

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічна діагностика ключових факторів успіху»

(за матеріалами ДП ПрАТ «Оболонь», Хмельницька обл., м. Краси́лів)

Студента 2 курсу 5м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Остапчука Володимира
Михайловича

Науковий керівник:
доктор екон. наук, проф.

П'ятницька Галина
Тезіївна

Гарант освітньої програми:
доктор екон. наук, проф.

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Стратегічна діагностика ключових факторів успіху»

(за матеріалами ДП ПрАТ «Оболонь», Хмельницька обл., м. Краси́лів)

Студента 2 курсу 5м групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Управління бізнесом»

Остапчука Володимира
Михайловича

Науковий керівник:

доктор екон. наук, проф.

П'ятницька Галина
Тезіївна

Гарант освітньо-

професійної програми:

доктор екон. наук, проф.

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Стратегічна діагностика ключових факторів успіху»

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок, включаючи 9 таблиць, 7 рисунків; список використаної літератури складається з 50 найменувань на 5 сторінках.

Робота виконана за матеріалами ДП ПрАТ «Оболонь» (Хмельницька обл., м. Краси́лів).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічної діагностики ключових факторів успіху в управлінні ДП ПрАТ «Оболонь» (м. Краси́лів, Хмельницька обл.)

Метою дослідження є удосконалення стратегічної діагностики ключових факторів успіху з метою покращення результатів діяльності підприємства на ринку. Відповідно до встановленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- дослідити сутність та різновиди ключових факторів успіху підприємства;
- розглянути методичні підходи до організації та проведення стратегічної діагностики ключових факторів успіху на підприємстві;
- провести дослідження процесу стратегічної діагностики ключових факторів успіху в системі стратегічного управління ДП ПрАТ «Оболонь» (Хмельницька обл., м. Краси́лів);
- Розробити пропозиції щодо удосконалення стратегічної діагностики ключових факторів успіху в системі стратегічного управління ДП ПрАТ «Оболонь» (Хмельницька обл., м. Краси́лів).

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ДП ПрАТ «Оболонь» (Хмельницька обл., м. Краси́лів)

Рік виконання роботи 2019–2020 рр.

Рік захисту роботи – 2020

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Стратегічна діагностика ключових факторів успіху»

(за матеріалами ДП ПрАТ «Оболонь», Хмельницька обл., м. Краси́лів)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу стратегічної діагностики ключових факторів успіху підприємства. У роботі розкрито теоретичні засади діагностики ключових факторів успіху підприємства, зокрема розглянуто сутність та різновиди ключових факторів успіху та методичні підходи до організації та проведення стратегічної діагностики ключових факторів успіху підприємства.

Проведено дослідження процесу стратегічної діагностики ключових факторів успіху з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення в системі стратегічного управління ДП ПрАТ «Оболонь» (Хмельницька обл., м. Краси́лів)

Ключові слова: ключові фактори успіху, стратегічна діагностика система стратегічного управління, стратегічна діагностика ключових факторів успіху.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Strategic diagnosis of key success factors»

(based on materials Obolon PJSC, Khmelnytsky Region, Krasyliv)

The final qualifying work is devoted to the study of the process of strategic diagnosis of key factors of enterprise success. Theoretical bases of diagnostics of key factors of success of the enterprise are opened in the work, in particular the essence and kinds of key factors of success and methodical approaches to the organization and carrying out of strategic diagnostics of key factors of success of the enterprise are considered.

A study of the process of strategic diagnosis of key success factors in order to develop proposals for their improvement in the system of strategic management of PJSC "Obolon" (Khmelnytsky region, Krasyliv)

Keywords: key success factors, strategic diagnostics, strategic management system, strategic diagnostics of key success factor

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та різновиди ключових факторів успіху підприємства.....	8
1.2 Методичні підходи до організації та проведення стратегічної діагностики ключових факторів успіху на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.....	19
2.1 Ідентифікація ключових факторів успіху на ринку виробництва та продажу безалкогольних напоїв та пива в Україні та за кордоном.....	19
2.2 Аналіз системи стратегічного управління та результатів діяльності дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл.	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» М.КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.....	36
3.1 Розробка управлінських заходів щодо удосконалення стратегічної діагностики ключових факторів успіху підприємства.....	36
3.2 Прогнозне оцінювання результатів впровадження удосконалених підходів до стратегічної діагностики ключових факторів успіху на підприємстві....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТОК.....	56

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку господарських відносин передумовою виживання будь-якого підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції є його конкурентоспроможність, високий рівень якої свідчить про можливість забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку, високий ступінь його адаптації до умов ринкового середовища, динамічний характер якого вимагає закріплення за процесом управління конкурентоспроможністю провідної позиції у загальному менеджменті підприємства.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах ринкової економіки цілеспрямоване формування ключових факторів успіху підприємства є одним із засобів максимізації прибутку підприємства. Для вітчизняних підприємств актуальною є розробка ефективного інструментарію управління ключовими факторами успіху, що обумовлено поширенням їх присутності на міжнародному ринку, підвищенням конкуренції, потребою пошуку конкретних конкурентних переваг.

Для підтримки успіху в конкурентній боротьбі потрібно здійснювати моніторинг, аналізувати цільові ринки, позицію фірми, позиції конкурентів, уподобання споживачів, досліджувати сильні та слабкі сторони господарської діяльності, оптимізувати здатність швидкого пристосування до динамічного ринкового середовища. Для проведення визначених заходів українські підприємства повинні впроваджувати систему управління ключовими факторами успіху, яка буде відповідати небезпекам зовнішнього середовища та можливостям самого підприємства.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в управлінні ключовими факторами успіху, володіє методами їх реалізації і може максимально ефективно ними керувати. Разом з тим швидкі зміни завдань, рішень, пріоритетів, що притаманні

економічній діяльності, призводять до поганих господарських результатів, зниження конкурентоспроможності підприємства. Саме тому управління ключовими факторами успіху підприємства має високу актуальність на сьогодні.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку пива вітчизняним виробникам для успішного здійснення і розвитку своєї діяльності необхідно орієнтуватися на споживача, уважно стежити за змінами зовнішнього середовища і приймати адекватні рішення для своєчасної зміни курсу стратегії розвитку підприємства. Для оцінки ринкової обстановки необхідно використовувати нові методи і прийоми стратегічного управління, без яких неможливо забезпечити оптимальне рішення складних управлінських завдань щодо стабілізації роботи підприємства та особливо його розвитку.

Досвід останніх років показує, що не всі пивоварні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Навіть наявність налагодженого виробництва пива, що користується попитом на вітчизняному ринку, не стає для деяких власників і керівників пивоварних підприємств конкурентною перевагою через відсутність практики комплексного підходу до розробки заходів стратегічного плану розвитку підприємства. У зв'язку з цим проблема організації стратегічного управління підприємством в ринкових умовах стає особливо актуальною як для окремих підприємств, так і для пивоварної промисловості в цілому через постійне зіткнення з іноземними виробниками пива, які змінили стратегію конкурентної боротьби з імпорту пива в Україну на організацію виробництва пива на території нашої країни.

Теоретичні та методичні основи управління закладені в працях таких західних економістів, як І. Ансофф, С. Брю, Б. Карлоф, А. Маршалл, К. Макконнелл, М. Мескон, Р. Піндайк, М. Портер, Дж. Робінсон, П. Самюельсон та ін.

Дослідження зарубіжних вчених проводилися в умовах стабільних, сталих товарних ринків, як правило, економічно розвинених країн, а у вітчизняних умовах ринкова економіка має свою специфіку, яка відображена

в В.М. Архіпова, В.О. Вінокурова, О.В. Віханського, О.Н. Лобанова, Р.А. Фатхутдінова та ін.

Стосовно до вітчизняної харчової промисловості окремі аспекти даної проблеми висвітлені в наукових працях таких вчених, як В.Д. Гончаров, В.В. Деніскін, В.І. Комаров, Т.Ф. Рябова, Н.С. Тульська, О.К. Філатов та ін.

Разом з тим, наявність публікацій з проблем стратегічного управління підприємствами не виключає необхідність подальшого дослідження ряду теоретичних і методологічних питань, а також аналізу і узагальнення накопичився досвіду в цій галузі. Все це зумовило актуальність обраної теми і визначило мету дослідження.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад оцінки ключових факторів успіху підприємства та розроблення шляхів підвищення розвитку ключових факторів успіху ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл.

Відповідно до мети дослідження поставлено такі *завдання*:

1. Дослідити сутність та різновиди ключових факторів успіху підприємства.
2. Розглянути методичні підходи до організації та проведення стратегічної діагностики ключових факторів успіху на підприємстві.
3. Провести дослідження процесу стратегічної діагностики ключових факторів успіху в системі стратегічного управління дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл.
4. Розробити пропозиції щодо удосконалення стратегічної діагностики ключових факторів успіху в системі стратегічного управління дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління ключовими факторами успіху ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади підвищення рівня розвитку ключових факторів успіху ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл.

Методи дослідження. Для дослідження рівня розвитку ключових факторів успіху були використані такі методи: загально-наукові методи, метод узагальнення, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, економіко-статичні методи, методи економічного та системного аналізу, метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності.

Інформаційною базою послужили науково-дослідницька, науково-методична література з маркетингу, економіки підприємства та сучасної економічної теорії, статистична звітність ДП ПрАТ «Оболонь» м. Краси́лів, Хмельницька обл., та інші джерела інформації про роботу підприємства, Закони України та нормативні документи державного та регіонального рівнів управління.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані в роботі науково-теоретичні положення, прикладні рекомендації, пропозиції і висновки дозволять вирішувати проблему організації стратегічного управління підприємством пивоварної промисловості на більш високому науково-методичному рівні.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок, включаючи 9 таблиць, 7 рисунків; список використаної літератури складається з 50 найменувань на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та різновиди ключових факторів успіху підприємства

На сучасному етапі ключові фактори успіху підприємства є рушійною силою економіки, тому виробники змушені постійно шукати нові шляхи підвищення якості продукції, зниження цін і витрат, підвищення якості сервісу. Успіх підприємства або фірми більшою мірою визначається попитом на товар і послуги.

Оцінка ключових факторів успіху підприємства здійснюється шляхом зіставлення сильних і слабких сторін самого підприємства і його конкурентів в галузі.

Таким чином, ключові фактори успіху (конкурентні переваги) можна визначити як характерний для певної галузі перелік чинників, які дають їй переваги перед іншими галузями, а також одним підприємствам галузі перед іншими. Ці фактори можуть бути непостійними, вони змінюються в залежності від особливостей галузі, що обслуговуються сегментів ринку, а також від часу і етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства [4, с.65].

Конкурентна перевага (фактор успіху) – це ті характеристики, властивості економічного об'єкта, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами [17, с.106].

Фактор успіху – це система, що володіє будь-якою ексклюзивною цінністю, що дає їй перевагу над конкурентами в різних сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами [24, с.84].

Аналізуючи ці два визначення, можна сказати, що ключовими є саме ексклюзивні характеристики об'єкту (товару або бренду), які дають йому перевагу над своїми конкурентами.

Ключові фактори – це не тільки сфери, життєво важливі для нинішнього процвітання компанії, але і для її майбутніх успіхів. Ці фактори не є постійними, а змінюються в залежності від особливостей галузі, сегментів ринку, життєвого циклу галузі [44].

Завдання будь-якого підприємства складається в виявленні чинників, які дають в конкретному напрямку діяльності можливість успішно конкурувати на ринку. Визначення ключових факторів успіху для певної галузі діяльності компанії – це початок шляху, за яким неминуче настає розробка заходів для оволодіння ключовими факторами успіху (КФУ), котрі характеризують саме цю галузь.

Сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої класифікації КФУ.

В економічній літературі можна зустріти ряд класифікацій КФУ, що відрізняються за класифікаційними ознаками або характеристикам. Одна з найбільш часто вживаних класифікацій:

1. КФУ, засновані на науково-технічній перевазі;
2. КФУ, пов'язані з організацією виробництва;
3. КФУ, пов'язані з розподілом (реалізацією);
4. КФУ, засновані на маркетингу;
5. КФУ, засновані на володінні знаннями і досвідом, професійними навичками (або пов'язані кваліфікацією);
6. КФУ, пов'язані з організацією і управлінням
7. Інші КФУ, наприклад, наявність хорошої репутації у споживачів [30].

КФУ належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства і, відповідно, на його стратегічний успіх. Відповідно до цього можна відзначити, що КФУ мають виражений галузевий характер і є загальними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Дослідження причин успіхів і невдач ста дев'яноста п'яти промислових товарів, яке було проведене Р. Купером в 1979-1981 рр., визначило ще одну класифікацію КФУ, де ключовими факторами успіху виробничо-збутової

діяльності підприємницьких структур є: перевага товару над своїми конкурентами; маркетингове «ноу-хау» фірми; висока синергія НДДКР і виробництва [39]. В цій класифікації є свій недолік, а саме акцентування уваги не на всі аспекти діяльності будь-якого підприємства, а лише НДДКР, ноу-хау і переваг перед конкурентами.

Серед ключових факторів успіху компанії зарубіжні вчені також найбільш часто визначають ступінь адаптації продукту до вимог покупців, ефективний маркетинг і наявність добрих взаємин фірми з постачальниками, партнерами по бізнесу, посередниками, покупцями та іншими стейкхолдерами.

Оцінка конкурентних позицій і ключових факторів успіху сучасного підприємства здійснюється шляхом зіставлення сильних і слабких сторін самого підприємства і його конкурентів в галузі. Фактори, які забезпечують підприємству високі досягнення, повинні бути ув'язані зі стратегічними цілями підприємства. Завдяки таким факторам підприємство може утримувати свої позиції на ринку більш тривалий час, ніж конкуренти. П. Дойл так визначає конкурентну перевагу: «коли два підприємства конкурують (тобто коли вони орієнтовані на один ринок і здатні обслужити одних і тих же споживачів), одне з них має конкурентну перевагу перед іншими, якщо воно досягає або має потенціал досягнення більш високого рівня прибутковості» [17, с.211].

Таким чином, ключові фактори успіху (конкурентні переваги) можна визначити як характерний для певної галузі перелік чинників, які дають їй переваги перед іншими галузями, а також одним підприємством галузі перед іншими. Ці фактори можуть бути непостійними, вони змінюються в залежності від особливостей галузі, що обслуговуються сегментів ринку, а також від часу і етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

У спеціальній літературі містяться різні класифікації зазначених чинників. А. Томпсон і А. Стрікланд, автори однієї з найбільш ґрунтовних класифікацій, розмежовують звичайні і так звані ключові фактори успіху

(КФУ) і виділяють наступні типи ключових факторів успіху, а саме [29]:

1. КФУ, які залежать від технології.
2. КФУ, які стосуються виробництва.
3. КФУ, пов'язані з маркетингом.
4. КФУ, пов'язані з професійним навичкам.
5. КФУ, пов'язані з організаційними можливостями.
6. Інші КФУ: сприятливий імідж / репутація підприємства у покупців; загальні низькі витрати (не тільки виробничі); вигідне розташування; приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці; доступ до фінансових ринків; наявність патентів, та ін.

Г. Н. Азоев і А. П. Челенков відносять до факторів успіху, поряд з деякими результатами діяльності підприємства (якість продукції, вигідне місцезнаходження підприємства, різноманітність моделей товарів, акуратне виконання замовлень покупців), що оцінюються в зіставленні з аналогічними показниками підприємств-конкурентів, і окремі елементи їх витрат (низькі витрати, низька собівартість, висока продуктивність праці) [31].

Слід зазначити, що до ключових факторів успіху діяльності підприємства не віднесено рівень цін на продукцію, роботи, послуги. З одного боку, можна погодитися з авторами, що сам по собі низький або високий рівень цін ще не гарантує попиту, тому що важливий не стільки сам їх рівень, скільки співвідношення ціна-якість. З іншого боку, в умовах, коли ринок уже зайнятий головними представниками бізнесу в тій чи іншій сфері, що пропонують аналогічну продукцію, ми не можемо не враховувати рівень цін при оцінці ключових факторів успіху. Адже можливість підтримувати більш низький рівень цін без ризику погіршення фінансового стану можуть тільки дійсно успішні підприємства.

Отже, ключові фактори успіху – це загальні для всіх підприємств галузі фактори, реалізація яких відкриває перспективи поліпшення своєї

конкурентної позиції. Справа не в тому, може чи не може конкретна фірма в конкретний час реалізувати ці чинники. Завдання полягає у визначенні факторів, що дають в цій галузі ключ до успіху в конкуренції. Виділення КФУ для конкретної галузі є першим кроком, за яким повинна послідувати розробка заходів щодо оволодіння КФУ, характерних для галузі.

1.2 Методичні підходи до організації та проведення стратегічної діагностики ключових факторів успіху на підприємстві.

Ключові фактори успіху діяльності підприємства в сучасних економічних умовах на пряму залежать від оцінки та підвищення своєї конкурентоспроможності, а саме проведення галузевого аналізу. Для підприємства галузевий аналіз є важливим фактором визначення положення підприємства в галузі.

Під галузевим аналізом прийнято розуміти вивчення галузей економіки та оцінку потенціалу та конкурентоспроможності галузі. У свою чергу галузь – сукупність підприємств, що займаються ідентичним видом діяльності і орієнтованих на одних і тих же споживачах [45].

При проведенні галузевого аналізу підприємство визначає для себе такі чинники, що впливають на його розвиток:

1. Кількість підприємств конкурентів в цій галузі;
2. Етап розвитку галузі;
3. Інноваційну активність галузі;
4. Виявлення галузевого лідера;
5. Сегментація галузі [10].

Наступним етапом аналізу галузі є розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Під стратегією розуміється розробка комплексу заходів для досягнення певних цілей [5].

Аналіз галузі повинен ґрунтуватися на 4-х основних етапах, а саме:

1. Визначення економічних характеристик галузевого оточення;

Економічні показники необхідні, тому що вони накладають обмеження на використання стратегічних підходів.

Для оцінки загальної ситуації в галузі використовуються наступні показники:

- визначення розміру ринку;
- виявлення стадій життєвого циклу галузі (підйом, зліт, зрілості, насичення, застій, спад);
- темпи зростання розміру галузі і тенденції її розвитку;
- структура галузових витрат;
- система збуту продукції;
- середньогалузевий прибуток;
- темп технологічних змін і продуктових інновацій та ін. (ступінь продуктової диференціації).

2. Оцінка ступеня конкуренції.

Існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу;
- метод побудови «багатокутника КФУ»;
- метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності тощо [11].

Вказані методи кардинально відрізняються, за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт. Розглянемо кілька методів детальніше:

2.1. Останнім часом популярності набув метод визначення

конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер. Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Ступінь конкуренції аналізується відповідно до моделі п'яти сил конкуренції, запропонованої М. Портером (рис. 1.2) [38].



Рисунок 1.2. П'ять конкурентних сил М. Портера

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують такими чином:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.14)$$

$$Q_i^e = \frac{K_i * C_i}{\sum_{i=1}^n K_i * C_i} \quad (1.15)$$

$$Q_i^e = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (1.16)$$

де, Q_i^k , Q_i^e – частка ринку і-тої організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції; K і C – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-тою організацією; P – обсяг продажу і-тої організації; n – кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів розвинутих країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не відносяться до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

2.2. Бенчмаркінг як інструмент визначення ключових факторів успіху.

Використання бенчмаркінгу є багатоспрямованим. Він знайшов широке застосування в логістиці, маркетингу, керуванні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто по відношенню до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності. Так, бенчмаркінг в логістиці дозволяє швидко і з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних системах, у сферах, близьких до покупця, щодо виконання замовлень і транспортування. Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація фірми. Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли

необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття компаній [29].

2.3. Метод побудови багатокутника ключових факторів успіху.

Графічний метод аналізу ключових факторів успіху базується на побудові так званої «Радіальної діаграми КФУ». Важливим етапом у визначенні КФУ підприємства методом побудови багатокутника, є визначення критеріїв оцінки діяльності підприємства. Рекомендується брати критерії по основних напрямках аналізу – оцінка організації виробництва, фінансів, маркетингу, управління персоналом та ін. [29].

Побудова багатокутників здійснюється наступним чином: коло ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких має бути рівною кількості обраних критеріїв; шкали на радіальних прямих мають бути градуйовані так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшуються по мірі віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проводиться ламана лінія, яка і формує багатокутник.

Отже, існує велика кількість підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є метод побудови багатокутника КФУ, метод інтегральної оцінки, метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу, метод на основі теорії конкурентних переваг (метод М. Портера) тощо.

3. Виявлення рушійних сил конкуренції здійснюється за допомогою наступних параметрів:

- розміри ринку
- потужність основних виробництв;
- прибутковість в галузі;
- бар'єри при вході в галузь;
- ціна товару для покупців [33].

Виділяють також характеристики галузі з точки зору впливу на ступінь конкуренції:

- темпи зростання галузі;
- рівень прибутковості;
- рівень постійних витрат;
- економія в залежності від масштабів і від досвіду компанії;
- рівень диференціації;
- кількість фірм і ринкових ніш. Розділена на ніші галузь, в якій жодна з фірм не займає значної частки ринку, схильна до більш жорстокої конкуренції (кожен бореться за свою нішу), ніж галузь з ринковим лідером;
- новачки в галузі;
- особливості продукту. Продукти «швидкого» вживання більш сприйнятливі до зниження ціни, ніж продукти, які можуть довго зберігатися і дешево зберігатися;
- вхідні бар'єри – це фактори, що ускладнюють вхід компанії в галузь (високі капіталовкладення, ступінь диференціації продукту, обсяги і рівень виробництва і реалізації);
- вихідні бар'єри – це бар'єри, що ускладнюють вихід компанії з ринку (залежність від сфери діяльності і самої галузі) [46].

4. Визначення ключових факторів успіху;

Під ключовими факторами успіху розуміють змінні, реалізація яких дозволяє поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі.

Специфіка КФУ залежить від специфікації галузі. Крім того, вони з часом можуть змінюватися в одній і тій же галузі під впливом змін загальної

ситуації (при зміні стадій життєвого циклу галузі).

Розглянемо основні типи КФУ

1. Домінування товару над своїми конкурентами, тобто наявність особливостей на відміну від товару конкурента (більш лояльне ставлення споживачів);
2. Маркетингове ноу-хау фірми, тобто краще розуміння ринку, поведінки покупців, розмірів потенційного ринку, життєвого циклу товарів;
3. Технологічне ноу-хау, тобто висока продуктивність при мінімальних витратах.

Визначення КФУ в залежності від сфери діяльності підприємства буде здійснюватися в наступній послідовності:

1. Загальна характеристика діяльності фірми, визначення галузі, в якій знаходиться фірма.
2. Визначення КФУ, пов'язаних з технологією.
3. Визначення КФУ, що відносяться до виробництва.
4. Визначення КФУ, пов'язаних з реалізацією продукції.
5. Визначення КФУ, що відносяться до маркетингу і реклами.
6. Визначення КФУ, що відносяться до професійних навичок персоналу.
7. Визначення КФУ, пов'язаних з організаційними можливостями.
8. Визначення інших КФУ (сприятливий імідж, вигідне розташування, доступ на фінансові ринки, наявність патентів і т. д.)

Таким чином можна зробити висновок про те, що до аналізу галузі необхідно вдаватися в наступних випадках. З боку новачка, якщо він здійснює вихід на нові сегменти ринку (або галузь); з боку фірми з багаторічним досвідом в конкретній галузі для оновлення бази про стан галузі (кількість конкурентів і т. д.). За результатами аналізу галузі komponується висновок про стратегічні переваги фірми, її основні фактори успіху, небезпеки, які загрожують фірмі на ринку, і переваги для користувачів організацією, після подолання всіх перешкод і входу (виходу) в аналізовану галузь. Головне його значення – визначити і оцінити можливості і загрози, які можуть виникнути для підприємства і визначити стратегічні альтернативи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ» М. КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.

2.1 Ідентифікація ключових факторів успіху на ринку виробництва та продажу безалкогольних напоїв та пива в Україні та за кордоном

Пивоварна індустрія займає одне з найбільших місць на ринку виробництва та продажу безалкогольних напоїв та пива в Україні та за кордоном. Пивоварна індустрія є досить прибутковою та привабливою як для українських підприємців, так і для іноземних, які дедалі більше скуповують українські пивоварні заводи. Вітчизняне пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок великого та середнього бізнесу. Велика кількість малого бізнесу не змогли завоюватися власне місце на українському ринку і не мають достатніх коштів ні для технічного переоснащення, ні для створення власної мережі збуту. Такі підприємства або припиняють виготовляти пиво, або потрапляють у власність значно більших підприємств. Таке поглинання великими підприємствами значно менших, дає усі можливості для попередження зупинки власного виробництва, та більш стрімкому розвитку, що доволі сильно сприяє розвитку пивної галузі загалом, та дозволяє збільшувати кількість робочих місць, що забезпечує зайнятість населення.

Протягом останніх 10 років пивний ринок України перебуває в складній ситуації, зокрема, з 2012 року в пивоварінні спостерігалось поступове зниження виробництва, а 2014 рік став найважчим для всіх національних виробників пива. Причиною падіння продажів є ускладнення політичних відносин із Росією, а також введення певних законодавчих обмежень щодо виробництва пива. Українська пивоварна сфера економічної діяльності розвивається за рахунок великих іноземних підприємств, що мають високі позиції у світі. Більшість приватних пивоварень досі не мають змоги вийти на

український ринок, оскільки не мають ресурсів для технічного забезпечення та для створення власної мережі збуту. Відповідно, про це говорить і їх низька конкурентоспроможність. Подібні заводи зазвичай припиняють виробництво пива. Інакше вони стають частиною більших підприємств [44].

Пиво вважається одним з найпопулярніших напоїв серед українців. Пиво – найбільш стабільний в зростанні виробництва продукт у всій алкогольної галузі України. Через низьку ціни цей напій не вигідно підробляти, тому тіньовий ринок практично не зростає.

Найбільш вживаним алкогольним напоєм в Україні є пиво. З кожним роком ціна на пиво зростає, що спричинило за собою зниження реалізації даного виду напою. Основними виробниками пива в Україні є: Carlsberg Ukraine, об'єднані САН ІнБев Україна і Efes Ukraine, Оболонь, Oasis CIS. Всі дані компанії, крім «Оболонь», належать міжнародним холдингам.

«Оболонь» - єдина українська пивоварна корпорація, яка входить в сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним із лідерів пивного ринку України який виробляє найбільший асортимент пивної продукції з постійним його оновленням. Для прикладу, у 2017 році, компанія пішла на неординарний для великих виробників крок, випустивши два нових сорти пива «O-craft». які були зварені на замовлення на київській міні-пивоварні «Юнитек», а в лютому 2018-го додала ще три крафтові новинки ТМ «O-craft»: Rye Amber Ale, Rye IPA та American Wheat. Таким чином, «Оболонь» стала основним виробником private labels пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшим дискаунтером «АТБ-Маркет». Серед українських споживачів крафтове пиво стає дедалі популярнішим і збільшує свою частину від продажу, поділяючи місце з класичним пивом, або ж серед молоді дедалі більшої популярності набирає сидр, слабоалкогольний напій, який утворюється у результаті бродіння яблучного соку.

Протягом останніх 4-5 років залишається тренд на споживання «живого» пива виробництва регіональних заводів і крафтових пивоварень. Споживачі хочуть долучатися до натурального, і разом з тим пробувати щось

нове. Що стосується смакових переваг, то регіональні заводи фокусують виробництво на класичних сортах – світлому (табірному), нефільтроване і при цьому постійно експериментують.

На початку 2019 року обсяги виробництва пива в першому кварталі помітно зросли. Але пивовари змогли лише наблизитися до високої планці літнього сезону 2018 року, коли тепла погода і чемпіонат світу з футболу розігріли споживання. Наслідком нерівній динаміки став практично незмінний підсумковий обсяг випуску. За три квартали він знизився на піввідсотка. І весь 2019 рік можна буде вважати закріпленням досягнутого в минулому році (рис. 2.1) [11].

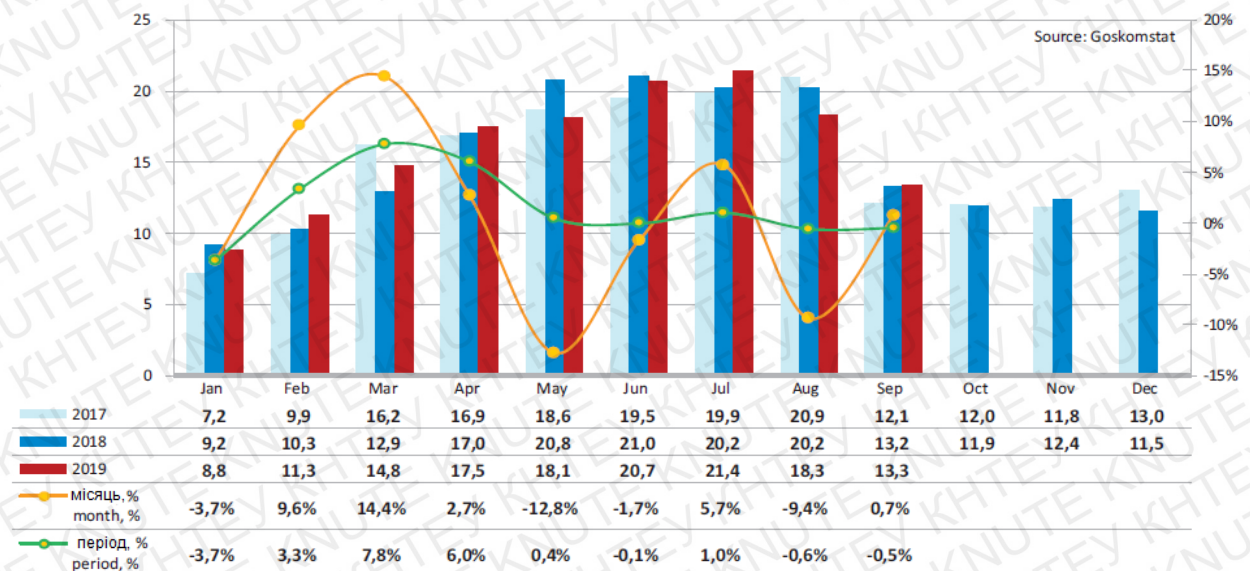


Рисунок 2.1. Виробництво пива в Україні в 2017-2019 рр., млн. дал

Головною тенденцією 2019 року стала різка преміалізація ринку тарованого пива. Якщо його розділити на дві приблизно рівні половини – дешевого і дорогого пива. Провідні компанії проводять активну брендингову політику в преміальному і суперпреміальному сегментах. Помітну підтримку дорогому пиву надали і регіональні пивовари, продукція яких на полицях супермаркетів часто позиціонується як преміальна. Природно, це відноситься до спеціального і крафтового пиву, дистрибуція якого в мережах швидко зростає [11].

Особливістю ринку безалкогольних напоїв є сезонне зростання продажів, який зазвичай щорічно припадає на період з травня по серпень, а його тривалість може змінюватись, тому що попит безпосередньо залежить від погодних умов і ряду інших чинників сезональності. Наприклад, в 2019 році сезон для більшості категорій був довший – у вересні не спостерігалось традиційного падіння продажів [47].

Вибираючи напій для втамування спраги, як і з багатьма іншими продуктами, споживач звертає увагу на певні критерії: ціну, наявність промо-акцій, а також на склад продукту, його смак, упаковку, впізнаваність бренду. Він також приймає рішення про канал продажів в якому придбає товар: це буде магазин біля будинку або, наприклад, гіпермаркет.

Сезональність в індустрії пива і безалкогольних напоїв подібна. Тут ми бачимо, що 39% всіх грошових продажів припадають на теплу пору року. Відзначимо, що безалкогольний сегмент пива демонструє навіть вище сезональність, в порівнянні з іншими категорії. З огляду на актуальність тенденції зростання здорового способу життя, а також все більшої уваги як самих споживачів, так і ключових виробників до сегменту безалкогольного пива, варто звернути увагу на потенційний перехід від споживання традиційних напоїв до цього продуктового сегменту.

У травні-серпні 2019 сумарне споживання безалкогольних напоїв в Україні склало 982 млн. літрів. Таким чином сезон склав 40% продажів в натуральному обсязі всього минулого року [15].

Протягом останніх чотирьох років ми спостерігаємо зростання грошових продажів за рахунок зростання цін, а також розширення споживання напоїв. Проте, не дивлячись на позитивну динаміку, темпи обох показників сповільнилися в сезоні 2019 року (рис. 2.2) [18].



Рисунок 2.2. Продаж безалкогольних напоїв у 2016-2019 рр.

Єдина категорія, яка в сезон 2019 року прискорила темпи зростання споживання – це соки. Найбільш позитивний вплив на зростання продажів в грошовому вираженні в категорії соків справило зростання середньої ціни за літр. Проте, власне для динаміки споживання важливим фактором стало зростання попиту. Одночасно з цим відбулося скорочення асортименту, що стримувало зростання категорії. Це свідчить про те, що в категорії був змінений асортимент в бік більш дорогих варіантів і одночасно таких, що користуються великим попитом, відповідають трендам, а значить споживач готовий платити за них більше.

Варто звернути увагу на те, що найвищий ріст «важливості» (тобто частка в сумарних продажах відповідного року в грошовому вираженні) високого сезону характерна для категорії холодного чаю — в 2019 році вона склала 46%, а найменш сезональними серед безалкогольних напоїв стали соки – 34% (рис. 2.3) [44].

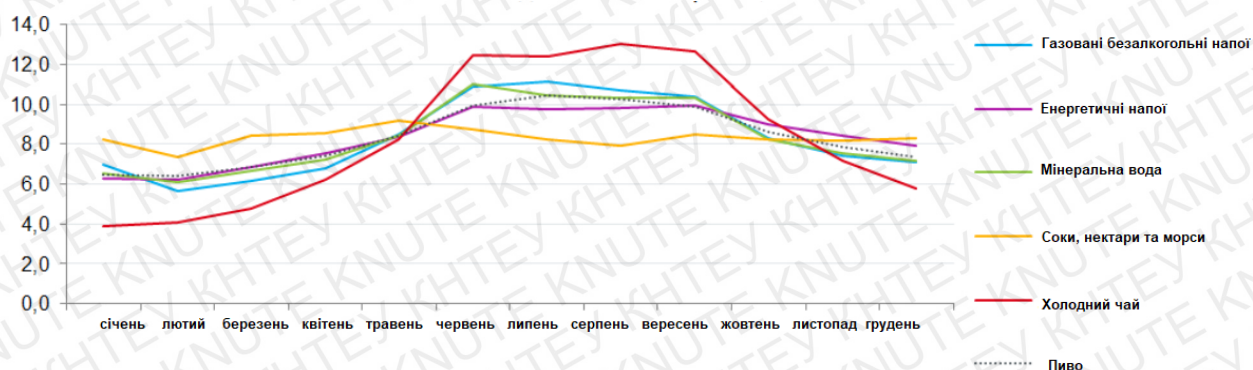


Рисунок 2.3. Внесок місяців в річні продажі категорії у 2019 р., %

Єдина категорія, яка в сезон 2019 р. прискорила темпи зростання споживання – це соки. Найбільш позитивний вплив на зростання продажів в грошовому вираженні в категорії соків справило зростання середньої ціни за літр. Проте, власне для динаміки споживання важливим фактором стало зростання попиту. Одночасно з цим відбулося скорочення асортименту, що стримувало зростання категорії. Це свідчить про те, що в категорії був змінений асортимент в бік більш дорогих варіантів і одночасно таких, що користуються великим попитом, відповідають трендам, а значить споживач готовий платити за них більше.

Найшвидші темпи зростання грошових продажів спостерігаємо в категорії енергетичних напоїв, в першу чергу, за рахунок розширення асортименту та зростання середньої ціни за літр. Уміло підібрані нові смаки, які припали до смаку споживачеві, навіть в ціні трохи вищої ніж аналоги змогли завоювати полку і споживача.

Зростання попиту мало найбільш позитивний ефект на динаміку холодного чаю – єдиної категорії в індустрії, яка прискорила темпи зростання в грошовому вираженні в порівнянні з сезоном 2018 р. (рис. 2.4) [44].

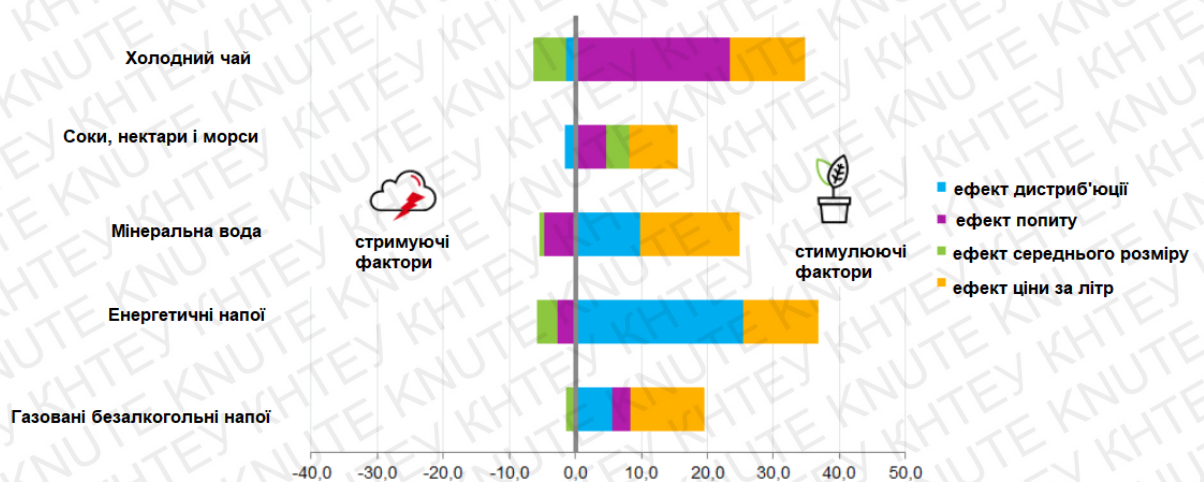


Рисунок 2.4. Внесок факторів в динаміку категорій (2018-2019 рр.)

Таким чином, виділимо ключові фактори успіху на ринку виробництва та продажу безалкогольних напоїв та пива.

1. Асортимент: безалкогольні напої і пиво демонструють чітко виражене розширення полки протягом «високого сезону». Асортимент деяких категорій

розширюється протягом високого сезону. Такий ефект досягається шляхом розширення дистрибуції вже існуючого на ринку асортименту, а також нових запусків. Наприклад, в категорії газованих безалкогольних напоїв незважаючи на те, що кількісний розподіл нових запусків по місяцях відрізняється з року в рік, більше продажів генерують новинки, які були запущені на ринок в квітні-травні. Таким чином, виробник встигає побудувати достатню дистрибуцію для продукту, а споживач – помітити на полиці і спробувати новинку на початку або протягом сезону.

2. Власні марки мереж. Частка власних марок в категоріях пива та безалкогольних напоїв поступово зростає. Так, в 2019 році вона становила майже 4%. Найбільше на розвиток власних торгових марок (BTM) впливає їх розширення в категоріях пива, мінеральної води і соків. Особливістю такої продукції в категорії мінеральної води є підвищення частки великого формату – 2л в «високий сезон». Разом з тим основним драйвером категорії став формат 1,5л, який в основному активно ріс в період між сезонними піками починаючи з середини 2018 року. Поступове розширення асортименту BTM на користь продукції з більш низькою середньою ціною за літр сприяє їх росту.

3. Формати упаковки. У категорії пива та газованих безалкогольних напоїв найбільше сезональне зростання частки ринку демонструє формат упаковки 0,5 л на тлі загального зростання продажів у всіх форматах. В мінеральних водах ситуація трохи відрізняється. Тут ми бачимо зростання частки великих упаковок – 2л протягом літніх місяців. Категорія соків хоча в цілому і не демонструє високий ступінь сезональності, проте окремі типи продуктів мають таку особливість. Це помітно в сегментах 0,2л і 0,5л – упаковки так званого «імпульсного формату», тобто ті, які розраховані на одну порцію і які зручно споживати відразу.

4. Канали продажу. Щодо розподілу каналів, ситуація відрізняється в різних категоріях. Так, в газованих безалкогольних напоях, пиві, мінеральній воді і соках найбільшими каналами торгівлі є гіпер- і супермаркети, продуктові магазини. Разом з тим в «високий сезон» важливість каналів

традиційної торгівлі зростає (за рахунок магазинів імпульсних покупок і відкритих ринків, а також продуктових магазинів).

5. Знижки. Крім об'єктивного підвищення попиту на напої, виробники також використовують засоби стимулювання попиту, серед яких промо-акції.

2.2 Аналіз системи стратегічного управління та результатів діяльності дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл.

ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл., є дочірнім підприємством одного із найбільших в Україні виробників газованих напоїв та пива, продукція якого постачається у всі області держави та успішно експортується за кордон.

Сьогодні ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. має унікальні технології та методики виробництва продукції, деякі з яких не мають аналогів, наприклад, методика варіння і бродіння квасу.

Політика компанії – це постійне, безперервне вдосконалення у всіх сферах. Постійне навчання кадрів, покупка нового унікального обладнання, розробка передових унікальних рецептур, науковий підхід до процесів виробництва продукції і багато іншого стали елементами щоденної, безперервної роботи менеджменту компанії. Щорічно на завод запрошуються фахівці з Європи з метою навчання фахівців компанії.

Мета ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл.

- неухильне виконувати вимоги законодавства України, що пред'являються до продукції і роботі компанії.
- безперервне вдосконалення споживчих характеристик продукції, що відповідають очікуванням споживачів.
- надання споживачу повну інформацію про особливості зберігання, упаковки, транспортування продукції.

- постійно проводити модернізацію в галузі впровадження і використання найбільш сучасних технологій виробництва.
- постійно вдосконалювати кваліфікацію і професіоналізм співробітників підприємства.
- розвивати і вдосконалювати управлінські та виробничі процеси, домагатися підвищення якості їх результатів.
- забезпечувати зростання ефективності системи управління якістю.

На підприємстві постійно ведеться робота щодо вдосконалення технологій, заміни і модернізації морально застарілого технологічного устаткування, що дозволяє підприємству розвивати і розширювати асортимент продукції, що випускається, відповідно до вимог ринку і розширювати ринки збуту продукції.

Портфель брендів компанії включає пивні ТМ «Оболонь», «Магнат», «hike premium», «Десант» і безалкогольний бренд «Живчик».

Стратегія ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв з врахуванням інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною цієї стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Основна мета підприємства – отримання прибутку з комерційної діяльності.

Головним продуктом, виробленим на підприємства, є пиво. Пиво являє собою слабоалкогольний напій. Виробництво пива – це процес спиртового бродіння солодового сусла. Основним фактором, що впливає на виробництво пива, є вихідна якість солоду. В світі розрізняють велику кількість сортів пива: темне (ель, портер, стаут, ячмінне вино, лагер), світле (лагер, пільснер, європейський бурштиновий лагер, бік, копчене, драфт, айс бір, пшеничне, ламб'ік).

Підприємство здійснює продаж пива, як в скляній тарі (0,5 л), так і в ПЕТ-пляшках (0,75 л, 1,5 л і 2 л), а також в кегах.

Крім випуску основної продукції, ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. випускає безалкогольні та слабоалкогольні напої, квас, соковмісну продукцію.

ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. діє в рамках міжнародного сертифікату якості ISO 9001-2001 і міжнародного сертифікату безпеки харчової продукції ISO 22000: 2005.

Ключовою особливістю виробничого процесу підприємства є його замкнутий цикл: весь процес виробництва всіх типів продукції здійснюється самим підприємством.

Якість продукції, що випускається, контролюється на всіх етапах її виробництва спеціальним відділом – лабораторією. Аналіз якості проводиться по всій номенклатурі напоїв, як алкогольних, так і безалкогольних.

Економічний стан підприємства визначається сукупністю параметрів, які виражають наявність, доцільність розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів, реальні та потенційні фінансові можливості. Він є синтетичним показником, який впливає на ефективність господарської діяльності підприємства. Якщо господарська діяльність є прибутковою, то утворюються додаткові джерела засобів, які в кінцевому результаті сприяють зміцненню фінансового стану підприємства.

Структура виробництва продукції за обсягом завантажених виробничих потужностей відображена на 2.5.

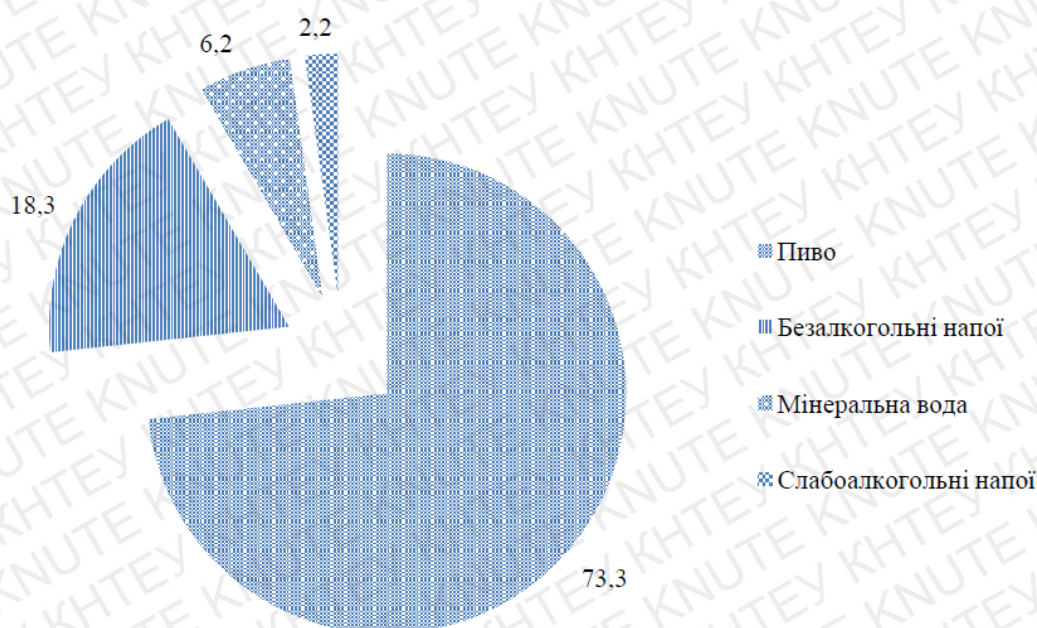


Рисунок 2.5. Структура виробництва продукції за обсягом завантажених виробничих потужностей ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл., %

Для аналізу основних техніко-економічних показників роботи ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл. проведемо розрахунок цих показників, результати якого наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл.

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018	2019	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	797196	987799	190603	23,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1003350	1186576	183226	18,3
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	(746222)	(901391)	155169	20,8
Адміністративні витрати	тис. грн.	(31295)	(30729)	-566	-1,8

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	тис. грн.	(143731)	(149803)	6072	4
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	(921248)	(1081923)	160675	17,4
- змінні витрати	тис. грн.	(746211)	(876358)	130146,75	17,4
- постійні витрати	тис. грн.	(175037)	(205565)	30528,25	17,4
Результат від реалізації продукції: - прибуток - збиток	тис. грн.	82102	104653	22551	27,5
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	80164	98245	18081	22,6
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	48571	71578	23007	47,4
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	91,82	91,18	- 0,64	-
Рентабельність діяльності (продажів)	%	4,8	6,0	1,2	-
Рентабельність продукції	%	8,9	9,7	0,8	-

Проаналізувавши показники ДП ПрАТ «Оболонь» м. Краси́лів, Хмельницька обл., можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається зростання результативних показників діяльності. Відповідно «обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах» у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 23,9 %. Це зумовлено зростанням обсягу виробництва, а також ціни на готову продукцію, в наслідок збільшення собівартості реалізованої продукції.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 17,4%, що в цілому є досить прийнятним показником, який зумовлений зростанням витрат на наступні показники: збут та реалізація продукції, транспортування готової продукції, собівартість, витрати на маркетингові заходи.

Та попри збільшення витрат у 2019 році вдалося дещо зменшити витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації. Збільшився і прибуток від операційної діяльності на 18081 тис. грн. в наслідок більш ефективної господарської діяльності.

Показник «Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції» збільшився на 18,3%, що також вказує ефективність господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» м. Краси́лів, Хмельницька обл.

Показник адміністративні витрати у поточному році порівняно з минулим роком знизився на 1,8% у зв'язку зі скорочення адміністративного персоналу.

На сьогодні запровадження раціонального управління конкурентоспроможністю підприємства є однією з основних задач будь-якого керівника. Управління конкурентоспроможністю полягає у визначенні конкурентних позицій підприємства на ринку та пошуку шляхів їх покращення або утримання.

На ринку виготовлення пива України діє більше 50 підприємств, але лідерство розділяють між собою чотири пивоварних холдинги (рис. 2.6), що займають 94,2% у загальному виробництві пива.

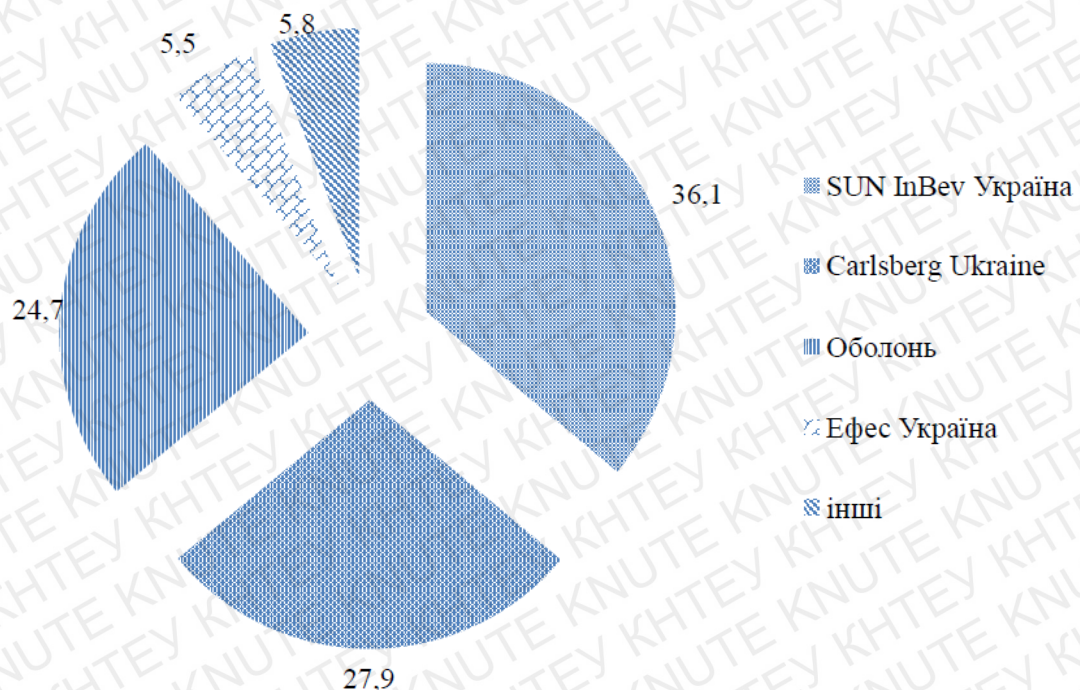


Рисунок 2.6. Структура ринку пивоваріння в Україні у 2019 р., %

Для правильної розробки комплексної стратегії необхідно проаналізувати галузеві ключові фактори успіху (КФУ). Проведемо аналіз

ключових факторів успіху підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл. та відобразимо їх у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові фактори успіху для ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів,
Хмельницька обл.

Основні групи КФУ	КФУ відповідної групи
КФУ, які залежать від технології	1. Можливість запуску власного виробництва; 2. Можливість розробки нових проектів; 3. Ступінь оволодіння існуючими технологіями
КФУ, пов'язані з реалізацією продукції	1. Широка мережа оптових дистриб'юторів / дилерів; 2. Наявність точок роздрібно́ї торгівлі, що належать компанії; 3. Низькі витрати з реалізації.
КФУ, пов'язані з маркетингом	1. Висока кваліфікація співробітників відділу реалізації; 2. Різноманітність видів продукції; 3. Привабливий дизайн.
КФУ, пов'язані з професійними навичками	1. Ступінь оволодіння (знання) певної технологією; 2. Здатність (вміння) створювати ефективну рекламу; 3. Здатність швидко переводити нові товари в реалізацію.
КФУ, пов'язані з організаційним і можливостями	1. Рівень інформаційних систем 2. Здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію; 3. Більший досвід і ноу-хау в галузі менеджменту
Інші КФУ	1. Сприятливий імідж / репутація фірми у покупців; 2. Вигідне розташування; 3. Приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці 4. Наявність патентів.

Оцінка КФУ підприємства може бути представлена у вигляді багатокутника, що будується за допомогою засобів програми Excel, типу діаграми — пелюсткова (Radar).

Проаналізуємо КФУ ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. в порівнянні з двома підприємствами: SUN InBev Україна та Carlsberg Ukraine.

На основі аналізу ринку, надамо характеристику КФУ окремих сфер діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» та його конкурентів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльні характеристики окремих сфер КФУ ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. та його конкурентів за 2019 р. за методом експертних оцінок

Показники	ДП ПрАТ «Оболонь»	SUN InBev Україна	Carlsberg Ukraine	max
Якість продукції	9	6	7	10
Асортимент	9	5	8	10
Ціна	6	7	7	10
Лояльність споживачів до бренду	9	7	4	10
Реклама	8	8	5	10

Розрахуємо основні показники КФУ за кожним з чинників ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. та його конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльні характеристики окремих КФУ ДП ПрАТ «Оболонь» м.

Красилів, Хмельницької обл. та його конкурентів за 2019 р. за
розрахунковими методами

Показники	ДП ПрАТ «Оболонь»	SUN InBev Україна	Carlsberg Ukraine	max
Рентабельність продажу, %	6	3,1	2,1	6
Рентабельність виробництва, %	10,00	8,31	1,89	10
Чистий оборотний капітал, грн.	98556	44365	88907	98556
Продуктивність праці, тис. грн./особу	836,12	610,13	591,15	836,12
Фондоозброєність, тис. грн./особу	233,71	113,86	96,97	233,71

Розраховувавши основні показники КФУ, доцільно буде перевести їх у бали (B_{ij}), які будуть показувати довжину векторів багатокутника КФУ підприємства. Розрахунок проведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка розрахункових показників КФУ підприємств ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. та його конкурентів за 2019 р.

Показники	$B_{\max}$	B_{ij}		
		ДП ПрАТ «Оболонь»	SUN InBev Україна	Carlsberg Ukraine
Рентабельність продажу	10	10	6	4
Рентабельність виробництва	10	10	8,3	1,9
Чистий оборотний капітал	10	10	4,5	9,0
Продуктивність праці	10	10	7,3	7,1
Фондоозброєність	10	10	4,9	4,2

Побудуємо багатокутник КФУ досліджуваних підприємств (рис. 2.7).

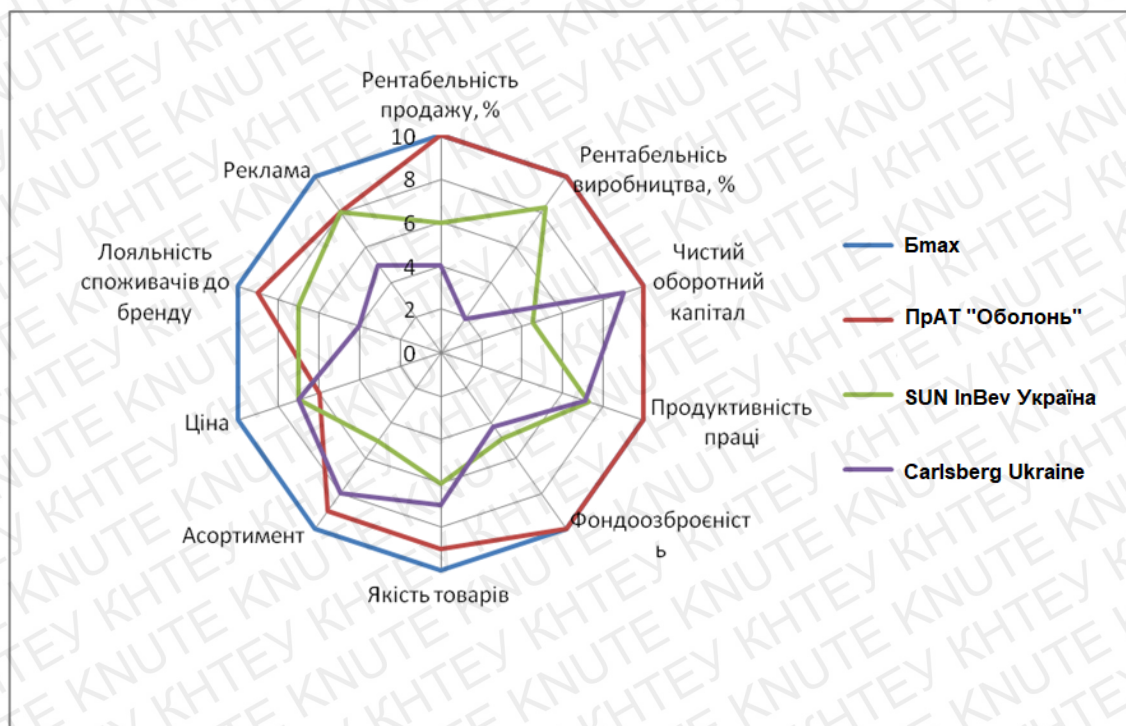


Рисунок 2.7. Багатокутник КФУ ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. та основних конкурентів

Отже, за проведеними розрахунками очевидним підприємством-лідером є ДП ПрАТ «Оболонь» м. Краси́лів, Хмельницької обл. Добре налагоджений збут, висока ефективність менеджменту, застосування новітнього обладнання та відома торгова марка дозволили підприємству посісти гідні позиції на ринку. ДП ПрАТ «Оболонь» м. Краси́лів, Хмельницької обл. найбільш сильно позиціонує себе зі сторони сильного гравця на ринку за рахунок високої якості продукції та відомої торгової марки. Висока фондовіддача та продуктивність праці виробничого персоналу, існує сформована система управління та висока кваліфікованість фахівців. Основними можливостями компанії є: освоєння нових сегментів ринку, можливість розширити виробництво, обслуговування нових додаткових груп споживачів, вдосконалення системи стимулювання праці. ДП ПрАТ «Оболонь» м. Краси́лів, Хмельницької обл. має гірше значення, ніж в конкурентів лише за ціновою політикою, адже застосовує стратегію високих цін. Найгірший багатокутник КФУ у Carlsberg Ukraine. Це зумовлено низькими фінансовими показниками та низькою лояльністю покупців до бренду.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ КЛЮФОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ В СИСТЕМІ СТАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» М.КРАСИЛІВ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.

3.1 Розробка управлінських заходів щодо удосконалення стратегічної діагностики ключових факторів успіху підприємства

Удосконалення стратегічної діагностики ключових факторів успіху підприємства є беззаперечним пунктом кожного підприємства, тому його керівники та менеджери повинні постійно моніторити стан свого підприємства та вносити корективи для покращення роботи та більш ефективно використовувати ресурси.

Першим практичним пунктом для удосконалення стратегічної діагностики ключових факторів успіху підприємства є підвищення продуктивності виробництва і головними шляхами реалізації цього кроку є покращення управлінської системи, організація праці, зміна обсягів та структури виробництва, покращення технічного забезпечення, поліпшення якості ресурсів і т. д.

Загалом, усі вище згадані шляхи збільшення продуктивності виробництва можна розподілити на три напрями:

1. Удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності (організаційний);
2. Управління витратами і ресурсами (ресурсний);
3. Розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності (технологічний).

Вагомим фактором продуктивності підприємства, а отже, і важливим резервом її підвищення, вважається організація виробничого процесу. За певних умов підприємству необхідно проаналізувати усі нюанси, що і встановлюють ефективність організації справ – від рівня робочого простору

окремого працівника або спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Для виробничих підприємств, взявши до уваги особливості їх роботи, увагу потрібно звернути на можливості використання ефективніших типів виробництва (масового, великосерійного).

В рамках технологічного напрямку головним вважається вирішення питання технологічного відставання, що є актуальним для вітчизняних компаній. При цьому, дана проблема вважається всеохоплюючою і містить принаймні два компонента: матеріальний і нематеріальний. Перший з них – це покращення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми. Значна кількість економістів схиляються до того, що подолання технічного і технологічного відставання вимагає не простого переходу на сучасні технології, впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має запозичуватися, відповідно, в найсучасніших компаній з тривалим досвідом роботи у ринковому середовищі.

Ресурсний напрямок відображає першочергові потреби аналізу результативності застосування наявної речової бази виробництва та живої праці. При цьому, слід брати до уваги ступінь завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору пропорції в ній часток амортизації, речових витрат, витрат на оплату праці. Описані характеристики слід розглядати в динаміці, а також, по можливості, зіставляти з показниками найближчих конкурентів. Для оборотних фондів важливим показником вважається швидкість їх обороту, отже, варто проаналізувати моменти її зростання, зокрема такі:

- Скорочення обсягів незавершеного виробництва;
- Поліпшення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів;
- Прискорення реалізації готової продукції (активізація рекламної діяльності);
- Скорочення розмірів дебіторської заборгованості.

Крім цього, слід приділити увагу і на інші напрямки раціоналізації застосування матеріальних ресурсів:

- Вивчити основні причини втрат і нераціонального використання ресурсів;
- Гарантувати аргументоване нормування витрат матеріалів;
- Здійснити впровадження вторинних ресурсів;
- Зробити систему заохочення за економію сировини, енергії і матеріалів та відпрацювати її дієвість;
- Сконцентрувати увагу на застосуванні передових високотехнологічних матеріалів.

За аналізом продуктивності використання трудового потенціалу підприємства, слід сконцентрувати увагу на таких аспектах:

- Внутрішньо-змінні витрати робочого часу;
- Витрати робочого часу внаслідок плинності кадрів;
- Ступінь застосування засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки;
- Тест системи стимулювання працюючих;
- Визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

Зміна структури управління відділом маркетингу також є важливим практичним пунктом роботи щодо удосконалення стратегічної діагностики ключових факторів успіху підприємства. Частою помилкою в організаціях є недотримання норм керованості, коли в підпорядкуванні генерального директора знаходиться велика кількість співробітників: керівники підрозділи, його підлеглі і т. д. В цьому випадку, удар наноситься по ефективності управління в цілому. Звичайно ж, всі організації проходять через етап становлення і формування системи управління в компанії, коли, як правило, має місце жорстка централізація влади і прийняття рішень в руках директора організації. Однак, наступним етапом або стадією має бути делегування повноважень топ-менеджеру, в нашому випадку даними фахівцем повинен виступати Керівник відділу маркетингу.

Формально ця структура затверджена, але всі співробітники звітують безпосередньо генеральному директору в обхід свого керівника, також це стосується спірних моментів в прийнятих рішеннях. Структура управління в компанії побудована таким чином, що будь-який співробітник, в обхід діалогу з вищим керівником, може оскаржити його рішення, звернувшись до генерального директора, відсутня узгодженість і колегіальність, яку зароджує безпосередньо Генеральний директор компанії по суті. Виходом зі сформованої ситуації є наступна послідовність дій:

1. Зосередження акцентів у підборі кадрів на пошук керівника відділу маркетингу. Побудова системи знизу-вгору, в даному випадку, неправильна і згубна, як вже було описано вище.

2. Після підбору керівника підрозділу Генеральний директор делегує йому повноваження з контролю діяльності всіх нижчестоящих в рівні ієрархії співробітників, їх підпорядкованість повністю переходить до керівника відділу маркетингу.

3. На підприємстві введена система мотивації співробітників, тобто половину заробітної плати становить оклад, друга половина – мотивація по виконану за місяць роботи. В кінці кожного місяця співробітники готують і захищає звіт з виконаної роботи і виконання поставлених завдань перед Генеральним директором в особистій бесіді. Раціональним варіантом в ключі відмови від зайвої централізації влади була б міра щодо захисту цих звітів саме перед керівником підрозділу. Нижчі співробітники звітують перед своїм безпосереднім керівником і вже керівник відділу, генеруючи всі роботи за всіма напрямками звітує безпосередньо генеральному директору.

Далі виділимо мінуси в діяльності цього підрозділу і в якості висновків розробимо методи вдосконалення ефективності його роботи.

Отже, еталонна структура даного відділу включає в себе: Керівника відділу маркетингу, PR-менеджера, Маркетолога-аналітика, Бренд-менеджера. Ця структура є функціональною, тобто всередині відділу виділені співробітники, що працюють суто за своїм напрямком і проблематикою,

кожний з напрямків знаходиться на одному рівні ієрархічної градації. Першою проблемою, як зазначалося вище, є неукомплектованість відділу. Через відсутність необхідної кількості співробітників, поточну роботу в відділі доводиться розподіляти за наявними на той момент кадровими одиницями, хоча кожен з вище перерахованих фахівців є вузьким фахівцем у своїй сфері. Плюсом такої структури управління є те, що вона сприяє вирішенню різноманітних проблем в галузі маркетингу, але неукомплектованість відділу зводить даний плюс до нуля. Так, Бренд-менеджер не зможе організувати і виконати якісну аналітичну роботу, також, як і аналітик, в свою чергу, може не знати всіх тонкощів роботи зі створення бренду, тонкощів роботи з дизайнерськими програмами і т. д.

Також страждає тайм-менеджмент; у відсутності якої-небудь кадрової одиниці її обов'язки розподіляються іншим, і це заважає співробітникам якісно виконувати свою роботу і поставлені перед ними завдання.

Також було відзначено, що підбору керівних посадах цього підрозділу не приділяється практично ніякої уваги, хоча цілком логічним був би підбір цього співробітника як вищої ланки цієї структури і надалі спільний підбір його підлеглих посадових одиниць за його безпосередньої участі. Саме керівник відділу здатний уникнути появи головного мінусу в таких структурах шляхом координації і централізації різних напрямків діяльності кожного співробітника. Без його участі дані придбають непов'язаний один з одним характер, буде відсутня коректна послідовність дії, практичного застосування ряду напрацювань.

Заглиблюючись в методи роботи самого відділу і кожної його одиниці сформулюємо ряд моментів щодо вдосконалення його роботи.

Маркетолог-аналітик – в його обов'язки входить робота з пошуку, збору, систематизації і аналізу інформації про ринок конкретного товару, в нашому випадку – це пиво і ряд безалкогольних напоїв. Аналітик вивчає стратегію розвитку конкурентів, динаміки їх продажів, випуск нових продуктів, модернізацію старих, результати їх просування на ринку і багато іншого. В

рамках досліджуваної компанії маркетинголог-аналітик, після отримання та відповідної обробки інформації, щомісяця розробляє і затверджує програму просування відповідних продуктів або напрямків, прораховує фінансовий результат якщо такий, складає кошторис витрат. Частина аналітичних даних повинна підлягати аналізу діяльності всього відділу, за умови його укомплектованості і розподілу необхідних сигналів ринку за напрямками, формування загальної концепції розвитку компанії в галузі маркетингу, яку планово повинен здійснювати і курирувати Керівник відділу маркетингу.

Якщо повернутися до дійсної ситуації на підприємстві, то, при умові не укомплектованості співробітників, маркетинголог-аналітик може якісно виконувати тільки частину своєї роботи, а цілий її пласт залишається марним і не одержує практичної реалізації. Як мінімум 50% роботи цього співробітника повинне проходити в торгових точках, у вивченні ринку, використанні певного інструментарію і методів спостереження. На практиці робота маркетинголога-аналітика поза офісом має обмеження. Співробітникам просто не дають можливості витрачати ці 50% на роботу в точках, роботу зі споживачами продукції, що призводить до вузького збору інформації і, відповідно, до вузьких висновків. Ця проблема є відлунням неправильної побудову роботи відділу маркетингу в принципі. Її вдосконалення, усунення мінусів, негайно принесе компанії свої плоди.

В цьому випадку шлях вдосконалення і вирішення цієї проблеми може здійснюватися шляхом використання сучасної ІТ-техніки. Цю методику широко використовують компанії, що бажають контролювати пересування своїх співробітників, з метою підвищення ефективності їх роботи. Кожному підконтрольному співробітнику видається смартфон зі спеціальною програмою, в яку через сайт мобільного оператора, обслуговуючого, як правило, на корпоративному порядку, всю компанію, додаються торгові точки, які цей співробітник планує піддати методам спостереження в певний період часу. Потрапляючи в торгову точку, співробітник фіксує своє поточне місце знаходження під час приходу і відходу, таким чином, системний

адміністратор компанії може в щоденному порядку фільтрувати і надавати звіт про невиконані завдання. Цей метод контролю роботи співробітників має порівняно невеликі витрати і процес отримання даних про ефективність роботи не трудомісткий.

Ще одним проблемним моментом, що вимагає модернізації в ключі роботи цього фахівця, є наявність великої кількості торгових майданчиків, за збір інформації на яких, її якісну обробку і, як результат програму просування (трейд-маркетингу) він відповідає. Співробітники компанії, в нашому випадку – це супервайзери і керівники торгових майданчиків, не зацікавлені у тимчасових витратах на збір необхідної інформації. Якщо інформація надається, то досить поверхневого рівня, так би мовити «для галочки», відповідно, ефективний аналіз цієї інформації неможливий. Удосконаленням роботи маркетингового відділу і, конкретно, його аналітичної ланки, буде введення в мотивацію співробітників відділу продажів торгових майданчиків надання повної, якісної і своєчасної аналітичної інформації. Керівник торгового дому за кожним напрямком, в свою чергу, повинен пояснити своїм підлеглим важливість і необхідність цього збору, як найважливішого важеля для відділу продажів в освоєнні власного ринку.

Після впровадження цих заходів пропонуємо провести масштабне маркетингове дослідження по даній схемі. Суть запропонованого маркетингового дослідження ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл.:

Етап 1 – визначено за мету нагадування споживачам про торгову марку. Крім цього цілями рекламної кампанії є зміцнення та деталізація образу, бренду «Оболонь». Цей етап роботи включає визначення цільової аудиторії споживачів продукції «Оболонь» та оптимізації процесу планування рекламних засобів.

Етап 2. Здійснюється вибір місця проведення рекламних кампаній та акцій для ДП ПрАТ «Оболонь», спеціалісти-маркетологи та аналітики повинні визначити населені пункти країни, де будуть проводитися рекламні заходи.

Етап 3. Прийняття рішення про час проведення рекламних акцій пива ДП ПрАТ «Оболонь». Це визначається, враховуючи ряд важливих моментів:

- щомісячні коливання в структурі ринку;
- бюджетні обмеження;
- активність конкурентів;
- специфічні завдання з розповсюдження продукції «Оболонь»;
- наявність товарів;
- вимоги до рекламної діяльності.

Практика свідчить, що реклама торгової марки «Оболонь» повинна бути більш інтенсивною у ті місяці, коли добре реалізується товарна категорія – у літній період та на межі грудня та січня, тобто у період новорічних свят, а також у квітні – травні, тобто у період святкування Великодня. Протягом останніх років «Оболонь» дотримується саме такої стратегії вибору часу проведення рекламних кампаній та акцій з метою поширення інформації та рекламування продукції.

Етап 4. Встановлення пріоритетності ринку збуту. Відомо, що загальної формули для розподілу рекламного бюджету компанії на ринках різних регіонів не існує. Один з основних принципів – це підвищення рекламної активності на ринках з найбільш високими обсягами продажів і/або такими, що займають великі сегменти загального ринку.

Етап 5. Ідея кампанії – «Життя змінюється на краще з пивом твоєї Батьківщини». Мета нової рекламної кампанії «Оболонь» – показати взаємодію українського продукту та споживача, яка надає динаміки поступальному розвитку нашої держави.

Етап 6. Планування охоплення аудиторії та частоти реклами.

3.2 Прогнозне оцінювання результатів впровадження удосконалених підходів до стратегічної діагностики ключових факторів успіху на підприємстві

Після впровадження результатів маркетингового дослідження ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. очікує позитивного результату, а саме:

- розширення аудиторії споживачів;
- підвищення лояльності споживачів до ТМ «Оболонь»;
- підвищення конкурентоспроможності ТМ «Оболонь»;
- збільшення обсягів збуту продукції та чистого доходу.

Прогнозовані значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдемо за методом експертних оцінок. Відповідно до методу експертних оцінок проведено опитування провідних спеціалістів та керівників відділу економіки і маркетингу.

Дані проведеного опитування наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо очікуваного приросту чистого доходу після впровадження зроблених у дослідженні пропозицій

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2030	1759	1564	1890	1934	1650	1824

З табл. 3.2 видно, що експерти прогнозують приріст чистого доходу (виручки) в межах від 1564 до 2030 тис. грн. Але величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і точність.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення і базується на формулі:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum O_i - O_{\text{сеп}}}{n}}$$

де O_i – оціночне значення i -того експерта;

$O_{\text{сеп}}$ – середнє значення оцінок експертів;

n – кількість експертів, що брали участь в опитуванні.

Проміжні розрахунки подані у табл. 3.3.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення подамо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг збуту Оі, тис. грн.	2030	1759	1564	1890	1934	1650	1824	12651
О _{сер}	1807,3							-
Відхилення О=Оі-О _{сер}	222,7	-48,3	-243,3	82,7	126,7	-157,3	16,7	-
ΔО ²	49601,7	2331,5	59187,9	6841,7	16056,5	24738,8	279,4	159037,4

Отже, маємо наступні розрахунки:

$$O_{\text{сер}} = (2030 + 1759 + 1564 + 1890 + 1934 + 1650 + 1824) / 7 = 1807,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = 150,7.$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності думок експертів і базується на формулі (3.2):

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = (150,7 / 1807,3) \times 100\% = 8,3\% \quad (3.2)$$

Оскільки коефіцієнт варіації менший за 33%, то відповідно сукупність думок експертів можна вважати однорідною та використовувати для подальших розрахунків.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення свята морозива за формулою (3.3):

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

Отже, маємо наступні розрахунки: В = 1824 (за методом медіан), П = 1564 (найменше значення), О = 2030 (найбільше значення)

$$ОП = (1564 + 4 * 1824 + 2030) / 6 = 1815 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації за формулою (3.4):

$$\text{ЧД} = (\text{ОП}/\text{ЧД}_{2014}) * 100\% = (1815/1186576) * 100 = 0,15\% \quad (3.4)$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$\text{ЧД} = 1186576 + 1815 = 1188391 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 1081923 тис. грн. Постійні витрати 205565 тис. грн., змінні 876358 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$876358 * 0,0015 = 1314 \text{ тис. грн.}$$

Проведення акції потребує витрат у розмірі 77,6 тис. грн. Отже, приріст повних витрат складе:

$$1314 + 77,6 = 1392,0 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$1081923 + 1392,0 = 1083315 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 1815 - 1392 = 423 \text{ тис. грн.}$$

Отже прибуток від реалізації продукції складе:

$$104653 + 423 = 105076 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$423 * (1 - 0,18) = 346 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$71578 + 346 = 71924 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо очікувані результати від проведення заходу в проектному році і порівнюємо із базовим значенням показника. Результати наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від проведення заходу, тис. грн.

Показники	Приріст показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1815
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	1393
Приріст прибутку від реалізації продукції	423
Приріст чистого прибутку	346

Отже, внаслідок впровадження запропонованого дослідження чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 1815 тис. грн. (або на 0,15 %). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1393 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 423 тис. грн., а чистий прибуток – на 346 тис. грн. і складе 71924 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах ринкових відносин в Україні, що характеризуються появою підприємств різних форм власності, постійними змінами в зовнішньому середовищі, мінливістю купівельного попиту головним фактором успіху функціонування підприємств є забезпечення їх успіху в галузі.

Галузеві ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною і домогтися фінансового успіху.

КФУ – такі фактори, яким фірми повинні приділяти особливу увагу, тому що вони визначають її успіх (чи неуспіх) на ринку, а також конкурентні можливості, які безпосередньо впливають на прибутковість фірми.

У найзагальнішому вигляді процес формування стратегічного плану являє собою якусь точку перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього навколишнього середовища, виражених у формі ключових факторів успіху, а також сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу підприємства, виражених, в свою чергу, в його відмінних здібностях до розвитку. Природно, що можливості зовнішнього середовища повинні бути затребувані за рахунок використання сильних сторін ресурсного потенціалу. Крім того, повинні бути виявлені загрози зовнішнього середовища, а слабкі сторони ресурсного потенціалу підприємства зведені до мінімуму.

У роботі була здійснена оцінка основних техніко-економічних показників діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницька обл. та рівня розвитку його КФУ. Досліджуване підприємство є дочірнім підприємством лідера з виробництва пива та безалкогольних напоїв в Україні.

Було здійснено оцінку КФУ ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. за методом побудови «багатокутника КФУ» та інтегральним методом. За проведеними розрахунками очевидним

підприємством-лідером є ДП ПрАТ «Оболонь». Добре налагоджений збут, висока ефективність менеджменту, застосування новітнього обладнання та відома торгова марка дозволили підприємству посісти гідні позиції на ринку. ДП ПрАТ «Оболонь» має гірше значення, ніж в конкурентів, лише за ціновою політикою.

ДП ПрАТ «Оболонь» м. Красилів, Хмельницької обл. виробляє конкурентоспроможну продукцію. Це пояснюється тим, що підприємство займає лідируюче місце на ринку пива. Також запорукою конкурентної продукції є дотримання всіх стандартів та технічних умов, інструкцій з виготовлення пива, внаслідок цього – виготовлення високоякісної продукції.

Незважаючи на те, що ДП ПрАТ «Оболонь» є найбільш конкурентоздатним підприємством за більшістю оцінених параметрів, існує потреба в постійній підтримці його конкурентного статусу.

На основі аналізу КФУ ПрАТ «Оболонь» у м. Красилів, Хмельницька обл., визначено нагальні проблеми, що можуть з'явитись у ДП ПрАТ «Оболонь». Вони першочергово викликані активізацією торгових марок на ринку пива та безалкогольних напоїв в містах центральної України. З метою захисту від виявлених загроз, а також підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» доцільно вжити заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Нами було створено програму маркетингового дослідження та розроблено анкету, виконано розрахунок вартості маркетингового дослідження.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки та надати компанії такі рекомендації:

- дотримуватися стратегії диференціації, тобто зміцнення унікальності продукту і зосереджуватись на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. Конкурентна стратегія – стратегія лідерства продукту;

- основні зусилля зосереджувати на створенні високого рівня знань про продукти та підвищення обізнаності про унікальні особливості продукту;
- щоб зберегти конкурентоспроможність, необхідно постійно стежити за пропозиціями конкурентів та появою нових гравців, досліджувати потреби клієнтів та пропонувати відповідно потребам продукти;
- посилення лідерських позицій, що буде заважати проникненню нових конкурентів на ринок;
- концентрувати діяльність на побудові довгострокових та стабільних відносин з клієнтами;

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шереметинська О.В. Аналіз конкурентоспроможності продукції провідних українських підприємств на ринку пива / О.В. Шереметинська, А.В. Азізян / Інвестиції: практика та досвід. – 2016.
2. Балабанова Л.В. Стратегія і тактика управління підприємством / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкіна. – К.: Освіта, 2017. – 421 с.
3. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства / О.В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Ч. II: зб. наук. пр. – 2017. – Вип. 4 (40). – С. 20–28.
4. Бойко Р.В. Вдосконалення комерційної діяльності торговельного підприємства на основі оптимізації політики товароруку / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. Т. 2. – С. 128–133.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2017. – 396 с.
6. Вісник корпорації «Оболонь» / за ред. А. Церковної; вид-во: Студія корпоративних комунікацій. – 2019. № 30. – (жовтень-грудень). – 47 с.
7. Власенко В. Сухий закон : скільки телеканали втратили на забороненій рекламі пива [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/news/-/380748/suhyj-zakon-skilky-telekanalyvtratyly-na-zaboronenij-reklami-pyva>
8. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2016. – 248 с.
9. Державна служба статистики України. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Дикань В.Л. Стратегічне управління / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, [та ін.]. – Київ: ЦУЛ, 2017. – 272 с

11. Дойл П. Менеджмент: стратегія та тактика / Пер. з англ.; Під ред. Ю.Н. Каптуревського. – К., 2014. – 480 с.
12. Дослідження українського ринку пива: тенденції та прогноз // Брендингове агентство KOLORO. – URL: <https://koloro.ua>
13. Петухова О. М. Тенденції розвитку світового та українського пивного ринку / О. М. Петухова, Д. Є. Аманов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3716>.
14. Шевченко Е. Півний ринок : підсумок законодавчих нововведень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1412928-pivnij-rinok-pidsumkizakonodavchih-novovveden>.
15. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2018. – 279 с.
16. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах/ Н.Є. Каличева, С.Є. Бохан// Науковий огляд. – 2017. – Вип. 5 (37). - С. 5 – 15.
17. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2016. – 366 с.
18. Сиротюк Н.Б. Динамічні аспекти розвитку пивоварної промисловості / Н.Б. Сиротюк Н.Б. // Матеріали ІХ Всеукраїнської студентської науково - технічної конференції / В 2 т. – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 20-21 квітня 2017 р.), 2017. – Т. 2. – С. 71.
19. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 42. – С. 297-303.
20. Козловський В.О. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія / В.О. Козловський, Л.Г. Дончак. – Тернопіль: Крок, 2018. – 204 с.

21. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
22. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – М.: Справа, 2015.
23. Ламберн Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Ламберн Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. – СПб.: Питер Ком, 2018. – 720 с.
24. Лисевич В.В. Дослідження конкурентоспроможності товарів у системі стратегічного маркетингу, аудиту // Продуктивність. – 2017. – 434 с.
25. ЛІГАБізнесІнформ. Информационное агентство. В ГФС назвали крупнейших импортеров пива в Украину. – URL: <http://biz.liga.net/ekonomika/prodovolstvie/novosti/3482988-v-gfs-nazvali-krupneyshikh-importerov-piva-v-ukrainu.htm>
26. Лісун Я.В., Гайдей О.О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності: зб. наук. пр. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. – Ч. 2. – К.: КНЕУ, 2016. – С. 472-479.
27. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / Л.Я. Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.
28. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – Київ: Каравела, 2018. – 320 с.
29. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – URL: <http://www.me.gov.ua/>
30. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019.
31. Офіційна сторінка української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ «Укрпиво». – URL: <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>

32. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Оболонь». – URL: <http://obolon.ua>.
33. Офіційний сайт компанії Карлсберг Україна. – URL: <http://carlsbergukraine.com>.
34. Петухова О.М. Еволюція теорії стратегічного управління / О.М. Петухова, О.В. Ставицький // Агросвіт. – 2015. – № 2. – С. 10–14.
35. Пивна справа. Міжнародний аналітичний журнал. Beer market of Ukraine: big three losing weight / Ринок пива України: велика трійка стала менше. – URL: <http://www.pivnoe-delo.info>
36. Пічугіна Т.С. Стратегічний менеджмент: навч. пос. / Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х.: ХДУХТ, 2018. – 215 с.
37. Порожняк О.О., Кошарна С. Ресурсне забезпечення стратегічної позиції підприємства // БізнесІнформ. – 2019. – № 9. – С. 219-223.
38. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 720 с.
39. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основа, 2014. – 672 с.
40. Приймачук Т.Ю. Пивний та хмелевий ринки сьогодення / Т.Ю. Приймачук, А.В. Проценко, Р.І. Рудик, Т.А. Штанько // Вісник аграрної науки. – 2018. – 316 с.
41. Романовський О. Г. Аудит і оцінювання управлінської діяльності, 2014.
42. Скібіцька Л. Антикризисний менеджмент / Л. Скібіцька, В. Матвеев, В. Щелкунов, С. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2014. – 584 с.
43. Стратегічне планування. Навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2018. – 138 с.
44. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум: навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, 2018. – 287 с.

45. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник / В. Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.
46. УНІАН. Інформаційне агентство. – URL: [https:// www.unian.ua](https://www.unian.ua)
47. Харрінгтон Дж. Досконалість управління процесами / пер. з англ. – М.: РІА «Стандарти та якість», 2016

ДОДАТОК Б

Опитувальний лист

Доброго дня! Компанія «Оболонь» пропонує Вам відповісти на декілька запитань стосовно нашої продукції. Ваші щирі відповіді допоможуть нам вивчити потреби споживачів і виявити перспективні напрямки для роботи з клієнтами. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

1. Пиву якої торгової марки Ви віддаєте перевагу:
 - a. Оболонь;
 - b. Рогань;
 - c. Чернігівське;
 - d. Славутич;
 - e. інше.
2. Чим Ви керуєтесь при покупці пива:
 - a. Рекламою;
 - b. Привабливою етикеткою;
 - c. Рекомендаціями знайомих;
 - d. Ціною.
3. Якої місткості Ви найчастіше купуєте пиво?
 - a. 0,5 л;
 - b. 1 л;
 - c. 2 л;
 - d. Інше.
4. Вкажіть, будь-ласка, місця, де Ви зазвичай купуєте пиво:
 - a. Ринок;
 - b. Супермаркет;
 - c. Кафе, бар;
 - d. Кіоск.
5. Як Ви оцінюєте якість пива вітчизняних виробників:
 - a. Відмінно;

- b. Добре;
 - c. Задовільно;
 - d. Незадовільно.
6. Якому пиву Ви надасте перевагу:
- a. Світле;
 - b. Темне;
 - c. Багряне;
 - d. Біле;
 - e. Міцне.
7. Як Ви оцінюєте якість пива „Оболонь”
- a. Відмінно;
 - b. Добре;
 - c. Задовільно;
 - d. Незадовільно.
8. Вкажіть Ваш щомісячний дохід?
- a. до 700 грн;
 - b. 701 – 1200 грн;
 - c. 1201 – 2000 грн.;
 - d. більше 2000 грн.
9. Ваша стать?
- a. Жіноча;
 - b. Чоловіча.
10. Ваш вік:
- a. До 20 років;
 - b. 20 – 29;
 - c. 30 – 39;
 - d. 40 – 49;
 - e. Понад 50 років.