновацій при побудові й реалізації конкурентних переваг підприємства, у зарубіжних наукових колах є праці Г. Л. Азоєва, А. Бранденбургера, Я. Гордона, К. Л. Келлера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. Мура, М. Портера, К. К. Прахалада, А. Сливотські, Г. Стефіка і Б. Стефік, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона, Р. А. Фатхутдінова, К. Фрімена, Г. Хемела, Й. Шумпетера, А. Ю. Юданова та багатьох інших. Вони стали відправним пунктом розроблення й розбудови концептуальних засад сучасного маркетингу, у тому числі й інноваційного. Вагомий внесок у вирішення означених питань здійснили й науковці України, зокрема – А. В. Балабанова, А. В. Войчак, А. Е. Воронкова, С. С. Гаркавенко, С. М. Ілляшенко, Б. Є. Кваснюк, О. В. Кендюхов, О. Є. Кузьмін, Л. І. Піддубна, А. О. Старостіна, Г. М. Філюк, Н. І. Чухрай, Л. М. Шульгіна.

Серед досліджень проблематики моніторингу інноваційної діяльності можемо виділити наукові доробки Ю. А. Антохіної, І. В. Гладенка, П. Г. Перерви та інших учених.

Поряд з тим науковий аналіз термінологічного апарату інноваційного маркетингу дозволив констатувати відсутність у науковому середовищі вагомих і ґрунтовних дискусій щодо доцільності та необхідності побудови системи стратегічного моніторингу маркетингових інновацій підприємств як важливого елемента всього комплексу маркетингового забезпечення їх діяльності.

Як показали результати аналізу сучасних наукових джерел, питанням співвідношення, супідрядності стратегічного аналізу, стратегічного моніторингу, аудиту, стратегічного контролінгу, основних положень конкурентної розвідки і контррозвідки властива пріоритетність уваги до окремих частин середовища функціонування підприємства, що не створює підстав для забезпечення системності моніторингових досліджень.

У загальному розумінні моніторинг трактують як безперервний процес спостереження і реєстрації параметрів об'єкта порівняно із заданими критеріями. Так, один з тлумачних словників дає трактування моніторингу як безперервного стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату» [1, с. 538]. У розлогішому трактуванні – це систематичний збір та обробка інформації, яка може бути використана для поліпшення процесу прийняття рішення, а також, побічно, для інформування громадськості або прямо як інструмент зворотного зв'язку з метою здійснення проектів, оцінювання програм або вироблення політики компанії [2]. Він виконує одну з трьох функцій:

- ✦ виявляє стан критичних або тих, що перебувають у стані зміни, явищ навколишнього середовища, щодо яких буде вироблений курс дій на майбутнє;
- ✦ встановлює стосунки зі своїм оточенням, забезпечуючи зворотний зв'язок, щодо попередніх удач і невдач певної політики або програм;
- ✦ встановлює відповідності правилам і контрактним зобов'язанням.

А. Сельський подає моніторинг як формалізовану процедуру отримання інформації, що забезпечує зворотний зв'язок у процесі стратегічного управління [3, с. 37]. Значно ширше розглядають стратегічний моніторинг А. В. Пан і Н. В. Романченко, які трактують його як систему управління зв'язками із середовищем функціонування організації. На наш погляд, це визначення є усередненим між сутнісними аспектами стратегічного моніторингу і контролінгу [4, с. 357–358].

Ю. М. Ратушний розглядає стратегічний моніторинг середовища функціонування організації як комплекс стратегічних досліджень, призначений для відстеження, аналізу та оцінки складових оточення організації в реальному масштабі часу, прогнозу тенденцій його розвитку, діагностики взаємозв'язків та формування інформаційної бази реакції організації [5, с. 6].

Серед спільних недоліків згаданих концепцій стратегічного аналізу, стратегічного моніторингу і стратегічного контролінгу нами виділено такі:

- ✦ пріоритетність уваги до окремих частин середовища функціонування підприємства. Так, ми поділяємо точку зору Л. В. Пан і Н. В. Романченко, які наголошують, що в концепціях контролінгу необґрунтовано пріоритетними є проблеми внутрішнього середовища організації, у результаті чого недостатньо використовується методичне забезпечення і організаційна реалізація аналізу зовнішнього середовища [4, с. 357];
- ✦ винесення поза межі дослідження середовища формування, контролю процесу досягнення та кінцевого виконання завдань стратегічного розвитку, що суттєво порушує принцип системності у вивченні середовища функціонування підприємства.

Узагальнення зарубіжного й вітчизняного наукового доробку з означеної проблематики в діяльності підприємств – виробників мінеральних вод на ринку України дозволило констатувати необхідність пріоритетного розв'язання важливого управлінського завдання – формування і розвитку системи моніторингу інноваційного забезпечення діяльності зазначених підприємств з виокремленням і чітким структуруванням блоку «Стратегічний моніторинг маркетингових інновацій» в моделі інноваційного розвитку підприємства. У його межах невідпрацьованими є питання побудови систем зовнішнього і внутрішнього моніторингу маркетингових інновацій, на основі яких можливо виявити елементи інноваційного ресурсу маркетингу щодо продукування інновацій радикального і модифікуючого характеру [6, с. 88]. У контексті переходу підприємств на модель інноваційного розвитку реалізація положень стратегічного моніторингу в царині маркетингових інновацій сформує потенціал для підвищення конкурентного статусу підприємства, а створення й імплементація в управлінську практику такої системи моніторингу повинна здійснюватися на основі методології системності й комплексності у проведенні досліджень.

Метою статті є розроблення наукового підходу до побудови системи стратегічного моніторингу маркетингових інновацій задля отримання стратегічної інформації при підготовці рішень щодо формування (перегляду) портфеля таких інновацій у процесі обґрунтування нових (додаткових) конкурентних переваг підприємства. Структурування мети дозволило означити такі завдання цієї статті:

- ✦ довести необхідність оперативного реагування на зміни ринкового середовища шляхом імплементації в модель інноваційного розвитку підприємства блоків зовнішнього і внутрішнього моніторингу маркетингових інновацій;
- ✦ посилити теоретико-методологічне підґрунтя перманентно діючої системи управління змінами на підприємствах з урахуванням виявлених тенденцій та ринкових структурних зрушень;

- ✦ синтезувати набір основоположних рекомендацій для розвитку інноваційної складової маркетингових інновацій на підприємствах – виробниках мінеральних вод України.

Побудову системи стратегічного моніторингу маркетингових інновацій пропонується здійснювати, зважаючи на теорію так званих «слабких сигналів», яку сформулював класик менеджменту І. Ансофф [7, с. 431–452]. Сутнісні положення цієї теорії зводяться до того, що виявлення передумов формування певних явищ в економічній системі (позитивних і негативних) потребує умінь і навичок відстежування таких «слабких сигналів»: оперативне їх виявлення і врахування в управлінській практиці створює відповідний лаг часу для розроблення прогностичних оцінок з метою управління майбутніми змінами. Виходячи з цього, пропонується розроблена нами концепція провайдингу маркетингових інновацій в систему управління конкурентними перевагами підприємств. Цю концепцію ми подаємо як впорядкований набір новітніх ідей, концептів та відповідних методологічних і методичних положень інноваційного маркетингового забезпечення конкурентних переваг підприємства задля створення потенціалу його успішного функціонування в динамічному ринковому середовищі і, в кінцевому результаті, зростання вартості бізнесу на основі забезпечення потреб споживачів.

Під провайдингом маркетингових інновацій в систему управління конкурентними перевагами підприємства ми розуміємо процес перетворення креативних ідей, наукових знань і компетенцій маркетингового характеру в ринковий інноваційний продукт, що використовується на підприємстві або комерціалізується з метою підвищення вартості бізнесу інноватора на основі зростання частки латентних конкурентних переваг у портфелі інновацій підприємства.

Базовими положеннями розробленої нами концептуальної моделі є:

- ✦ розгляд ринку як екосистеми покупців, під якою ми розуміємо інтегровану групу компаній і покупців, постачальників, конкурентів, дистриб'юторів, де ринкова діяльність здійснюється і контролюється споживачем;
- ✦ сприйняття системи інноваційного маркетингу як складника інноваційної моделі розвитку при ускладненні глобального і національного ринків в постіндустріальну епоху;
- ✦ поєднання ресурсного і маркетингового підходів при побудові конкурентних переваг і формуванні їх інноваційного маркетингового забезпечення (використання теорії ключових компетенцій та побудови креативної мережі);
- ✦ забезпечення взаємозв'язку і супідрядності маркетингових інновацій на основі сформованої ієрархічної їх класифікації;
- ✦ перетворення виробництва інформаційного (а не матеріального) продукту в рушійну силу розвитку суспільства і закономірна трансформація комунікаційного процесу;

- ✦ активізація процесів інтелектуалізації та інформатизації (зберігання надвеликих масивів інформації про клієнтуру);
- ✦ зростання інформаційної місткості матеріального продукту (зростання в ньому частки інновацій, зокрема дизайну, брендингу тощо);
- ✦ використання логістичного підходу у формуванні й реалізації маркетингових інновацій і заснованих на них конкурентних переваг (етапи інноваційного процесу як логістичні елементи з виходом на загальну схему бізнес-процесу, а також використання ідей міжланцюгової і внутрішньоланцюгової конкуренції в умовах ускладнення глобальних ринків);
- ✦ наявність лідерів і аутсайдерів бізнес-процесу з відповідною сферою інтересів.

Систематизувавши основні характеристики описаних у наукових джерелах концепцій стратегічного моніторингу, зазначимо, що у сфері інноватики ця діяльність має свою специфіку. Зокрема, систему моніторингу в управлінні інноваційною діяльністю економічних систем пропонують розглядати як систему оперативного відстеження та первинного аналізу змін в інноваційному розвитку таких систем, що забезпечує формування і зберігання стратегічної інформації про значення показників їх виробничо-господарської діяльності, рівня інноваційного потенціалу та реалізованості інноваційної стратегії. І. В. Гладенко визначає сутність моніторингу інноваційної діяльності як циклічний процес відстежування змін, що відбуваються в системі інноваційної діяльності для встановлення статистичних закономірностей взаємобумовленого розвитку складових, визначення внеску кожної з них у загальний результат системної взаємодії, аналізу можливості цілеспрямованого розвитку інноваційної діяльності в межах стратегічної концепції інноваційної діяльності підприємства [8, с. 5].

Зважаючи на предмет нашого дослідження, зазначимо, що моніторинг у маркетингу – це систематичне і планове спостереження за станом ринку з метою його оцінювання, вивчення трендів (тенденцій), дослідження конкурентного середовища. Маркетинговий моніторинг необхідний для ефективного ведення бізнесу. Результати моніторингу дають можливість вносити коректування в маркетинг, в управління [2].

На наш погляд, з урахуванням предмета дослідження (елементи стратегічного моніторингу маркетингових інновацій підприємств – виробників мінеральних вод України), стратегічний моніторинг повинен мати за мету встановлення сприятливості (чи несприятливості) для конкретного підприємства виявлених у процесі дослідження тенденцій на ринку мінеральних вод, а також чинників зовнішнього і внутрішнього середовища формування конкурентних переваг для вироблення заходів стратегічного характеру на основі інноваційних підходів у маркетингу.

Зважаючи на доцільність концептуальної спрямованості дослідження маркетингових інновацій на формування конкурентних переваг латентного характеру (про що зазначалося вище), підсистема стратегічного

моніторингу маркетингових інновацій у цій сфері покликана перманентно накопичувати інформацію про:

- ✦ тенденції ринку мінеральних вод України для окреслення передумов появи не лише маркетингових, а й продуктових, технологічних та інших інновацій, які потребуватимуть розроблення нових маркетингових підходів до просування продуктів на базі сформованих конкурентних переваг;
- ✦ динаміку ринку маркетингових інновацій для обґрунтування адекватних стратегічних реакцій підприємства;
- ✦ можливості отримання відкритих інновацій у результаті їх дифузії та заходів конкурентної розвідки;
- ✦ загрози з боку конкурентів щодо отримання конфіденційної інформації про ваше підприємство у результаті використання інструментів конкурентної розвідки (або незаконних засобів);
- ✦ прогнози розвитку суміжних ринків для отримання об'єктивних прогнозів щодо ціноутворення на ринку транспортних послуг, тенденцій розвитку дистриб'юторської мережі тощо.

Схему стратегічного моніторингу маркетингових інновацій для формування конкурентних переваг підприємства подано на *рис. 1*, з якого видно, що такий моніторинг спрямований на виявлення інноваційного ресурсу маркетингу. Він поділяється на зовнішній і внутрішній, і для кожного з них сформульовано адекватну мету. У системі зовнішнього моніторингу нами виокремлено три основних блоки – об'єкти дослідження: основні конкурентні сили, взаємодія з суб'єктами ринку інновацій, прогнози розвитку суміжних галузей. Об'єктом внутрішнього моніторингу, за нашим переконанням, варто обрати внутрішні джерела конкурентних переваг.

Важливим компонентом стратегічного моніторингу маркетингових інновацій має стати система критеріїв оцінювання значень обраних для дослідження показників, а саме:

- ✦ отримання економічного ефекту від сформованого портфеля маркетингових інновацій;
- ✦ наявність позитивного (негативного) тренду ефекту за кожною маркетинговою технологією;
- ✦ рівень латентності маркетингової інновації;
- ✦ доцільність продажу (купівлі) маркетингової інновації.

Для прикладу розглянемо основні аспекти моніторингу найважливішого блоку зовнішнього моніторингу маркетингових інновацій – «Моніторинг основних конкурентних сил» для компанії «IDS Borjomi Ukraine» («IDS»). Основні положення цього моніторингу доцільно використати підприємствами як основу для побудови власної системи моніторингу маркетингових інновацій підприємств – виробників мінеральних вод.

Природна мінеральна вода добувається з підземних джерел і збагачена природним складом мінеральних речовин. Україна має значні запаси мінеральної води, і за чисельністю і розмаїттям джерел наша країна займає одне з чільних місць у світі (майже 1000 розві-

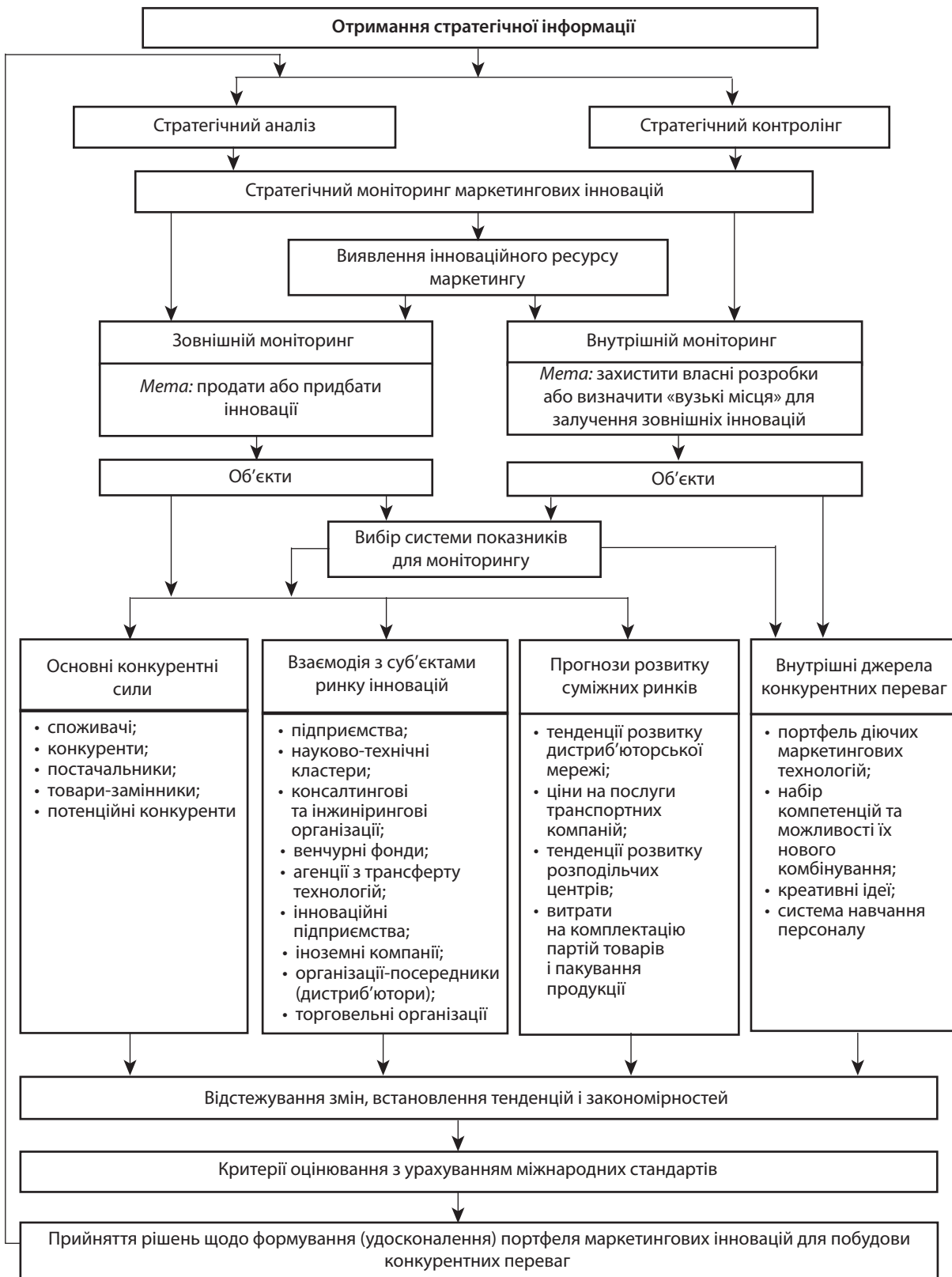


Рис. 1. Схема стратегічного моніторингу маркетингових інновацій для формування конкурентних переваг підприємства
 Джерело: складено авторами.

даних мінеральних джерел на тлі 1200 джерел у Франції [9] як в одного з лідерів у виробництві мінеральних вод). Однак на українському ринку спостерігається неоднозначна тенденція виробництва: у 2010 р. відбулося зростання обсягів на 4,3 млн дал порівняно з 2009 р.,

у 2011 р. виробництво скоротилося майже на 8%, а у 2012 р. знову збільшилося на 2% і склало 126,6 млн дал. При цьому формуються нові тенденції: за перше півріччя 2013 р. виробництво негазованої мінеральної води зросло на 26,2% порівняно з першим півріччям 2012 р.,

а виробництво мінеральної газованої води за цей період скоротилося на 3,9% порівняно з 2012 р. [10]. Споживання негазованої води зростає і зростатиме через те, що люди почали більше купувати воду на розлив, а також у великих бутлях додому і в офіс.

Цей аспект ринку мінеральних вод України (категорія води «HOD» – Home&OfficeDelivery – доставка питної води додому і в офіс) потребує підвищеної уваги моніторингових досліджень через динамічність зазначеного сегмента та зростання обсягів реалізації такої води (рис. 2).

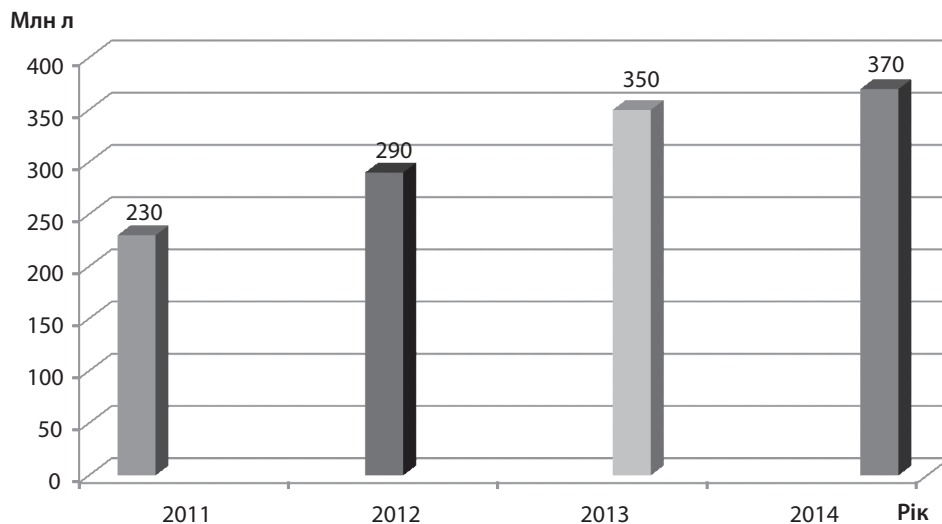


Рис. 2. Обсяги реалізації води HOD в Україні у 2011–2014 рр. [11, с. 76]

Сьогодні середньостатистичний українець споживає біля 40 л мінеральної води в рік, що є надто низьким показником порівняно з розвинутими країнами: наприклад, в європейських країнах цей показник складає 120 л в рік на одну людину. Це підтверджує наявність потенціалу зростання попиту на мінеральну воду, хоча на ринку безалкогольних напоїв функціонує значне число гравців з відомими торговельними марками і брендами. Поряд з тим майже 50% всього ринку газованої води і майже 70% ринку негазованої води належать великим компаніям, решта – невеликим місцевим торговельним маркам і виробникам [10]. Вхідження нових операторів на ринок є проблематичним, оскільки ринок мінеральних вод України досить консолідований, і діючі оператори міцно утримують свої позиції.

Перед розглядом проблем моніторингу основних сил конкуренції «IDS Borjomi Ukraine» означимо деякі характерні особливості ринку мінеральних вод України. Проведені нами дослідження конкурентного середовища на цьому ринку дозволили констатувати, що досліджуваний ринок є конкурентним з ознаками монополістичної конкуренції (понад 120 компаній) та гострої конкуренції за лояльність споживачів. На основі синтезування досліджених емпіричних даних нами сформульовано основні тренди цього ринку, які поділено на дві групи: зумовлені економічними процесами глобального і національного характеру. До тенден-

цій *глобального характеру* належать: скорочення споживання сильногазованих вод і зростання споживання слабо- і негазованих вод; зростання сегмента столових вод через дефіцитність якісної питної води в регіонах; наростання інтенсивності конкуренції при збереженні лідерами свого конкурентного статусу; належність найбільших портфелів брендів зарубіжним компаніям за переважаючої наявності в їх портфелях українських торговельних марок. Тенденції *національного характеру* сформульовано у такій редакції: скорочення експорту і наростання домінанті української продукції на ринку;

формування культури споживання води в Україні з орієнтацією на здоровий спосіб життя; високий рівень галузевої привабливості.

Група компаній «IDS BorjomiUkraine» є частиною міжнародної компанії «IDS Borjomi International» – одного з трьох найбільших гравців на ринку мінеральних вод СНД і Прибалтики, лідера в категорії природних бутильованих вод. Група існує на підставі стратегічного партнерства таких підприємств:

- ✦ Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (15,3 % ринку);
- ✦ Миргородський завод мінеральних вод (11,3 %);
- ✦ Трускавецький завод мінеральних вод (0,1 %);
- ✦ Дистрибуційна компанія «Публічне (відкрите) акціонерне товариство «Нова»;
- ✦ Дистрибуційна компанія «Приватне (закрите) акціонерне товариство «Індустріальні та дистрибуційні системи».

У структурі ринку компанія контролює біля 28% виробництва і реалізації такої продукції, є ексклюзивним імпортером грузинської мінеральної води «Боржомі» в Україні.

Моніторинг конкурентної сили «Споживачі» доцільно вивчати, використовуючи кілька підходів до їх групування:

- ✦ за перевагою споживання, у першу чергу, газованої, слабогазованої чи негазованої води, або ж лікувальної та столової вод. Як ми вже за-

- значали, споживання негазованої води зростає швидше, ніж газованої, що пояснюється змінною уподобань споживачів, зростанням освітнього рівня населення, зміною способів використання води та ціновими характеристиками;
- ✦ *за віком і статтю.* Як зазначають експерти, чоловіки віддають перевагу, у першу чергу, фізичним відчуттям характеристик продукту (смак, запах, відчуття насиченості, вгамування спраги). Для жінок вагомими є іміджева складова, а також раціонально-практичний розрахунок: зручність і специфіка використання води, приготування їжі, очищення організму, косметичний засіб, профілактика, піклування про здоровий спосіб життя тощо [12];
 - ✦ *за соціальним статусом.* Особливої уваги заслуговує молодіжна аудиторія, яка у процесі споживання напоїв формує свій образ (імідж), а також група соціально привілейованих споживачів, які мають доходи вищі, ніж у середньому в Україні. Вони, як правило, віддають перевагу воді відомої марки з високою корисністю продукції та відповідною ціною;
 - ✦ *систему моніторингу споживачів можна націлювати й на дослідження сегментів ринку офісного й домашнього споживання* (корпоративні клієнти і домогосподарства). Так, дослідження Маркетингової компанії «Синергія» дозволяють підприємствам-виробникам мінеральних вод скористатися отриманою інформацією для прогнозування діяльності своїх стратегічних одиниць бізнесу;
 - ✦ *поділ споживачів на групи залежно від їхнього ставлення до конкретної марки води.* У процесі дослідження нами було виокремлено три групи споживачів мінеральної питної води компанії «IDS Borjomi Ukraine» залежно від їхньої орієн-

тації на певні характеристики води та значущості її параметрів для кожної з груп споживачів. Результати дослідження подано на рис. 3.

Зважаючи на ці та інші можливі варіанти сегментування, менеджмент підприємства може сформувати ємку інформаційну базу для обґрунтування інноваційних пропозицій щодо розроблення нових чи вдосконалення існуючих маркетингових технологій співпраці зі споживачами.

У рамках основ моніторингу іншої важливої конкурентної сили – конкурентів – зазначимо, що дослідження, проведені нами упродовж останніх років, показали, що ринок мінеральної води в Україні, як уже зазначалося, є доволі консолідованим з ознаками монополістичної конкуренції та гострої конкуренції за лояльність споживачів. Ці висновки зроблено на основі розрахунку основних критеріїв оцінювання інтенсивності конкуренції. Своєю чергою, сегмент питної води перебуває на стадії становлення: перші компанії, які почали здійснювати доставку питної води в офіси і домогосподарства у тарі ємністю 18,9 л, почали функціонувати в Україні на початку 1990-х років, тоді як у США така послуга надається вже понад 100 років. Чітке окреслення характеристик ринку дозволяє маркетологам підприємств обґрунтовано добирати і формувати портфелі маркетингових інновацій, оскільки, як показують дослідження, особливості продукування маркетингових інновацій і удосконалення існуючих маркетингових технологій залежить, серед інших, і від стадії життєвого циклу галузі.

Інтенсивність конкурентної боротьби між підприємствами, які функціонують в галузі, можна характеризувати так:

- ✦ функціонування на ринку України значної кількості виробників мінеральної води, основними серед яких є: «IDS BorjomiUkraine», «Coca-Cola Group Ukraine», приватне підприємство «Галс»,



Рис. 3. Ставлення до торговельних марок води різних груп споживачів

Джерело: складено авторами.

- корпорація «Ерлан/Біола», корпорація «Оболонь», корпорація «Українські мінеральні води» (УМВ), філія «Карпатські мінеральні води», «Росинка»;
- ✦ наявність сформованої четвірки лідерів;
 - ✦ активна боротьба конкурентів за частку ринку;
 - ✦ здатність до маневру і гнучкість конкурентів;
 - ✦ доволі високий ступінь диференціації продукції, оскільки існує велика кількість торгових марок;
 - ✦ сезонність споживання продукції, що потребує використання додаткових важелів конкурентної боротьби, у т. ч. оптимізації логістичних витрат;
 - ✦ проведення учасниками ринку високоефективних рекламних кампаній: при виборі мінеральної води на бренд звертають увагу 8,7% споживачів. Ефективна рекламна кампанія є однією з найважливіших запорок підвищення рівня довіри до бренду та збільшення кількості споживачів [13, с. 58];
 - ✦ можливість розливу і мінералізації води низької якості недобросовісними виробниками. Така продукція має нижчу ціну, що за умови недостатньої обізнаності споживачів може слугувати приводом для здійснення покупки.

Отже, можна зробити висновок, що на ринку води та на ринку безалкогольної продукції відбувається гостра конкуренція за лояльність споживачів. Продукти компаній-конкурентів є доволі диференційованими та відповідають різноманітним вимогам споживачів, тому підприємствам необхідно слідкувати за змінами, які відбуваються на ринку для утримання своїх споживачів.

Вивчення правового поля, в якому діють учасники ринку мінеральних вод, дозволило виявити ряд обставин, які створюють передумови для деформації умов конкуренції. Так, фахівці зазначають, що, маючи досвід в юриспруденції, можна неоднозначно трактувати положення таких документів, як «Водний кодекс», «Кодекс про надра», закони України «Про питну воду і питне водопостачання», «Про якість і безпеку харчових продуктів», державні стандарти «Охорона природи. Гідросфера. Перелік водокористувачів», «Води мінеральні питні, лікувальні, лікувально-столові», «Води мінеральні з підземних джерел» та інших нормативно-правових актів. Нечіткість і неоднозначність положень зазначених документів створює передумови для окреслення різних

підходів підприємств – виробників мінеральних вод до формування своєї конкурентної поведінки на ринку і взаємодії з іншими учасниками ринку.

Як показує систематизація факторів конкуренції на ринку українських мінеральних вод, суттєвий вплив на їх співвідношення можуть мати й положення Закону України «Про географічні назви», відповідно до якого бренди мінеральної води належать державі. З цієї причини, як зазначає О. Петрович, води «Поляна квасова» і «Поляна купель» розливаються і продаються дев'ятьма компаніями-виробниками, а «Трускавецька» – п'ятьма виробниками, причому мова йде про великі компанії, що розливають понад 500 тис. декалітрів на рік. Крім них, є ще десятки дрібних виробників, які чинять аналогічно. При цьому кожний виробник пропонує воду свого рівня підготовки, якості й смаку, але під однією назвою. Отже, за відсутності жорсткого контролю з боку державних органів, частина таких компаній використовують згаданий закон у конкурентній боротьбі, яку не можна назвати ні чесною, ні добросовісною [12].

Крім того, аналіз практики конкуренції на ринку мінеральних вод України дозволяє констатувати, що ряд дрібних виробників розбавляють високомінералізовану воду дешевшими її марками, що потребує активізації діяльності компанії «IDS BorjomiUkraine» у сфері виявлення випадків недобросовісної конкуренції.

Трансформація конкурентного середовища на ринку мінеральних вод пов'язується й з переглядом фіскальної політики і закономірним зростанням витрат виробників. Така ситуація може суттєво вплинути на структуру ринку питної води, збільшивши присутність на ньому зарубіжних виробників.

Важливим аспектом розвитку конкурентних відносин, які потребують включення до комплексу об'єктів моніторингу, є дослідження причин і чинників переключення споживачів з продукції «IDS Borjomi Ukraine» в категорії води «HOD» на продукцію конкурентів. Дослідження, проведені нами у цій сфері конкуренції, дозволили зафіксувати причини і випадки такого переключення споживачів, а результати дослідження подано в табл. 1.

Моніторинг ринку за параметрами, що зафіксовані в табл. 1, дозволить сформувати частину інформаційного масиву, який стане базою для прийняття обґрунтованих рішень щодо коригування портфеля маркетингових інновацій підприємств.

Таблиця 1

Основні причини переключення споживачів з продукції «IDS» в категорії води «HOD» на продукцію основних конкурентів

Основні конкуренти «IDS» в категорії вод «HOD»	Основні причини переключення
1. «Чиста вода»	1. Співвідношення «ціна/якість». 2. Смак води. 3. Менше претензій до доставки і обслуговування споживачів
2. «Райське джерело»	1. Позитивні відгуки про смак води. 2. Відсутність претензій до сервісу
3. «Еталон»	1. Немає претензій до сервісу. 2. Влаштує склад і смак води (без додаткових добавок)

Джерело: складено авторами.

Шодо організації робіт з моніторингу іншої сили конкуренції – потенційних конкурентів, то варто зазначити, що ринок мінеральних вод України відзначається високою привабливістю, хоча наявність значного числа учасників цього ринку з великою кількістю торговельних марок і брендів створює високі бар'єри входження в цей бізнес. Зважаючи на орієнтацію розливу води, перш за все, на сировинну базу і відносно сталі традиційні переваги населення України, дрібні й нові бренди найчастіше покидають ринок, витісняючись потужнішими брендами.

Дослідження, проведені нами упродовж останніх років, дозволяють прогнозувати малу ймовірність появи нових гравців на аналізованому ринку. Це пов'язується, передусім, з такими обставинами:

- ✦ обмеженість сировинних ресурсів певними територіями і зосередження існуючих виробників навколо сировинної бази (розлив води з артезіанських свердловин, розміщених на окремих територіях України);
- ✦ обмежений доступ до каналів розподілу, де великий вплив мають лідери ринку;
- ✦ «ефект масштабу виробництва» у великих виробників, що створює потенціал для зменшення собівартості одиниці продукції при наявності потужної сировинної та виробничої бази й утримуванні лідерських позицій на ринку;
- ✦ відносна стабільність уподобань споживачів продукції;
- ✦ розвиток інших сегментів ринку безалкогольних напоїв (соки, енергетичні напої тощо).

Отже, можемо констатувати, що ринок мінеральних вод України привабливий для інвесторів, однак новим гравцям доволі складно зайняти на ньому стабільні позиції. На наш погляд, зважаючи на бар'єри входження, виходити на цей ринок доцільно через придбання діючого виробника або відомої торговельної марки. Саме з таких позицій доцільно здійснювати моніторинг конкурентної сили «потенційні конкуренти».

Організація моніторингу наступної сили конкуренції – товарів-замінників (субститутів) – повинна будуватися з урахуванням того, що на ринку води та на ринку безалкогольних напоїв відбувається гостра конкуренція за лояльність споживачів. Моніторинг варто проводити, зважаючи на структуру ринку питної води (мінеральні газовані води; мінеральні негазовані води, добуті із свердловин; води непідсоложені й неароматизовані, добуті з будь-якого джерела, очищені та штучно мінералізовані), сегменти якого мають альтернативи з позицій угамування спраги людини, задоволення смакових чи лікувальних потреб споживача, у розрізі тенденцій і перспектив розвитку таких сегментів ринку безалкогольних напоїв:

- ✦ збільшення виробництва і розширення асортименту квасу («Квас Тарас», «Домашній», «Ярило», «Живий квас», «Старокиївський квас» та багато інших);
- ✦ зростання попиту на енергетичні напої (ПРАТ «Red-bull», «Burn» та інші);

- ✦ розширення асортиментного ряду кави і кавових напоїв («Галка», «Jacobs Monarch», «MacCoffee», «Nescafe», «Ford», «MaxwellHouse», «Жардін», «Панорама», ТОВ «Юнікаф», СП «ТОВ «Віденська кава», «Roastmaster» та інші);
- ✦ пропозиція солодких сильногазованих напоїв («Соковинка», «Coca-cola», «Pepsi», «Sprite» та інші);
- ✦ сегмент молочних напоїв (молоко пастеризоване; кефіри «Біокефір», «Галичина», «Фанні»; йогурти «Галичина», «Президент», «Danone», «Растішка», «Актімель»; ряжанки «Галичина», «Президент»);
- ✦ розширення асортиментного ряду соків («Sandora», ТМ «Садочок», «Соки України», ВАТ «ВІННІФРУТ», ТМ «Соки Літо», «Соки RICH», «Галичина»);
- ✦ чай («AhmadTea», «Бесіда», «Lipton», «Batik», «GREENFIELD») та ферментовані напої – чайний гриб.

Дослідження, проведені нами упродовж останніх років, дозволяють констатувати, що «IDS Borjomi Ukraine» є абсолютним лідером вітчизняного ринку мінеральних вод у всіх його категоріях, виробляючи і просуваючи на ринку збалансований портфель мінеральних вод, що добуваються в екологічно чистих регіонах України (виготовлені безпосередньо на місці видобутку лікувально-столові, природні питні, та мінеральні столові води). Зважаючи на доволі стабільні уподобання споживачів продукції «IDS Borjomi Ukraine» і широку пропозицію торговельних марок цієї компанії на ринку, можна прогнозувати незначні можливості товарів-замінників вплинути на показники продажу «IDS Borjomi Ukraine».

Сфера постачання виробників мінеральних вод – ще одна сила конкуренції – має свою специфіку, оскільки сировинні ресурси зосереджені на певних територіях, і розлив води (основного компонента ціни продукції) здійснюється власниками підприємств, не вдаючись до послуг постачання.

Основними постачальниками інших компонентів продукції підприємств – виробників мінеральних вод є виробники пакувальної тари вітчизняного виробництва (склозаводи, виробники ПЕТ-преформи та етикеток тощо). Головними постачальниками обладнання для виробництва є, як правило, закордонні спеціалізовані підприємства (Німеччина, Данія, Бельгія, Англія, Італія та інші), які повністю забезпечують потреби українських виробників мінеральних вод у високопродуктивному автоматизованому устаткуванні.

Імплементация сформульованих концептуальних основ стратегічного моніторингу маркетингових інновацій дозволила нам обґрунтувати пропозиції щодо посилення інноваційної складової маркетингових технологій для підприємств-виробників мінеральних вод міжнародного холдингу «IDS Group Ukraine». Прагнення розвивати інноваційну складову маркетингових технологій підприємств – виробників мінеральних вод зумовило обґрунтувати пропозиції: *серед інновацій кон-*

цептуального характеру – інноваційну складову еко-маркетингу як частини холистичного маркетингу; *серед інновацій прикладного характеру* – брендинг, бенчмаркінг та конкурентну розвідку. Такий вибір зумовлений значущістю згаданих інновацій для успішного функціонування підприємств – виробників мінеральних вод.

Імплементация підходів екомаркетингу в практику діяльності українських підприємств є суттєвим джерелом формування їхніх конкурентних переваг. Зважаючи на це, рекомендованими інноваційними заходами для забезпечення й утримання конкурентних переваг підприємствами – виробниками мінеральних вод у сфері екомаркетингу, за умови жорсткої обмеженості фінансових ресурсів, є:

- ✦ акцентування на можливості зміцнити здоров'я та покращити зовнішній вигляд людини;
- ✦ акцентування уваги споживачів на зростанні екологічної складової продукції на тлі несприятливої екологічної ситуації в Україні;
- ✦ розвиток асоціативних відчуттів споживача (реклама продукції цього бренду асоціюється з природою, оскільки вода добувається в екологічно чистому регіоні);
- ✦ розвиток екологічної свідомості та соціальної відповідальності людей.

У портфелі маркетингових інновацій прикладного характеру «IDS Vorjomi Ukraine» чільне місце належить брендингу як одному з найуспішніших і найбільш перспективних інструментів маркетингу. Зважаючи на те, що запуск нового бренду потребує значних інвестицій і в умовах достатньо високого рівня консолідації ринку мінеральних вод та економічної кризи реалізувати такий проект доволі важко, розглянемо ситуацію для існуючих та відомих на ринку України брендів мінеральних вод. Отже, рекомендованими заходами для розвитку інноваційної складової брендингу щодо забезпечення й утримання конкурентних переваг підприємствами у сфері брендингу є:

- ✦ використання креативного підходу для формування у споживача образу унікальності й особливої цінності продукції;
- ✦ демонстрація процесу зростання вартості бренду;
- ✦ розвиток асоціацій з життєвим успіхом, високим рівнем достатку та якості;
- ✦ укріплення лояльності споживача через акцент на унікальності чи диференціації продукції (лікувальні води, смакові характеристики);
- ✦ розроблення креативних засобів забезпечення лояльності працівників;
- ✦ формування успішного бренду роботодавця на зовнішньому ринку робочої сили;
- ✦ позиціонування як доступного і низьковитратного (з позицій логістики) постачальника на основі використання сучасних форм електронної торгівлі;
- ✦ акцент на економ-сегментах ринку в умовах економічної нестабільності та загострення конкуренції.

Однією з найпотужніших технологій сучасного маркетингу є бенчмаркінг, який дозволяє підприємству вивчати діяльність конкурентів з метою використання позитивного досвіду та подальшого його використання в практичній діяльності. Зважаючи на це, рекомендованими інноваційними заходами для забезпечення й утримання конкурентних переваг підприємствами – виробниками мінеральних вод у сфері бенчмаркінгу є:

- ✦ розширення бенчмаркінгових досліджень з урахуванням світових, регіональних і місцевих тенденцій розвитку ринку мінеральних вод;
- ✦ використання досвіду зарубіжних компаній у плануванні обсягів виробництва.

Розглянемо наступну маркетингову технологію прикладного характеру – конкурентну розвідку як аналітичний процес виявлення необхідних даних про конкурентне середовище (конкурентів) з будь-яких відкритих джерел, їх аналіз, синтез і подальше вироблення ефективних управлінських рішень на основі цих даних.

Рекомендованими інноваційними заходами для забезпечення й утримання конкурентних переваг підприємствами – виробниками мінеральних вод у сфері конкурентної розвідки є:

- ✦ пошук джерел додаткової інформації про конкурента на найприбутковіших і найбільш динамічних ринках;
- ✦ отримання додаткової інформації про суміжні категорії напоїв;
- ✦ розвиток персоналу (систематичний коучинг);
- ✦ акцент на виявленні та покаранні недоброчесних конкурентів.

Проведення досліджень в межах інших блоків зовнішнього («Взаємодія із суб'єктами ринку інновацій», «Прогнози розвитку суміжних ринків») і внутрішнього («Внутрішні джерела конкурентних переваг») моніторингу (див. рис. 1) проводиться підприємствами після створення бази відповідних методик, адаптованих до специфіки підприємства.

ВИСНОВКИ

Стратегічний моніторинг на ринку маркетингових інновацій дозволить керівництву підприємств:

- ✦ сформулювати логічно побудовану й структуровану інформаційну базу для розроблення сценаріїв розвитку змін на ринку мінеральних вод у цілому, а також змін на ринку маркетингових інновацій зокрема;
- ✦ приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку інноваційного процесу сфери маркетингу підприємств – виробників мінеральних вод, а також створить передумови для заощадження часу ухвалення рішень;
- ✦ формувати нові потреби (нові ринки), зважаючи на виявлені тренди на ринку мінеральних вод, що мають глобальний і національний характер;
- ✦ виробляти пропозиції і співпрацювати з конкурентами щодо формування систем бенчмаркінгу у сферах, що стосуються маркетингового за-

безпечення конкурентних переваг підприємств, а також створювати інтегровані бази даних із зацікавленими суб'єктами ринку для розширення інформаційного забезпечення прийняття рішень та заощадження ресурсів для збору даних.

Сформований науковий підхід до побудови системи стратегічного моніторингу маркетингових інновацій задля формування (перегляду) портфеля таких інновацій з метою підтримання конкурентних переваг, який охоплює блоки зовнішнього та внутрішнього моніторингу, забезпечує інтегрування системи стратегічного моніторингу маркетингових інновацій в комплекс стратегічного аналізу підприємств – виробників мінеральних вод, що дозволить:

- ✦ сформуванню надійне аналітичне підґрунтя для продукування, комерціалізації та запозичення маркетингових інновацій у процесі формування конкурентних переваг зазначених підприємств;
- ✦ оперативно реагувати на зміну трендів ринку інновацій та переглядати портфелі маркетингових технологій з позицій рівня їх інноваційності;
- ✦ створити превентивно й перманентно діючу систему управління змінами на підприємствах з урахуванням виявлених тенденцій і структурних зрушень на ринку мінеральних вод України.

Подальші наукові розвідки будуть пов'язуватися з виробленням (удосконаленням) методик зовнішнього і внутрішнього моніторингу маркетингових інновацій для формування конкурентних переваг підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
2. Моніторинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/monitoring/
3. Сельський А. Моніторинг і контроль: встановлення ефективності стратегічного управління [Електронний ресурс] / А. Сельський // Публічне управління. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pubupr_2013_1_8.pdf
4. Пан Л. В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством / Л. В. Пан, Н. В. Романченко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2008. – № 5. – С. 357–358.
5. Ратушний Ю. М. Формування системи стратегічного моніторингу середовища функціонування організації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ю. М. Ратушний. – К., 2003. – 20 с.
6. Тарнавська Н. Маркетингові інновації як пріоритетне джерело конкурентних переваг підприємств / Н. Тарнавська, О. Голоднюк // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2015. – № 3. – С. 79–92.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / Сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Гладенко І. В. Система моніторингу інноваційного розвитку промислового підприємства / І. В. Гладенко // Научні труды ДонНТУ. Серія: Економічна. – 2008. – Випуск 33-2 (128). – С. 93–98.

9. Тренд-свод западно-европейских рынков в FMCG секторе [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://new-gen.com.ua/researches/obzor-rynka-mineralnoj-vody/>

10. Маркетинговий аналіз ринку мінеральної води в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovyy-analiz-rynka-mineralnoj-vody-v-ukraine.html>

11. Корнієнко Ю. О. Проблеми та перспективи розвитку ринку HOD (Home & Office Delivery) в Україні / Ю. О. Корнієнко, Н. В. Геселева, О. І. Хоменко // Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 4 (89). – С. 75–80.

12. Петрович О. Во глубинах минеральных вод [Електронний ресурс] / О. Петрович. – Режим доступу : www.from-ua.com

13. Малишева Н. Ю. Аналіз розвитку та основних тенденцій ринку мінеральної води України / Ю. Малишева // Агросвіт. – 2013. – № 14. – С. 57–60.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Hladenko, I. V. "Systema monitoringu innovatsiynoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva" [The system of monitoring of innovation development of industrial enterprise]. *Nauchnyye trudy DonNTU. Seriya ekonomicheskaya*, no. 33-2(128) (2008): 93-98.
- Korniienko, Yu. O., Heseleva, N. V., and Khomenko, O. I. "Problemy ta perspektivy rozvytku rynku HOD (Home & Office Delivery) v Ukraini" [Problems and prospects of development of the market for HOD (Home & Office Delivery) in Ukraine]. *Visnyk KNUVD. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 4(89) (2015): 75-80.
- "Monitoring" [Monitoring]. http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/monitoring/
- "Marketingovyy analiz rynka mineralnoy vody v Ukraine" [Marketing analysis of the mineral water market in Ukraine]. <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovyy-analiz-rynka-mineralnoj-vody-v-ukraine.html>
- Malysheva, N. Yu. "Analiz rozvytku ta osnovnykh tendentsii rynku mineralnoi vody Ukrainy" [Analysis of the development and main tendencies of the market of mineral water of Ukraine]. *Ahrosvit*, no. 14 (2013): 57-60.
- Pan, L. V., and Romanchenko, N. V. "Stratehichni monitoring yak pidsystema stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Strategic monitoring as a subsystem of strategic management]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka*, no. 5 (2008): 357-358.
- Petrovich, O. "Vo glubinah mineralnykh vod" [In the deep mineral water]. <http://www.from-ua.com>
- Ratushnyi, Yu. M. "Formuvannia systemy stratehichnoho monitoringu seredovyscha funktsionuvannia orhanizatsii" [Formation of system of strategic monitoring of the environment of the organization]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01, 2003*.
- Selskyi, A. "Monitoring i kontrol: vstanovlennia efektyvnosti stratehichnoho upravlinnia" [Monitoring and control: establishing the effectiveness of strategic management]. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pubupr_2013_1_8.pdf
- "Trend-svod Zapadno-Yevropeyskikh rynkov v FMCG sektore" [Trend-set Western-European markets in FMCG sector]. <http://new-gen.com.ua/researches/obzor-rynka-mineralnoj-vody/>
- Tarnavska, N., and Holodniuk, O. "Marketynhovi innovatsii yak priorytetne dzherelo konkurentnykh perevah pidpriemstv" [Marketing innovation as a priority source of competitive advantages of enterprises]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 3 (2015): 79-92.
- Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Big explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Kyiv: Irpin; Perun, 2001.