

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління ключовими факторами успіху підприємства»
(за матеріалами ТОВ «НВ КДЗ», м.Новоград-Волинський)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Поперечнюк Анастасії
Олександрівни

Науковий керівник:
Доктор економічних наук,
професор

Дєєва Наталія
Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління ключовими факторами успіху підприємства»
(за матеріалами ТОВ «НВ КДЗ», м.Новоград-Волинський)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Поперечнюк Анастасії
Олександрівни

Науковий керівник:
Доктор економічних наук,
професор

Дєєва Наталія
Едуардівна

Київ 2021

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління ключовими факторами успіху підприємства»

Структура роботи. Робота викладена на 46 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 14 таблиць та 7 рисунків; 9 додатків, список використаних джерел нараховує 48 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «НВ КДЗ» (м. Новоград-Волинський).

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та дослідження особливостей управління ключовими факторами успіху підприємства.

Метою дослідження є вивчення процесу управління ключовими факторами успіху підприємства.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- вивчити сутність та види ключових факторів успіху підприємства;
- обґрунтувати існуючі методичні підходи до управління ключовими факторами успіху підприємства;
- дослідити складові ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ»;
- оцінити ефективність управління ключовими факторами успіху ТОВ «НВ КДЗ»;
- розробити програму управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ»;
- обґрунтувати ефективність реалізації програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «НВ КДЗ».

Рік виконання роботи 2020 – 2021 рр.

Рік захисту роботи – 2021 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління ключовими факторами успіху підприємства»
(за матеріалами ТОВ «НВ КДЗ», м. Новоград-Волинський)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління ключовими факторами успіху підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління ключовими факторами успіху на виробничо-торгівельному підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2016 – 2020 років з метою розробки програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ», оцінено ефективність реалізації управління складовими факторів успіху на підприємстві.

Ключові слова: фактори успіху, управління ключовими факторами успіху, удосконалення процесу управління, програма управління, ефективність проведення змін.

ANNOTATION

final qualifying paper performed on the theme:
«Management of key factors of enterprise success»
(based on the materials of NV KDZ LLC, Novograd-Volynsky)

Graduation qualification work is devoted to the research of the process of management of key factors of success of the enterprise. The work has resolved an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical suggestions and recommendations for improvement of the management process of key success factors in manufacturing and trade enterprises.

Dynamics of the main indicators of the activity of the company in 2016 - 2020 was investigated with the purpose of developing a management program for ensuring stable key success factors of NV KDZ LLC, the effectiveness of implementation of the management of the components of success factors in the company was evaluated.

Key words: success factors, management of key success factors, management process improvement, management program, efficiency of changes.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛЮЧОВИМИ ФАКТОРАМИ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та види ключових факторів успіху підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до управління ключовими факторами успіху підприємства.....	11
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ТОВ «НВ КДЗ».....	16
2.1. Дослідження складових ключових факторів успіху підприємства	16
2.2. Оцінка ефективності управління ключовими факторами успіху підприємства.....	27
Висновки до розділу 2	33
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛЮЧОВИМИ ФАКТОРАМИ УСПІХУ ТОВ «НВ КДЗ».....	34
3.1. Розробка програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства.....	34
3.2. Ефективність реалізації програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства.....	44
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні в умовах трансформації ринкових відносин відбуваються зміни економічної, інформаційної, інституційної та інших сфер функціонування підприємства. Тому, важливе завдання економічного зростання підприємства полягає у набутті переваг, які сприятимуть забезпеченню та отриманню високих конкурентних позицій на ринку. Переваги підприємства необхідно розглядати крізь призму ключових факторів успіху підприємства, які, у свою чергу, визначають рівень ефективності та конкурентоспроможність підприємства.

Посилення конкурентної боротьби, особливо в умовах пандемії COVID-19, окреслили необхідність пошуку методологічної бази, яка дозволить посилити ключові фактори успіху підприємства та встановити їхню сутність, рівні та умови функціонування і напрямки удосконалення. Отже, удосконалення процесу управління ключовими факторами успіху підприємства сьогодні є надзвичайно актуальними з огляду наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам управління ключовими факторами успіху підприємства присвячено чимало наукових праць українських та зарубіжних науковців, а саме: О.С. Власюка, К.В. Новікової, Р.Л. Лупака, А.І. Юсиповича, Г.Р. Лаби, З.А. Хасібуана, Г.Р. Дантеса, М.С. Рахманової, Н.В. Куденко та інших. Ними вивчені проблеми сутності ключових факторів успіху підприємства, їхні пріоритети та методичні підходи до визначення. Але, ними процес управління ключовими факторами успіху підприємства не вивчений щодо глибини та обґрунтованості, що і викликало інтерес у подальших дослідженнях.

Метою дослідження є вивчення процесу управління ключовими факторами успіху підприємства.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- вивчити сутність та види ключових факторів успіху підприємства;

- обґрунтувати існуючі методичні підходи до управління ключовими факторами успіху підприємства;
- дослідити складові ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ»;
- оцінити ефективність управління ключовими факторами успіху ТОВ «НВ КДЗ»;
- розробити програму управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ»;
- обґрунтувати ефективність реалізації програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ».

Об'єктом дослідження являються ключові фактори успіху, що сприяють зростанню економічно-фінансової діяльності ТОВ «НВ КДЗ».

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та дослідження особливостей управління ключовими факторами успіху підприємства.

Вибір та обґрунтування методів дослідження. Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження послужили положення економічної теорії, наукові праці українських та зарубіжних вчених. У процесі дослідження використано наступні методи:

- узагальнення та семантичного аналізу – при обґрунтуванні методичних підходів до управління ключовими факторами успіху підприємства;
- аналізу і синтезу – для окреслення понятійного апарату ключових факторів успіху підприємства та класифікації їхніх видів;
- статистичного дослідження, техніко-економічного аналізу – для дослідження ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ»;
- формалізації – для структурного обґрунтування складових внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «НВ КДЗ»;
- економічного моделювання – для прогнозової оцінки результатів реалізації заходів щодо вдосконалення управління ключовими факторами успіху ТОВ «НВ КДЗ».

Інформаційною базою дослідження слугували матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Житомирській області, інформаційно-аналітичні матеріали, фінансові звіти ТОВ «НВ КДЗ» за 2016-2020 роки, монографії, дисертації, наукові статті, тези доповідей на конференціях, особисті дослідження автора.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному:

- розробленій кореляційно-регресійній моделі впливу факторів на рівень задоволення попиту споживачів на продукцію досліджуваного підприємства, яка дозволяє визначати зростання/спад кожного фактору впливу для росту попиту;
- розроблених програмах управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства через стратегічний розвиток ринку та товару, що дозволить збільшити рівень попиту на продукцію підприємства.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Результати наукового дослідження відображені у науковій статті «Сутність ключових факторів успіху підприємства та їхнє місце у системі управління підприємством», розміщеній в Додатку А

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 46 сторінки, в т.ч. 14 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 48 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 9 додатків, викладених на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛЮЧОВИМИ ФАКТОРАМИ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види ключових факторів успіху підприємства

В умовах сьогодення, особливо у зв'язку із пандемією COVID-19, успішними та прибутковими залишаються ті підприємства, які вдало здійснюють управління своїми ключовими факторами успіху. Кожен керівник підприємства повинен розуміти сутність ключових факторів успіху підприємства та постійно аналізувати ті фактори, які притаманні підприємству і виокремлювати їх серед інших. Виокремленими ключовими факторами успіху керівники підприємства повинні управляти із використанням найновіших та найбільш дієвих сучасних методів, що є актуальним.

Аналіз сутнісних тверджень науковців щодо ключових факторів успіху підприємства показали неоднозначність у трактуванні, що покликано різними об'єктами досліджень. У таблиці 1.1 проаналізовано сутність ключових факторів успіху підприємства, що сформульовані різними науковцями.

Таблиця 1.1

Аналіз сутності ключових факторів успіху підприємства різними авторами

Автор	Сутність поняття
Томпсон А.А., Стрікланд А.Д.	Ключові фактори успіху підприємства – це сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства і, відповідно, на її стратегічний успіх
Власюк О.С.	Ключові фактори успіху підприємства – це конкурентні переваги підприємства в ринковому середовищі, що забезпечують його фінансово-економічну прибутковість та зовнішню інвестиційну активність
Качмарик Я.Д., Куцик П.О.	Ключові фактори успіху підприємства – це система чинників для певної сфери діяльності, що приносять підприємству переваги над іншими аналогічними суб'єктами.

Закінчення таблиці 1.1

Автор	Сутність поняття
Лупак Р. Л., Юсипович А. І., Лаба Г. Р.	Ключові фактори успіху підприємства - це ознака ефективного функціонування та конкурентоспроможні підприємства за якою можна стверджувати про системну модернізацію бізнес-процесів та капіталізацію фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, покращання взаємовигідної співпраці з контрагентами та опосередкованими конкурентами, розширення участі в реалізації програм соціально-економічного розвитку територій функціонування, проектах міжгалузевого та міжрегіонального співробітництва.
Хасібун З.А., Дантес Г.Р.	Ключові фактори успіху підприємства – це ключові сфери діяльності підприємства, в яких сприятливі результати є абсолютно необхідними для досягнення цілями конкретного менеджера, що сприяють інформаційній безпеці
Рахманова М.С.	Ключові фактори успіху підприємства – це позитивно значущі фактори діяльності підприємства, що забезпечують йому суттєві переваги над конкурентами
Колеснікова К.С.	Ключові фактори успіху – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також однієї фірми галузі над іншою

Джерело: побудовано автором на базі [1-7]

Аналіз таблиці 1.1 показує, що сутність ключових факторів успіху підприємства можна згрупувати в декілька позицій:

- як чинники впливу на формування довгострокової конкурентоспроможності (Томпсон А.А., Стрікланд А.Д., Лупак В.Р., Юсипович А.І., Лаба Г.В.);
- як конкурентні переваги підприємства над іншими підприємствами (Власюк О.С., Качмарик Я.Д., Куцик П.О., Рахманова М.С., Колеснікова Н.С.);
- як ключові сфери діяльності підприємства у напрямку досягнення поставлених цілей (Хасібун З.А., Дантес Г.Р.).

Отже, ключовими факторами успіху підприємства є чинники, що позитивно впливають на імідж підприємства, його фінансові можливості,

виокремлюють його серед інших конкурентів у галузі та дозволяють постійно підвищувати власну конкурентоспроможність.

Для поглибленого вивчення сутності ключових факторів успіху підприємства розглянуто їхню класифікацію. Варто зазначити, що українські та зарубіжні науковці по різному класифікують ключові фактори успіху підприємства. Тому, нами розглянуто дві класифікації. У Додатку Б відображено класифікацію ключових факторів успіху підприємства, що надається українськими науковцями.

Усі чинники сформовано у шість класифікаційних ознаки. Так, наприклад, за сферою застосування ключові фактори успіху підприємства поділяються на загальні та специфічні. Загальні фактори – це якість та ціна, а специфічні – репутація підприємства. За джерелами походження бувають ринкові та ресурсні фактори. До ринкових факторів можна віднести імідж підприємства, а до ресурсних – особливі знання персоналу, технологічний рівень підприємства та інші. За можливостями реалізації ключові фактори поділяють на: інструментальні та неінструментальні. До інструментальних можна віднести збутову політику, інноваційний потенціал. А до неінструментальних – зростання обсягів ринку. Отже, класифікація ключових факторів успіху підприємства, що розроблена українськими науковцями, здійснюється за певними ознаками, які поділяють на групу ключових факторів успіху підприємства.

У Додатку В розглянуто класифікацію ключових факторів успіху підприємства, що розроблено зарубіжними науковцями. Зроблено висновок, що зарубіжні науковці більш конкретизовано класифікують ключові фактори успіху підприємства. Якщо українські науковці виділяють групу факторів у класифікації, що зарубіжні – окремо кожний фактор, який пов'язано з конкретними ресурсами. На нашу думку, зарубіжна класифікація є більш наближеною до практичної діяльності підприємства та ефективною під час пандемії COVID-19. Як відомо, під час пандемії більшість компаній працює віддалено. Тому, тут найважливішими постають саме люди, процеси і

організація та технологія. Так, для віддаленої роботи персонал підприємств повинен добре володіти програмними продуктами, особливо тими, що стосуються роботи у команді. Тут необхідністю постає організація віддаленого робочого процесу із чіткими цілями та завданнями, що повинен формувати керівник. Також, керівництво підприємства повинно подбати про те, щоб кожен працівник володів усіма необхідними програмними продуктами для ефективної роботи. Отже, персонал і керівництво належить до фактору «люди», постановка чітких цілей і завдань та ефективний робочий процес – «процеси і організація», забезпечення програмними продуктами – «технологія».

Також, важливо визначити місце ключових факторів успіху підприємства у системі управління. Як відомо, система управління складається із основних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. Вважаємо, що визначення ключових факторів розпочинається із процесу планування, тому найбільше на ключові фактори успіху підприємства впливає функція планування.

Система планування повинна передбачати визначення ключових факторів успіху підприємства та їхню підтримку в усіх сферах діяльності, що впливають на їхню реалізацію. Так, вважаємо успішна система планування ключових факторів успіху підприємства повинна складатися із наступних складових:

1. Системи якості;
2. Якості інформації;
3. Якості обслуговування;
4. Тактичний вплив;
5. Стратегічний вплив.

Система якості як ключовий фактор успіху підприємства повинна дотримуватися наступних принципів: точності, гнучкості, простоти у використанні, надійності, інтеграції даних, ефективності, налаштування, особливості, відкритості системи.

Якість інформації повинна базуватися на таких принципах: відповідність до вимог користувача, створення сучасної бази даних, своєчасна інформація, легкість розуміння, значущість, коротка інформація, відповідність, корисність, доступність.

Якість обслуговування базується на таких принципах: актуальність стану, надійність, хороший сервіс, хороші знання, відповідність до потреб користувача.

Тактичний вплив здійснюється на наступних принципах: підвищення організації навчання працівників, продуктивності окремої бізнес-одиниці, вигідності для індивідуума, підтримці у прийнятті рішень, якості рішень, ефективності часу, індивідуальній участі, спілкуванні, зниженні витрат, вдосконаленні бізнес-процесів, використанні ресурсів даних, задоволеності споживачів.

Стратегічний вплив відбувається на базі принципів: підтримки електронного бізнесу / електронного зв'язку, створенні конкурентних переваг, зростанні бізнесу, діловому союзи, інноваціях у бізнесі, лідерстві за витратами, диференціації товару [10].

Такий підхід до управління ключовими факторами успіху підприємства дозволяє використати повний комплекс найкращих складових діяльності підприємства та підвищити конкурентоспроможність.

Сьогодні українські підприємства планування здійснюють без врахування своїх ключових факторів успіху. Тому, важливо впровадити на українських підприємствах систему планування, що базується на ключових факторах успіху. Вважаємо, що таке впровадження повинно здійснюватися по кроках, тому що одразу впровадити загалом систему буде важко. Перший крок впровадження системи управління ключовими факторами успіху підприємства повинен передбачати, саме визначення таких факторів конкретного підприємства.

Коли всі фактори визначені, то керівники підприємства повинні прийняти рішення, який із ключових факторів є головним, а який

другорядним. Далі здійснюють планування із врахуванням цих факторів, що допоможе підприємству вийти на вищий рівень конкурентоспроможності.

1.2. Методичні підходи до управління ключовими факторами успіху підприємства

У сучасних умовах господарювання теоретичні та прикладні дослідження ключових факторів успіху підприємства показали, що існують методичні підходи, що формують ряд чинників, які впливають на довгостроковий успіх підприємств.

Так, зарубіжні науковці Коупленд Т., Коллер Т. та Муррін Дж. для виявлення ключових факторів успіху підприємства запропонували застосовувати:

1. аналіз сегментів споживчого ринку, тобто здійснювати вивчення основних груп споживачів підприємства, їхніх потреб, мотивацію здійснення ними покупок;
2. аналіз діяльності конкурентів, тобто проведення досліджень специфічних властивостей продукції конкурентів, виявлення відмінностей у результатах їхньої діяльності;
3. аналіз галузевої структури, тобто вивчати інтенсивність конкуренції галузі, вплив товарів-замінників, здатність постачальників та споживачів диктувати власні умови, бар'єри на шляху входження до галузі та виходу з неї) [11].

Українська вчена Куденко Н.В. має дещо інший погляд на визначення ключових факторів успіху підприємства. Вона вважає, що процес визначення ключових факторів успіху підприємства повинен включати два основних напрями, таких як зовнішній і внутрішній аналіз, що відображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Методичні підходи до оцінки ключових факторів успіху підприємства [12]

Перший етап – це зовнішній аналіз, що передбачає проведення аналізу попиту та конкуренції. Ключові фактори успіху підприємства у галузі залежать від її специфіки, тому варто аналізувати попит і конкуренцію. Аналіз попиту визначає основні потреби споживачів, а аналіз конкуренції – фактори впливу на характер конкуренції у галузі.

Другий етап – внутрішній аналіз, що передбачає аналіз сильних і слабких сторін, оцінку компетенцій підприємства, визначення ключових компетенцій підприємства, визначення унікальних ключових компетенцій підприємства. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства виявляє ключові компетенції підприємства і його конкурентні переваги. Оцінка компетенцій

підприємства дозволяє виявити навички і вміння підприємства, що вирізняє його серед інших. Визначення ключових компетенцій підприємства показує забезпечення конкурентоспроможності підприємства, визначення унікальних ключових компетенцій підприємства показує перевагу властиву тільки цьому підприємству.

Третій етап – узгодження вимог галузі із компетенціями підприємства, що показує місце підприємства у галузі [12].

На нашу думку, ключові фактори успіху підприємства із проведенням внутрішнього і зовнішнього аналізу варто також проводити за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

SWOT-аналіз є аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз складається із оцінки: сильних сторін (Strength); слабких сторін (Weakness); можливостей (Opportunities); загроз (Threats).

Тобто, сильні та слабкі сторони характеризують внутрішнє середовище підприємства, а можливості та загрози - зовнішнє середовище підприємства. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Потім встановлюють зв'язки між ними, що далі використовують для формулювання стратегії підприємства.

SWOT-аналіз виконують при використанні якісних та кількісних методик, що розрізняють за способами оцінювання показників та рівнем формалізації. Якісні методики засновано на виборі експертами переліку оцінюваних показників. Ці показники відрізняються за формами (4-польна таблиця або 4-польна матриця).

Але, разом із тим у застосуванні SWOT-аналізу є деякі труднощі: невеликий рівень інформативності; низька формалізація; відсутність кількісного оцінювання факторів за важливістю, силою впливу, ранжуванням показників у різних експертів; складність використання результатів під час управління [13, с. 70].

Ще одним видом якісного аналізу підприємства є PEST-аналіз, який полягає у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати

поточної та майбутньої діяльності підприємства. PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political-legal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні чинники.

Політичний фактор зовнішнього середовища визначають для ясного уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава передбачає втілювати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти рівень держави, де формуються та розподіляються економічні ресурси.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє передбачати можливості, що пов'язано із розвитком науки та техніки, своєчасному налаштуванні на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, прогнозуванні моменту відмови від використовуваної технології [14, с. 45].

Зарубіжні науковці Рахнавард Ф., Бозоргхой Н. вважають, що ключові фактори успіху підприємства необхідно визначати ще при плануванні діяльності підприємства, що дасть можливість у їхньому досягненні а збереженні у довгостроковій перспективі.

Ключові фактори успіху підприємства поділені на п'ять груп:

1. Фактори управління організаційними змінами на базі планування ресурсів підприємства;
2. Фактори ефективної системи управління проектами;
3. Фактори дотримання принципів проектування та узгодженість із структурою;
4. Фактори відповідності до потреб користувачів та якості продукції;
5. Фактори зручності у використанні, гнучкості та пристосованості [15, с. 750].

Отже, для виявлення та аналізу ключових факторів успіху підприємства необхідно проводити аналіз за декількома методиками, що дозволить у

майбутньому підприємствам володіти інформацією щодо успіху діяльності та довгострокової конкурентоспроможності. На базі визначених ключових факторів успіху підприємства варто будувати стратегію управління діяльністю підприємства.

Висновки до розділу 1

Таким чином, ключовими факторами успіху підприємства виступають чинники, що підвищують його конкурентоспроможність та вирізняють його перед конкурентами. Такі фактори дозволяють підприємству вижити під час кризових явищ, прикладом яких може слугувати пандемія COVID-19.

Класифікація ключових факторів успіху підприємства здійснюється у двох аспектах, за класифікаційними ознаками і за окремими факторами. Більш доцільним є використання класифікації за окремими факторами, що дозволить кожному підприємству більш чітко виокремлювати власні ключові фактори успіху.

Українським підприємствам доцільним є перехід на планування за ключовими факторами успіху підприємства, що дозволить ефективно ними управляти та економічно зростати підприємству.

Вивчення методичних підходів до управління ключовими факторами успіху підприємства показало, що існують різні погляди щодо оцінки ключових факторів підприємства. Так, одні науковці вважають, що необхідним є проведення аналізу сегментів споживчого ринку, діяльності конкурентів, галузевої структури, а інші – проведення внутрішнього та зовнішнього аналізу діяльності підприємства. Вважаємо, за доцільність проведення всіх видів аналізу та особливо проведення зовнішнього і внутрішнього аналізу діяльності підприємства за допомогою SWOT- та PEST-аналізу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ТОВ «НВ КДЗ»

2.1. Дослідження складових ключових факторів успіху підприємства

Методичні підходи до дослідження складових ключових факторів успіху підприємства розглянуті в підрозділі 1.2. На рисунку 1.1 відображено, що дослідження складових ключових факторів успіху підприємства необхідно здійснювати за допомогою зовнішнього та внутрішнього аналізу. Тому, нами використано саме цей підхід.

Першим кроком дослідження було проведення зовнішнього аналізу, що базується на проведенні аналізу попиту та конкуренції.

Основним видом діяльності ТОВ «НВ КДЗ» є добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю. Підприємство знаходиться у Житомирській області. Тому, нами проведено аналіз попиту на декоративне та будівельне каміння, вапняк, гіпс, крейду та глинистий сланець у Житомирській області по відношенню до України, що відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз попиту на декоративне та будівельне каміння, вапняк, гіпс,
крейду та глинистий сланець в Житомирській області та ТОВ «НВ КДЗ»
у 2016-2020 роках**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Обсяги реалізованої добувної продукції - декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю в Україні, млн грн.	13195,6	18043,3	22042,9	23247,3	26303,5

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Обсяги реалізованої добувної продукції - декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю у Житомирській області, млн грн.	3421	4303,8	5593,1	5591,7	4741,5
Обсяги реалізованої продукції ТОВ "НВ КДЗ", млн грн.	144,8	192,7	224,9	295,5	248,5
Попит на декоративне та будівельне каміння, вапняк, гіпс, крейду та глинистий сланець у Житомирській області по відношенню до України, %	25,9	23,9	25,4	24,1	18,0
% задоволення попиту споживачів продукцією ТОВ "НВ КДЗ" Житомирської області, %	4,2	4,5	4,0	5,3	5,2

Джерело: складено автором за даними [16], [17], Додаток Д

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє стверджувати, що підприємства із виробництва декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю Житомирської області у 2020 році забезпечували 18% потреб споживачів з України. Варто зазначити про зменшення у 2020 році забезпечення попиту споживачів України на 6,1% порівняно з 2019 роком та на 7,9% порівняно з 2016 роком.

Розрахунок показника задоволеності попиту споживачів продукцією ТОВ «НВ КДЗ» у Житомирській області протягом 2016-2020 років коливався у межах 4,0-5,3%. Так, у 2020 році підприємство могло змогло забезпечити 5,2% споживчих потреб Житомирської області, що на 0,1% менше ніж у 2019 році та на 1,0% більше, ніж у 2016 році.

Наступним кроком дослідження був аналіз конкурентів. Спершу нами визначені основні конкуренти ТОВ «НВ КДЗ»: ТОВ «Вирівський кар'єр», ТДВ «Коростенецький щебзавод», ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів».

ТОВ «Вирівський кар'єр» є одним з провідних виробників щебеневої продукції на Західній Україні. З 2006 року ТОВ «Вирівський кар'єр» входить до складу групи компаній Basalt AG, яка є однією з найбільших виробників будівельних матеріалів у Німеччині. Сторічний досвід та європейський підхід Basalt AG дозволили створити на території Сарненського району Рівненської області сучасне гірничодобувне підприємство, де використовуються найкращі технічні надбання галузі та панують партнерські відносини з клієнтами. Завдяки використанню передових технологій Metso, Sandvik, Michael Gerwin, K2 завод з виробництва щебню ТОВ «Вирівський кар'єр» може виробляти щороку до 2 млн. тон високоякісного щебню та відсіву для облаштування залізничних колій, будівництва доріг, виробництва бетону та бруківки. Дбаючи про довкілля, завод обладнаний сучасною системою аспірації Filterbau. Підприємство знаходиться в Рівненській області, Сарненському районі, с. Гранітне.

ТДВ «Коростенецький щебзавод» випускає в рік понад 1,7 мільйона тон фракційного щебню всіх фракцій, які відповідають ДСТУ БВ 2.7-71-98, а саме: 5-10 мм, 10-20 мм, 5-20 мм, 20-40 мм, 40-70 мм. Основними споживачами щебню є заводи ЗБШ, заводи ЗБВ, дорожні підприємства. Продукція відвантажується по території всієї України і за її межі – Брянську, Московську і Нижегородську області Росії і Білорусь. Підприємство розташоване у Житомирській області у м. Коростень.

ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів» розробляє гранітне родовище «Боброва Гора», яке є одним з найбільших діючих родовищ в Україні. Основним видом діяльності комбінату є випуск гранітного щебню фракцій: 5-20 мм, 20-40 мм, 40-70 мм і відсіву 0-5 мм. Продукцію комбінату знає і цінує велика кількість вітчизняних будівельників і в країнах СНД.

Підприємство розташоване у Житомирській області, Коростенецькому районі с. Гулянка.

У таблиці 2.2 надано характеристику конкурентних переваг та недоліків досліджуваного підприємства та його конкурентів.

Таблиця 2.2

Характеристика конкурентних переваг та недоліків

Характеристика	ТОВ «НВ КДЗ»	ТОВ «Вирівський кар'єр»	ТДВ «Коростенський щебзавод»	ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів»
1	2	3	4	5
Розташування заводу (відстань до кар'єру)	Вдале	Вдале	Вдале	Вдале
Географія збуту	Польща, Литва, Росія	Німеччина, країни Європи	Росія, Білорусь	Росія, Білорусь
Якість продукції	ДСТУ БВ 8.2.7-2102201 ДСТУ БВ 8.2.7-3022013 ДСТУ БВ 8.2.7-75-98 EN 12620, 13043, 13450	ДСТУ БВ.2.7-75-98 ДСТУ БВ.2.7-30:2013 ДСТУ БВ.2.7-210 2010 EN 13450, 13043, 12620, 13242	ДСТУ БВ 2.7-71-98	ГОСТ 8267-93
Міцність продукції	М 2400	М1400	М 1200	М 1400
Обсяг виробництва тонн/рік	2 млн.т	2 млн.т	1.7 млн.т	860 тис.т
Обсяг реалізації продукції у 2020 році, тис. грн.	248546,2	256887	774516	137253
Асортимент, мм	Щебінь фракцій: 3-8, 5-10, 5-20, 10-15, 10-20, 15-20 20-40, 25-60, 40-70, 40-80	Щебінь фракцій: 5-10, 5-20, 10-20, 20-40, 20-70, 40-70, 25-60,	Щебінь фракцій: 5-10, 5-15, 5-20, 10-15, 10-20, 15-20, 20-40, 20-70, 25-60, 40-70,	Щебінь фракцій: 2-5, 5-10, 5-20, 10-20, 20-40, 20-70, 70-120

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5
	Щебенева суміш: 0-20, 0-40, 0-70, 0-700 Гірнича маса: камінь 100-300 Відсів: 0-5 Гранітний декор: фракція 10-15	Щебенева суміш: 0-30, 0-40, 0-70, 0-80. Відсів: 0-5	Щебенева суміш: 0-40, 0-70 Відсів: 0-5	Щебенева суміш: 0-40, 0-70 Відсів: 0-5

Джерело: складено автором за даними [18],[19], [20], [21]

Аналіз таблиці 2.2 свідчить про те, що ТОВ «НВ КДЗ» має найбільший асортимент продукції серед основних конкурентів. За обсягом виробництва найбільшим конкурентом ТОВ «НВ КДЗ» є ТОВ «Вирівський кар'єр», які видобувають по 2 млн тон декоративного та будівельного каменю за рік. За міцністю продукції ТОВ «НВ КДЗ» є лідером серед конкурентів. За обсягами реалізації продукції лідером є ТДВ «Коростенецький щебзавод».

Для поглибленого вивчення конкурентів та переходу до внутрішнього аналізу ТОВ «НВ КДЗ» нами побудовано конкурентну карту ринку. Алгоритм розрахунку наведено в Додатку Е.

Таблиця 2.3

Розрахунок конкурентної карти для ТОВ «НВ КДЗ» у 2020 році

Показники	ТОВ «НВ КДЗ»	ТОВ «Вирівський кар'єр»	ТДВ «Коростенецький щебзавод»	ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів»
Обсяг реалізації підприємства на початок періоду, млн грн	295,5	183,4	313,7	167,4
Обсяг реалізації підприємства на кінець періоду, млн грн	248,5	256,9	774,5	137,2

Закінчення таблиці 2.3

Обсяг реалізації ринку на початок періоду, млн грн	23247,3			
Обсяг реалізації ринку на кінець періоду, млн грн	26303,5			
Ринкова частка підприємства на початок аналізованого періоду	1,27	0,79	1,35	0,72
Ринкова частка підприємства на кінець аналізованого періоду	0,94	0,98	2,94	0,52
Загальна кількість підприємств на ринку	1418			
Середня ринкова частка підприємства на релевантному ринку	0,07			
Середня ринкова частка підприємства із слабкою конкурентною позицією	0,00			
Середня ринкова частка підприємства з сильною конкурентною позицією	1,19			
Темп приросту ринкової частки підприємства	-4,63	2,66	22,62	-2,81
Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації):	0,13			
приріст ринкової частки підприємства за аналізований період	-0,33			
приріст ринкової частки підприємства за рахунок зміни обсягу реалізації фірми	-0,1635			
приріст ринкової частки підприємства за рахунок зміни сукупного обсягу реалізації конкурентів	-0,1629			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємства із слабкою конкурентною позицією	0			
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємства із сильною конкурентною позицією	0,0436			
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	0,6190			

З розрахунку конкурентної карти у таблиці 2.3 можна зробити висновок про те, що всі досліджувані підприємства є лідируючими на ринку декоративного та будівельного каменю, тому що їхня частка ринку вища за середню ринкову частку на релевантному ринку. З розрахунків бачимо, що ринкова частка ТОВ «НВ КДЗ» на ринку України на кінець 2020 року знизилася з 1,27% до 0,94%. З досліджуваних підприємств-конкурентів найвищою є частка ринку в ТДВ «Коростенецький щебзавод» (2,94% на кінець 2020 року).

Варто зазначити, що розрахунок темпу приросту ринкової частки підприємств показав, що у 2020 році на: ТОВ «НВ КДЗ» спостерігається зниження росту на 4,63%; ТОВ «Вирівський кар'єр» - зростання на 2,66%; ТДВ «Коростенський щебзавод» - 22,62%; ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів» - зниження на 2,81%. Тобто, найгірша ситуація спостерігається на ТОВ «НВ КДЗ».

Конкурентна карта ринку має наступний вигляд, що відображено у таблиці 2.4.

За темпом зростання ринку ТОВ «НВ КДЗ» має швидке погіршення конкурентної позиції, але за розміром ринкової частки все ще має сильну конкурентну позицію. Лідером на ринку є ТДВ «Коростенський щебзавод», що показав у 2020 році швидке покращення конкурентної позиції.

ТОВ «Вирівський кар'єр» займає сильну конкурентну позицію на ринку і у 2020 році він покращив свою конкурентну позицію за темпом зростання ринкової частки.

Аутсайдером серед досліджуваних конкурентів ТОВ «НВ КДЗ» є ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів», має найнижчу частку ринка та погіршення конкурентної позиції за темпом зростання ринкової частки.

Таблиця 2.4

Конкурентна карта ринку ТОВ «НВ КДЗ» у 2020 році

Темп зростання ринкової частки	Розмір ринкової частки			
	I. Лідер	II. Сильна конкурентна позиція	III. Слабка конкурентна позиція	IV. Аутсайдер
I. Швидке покращення конкурентної позиції	ТДВ «Коростенський щебзавод»			
II. Покращення конкурентної позиції		ТОВ «Вирівський кар'єр»		
III. Погіршення конкурентної позиції				ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів»
IV. Швидке погіршення конкурентної позиції		ТОВ «НВ КДЗ»		

Отже, проведений зовнішній аналіз ТОВ «НВ КДЗ» показав, що підприємство має сильні конкурентні позиції на ринку декоративного та будівельного каміння та найширший асортимент продукції. Але, разом із тим існують і певні загрози – зменшення частки ринку та попиту на продукцію підприємства.

Наступним кроком дослідження було здійснення внутрішнього аналізу підприємства. Спершу виділено сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства порівняно із конкурентами.

До сильних сторін підприємства можна зарахувати:

- імідж і вдале розташування заводу;
- ефективну збутову систему;
- високу якість продукції, яка відповідає європейським стандартам;
- найвищий показник міцності щебеневої продукції

- найбільший асортимент продукції;
- зростання фінансових показників та рентабельності підприємства;
- висококваліфікований персонал підприємства.

До слабких сторін підприємства можна віднести:

- останнім часом мало уваги приділяється рекламним кампаніям;
- високий ступінь зношення устаткування;
- велика кількість посередників у системі збуту;
- зниження частки ринку.

На базі визначних сильних та слабких сторін діяльності підприємства можна оцінити ключові компетенції підприємства. На нашу думку, до них можна віднести споживчу цінність продукції підприємства, що проявляється у найвищому показнику міцності щебеневої продукції та найбільшому асортименті продукції. А також, фінансовому зростанні підприємства та людський фактор – висококваліфікований персонал.

Тому, нами проведено аналіз показників асортименту продукції за виконанням плану в 2020 році, що відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники асортименту продукції за виконанням плану ТОВ «НВ КДЗ»
за 2020 рік**

Назва продукції	Ціна за тонну зі складу (самовивіз), грн.	Обсяг виробництва продукції в планових цінах, тис.грн		Показник виконання плану
		План	Факт	
Щебінь 5x20 мм	175,00	17500,00	17862,05	102%
Щебінь 5x10 мм	175,00	10500,00	9743,65	93%
Щебінь 10x20 мм	175,00	19600,00	19335,11	99%
Щебінь 5x20 мм Metso	195,00	5850,00	5908,5	101%
Щебінь 20x40 мм	160,00	86400,00	89856,00	104%
Щебінь 40x70 мм	150,00	105000,00	102774,11	98%
Щебінь 0x40 мм	125,00	4375,00	4533,50	104%
Щебінь 0x70 мм	125,00	62,50	89,36	142,9%
Відсів	45,00	10125,00	10521,49	104%

Джерело: розраховано автором за даними [18]

Аналіз таблиці 2.5 показує, що план по асортименту продукції ТОВ «НВ КДЗ» у 2020 році виконано:

- за методом найменшого відсотка: на 93%;
- за методом середнього відсотка: на 105,3%;
- за методом найбільшого відсотка: на 142,9%.

Наступним проведено оцінку ключових компетенцій – фінансового зростання підприємства, що відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «НВ КДЗ» у 2016-2020 роках

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	
						2020/ 2019	2020/ 2016
Рентабельність активів, %	-9,0	3,5	5,6	0,6	3,2	2,6	12,2
Чиста маржа, %	-3,1	0,7	2,5	0,3	1,6	1,3	4,7
Коефіцієнт покриття, %	114,9	156,8	131,0	116,2	121,8	5,5	6,8
Рівень заборгованості, %	103,6	101,5	93,9	95,4	91,2	-4,1	-12,4
% робочого капіталу в активах	10,9	27,9	21,6	13,0	16,7	3,6	5,8
Чисті продажі	144843	192734	224937	295461	248546	-46915	103703
Темп росту продажів	109,5	33,1	16,7	31,4	-15,9	-47,2	-125,3
Темп росту прибутку	1010,9	-128,3	345,5	-84,3	351,1	435,3	-659,8

Джерело: розраховано автором за даними Додатків Г, Д

Аналіз таблиці 2.6 дозволяє стверджувати, що підприємство є рентабельним. Рівень рентабельності у 2020 році становив 3,17%, що на 2,59% вище, ніж у 2019 році та на 12,18%, ніж у 2016 році.

Чиста маржа підприємства у 2020 році склала 1,62%, що на 1,32% вище, ніж у 2019 році та на 4,72% вище, ніж у 2016 році. Розрахунок рентабельності

активів та чистої маржі дозволяє стверджувати, що запас міцності підприємства є середнім.

Коефіцієнт покриття підприємства склав 121,75% у 2020 році, що на 5,53% вище, ніж у 2019 році та показує нестачу ліквідності підприємства. Рівень заборгованості у 2020 році склав 91,24%, що на 4,13% нижче, ніж у 2019 році і показує обтяження підприємства у погашенні боргів та важкості одержання нових кредитів.

Обсяг робочого капіталу в активах підприємства у 2020 році склав 16,68%, що на 3,65% вище, ніж у 2019 році, це також показує нестачу ліквідності. Темп росту продажів у 2020 році знизився на 15,88%, а темп росту прибутку зріс на 435,18% порівняно з 2019 роком.

Наступним проведено оцінку ключових компетенцій – людського фактору, що відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «НВ КДЗ» у 2016-2020 роках

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	
						2020/ 2019	2020/ 2016
Виручка від реалізації, тис. грн.	144843	192734	224937	295461	248546	-46915	103703
Середньорічна чисельність працівників, осіб	301	303	289	304	298	-6	-3
Продуктивність праці, тис. грн.	481,2	636,1	778,3	971,9	834,0	-137,9	352,8
Видатки на оплату праці, тис. грн.	3093	2944	4175	4289	4205	-84	1112
Середня зарплата, тис. грн	10,3	9,7	14,4	14,1	14,1	0,0	3,8

Джерело: розраховано автором за даними [18]

Аналіз таблиці 2.7 показує, що продуктивність праці протягом 2016-2019 років зростала, але у 2020 році дещо знизилася. У 2020 році вона становила 834,0 тис. грн./особу, що на 137,9 тис. грн. менше, ніж у 2019 році, але більше на 352,8% вище, ніж у 2016 році. Тобто, можна стверджувати, що персонал підприємства є висококваліфікованим та здатним до збільшення продуктивності праці.

Отже, проведення оцінки компетенцій ТОВ «НВ КДЗ» дозволило визначити, що найбільш ефективними ключовими компетенціями підприємства є споживча цінність продукції, фінансове зростання підприємства та людський фактор. Але, на нашу думку, унікальною ключовою компетенцією підприємства є споживча цінність продукції.

2.2. Оцінка ефективності управління ключовими факторами успіху підприємства

Для оцінки ефективності управління ключовими факторами успіху підприємства ТОВ «НВ КДЗ» є проведення PEST-аналізу та SWOT-аналізу, алгоритм розрахунку яких відображено у підрозділі 1.2.

Першим кроком щодо оцінки ефективності управління ключовими факторами успіху підприємства є PEST-аналіз. Для цього нами визначені ймовірність настання, вплив та необхідну реакцію підприємства на політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори.

На нашу думку найбільш ймовірними політичними факторами є: захоплення ринку іноземними компаніями, скупка великими корпораціями місцевих підприємств та державне регулювання законодавства.

В умовах сьогодення та функціонування офшорних зон іноземні суб'єкти господарювання фінансують та вкладають свої інвестиції в українські компанії. Так, наприклад, це сприяє зменшенню заборгованості та фінансовому зростанню, а також зниженню собівартості продукції та

відповідно заниженню ціни. При цьому виникає загроза захоплення ринку іноземними компаніями. Тому, підприємству потрібно розробляти власну стратегію із використанням своїх ключових факторів успіху для випередження можливої появи конкурентів.

Сьогодні існує загроза скупки великими корпораціями місцевих підприємств. Різного типу корпорації, що володіють фінансовими ресурсами намагаються поглинати менші підприємства для завоювання лідерських позицій на ринку.

З боку державного регулювання законодавства в Україні постійно відбуваються його зміни, що не завжди позитивно впливають на фінансову діяльність підприємства, особливо це стосується податкового законодавства.

Наступна група факторів – економічні. До них вважаємо належить фактор загрози витіснення підприємства з позиції лідерства. З аналізу проведеного в підрозділі 2.1 визначено, що темп зростання частки ринку ТОВ «НВ КДЗ» за минулий рік знизився, тому виникає така загроза.

До соціокультурних факторів нами віднесені: різке зниження рівня будівництва, сезонність продажу. У зв'язку із пандемією COVID-19 протягом останнього року спостерігалось зниження будівництва, що пов'язано із карантинними обмеженнями та зниженням фінансової спроможності будівельних компаній. Також, існує сезонність продажів, що пов'язано із особливостями в будівництві. Більші обсяги продажів відбуваються у період із середини весни до середини осені.

До технологічних факторів належать: використання новітніх технологій та інтернет-технологій. Використання новітніх технологій допоможе підприємству зменшити час на видобуток декоративного та будівельного каменю, а також зниження вартості паливно-енергетичних ресурсів та собівартості продукції. За допомогою розвитку інтернет-технологій, особливо продажів, можна знайти нових споживачів та ринки збуту закордоном. Підприємству варто створити власний сайт.

Ступінь ймовірності, вплив фактору та можливу реакцію у відповідь усіх факторів відображено у Додатку Ж.

Аналіз ефективності управління ключовими факторами успіху підприємства необхідно доповнити вивченням впливу зовнішнього оточення на діяльність ТОВ «НВ КДЗ», на його можливості і загрози, сильні та слабкі сторони, на здатність адаптації до змін динамічного підприємницького середовища.

Для цього доцільним вважаємо застосування SWOT-аналізу, що описано у підпункті 1.2 даного дослідження. На основі складеної загальної характеристики, основних ключових компетенцій ТОВ «НВ КДЗ» можна здійснити SWOT-аналіз [28].

Для оцінки ТОВ «НВ КДЗ» нами визначено фактори сили, слабкості, можливостей та загроз. Результати представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.8

Фактори SWOT-аналізу ТОВ «НВ КДЗ»

<i>Сила</i>	<i>Слабкість</i>
1	2
S1 ШИРОКИЙ АСОРТИМЕНТ ПРОДУКЦІЇ Дуже добре представлений асортимент продукції, найкраще серед основних конкурентів	W1 ОБМЕЖЕНІСТЬ ГІРНИЧОЇ МАСИ Гірнична маса має вичерпність
S2 ВИСОКА ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ Покупці оцінюють високу якість продукції та компетентність обслуговування	W2 ВІДСУТНІСТЬ СТАБІЛЬНОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ Ціна на продукцію постійно змінюється, що залежить від її собівартості
S3 НАЯВНІСТЬ ВЛАСНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ Підприємство має власний транспортний парк та розвозить продукцію покупцям	W3 НАЯВНІ СИЛЬНІ КОНКУРЕНТИ Підприємство має сильних конкурентів, що розташовані поблизу
S4 ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СТАНДАРТАМ Вся продукція відповідає європейським стандартам і продається в європейських країнах	W4 НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ Рівень заробітної плати майже не зростає
S5 ЗРОСТАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ВИРОБНИЦТВА За останні 5 років рентабельність підприємства щорічно зростає	W5 ВИСОКИЙ СТУПІНЬ ЗНОШЕНОСТІ УСТАТКУВАННЯ Застаріле устаткування

Продовження Таблиці 2.8

1	2
S6 ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ За останні 5 років продуктивність праці щорічно зростає	W6 ЗНИЖЕННЯ ЧАСТКИ РИНКУ Частка ринку підприємства у поточному році знизилася
S7 ІМІДЖ І ВДАЛЕ РОЗТАШУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА Підприємство має позитивний імідж серед споживачів та розташоване не далеко від великих міст, де найбільші обсяги будівництва	
Можливості	Загрози
O1 РОЗВИТОК «ПОСЕРЕДНИКІВ» Посилення контролю за посередниками або їх поглинання	T1 ЗАХОПЛЕННЯ РИНКУ ІНОЗЕМНИМИ КОМПАНІЯМИ Загроза захоплення ринку іноземними компаніями
O2 НАЛАГОДЖЕННЯ СПІВПРАЦІ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ Є можливість покращити роботу шляхом налагодження співпраці із іноземними партнерами	T2 СКУПКА ВЕЛИКИМИ КОРПОРАЦІЯМИ МІСЦЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ Поглинання корпораціями малих підприємств для завоювання лідерських позицій
O3 ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ Можливість впровадження новітніх технологій, що дозволить підприємству знизити собівартість продукції	T3 ЗМІНИ У ЗАКОНОДАВСТВІ Негативний вплив на діяльність підприємства у зв'язку зі змінами у законодавстві
O4 ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ Збільшення продажів шляхом розробки власного сайту	T4 СЕЗОННІСТЬ ПРОДАЖІВ Більші продажі у період із середини весни до середини осені
O5 РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ДОСТАВКИ ПРОДУКЦІЇ Закупка транспорту для доставки продукції до країн Європи	T5 ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ БУДІВНИЦТВА Зниження обсягів будівництва за останній рік у зв'язку із пандемією COVID-19
	T6 ЗАГРОЗА ВИТИСНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА З ЛІДЕРУЮЧИХ ПОЗИЦІЙ Зниження лідируючих позицій підприємства за останній рік

Цими факторами ми будемо оперувати далі при подальшій побудові SWOT-матриці та розробці відповідних стратегій розвитку.

Кожну комірку (фактор) нами оцінено кількісно відповідним коефіцієнтом за формулою 2.1 [29; 30]:

$$U = \sum k * v, \quad (2.1)$$

де: k – коефіцієнт важливості фактору; v – значимість фактору.

Коефіцієнт важливості визначається суб'єктивно дослідниками, а значимість параметру визначається за формулою 2.2 [29; 30]:

$$v = z * p, \quad (2.2)$$

де: z – рівень впливу фактору на підприємство; p – ймовірність впливу.

Результати розрахунку по ТОВ «НВ КДЗ» представлені у Таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Кількісна оцінка SWOT-факторів ТОВ «НВ КДЗ»

Сила: $U=73,11$	Слабкість: $U=39,67$
S1 ШИРОКИЙ АСОРТИМЕНТ ПРОДУКЦІЇ	W1 ОБМЕЖЕНІСТЬ ГІРНИЧОЇ МАСИ
S2 ВИСОКА ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ	W3 НАЯВНІ СИЛЬНІ КОНКУРЕНТИ
S3 НАЯВНІСТЬ ВЛАСНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ	W4 НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ
S4 ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СТАНДАРТАМ	W5 ВИСОКИЙ СТУПІНЬ ЗНОШЕНОСТІ УСТАТКУВАННЯ
S5 ЗРОСТАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ВИРОБНИЦТВА	W6 ЗНИЖЕННЯ ЧАСТКИ РИНКУ
S6 ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	
S7 ІМІДЖ І ВДАЛЕ РОЗТАШУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	
Можливості: $U=39,37$	Загрози: $U=59,62$
O1 РОЗВИТОК «ПОСЕРЕДНИКІВ»	T1 ЗАХОПЛЕННЯ РИНКУ ІНОЗЕМНИМИ КОМПАНІЯМИ
O2 НАЛАГОДЖЕННЯ СПІВПРАЦІ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ	T2 СКУПКА ВЕЛИКИМИ КОРПОРАЦІЯМИ МІСЦЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ
O3 ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ	T3 ЗМІНИ У ЗАКОНОДАВСТВІ
O4 ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ	T4 СЕЗОННІСТЬ ПРОДАЖІВ
O5 РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ДОСТАВКИ ПРОДУКЦІЇ	T5 ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ БУДІВНИЦТВА
	T6 ЗАГРОЗА ВИТИСНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА З ЛІДИРУЮЧИХ ПОЗИЦІЙ

На базі проведеного SWOT-аналізу побудовано SWOT-матрицю для ТОВ «НВ КДЗ», що відображено на рисунку 2.1.

Strenght • широкий асортимент продукції; • висока якість продукції; • наявність власної логістичної системи; • відповідність продукції європейським стандартам; • зростання рентабельності виробництва; • зростання продуктивності праці; • імідж і вдале розташування підприємства	Weakness • обмеженість гірничої маси; • наявні сильні конкуренти; • низький рівень оплати праці; • високий ступінь зношеності устаткування; • зниження частки ринку
1. Стратегія концентрованого зростання 2. Стратегія обмеженого зростання 3. Стратегія збереження становища	
Opportunitis • розвиток посередників; • налагодження співпраці з іноземними партнерами; • впровадження новітніх технологій; • продаж через інтернет-технологій; • розвиток міжнародної доставки продукції	Threats • захоплення ринку іноземними компаніями; • скупка великими корпораціями місцевих підприємств; • зміни у законодавстві; • сезонність продажів; • зниження рівня будівництва; • загроза витиснення підприємства з лідируючих позицій

Рис. 2.1. SWOT-матриця факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «НВ КДЗ»

Джерело: складено автором

Отже, використовуючи інформацію для формування SWOT-матриці формування ринкових стратегій (рис. 2.1), можна зробити висновок, що ТОВ «НВ КДЗ» необхідно застосовувати ST-стратегії направлені на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів. Сильні сторони ТОВ «НВ КДЗ» повинні захистити від несприятливих чинників зовнішнього середовища. Тобто, можна сказати що ТОВ «НВ КДЗ» потрібно реалізовувати

стратегію концентрованого зростання, але її слід розширювати і компонувати з іншими стратегіями розвитку.

Висновки до розділу 2

Дослідження ключових факторів успіху підприємства було здійснено на базі зовнішнього та внутрішнього аналізу підприємства. Аналіз попиту на продукцію ТОВ «НВ КДЗ» показав, що воно протягом останніх 5 років могло забезпечити від 4 до 5,3% потреб споживачів. Аналіз конкурентів засвідчив, що основними конкурентами ТОВ «НВ КДЗ» є: ТОВ «Вирівський кар'єр», ТДВ «Коростенецький щебзавод», ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів». ТОВ «НВ КДЗ» вирізняється від конкурентів ширшим асортиментом продукції.

Побудова конкурентної карти ринку дозволила визначити, що ТОВ «НВ КДЗ» за темпом зростання ринкової частки показує швидке погіршення конкурентної позиції та за розміром ринкової частки – сильну конкурентну позицію.

Внутрішній аналіз ТОВ «НВ КДЗ» дозволив визначити ключові компетенції підприємства, серед яких виокремлені: споживча цінність продукції, фінансове зростання підприємства та людський фактор. Унікальною ключовою компетенцією підприємства є споживча цінність продукції.

Оцінка ефективності управління ключовими факторами успіху ТОВ «НВ КДЗ» дозволила провести PEST- та SWOT-аналіз. Визначені політичні, економічні, соціокультурні, технологічні фактори, сильні і слабкі сторони, можливості і загрози підприємства дозволили побудувати SWOT-матрицю. За допомогою неї визначено, що підприємству необхідно у своїй діяльності використовувати стратегію концентрованого зростання.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛЮЧОВИМИ ФАКТОРАМИ УСПІХУ ТОВ «НВ КДЗ»

3.1. Розробка програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства

В умовах пандемії COVID-19 українські підприємства зможуть досягти успіху в бізнесі тільки при передбаченні змін та відповідному вживанні запобіжних адаптивних заходів щодо них. Забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємства на довгостроковий період, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, визначає пошук нових підходів в управлінні забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства. Процес управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства допомагає у створенні та підтримці стратегічної відповідності між цілями, потенціалом та можливостями підприємства у зовнішньому середовищі.

У сьогоденних умовах функціонування підприємств фактори зовнішнього середовища відрізняються дедалі більшою взаємозалежністю, складністю, агресивністю, непередбачуваністю, що унеможливорює прогноз зростання ринку, споживчого попиту та природи конкуренції. Розробка програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства дозволить підприємству досягти успіху.

Проведений аналіз діяльності підприємства ТОВ «НВ КДЗ» у другому розділі дослідження показав швидке погіршення конкурентної позиції у зовнішньому конкурентному середовищі. Разом з тим, нами визначено за допомогою методів SWOT- та PEST-аналізу, що ТОВ «НВ КДЗ» у своїй діяльності варто застосовувати стратегію концентрованого зростання, у зв'язку із володінням таких ключових факторів успіху підприємства як: споживча цінність продукції, фінансове зростання підприємства та людський фактор.

Для того, щоб визначити саме на якому із ключових факторів успіху досліджуваного підприємства необхідно побудувати програму управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства варто спершу побудувати кореляційно-регресійну модель впливу факторів.

Кореляційно-регресійна модель вважається функцією або системою функцій, які описують кореляційно-регресійний зв'язок між економічними показниками та залежність їх від причинно-наслідкових зв'язків визначають залежні змінні, а інші – як незалежні [31].

У попередньому розділі дослідження визначено, що найбільш успішним для ТОВ «НВ КДЗ» є такий ключовий фактор успіху підприємства як споживча цінність продукції. Вважаємо, що якщо продукція має високу споживчу цінність, то виникає можливість у збільшенні споживчого попиту на продукцію підприємства. Визначено, що вихідним параметром для побудови моделі слід обрати задоволення попиту споживачів.

Вхідні параметри моделі було обрано із розрахунку визначених у попередньому розділі трьох ключових факторів успіху підприємства. Вхідними параметрами побудови моделі були: чисті продажі, рівень заборгованості, продуктивність праці, рентабельність активів, рівень якості продукції та витрати на маркетингові комунікації. Поділ вхідних параметрів із тим, до якої групи ключових факторів успіху підприємства вони належать здійснено наступним чином:

- споживча цінність продукції: рівень якості продукції;
- фінансове зростання підприємства: чисті продажі, рівень заборгованості, рентабельність активів, витрати на маркетингові комунікації;
- людський фактор: продуктивність праці.

Отже, припустимо, що: Y – це залежна змінна, для нашої моделі буде задоволення попиту споживачів, %; X_1 – чисті продажі, млн. грн.; X_2 – рівень заборгованості підприємства, %; X_3 – продуктивність праці, тис. грн.; X_4 –

рентабельність активів, %; X_5 – рівень якості продукції, бали; X_6 – витрати на маркетингові комунікації, тис. грн. (рис. 3.1).

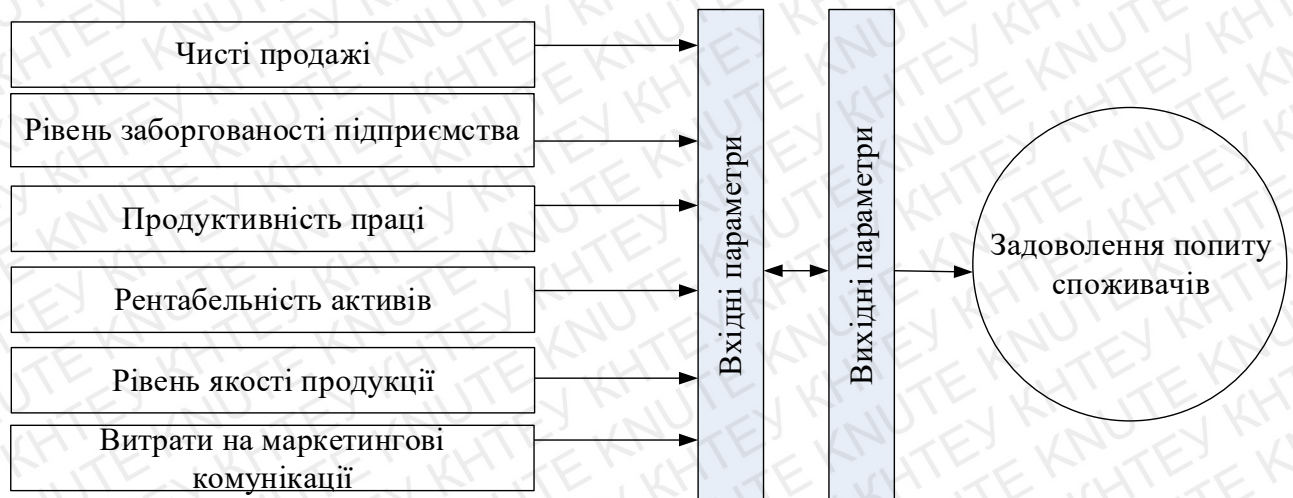


Рис. 3.1. Вхідні та вихідні параметри для побудови кореляційно-регресійної моделі

Джерело: побудовано автором

Дані для побудови моделі відображені у Додатку 3, які взяті із звітності ТОВ «НВ КДЗ» та розрахунків проведених у розділі 2.

На базі даних Додатку 3 здійснено перший етап побудови моделі – розрахунок кореляції для виявлення даних на мультиколінеарність, тобто лінійної незалежності. Можливість побудови моделі можливе тільки тоді, коли стовпці та строки вихідних даних лінійно незалежні. Якщо вони залежать один від одного (мультиколінеарні), значить на їхню зміну впливають однакові фактори, тобто для висновку достатньо одного з взаємозалежних показників. Залежність виявляється на основі парної кореляції.

Якщо коефіцієнт парної кореляції менший за 0,3 (тіснота зв'язку слабка), то значення двох показників не залежить один від одного.

Якщо коефіцієнт парної кореляції більший за 0,7 (тіснота зв'язку висока), то показники взаємозалежні. При цьому коефіцієнт детермінації для цих показників має значення більше 0,5. Індекс детермінації показує долю впливу фактору, що досліджується, на результативний показник [31], [32].

Це свідчить, що на частку варіації факторної ознаки приходить більша питома вага в порівнянні з іншими ознаками, які впливають на зміну результативного показника.

У таблиці 3.1 перевірено чинники наявності мультиколінеарності за допомогою проведено розрахунку в Microsoft Excel. Такий розрахунок перевірено способом розрахунку матриці парних кореляцій.

Таблиця 3.1

Матриця парних кореляцій

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
Y	1						
X ₁	0,7476	1					
X ₂	-0,4787	-0,7770	1				
X ₃	0,7018	0,9964	-0,8173	1			
X ₄	0,1573	0,5655	-0,6682	0,6034	1		
X ₅	0,9508	0,8144	-0,6676	0,7885	0,1780	1	
X ₆	0,8940	0,8526	-0,8105	0,8430	0,3601	0,9742	1

З таблиці 3.1 спостерігається тісний зв'язок між змінними Y та X₅; Y та X₆; X₁ та X₃; X₅ та X₆. Між іншими факторами зв'язок відсутній. Це негативне явище і для його виправлення необхідно один із цих факторів виключити. Отже побудову регресійної багатофакторної моделі необхідно проводити на основі методу покрокового виключення незалежних змінних. Наступним кроком була розрахунок регресії за вибраними факторами. Нами було обрано по одному фактору із кожної групи ключових факторів успіху досліджуваного підприємства, які мають тісний зв'язок між собою, а саме: продуктивність праці (X₃), рівень продуктивності праці (X₅), витрати на маркетингові комунікації (X₆).

Результати найбільш адекватної моделі, яка має найбільш високі показники ефективності та відповідності наведено у таблиці 3.2 за результатами регресійного аналізу, який проведено у програмі Microsoft Excel.

Таблиця 3.2

Результати регресійного аналізу

Показник	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика
Y-точка перетину	-6,804	0	65535
X ₃	-0,000004	0	65535
X ₅	1,677	0	65535
X ₆	-0,053	0	65535

На основі даних таблиці 3.2 модель має наступний вигляд:

$$Y = -0,000004X_3 + 1,677X_5 - 0,053X_6 - 6,804 \quad (3.1)$$

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт при X₃ показує, що при збільшенні продуктивності праці на 1 грн. рівень задоволення попиту споживачів продукції досліджуваного підприємства зменшиться на 0,000004%;
- коефіцієнт при X₅ показує, що при збільшенні рівня якості продукції на 1 бал рівень задоволення попиту споживачів продукції досліджуваного підприємства збільшиться на 1,677%;
- коефіцієнт при X₆ показує, що при збільшенні витрат на маркетингові комунікації рівень задоволення попиту споживачів продукції досліджуваного підприємства зменшиться на 0,053%.

Розрахункові значення Y визначалися шляхом послідовної підстановки в кореляційно-регресійну модель значень факторів, що взяті для кожного проміжку часу. Результати зображено на рисунку 3.2.

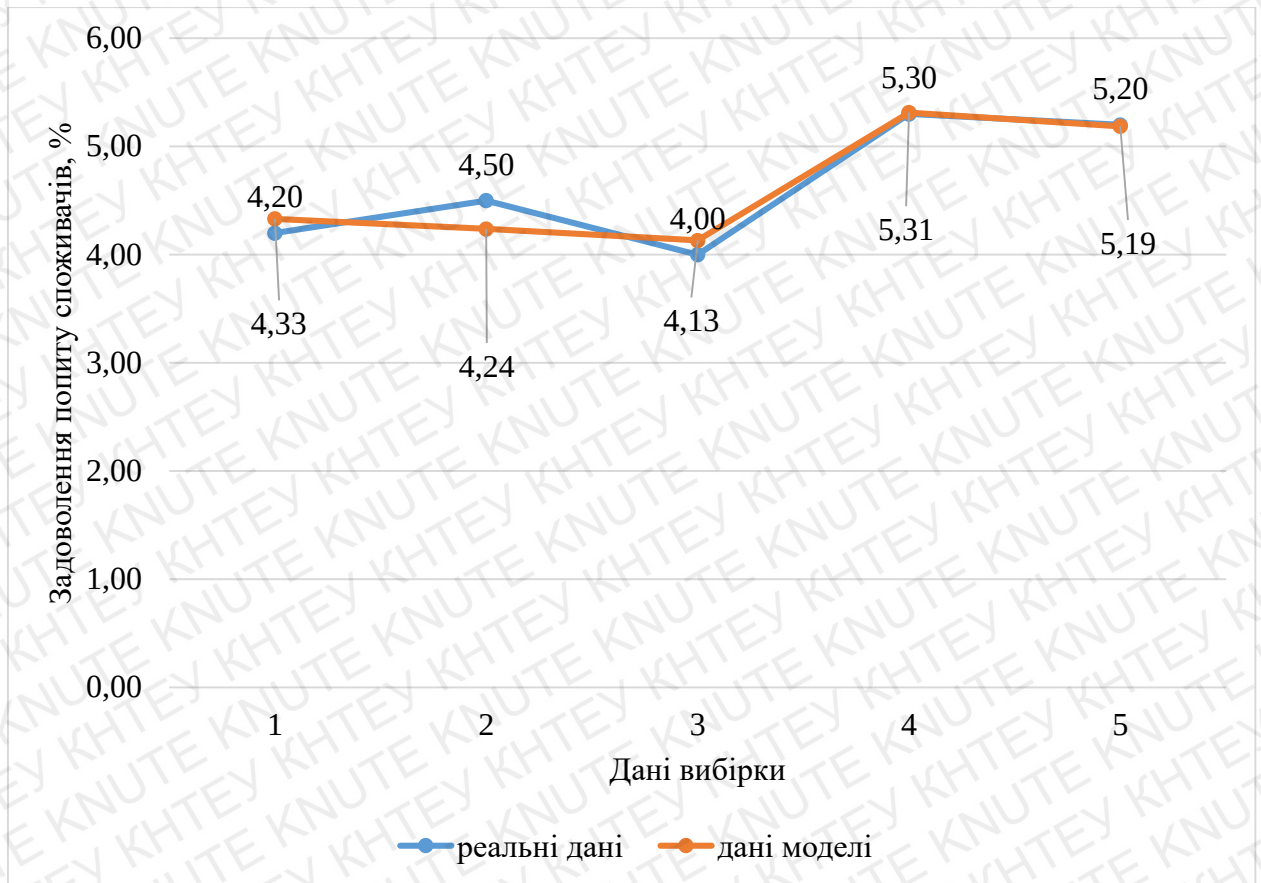


Рис. 3.2. Графік змін обсягів рівня задоволення попиту споживачів ТОВ «НВ КДЗ» на основі реальних даних та даних моделі

З рисунку 3.2 видно, що дані моделі та реальні дані переважно не співпадають, розбіжності спостерігаються на багатьох проміжках кривої. Тому, модель є адекватною.

Отже, виходячи із проведеного розрахунку кореляційно-регресійної моделі визначено, що найбільший вплив на рівень задоволення попиту споживачів продукції ТОВ «НВ КДЗ» здійснюють продуктивність праці, рівень якості продукції та витрати на маркетингові комунікації. Тому, програму управління забезпечення ключових факторів успіху підприємства необхідно будувати із врахуванням таких особливостей.

Варто зазначити, що на базі визначених факторів залежності рівня попиту споживачів продукції ТОВ «НВ КДЗ» із врахуванням особливостей ключових факторів успіху підприємства можна побудувати програму управління забезпеченням стійких факторів успіху досліджуваного

підприємства. Таку програму варто будувати із застосуванням стратегії концентрованого зростання [33-39].

Стратегія концентрованого зростання будується у двох напрямках:

- стратегія розвитку продукту;
- стратегія розвитку ринку.

У нашому випадку з огляду на аналіз у другому розділі та побудовану модель вище нам слід обрати обидві стратегії. Для цього, вважаємо, варто впровадити виробництво нової продукції (більш глибокої переробки), що задовольнить потреби вже існуючих споживачів досліджуваного підприємства.

Варто зазначити, що і для використання стратегії розвитку продукту, так і стратегії розвитку ринку ТОВ «НВ КДЗ» володіє ключовими факторами успіху, а саме: споживчу цінність продукції (для розвитку продукту) та фінансове зростання підприємства (для розвитку ринку).

Розглянуто можливості ТОВ «НВ КДЗ» вийти з продукцією глибокої переробки (наприклад, виробництво гранітних плит) на поточні ринки, тобто впровадження стратегії розвитку товару. Результати відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця можливості ТОВ «НВ КДЗ» до застосування стратегії розвитку товару

Параметри матриці	Можливо застосувати	Ймовірно застосувати	Неможливо застосувати
Темп зростання ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу підприємства)	Великий	Середній	Малий

Закінчення таблиці 3.3

Виробництво гранітних плит є застарілим, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу	Так	Є тенденції до зниження попиту	Ні
Внутрігалузева конкуренція	високий рівень	Тенденції до зниження	низький рівень
Загроза входження нових гравців	Так		Ні
Успіх в галузі залежить від інноваційності і постійної пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

Дані таблиці 3.3 свідчать, що ТОВ «НВ КДЗ» може застосувати у своїй діяльності стратегію розвитку товару при цьому використати свій ключовий фактор успіху – споживчі цінності продукції.

Програма управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства із впровадженням стратегії розвитку продукту підприємства матиме наступний вигляд що відображено на рисунку 3.3.

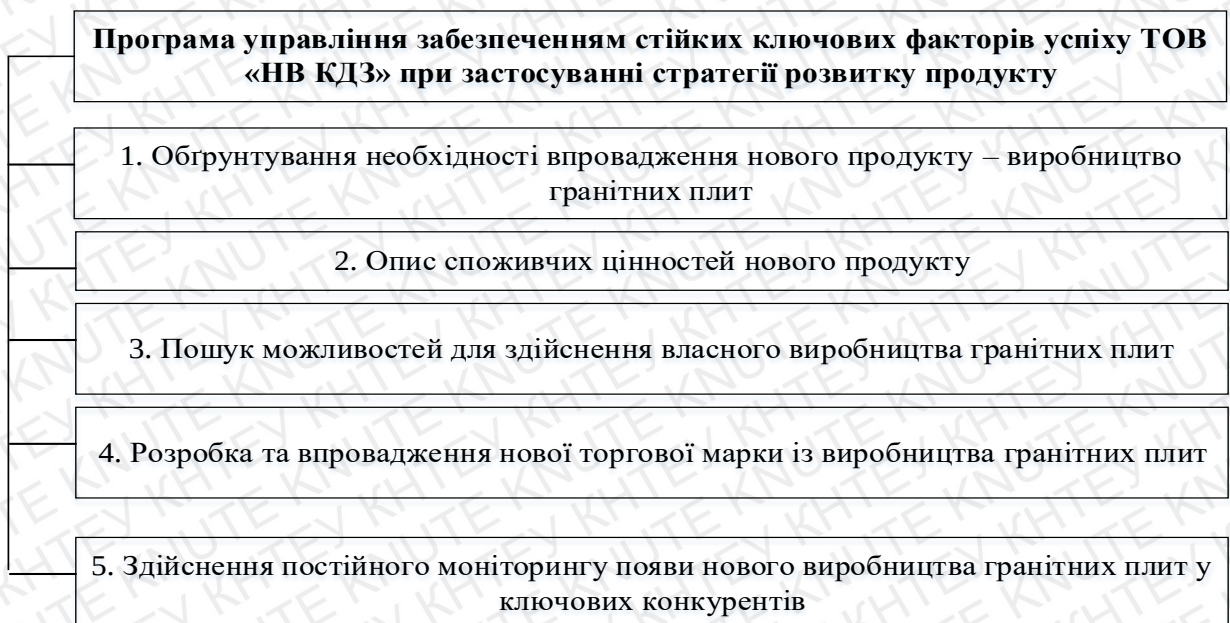


Рис. 3.3. Програма управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ» при застосуванні стратегії розвитку продукту

Програму управління побудовано за п'ятьма етапами:

1. Обґрунтування необхідності впровадження нового продукту – виробництво гранітних плит. На цьому етапі керівництво підприємства та менеджери повинні скласти бізнес-план та на його основі побачити необхідність та майбутню ефективність від виробництва нового продукту.
2. Описати споживчі цінності нового продукту. У другому розділі дослідження нами визначено, що ТОВ «НВ КДЗ» володіє найвищими споживчими цінностями продукції серед основних конкурентів. Тому, використання уже визначених споживчих цінностей – описати споживчі цінності новоствореної продукції.
3. Пошук можливостей для здійснення власного виробництва гранітних плит. Тут варто скласти план виробництва продукції та фінансовий план.
4. Розробка та впровадження нової торговельної марки із виробництва гранітних плит. Тут варто розробити маркетинговий план.
5. Здійснення постійного моніторингу появи нового виробництва гранітних плит у ключових конкурентів.

Другим кроком стала побудова програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства на базі побудови стратегії розвитку ринку, що передбачає вихід підприємства на ринки областей західної України. Результати відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця можливості ТОВ «НВ КДЗ» до застосування стратегії розвитку ринку

Параметри матриці	Можливо застосувати	Ймовірно застосувати	Неможливо застосувати
Підприємство успішне у поточній діяльності	Так	Є мілкі недоліки	Ні, необхідно удосконалити продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насиченості ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Товар має високі споживчі цінності, або підприємство володіє унікальною технологією або має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	Так		Ні
Підприємство володіє додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків	Так	Є можливість	Ні

За даними таблиці 3.4 можна стверджувати, що ТОВ «НВ КДЗ» ймовірно може застосувати у своїй діяльності стратегію розвитку ринку.

Нами побудовано програму управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства при застосуванні стратегії розвитку ринку (рис. 3.4):

1. Обрання нових ринків збуту продукції. Нами визначено, що найкраще нові ринки освоювати у областях західної України, де досить мало

розміщено підприємств із добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю. А також, цінова політика значно вища.

2. Обґрунтувати входження на визначені ринки із найменшою кількістю гравців та практично відсутніми бар'єрами входження.
3. Пошук партнерів на нових ринках, які здатні вкласти власні інвестиційні ресурси для посередницької діяльності.

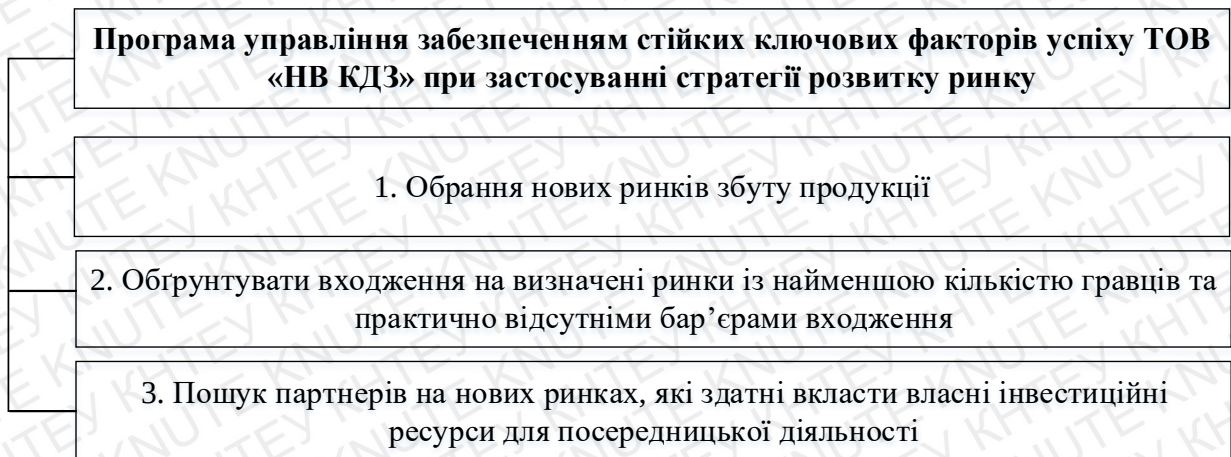


Рис. 3.4. Програма управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ» при застосуванні стратегії розвитку ринку

Отже, для зростання рівня попиту споживачів ТОВ «НВ КДЗ» варто звернути увагу на рівень якості продукції, продуктивність праці та витрати на маркетингові комунікації. Розробка програм управління стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ» із впровадженням стратегії концентрованого зростання показала можливість у розвитку продукту підприємства та розвитку ринку.

3.2. Ефективність реалізації програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства

На нашу думку, ефективність реалізації програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ» спершу

необхідно обґрунтувати через ефективність побудованої кореляційно-регресійної моделі залежності рівня задоволення попиту споживачів. Найбільш ефективним, на нашу думку, тут буде проведення аналізу «що-якщо».

У Додатку К проведено аналіз «що-якщо» для можливості прогнозу зміни рівня задоволення попиту споживачів продукції ТОВ «НВ КДЗ» в майбутньому.

Для деталізації аналізу даних моделі було розраховано середні значення величини продуктивності праці, рівня якості продукції та витрат на маркетингові комунікації, що відповідно склали 740,3 тис. грн., 7,4 бали та 18,21 тис. грн. Підставивши дані в модель Y отримано середній рівень задоволення попиту споживачів продукції підприємства, що дорівнює 4,64%.

Аналіз «що-якщо» вхідних параметрів моделі Y для визначення рівня задоволення попиту споживачів на продукції ТОВ «НВ КДЗ» при їхньому збільшенні чи зменшенні наведено у Додатку К.

При аналізі даних виявлено таку залежність:

- зростання продуктивності праці на 10% та її зниження на 10% не змінить рівень задоволення споживачів на продукцію підприємства, тобто продуктивність праці не несе значного впливу на попит споживачів;
- зростання рівня якості продукції на 10% дозволить збільшити рівень задоволення попиту споживачів на 64,0%, а зменшення на 10% - збільшення тільки на 24,31%, тобто цей фактор несе особливий вплив на попит споживачів і підприємству необхідно намагатися постійно покращувати якість власної продукції;
- зростання рівня витрат на маркетингові комунікації на 10% зменшить рівень задоволення попиту споживачів на 2,84%, а зменшення на 10% - зменшення тільки на 1,08%, тобто цей фактор не впливає на попит споживачів.

Отже, варто зауважити, що при збільшенні чи зменшенні рівня якості продукції підприємства – рівень попиту споживачів зростає. А при збільшенні або зменшенні витрат на маркетингові комунікації, призводить до зменшення рівня попиту. Тому, програма управління забезпечення стійких ключових факторів успіху підприємства у першу чергу повинна використовувати такий ключовий фактор, як споживча цінність продукції.

У попередньому підрозділі дослідження нами побудовано дві програми управління забезпеченням ключових факторів успіху підприємства, що базується на впровадженні стратегії концентрованого зростання та основних ключових факторів ТОВ «НВ КДЗ»: споживчої цінності продукції, фінансового зростання підприємства та людському факторі. Перша програма передбачає використання – споживчої цінності продукції, а друга – фінансового зростання підприємства. Обидві програми передбачають використання людського фактору.

Аналіз проведений за допомогою аналізу «що-якщо» свідчить про те, що найбільш ефективним для підприємства є споживча цінність продукції підприємства, тому до впровадження варто рекомендувати саме першу програму – управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ» при застосуванні стратегії розвитку продукту.

Але, вважаємо, для обрання необхідної програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства необхідно застосовувати блок-схему на базі аналізу «що-якщо», що запропонована на рисунку 3.5.

Блок-схему, що відображено на рисунку 3.5, можна запропонувати до застосування українським підприємствам, які функціонують у галузі добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю. Такий алгоритм дій допоможе їм у прийнятті нових управлінських рішень при використанні ключових факторів успіху підприємств.



Рис. 3.5. Блок-схема прийняття рішення щодо впровадження програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства

Таким чином, процес впровадження програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства ґрунтується на прийнятті комплексних управлінських рішень, які в майбутній діяльності підприємства здатні реалізувати новий загальний успішний розвиток підприємства і координувати всі процеси реалізації програми.

Висновки до розділу 3

Для розробки програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства побудовано кореляційно-регресійну модель впливу факторів. Фактори впливу було обрано виходячи із визначених ключових факторів успіху підприємства у другому розділі дослідження. Вихідним параметром для побудови моделі обрано – рівень задоволення попиту споживачів, а вхідними параметрами – чисті продажі, рівень заборгованості, продуктивність праці, рентабельність активів, рівень якості продукції, витрати на маркетингові комунікації. Перевірка на мультиколінеарність показала залежність між рівнем задоволення попиту споживачів та продуктивністю праці, рівнем якості продукції, витрат на маркетингові комунікації. На базі них побудовано модель.

На базі моделі та проведеного аналізу в другому розділі запропоновано створити програму управління із впровадження стратегії концентрованого зростання, а саме – стратегій розвитку продукту та ринку. Програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства побудовано на базі матриці можливостей.

Обґрунтування ефективності реалізації програм управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ» проведено за допомогою аналізу «що-якщо». Такий аналіз показав, що найбільш ефективним для зростання рівня попиту споживачів буде рівень якості продукції. Тому, для впровадження у діяльність підприємства варто використати програму управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства при впровадженні стратегії розвитку продукту. Також, для вибору найкращої програми управління запропоновано блок-схему.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Написання випускної кваліфікаційної роботи на тему «Управління ключовими факторами успіху підприємства» дозволило зробити ряд висновків.

Вивчення сутності та видів ключових факторів успіху підприємства дозволило згрупувати три погляди науковців, як: чинників впливу на формування довгострокової конкурентоспроможності; конкурентних переваг підприємства над іншими підприємствами; ключових сфер діяльності підприємства у напрямку досягнення поставлених цілей. Визначено, що ключові фактори успіху підприємства – це чинники, що позитивно впливають на імідж підприємства, його фінансові можливості, виокремлюють його серед інших конкурентів у галузі та дозволяють постійно підвищувати власну конкурентоспроможність.

Розглянуто два підходи до класифікації видів ключових факторів успіху підприємства за розробками українських і зарубіжних учених. Українськими ученими виділяють шість класифікаційних ознак, а зарубіжними ученими – три ознаки. На думку автора, необхідністю є використання на практиці обидвох підходів.

Обґрунтування методичних підходів до управління ключовими факторами успіху підприємства дозволило визначити, що більшість науковців виокремлюють три види оцінки: зовнішній аналіз, внутрішній аналіз та узгодження вимог галузі із компетенціями підприємства. Нами обґрунтовано необхідність використання SWOT-аналізу для поглибленого вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ діяльності підприємства. Також, важливим для аналізу зовнішнього середовища підприємства є використання PEST-аналізу.

Дослідження складових ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ» на базі аналізу зовнішнього середовища дозволили здійснити аналіз попиту на декоративне та будівельне каміння, вапняк, гіпс, крейду та глинистий сланець.

Такий аналіз показав, що протягом 2016-2020 рр. підприємство змогло забезпечити від 4,0% до 5,3% попиту споживачів. Аналіз конкурентів показав, що найбільшими конкурентами ТОВ «НВ КДЗ» є: ТОВ «Вирівський кар'єр», ТДВ «Коростенський щебзавод», ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів». Але, ТОВ «НВ КДЗ» володіє найбільшим асортиментом продукції серед конкурентів та найбільше виробляє тон продукції. За міцністю продукції ТОВ «НВ КДЗ» є лідером серед конкурентів. У дослідженні проведено розрахунок конкурентної карти серед ТОВ «НВ КДЗ» та його трьох основних конкурентів. Варто зазначити, що всі досліджувані підприємства є лідерами ринку та їхня ринкова частка є вищою за середню частку на ревалентному ринку. ТОВ «НВ КДЗ» показало у 2020 році зниження ринкової частки, а найвища ринкова частка – у ТДВ «Коростенський щебзавод». Тому, ТОВ «НВ КДЗ» на конкурентній карті потрапило у IV зону за темпом зростання ринкової частки – швидке погіршення ринкової позиції та у II зону за розміром ринкової частки – сильна конкурентна позиція.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НВ КДЗ» показав, що підприємство виконує план за асортиментом продукції, є рентабельним, володіє середнім запасом міцності, обтяжене погашенням боргів, володіє висококваліфікованим персоналом здатним до зростання продуктивності праці.

Оцінка ефективності управління ключовими факторами успіху підприємства проводилася на базі PEST- та SWOT-аналізів. За допомогою PEST-аналізу визначено ймовірність, вплив та реакцію у відповідь політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів. Проведення SWOT-аналізу дозволило побудувати SWOT-матрицю та визначити необхідність використання підприємством стратегій, що здатні захистити від загроз шляхом використання сильних сторін підприємства.

Розробку програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ» здійснено на базі побудови кореляційно-регресійної моделі впливу факторів на рівень задоволення попиту споживачів.

Для цього обрано шість вхідних параметрів та визначено, що найбільший вплив на рівень задоволення попиту споживачів у собі несуть: продуктивність праці, рівень якості продукції, витрати на маркетингові комунікації. Модель є адекватною для використання і дозволяє здійснювати прогноз зміни на рівень попиту споживачів. Визначено, що програму управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху варто будувати із застосуванням стратегії концентрованого зростання, а саме стратегії розвитку продукту та розвитку ринку. Тому, побудовано матриці можливостей на базі яких складено дві програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ».

Ефективність реалізації програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху ТОВ «НВ КДЗ» розраховано за допомогою аналізу «що-якщо». Він показав, що найбільший вплив на рівень попиту несе у собі рівень якості продукції. Так, при збільшенні рівня якості продукції на 10% рівень попиту зросте на 64%. Тому, запропоновано впровадити у діяльність підприємства програму управління, яка базується на застосуванні стратегії розвитку продукту виходячи із споживчих цінностей підприємства. Для впровадження запропоновано використання блок-схеми прийняття рішення щодо впровадження програми управління забезпеченням стійких ключових факторів успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент: створення конкурентної переваги / Пер. с англ. 19-те видавництво. 2019. 800 с.
2. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. О. С. Власюка. Київ, 2017. 384 с.
3. Новікова К.В. Конкурентоспроможність підприємств: сутність та зміст. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 34. С. 202-207
4. Лупак Р. Л., Юсипович А. І., Лаба Г. Р. Ключові фактори успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економічний форум. 2019. №2. С. 167-171
5. Hasibuan Z.A., Dantes G.R. Priority of Key Success Factors (KSFS) on Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation Life Cycle. Journal of Enterprise Resource Planning Studies. URL: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JERPS/jerps.html> (дата звернення: 14.02.2021)
6. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. 328 с.
7. Колеснікова К.С. Аналіз конкурентних позицій і потенціалу підвищення конкурентоспроможності підприємств рибогосподарського комплексу. Проблеми матеріальної культури. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93946/01-Kolesnikova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 14.02.2021)
8. Котик Д.Ю., Жигалкевич Ж.М. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих учених. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/192863> (дата звернення: 21.02.2021)

9. Жидок В.В. Вплив організаційно-економічних факторів на управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. URL: <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=106> (дата звернення: 14.02.2021)
10. Al-Sabaawi M.M. Critical success factors for enterprise resource planning implementation success. International Journal of Advances in Engineering&Technology, Aug. 2015. P. 496-506
11. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Вартість компаній: оцінка і управління/ Переклад з англ. URL: http://cons-s.ru/media/matherials/st_komp.pdf (дата звернення: 31.03.2021)
12. Куденко Н. В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. Формування ринкової економіки. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/1237> (дата звернення: 31.03.2021)
13. Гринишин Г.М. Методика аналізу ЗЕД підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2014. №1(28). С. 63-73
14. Кубів С.І. Методичні підходи до оцінювання розвитку ЗЕД підприємств аграрного сектору. Підприємництво і торгівля. 2020. №27. С. 43-47
15. Rahnavard F., Bozorgkhoub N. Key factors in the successful implementation of enterprise resource planning system. Management Science Letters. 2014. №4. P. 747–752
16. Статистична інформація. Промисловість. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.06.2021)
17. Статистична інформація. Промисловість. Головне управління статистики у Житомирській області. URL: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.06.2021)
18. Товариство з обмеженою відповідальністю "Новоград-Волинський каменедробильний завод". URL:

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5913305#express-universal-file> (дата звернення: 19.06.2021)

19. ТОВ «Вирівський кар'єр». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10509203#express-universal-file> (дата звернення: 21.06.2021)

20. ТДВ «Коростенський щебзавод». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5749413> (дата звернення: 21.06.2021)

21. ПрАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8744993#express-universal-file> (дата звернення: 21.06.2021)

22. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. Львів: 2016. 484 с.

23. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62/> (дата звернення: 21.06.2021)

24. Мартинчик О.А. Оцінка конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 149-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_28/ (дата звернення: 21.06.2021)

25. Вальтер А. О. Побудова конкурентної карти м'ясопереробних підприємств на ринку м. Херсона. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2(2). С.4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_2%282%29_3/ (дата звернення: 21.06.2021)

26. Куцук В. І., Лупак Р.Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С.244-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_37/ (дата звернення: 21.06.2021)

27. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. С. 500-504. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/104.pdf/> (дата звернення: 21.06.2021)

28. Садовський О.В. Інтерактивна процедура формування багатьох заходів на основі SWOT-аналізу в системі управління підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції 26-27 квітня 2018 року. Дніпро: 2018. Том 1. С. 56-58

29. Sarsby A. SWOT Analysis. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=ODlg3zA3ZH&sig=x8M5Z6b-8Zjggtp1IsBbDV-B_0&redir_esc=y#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false/ (дата звернення: 17.07.2021)

30. Gurl E. SWOT analysis: a theoretical review. URL: <http://hdl.handle.net/10673/792/> (дата звернення: 17.07.2021)

31. Петрашук М.М. Використання методів кореляційно-регресійного аналізу для моделювання рівня фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2139/>

32. Юренко А.О. Використання методів кореляційно-регресійного аналізу в наукових дослідженнях. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в управлінні підприємством: матеріали IV студентської вузівської наукової конференції (м. Вінниця, 12 листопада 2019 р.). Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2019. С. 115-117

33. Galiullina A. Sh., Timofeeva V.A. Application Of Concentrated Growth Strategy On The Example Of Jsc “Niipp”. Business Strategies, Real Economy Publishing House. URL: <https://ideas.repec.org/a/aci/journal/y2020id597.html/>

34. Башнянин Г.І., Свінцов О.М., Коцупей В.М. Економічна ефективність функціонування господарських проблем: проблема

вимірювання // Науковий вісник НЛТУ України. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomichna-efektivnistfunktsionuvannyagospodarskih-sistem-problema-vimiryuvannya/>

35. Рожицька О.С., Диха М.В. Стратегії розвитку підприємства. Фінанси, підприємництво та облік: національні особливості та світові тенденції: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 7 квіт. 2018 р. Київ: 2018. С. 38-41

36. Дудченко Д.В., Лозинська Т.М. Основні підходи щодо вибору стратегії розвитку підприємства. Матеріали наукової конференції Полтавської державної аграрної академії, 26-27 квітня 2017 р. Том І. Полтава: РВВ ПДАА, 2017. С. 82-84

37. Єпіфанова І.Ю., Дзюбо М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 99-103

38. Зубко Т.Л. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком соціально-економічних систем. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 8 жовтня 2020 року. Київ: 2020. С. 73-75

39. Кулик О.А., Кулик Д.О., Бузубко Б.І. Стратегічне управління підприємством. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2019. №1. С. 130-134

40. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства / О. В. Станіславик, О. М. Коваленко // Економічний форум. 2017. № 2. - С. 223-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_39/

41. Чумак Л. Ф., Грушовец Ю. Б., Курило О. В. Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Modern Economics. 2018. № 12. С. 208-212. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-32).

42. Рязановська В.В., Передерій В.В. Сучасні підходи до стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. // Молодий вчений. 2017. № 10. С. 1029- 1032

43. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія / НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2018. 156 с.

44. Кизим М.О., Збалансована система показників : Моногр. / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко; Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. - Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. - 191 с. - Бібліогр.: 138 назв. - укр.

45. Шталь Т.В., Бондаренко Л.М., Кучава К.О. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств // Бізнес-інформ. 2018. №1 (480). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategichniy-analiz-yak-instrument-upravlinnyadlya-pidvischennya-efektivnosti-diyalnosti-natsionalnih-pidpriemstv/>

46. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. М Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с

47. . Вороніна О.О. Фінансовий моніторинг У системі стратегічного управління підприємством // Бізнес-інформ. 2019. №6 (497). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansoviy-monitoring-u-sistemi-strategichnogoupravlinnya-pidpriemstvom/>

48. Щемельова А. В. Підходи до оцінювання ефективності стратегії [Електронний ресурс] / А. В. Щемельова, Л. П. Артеменко. – Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012_16.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

СУТНІСТЬ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХНЄ МІСЦЕ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ПОПЕРЕЧНИЮК АНАСТАСІЯ, 3 м курс, ФЕМП КНТЕУ,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті проаналізовано сутність ключових факторів розвитку підприємства у вітчизняній та зарубіжній літературі. Визначено їхнє місце у системі управління підприємством. Визначені шляхи покращення управління ключовими факторами успіху підприємства на українських підприємствах.

The article analyzes the essence of the key factors to enterprise development in domestic and foreign literature. It determines their place in the enterprise management system. It identifies ways to improve the management of key success factors of the enterprise at Ukrainian enterprises.

Актуальність дослідження полягає в тому що, в умовах сьогодення, особливо у зв'язку із пандемією COVID-19, успішними та прибутковими залишаються ті підприємства, які вдало здійснюють управління своїми ключовими факторами успіху. Кожен керівник підприємства повинен розуміти сутність ключових факторів успіху підприємства та постійно аналізувати ті фактори, які притаманні підприємству і виокремлювати їх серед інших. Виокремленими ключовими факторами успіху керівники підприємства повинні управляти із використанням найновіших та найбільш дієвих сучасних методів, що є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему сутності ключових факторів успіху підприємства розглядають багато українських та зарубіжних учених, а саме: Барабась Д.О., Бозоргхой Н., Власюк О.С., Дантес Г.Р., Іваннікова М.М., Канагасабаї С., Колеснікова К.С., Куденко Н.В., Кузнецова І.В., Кулік А.В., Лупак Р.Л., Рахманова М.С., Рахнавард Ф., Сичова Н.С., Стрікланд А.Дж., Томпсон А.А., Федулова І.В., Хасібун З.А., Хорте С.Б., Юсипович О.І. та інші. Ними розглянуто сутність ключових факторів успіху підприємства як фактору підвищення конкурентоспроможності, ключові фактори успіху при плануванні діяльності підприємства та інші. Але, не всі аспекти сутності та процесу управління ключовими факторами успіху підприємства розглянуті до глибини та обґрунтованості, що і викликало зацікавленість у подальшому дослідженні.

Метою статті є дослідження, що полягає у визначенні сутності ключових факторів успіху підприємства та їхнього місця у системі управління підприємством. Для виконання мети статті визначені наступні завдання: охарактеризувати сутність поняття «ключові фактори успіху підприємства», визначити місце ключових факторів успіху підприємства у системі управління підприємством, намітити шляхи покращення управління ключовими факторами успіху українських підприємств.

Викладення основних результатів дослідження. Аналіз сутнісних тверджень науковців щодо ключових факторів успіху підприємства показали неоднозначність у трактуванні, що покликано різними об'єктами досліджень. У таблиці 1 проаналізовано сутність ключових факторів успіху підприємства, що сформульовані різними науковцями.

Таблиця 1

Аналіз сутності ключових факторів успіху підприємства різними авторами

Автор	Сутність поняття
Томпсон А.А., Стрікланд А.Д.	Ключові фактори успіху підприємства – це сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства і, відповідно, на її стратегічний успіх
Власюк О.С.	Ключові фактори успіху підприємства – це конкурентні переваги підприємства в ринковому середовищі, що забезпечують його фінансово-економічну прибутковість та зовнішню інвестиційну активність
Качмарик Я.Д., Куцик П.О.	Ключові фактори успіху підприємства – це система чинників для певної сфери діяльності, що приносять підприємству переваги над іншими аналогічними суб'єктами.
Лупак Р. Л., Юсипович А. І., Лаба Г. Р.	Ключові фактори успіху підприємства - це ознака ефективного функціонування та конкурентоспроможні підприємства за якою можна стверджувати про системну модернізацію бізнес-процесів та капіталізацію фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, покращання взаємовигідної співпраці з контрагентами та опосередкованими конкурентами, розширення участі в реалізації програм соціально-економічного розвитку територій функціонування, проектах міжгалузевого та міжрегіонального співробітництва.
Хасібун З.А., Дантес Г.Р.	Ключові фактори успіху підприємства – це ключові сфери діяльності підприємства, в яких сприятливі результати є абсолютно необхідними для досягнення цілями конкретного менеджера, що сприяють інформаційній безпеці
Рахманова М.С.	Ключові фактори успіху підприємства – це позитивно значущі фактори діяльності підприємства, що забезпечують йому суттєві переваги над конкурентами
Колеснікова К.С.	Ключові фактори успіху – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також однієї фірми галузі над іншою

Джерело: побудовано автором на базі [1-7]

Аналіз таблиці 1 показує, що сутність ключових факторів успіху підприємства можна згрупувати в декілька позицій:

- як чинники впливу на формування довгострокової конкурентоспроможності (Томпсон А.А., Стрікланд А.Д., Лупак В.Р., Юсипович А.І., Лаба Г.В.);
- як конкурентні переваги підприємства над іншими підприємствами (Власюк О.С., Качмарик Я.Д., Куцик П.О., Рахманова М.С., Колеснікова Н.С.);
- як ключові сфери діяльності підприємства у напрямку досягнення поставлених цілей (Хасібун З.А., Дантес Г.Р.).

Отже, ключовими факторами успіху підприємства є чинники, що позитивно впливають на імідж підприємства, його фінансові можливості, виокремлюють його серед інших конкурентів у галузі та дозволяють постійно підвищувати власну конкурентоспроможність.

Для поглибленого вивчення сутності ключових факторів успіху підприємства розглянуто їхню класифікацію. Варто зазначити, що українські та зарубіжні науковці по

різному класифікують ключові фактори успіху підприємства. Тому, нами розглянуто дві класифікації. На рисунку 1 відображено класифікацію ключових факторів успіху підприємства, що надається українськими науковцями.

Усі чинники сформовано у шість класифікаційних ознаки. Так, наприклад, за сферою застосування ключові фактори успіху підприємства поділяються на загальні та специфічні. За джерелами походження бувають ринкові та ресурсні фактори. До ринкових факторів можна віднести імідж підприємства, а до ресурсних – особливі знання персоналу, технологічний рівень підприємства та інші. За можливостями реалізації ключові фактори поділяють на: інструментальні та неінструментальні. До інструментальних можна віднести збутову політику, інноваційний потенціал. А до неінструментальних – зростання обсягів ринку. Отже, класифікація ключових факторів успіху підприємства, що розроблена українськими науковцями, здійснюється за певними ознаками, які поділяють на групу ключових факторів успіху підприємства.

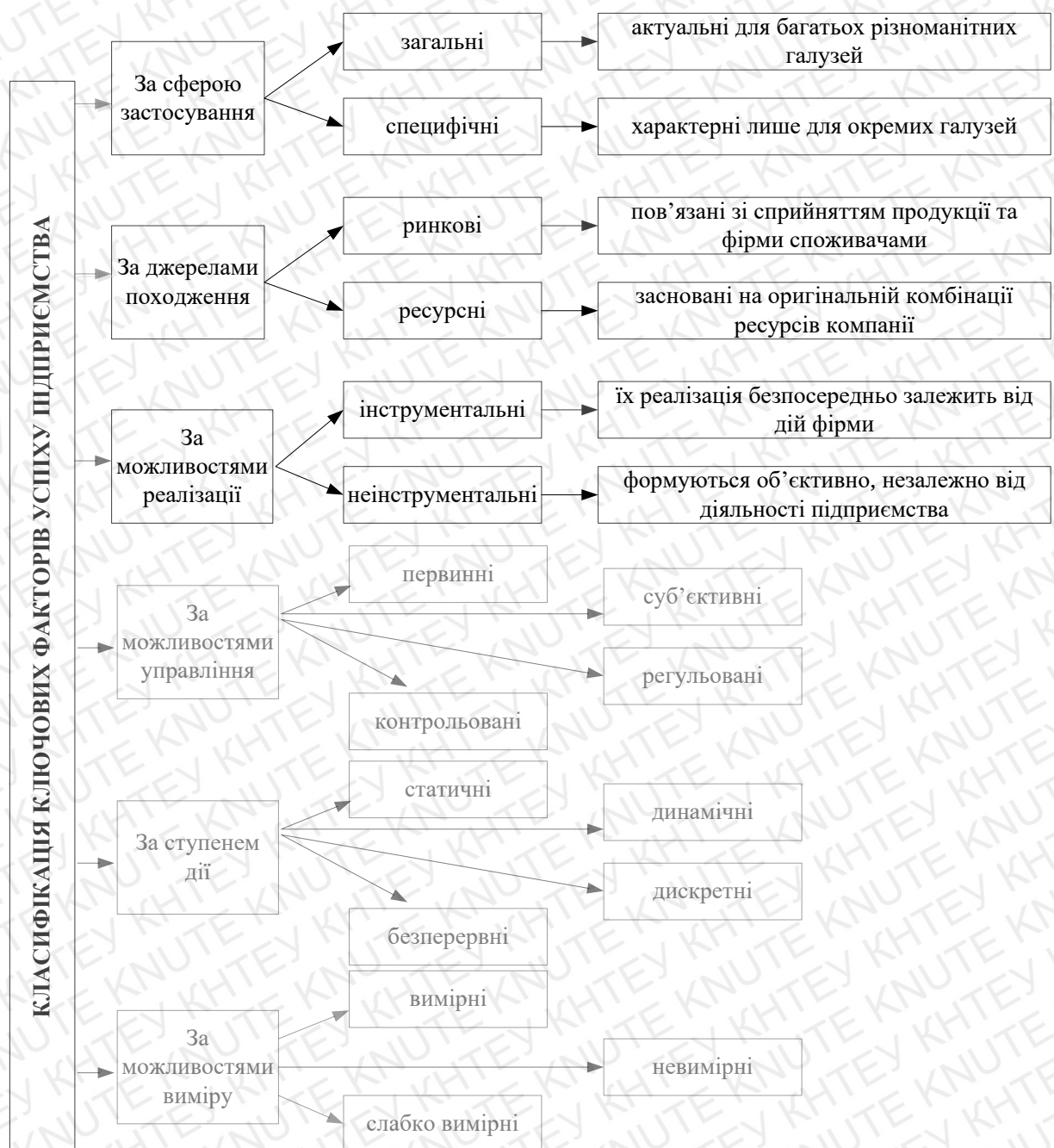


Рис.1. Класифікація ключових факторів успіху підприємства (розроблена українськими науковцями)

Джерело: розроблено автором на основі [8-9]

На рисунку 2 розглянуто класифікацію ключових факторів успіху підприємства, що розроблено зарубіжними науковцями.

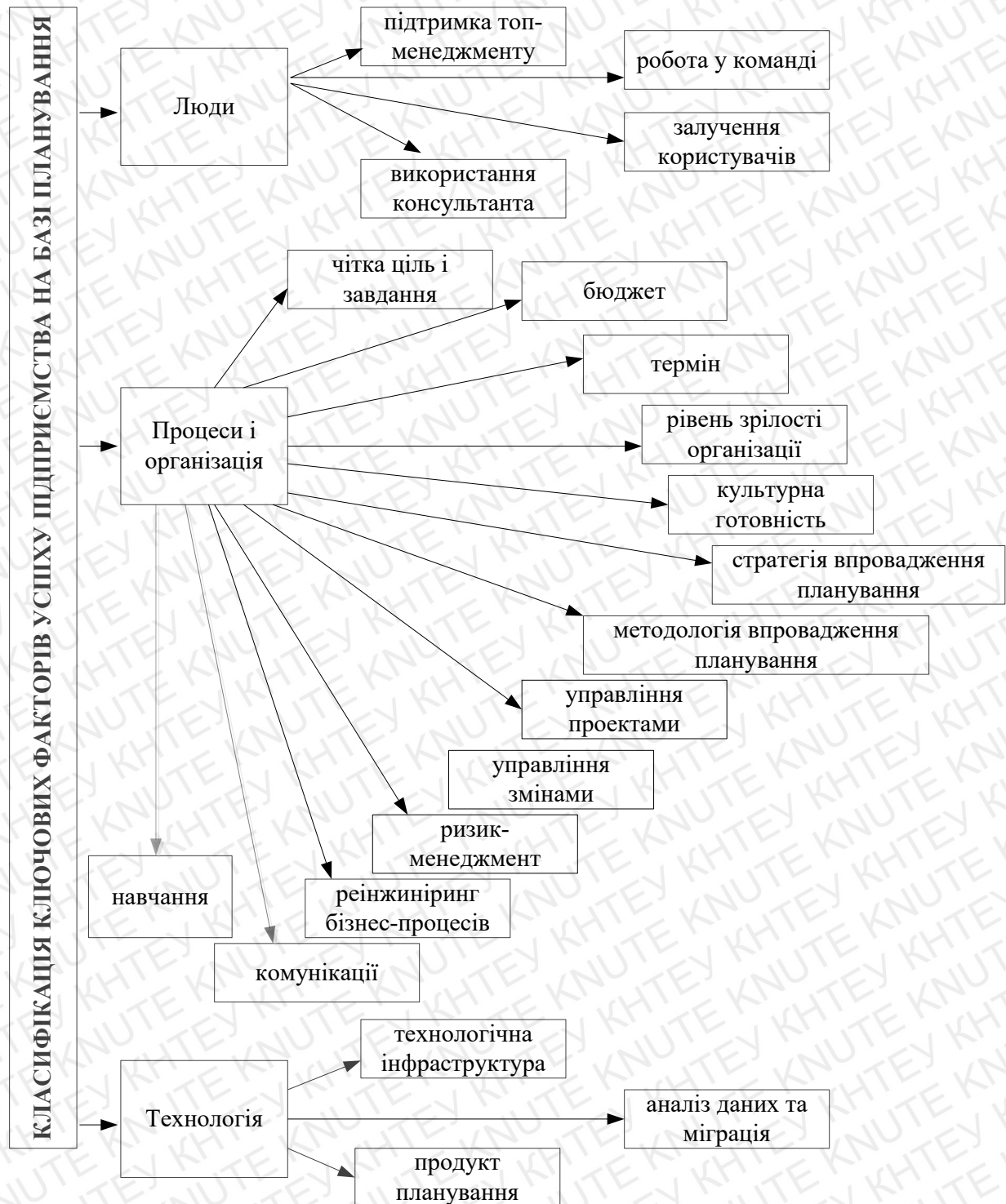


Рис.2. Класифікація ключових факторів успіху підприємства (розроблена зарубіжними науковцями)

Джерело: розроблено автором на основі [5]

З рисунку 2 зроблено висновок, що зарубіжні науковці більш конкретизовано класифікують ключові фактори успіху підприємства. Якщо українські науковці виділяють групу факторів у класифікації, що зарубіжні – окремо кожний фактор, який пов'язано з конкретними ресурсами. На нашу думку, зарубіжна класифікація є більш наближеною до практичної діяльності підприємства і може бути використаною для вдалого управління ключовими факторами успіху підприємства.

Також, важливо визначити місце ключових факторів успіху підприємства у системі управління. Як відомо, система управління складається із основних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. Вважаємо, що визначення ключових факторів розпочинається із процесу планування, тому найбільше на ключові фактори успіху підприємства впливає функція планування.

Система планування повинна передбачати визначення ключових факторів успіху підприємства та їхню підтримку в усіх сферах діяльності, що впливають на їхню реалізацію. Так, вважаємо успішною систему планування ключових факторів успіху підприємства повинна складатися із наступних складових:

6. Системи якості;
7. Якості інформації;
8. Якості обслуговування;
9. Тактичний вплив;
10. Стратегічний вплив.

Система якості як ключовий фактор успіху підприємства повинна дотримуватися наступних принципів: точності, гнучкості, простоти у використанні, надійності, інтеграції даних, ефективності, налаштування, особливості, відкритості системи.

Якість інформації повинна базуватися на таких принципах: відповідність до вимог користувача, створення сучасної бази даних, своєчасна інформація, легкість розуміння, значущість, коротка інформація, відповідність, корисність, доступність.

Якість обслуговування базується на таких принципах: актуальність стану, надійність, хороший сервіс, хороші знання, відповідність до потреб користувача.

Тактичний вплив здійснюється на наступних принципах: підвищення організації навчання працівників, продуктивності окремої бізнес-одиниці, вигідності для індивідуума, підтримці у прийнятті рішень, якості рішень, ефективності часу, індивідуальній участі, спілкуванні, зниженні витрат, вдосконаленні бізнес-процесів, використанні ресурсів даних, задоволеності споживачів.

Стратегічний вплив відбувається на базі принципів: підтримки електронного бізнесу / електронного зв'язку, створенні конкурентних переваг, зростанні бізнесу, діловому союзу, інноваціях у бізнесі, лідерстві за витратами, диференціації товару[10].

Такий підхід до управління ключовими факторами успіху підприємства дозволяє використати повний комплекс найкращих складових діяльності підприємства та підвищити конкурентоспроможність.

Сьогодні українські підприємства планування здійснюють без врахування своїх ключових факторів успіху. Тому, важливо впровадити на українських підприємствах систему планування, що базується на ключових факторах успіху. Вважаємо, що таке впровадження повинно здійснюватися по кроках, тому що одразу впровадити загалом систему буде важко. Перший крок впровадження системи управління ключовими факторами успіху підприємства повинен передбачати, саме визначення таких факторів конкретного підприємства.

Коли всі фактори визначені, то керівники підприємства повинні прийняти рішення, який із ключових факторів є головним, а який другорядним. Далі здійснюють планування із врахуванням цих факторів, що допоможе підприємству вийти на вищий рівень конкурентоспроможності.

Висновки.

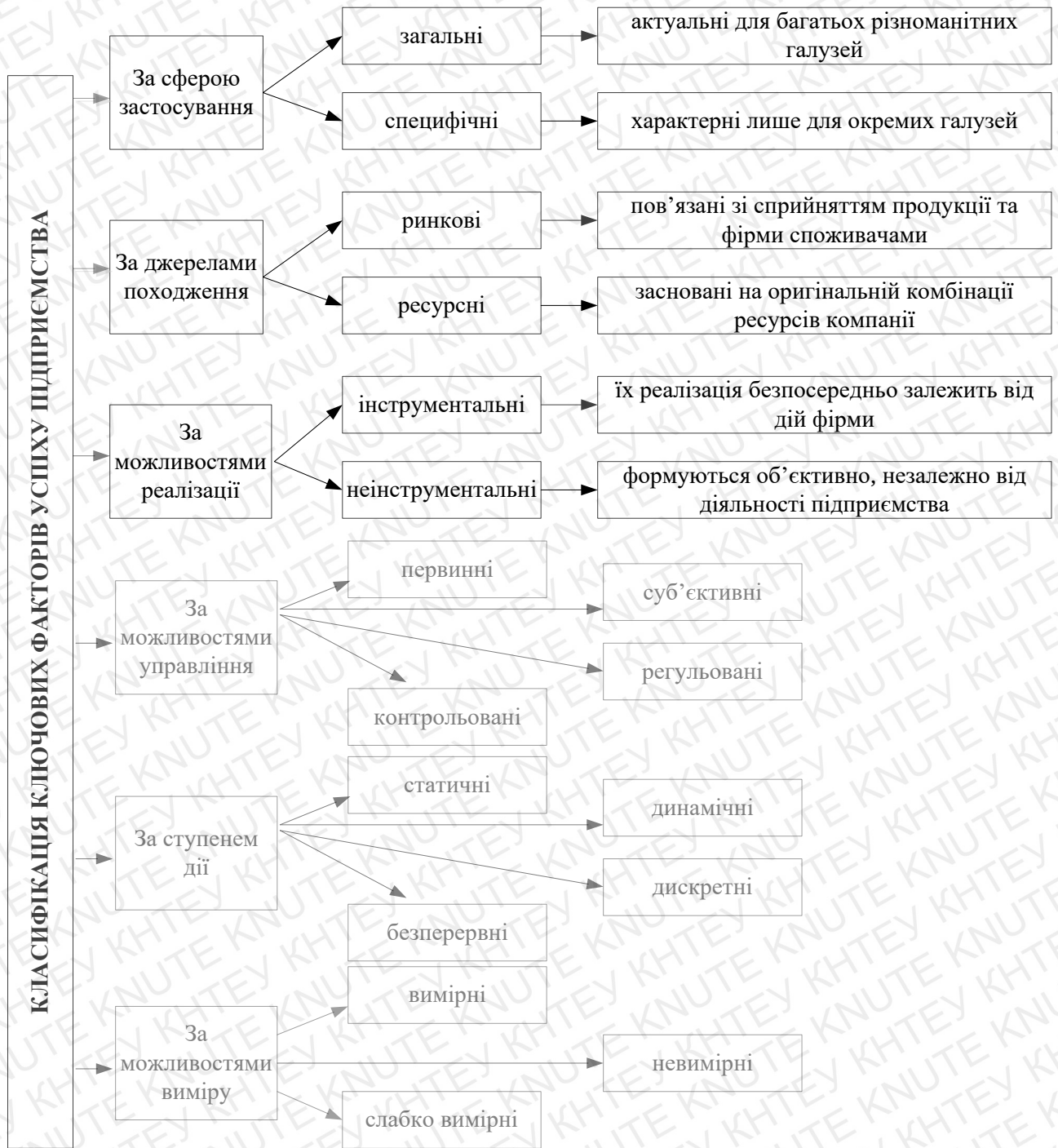
Таким чином, ключовими факторами успіху підприємства виступають чинники, що підвищують його конкурентоспроможність та вирізняють його перед конкурентами. Такі фактори дозволяють підприємству вижити під час кризових явищ, прикладом яких може слугувати пандемія COVID-19.

Класифікація ключових факторів успіху підприємства здійснюється у двох аспектах, за класифікаційними ознаками і за окремими факторами. Більш доцільним є використання класифікації за окремими факторами, що дозволить кожному підприємству більш чітко виокремлювати власні ключові фактори успіху.

Українським підприємствам доцільним є перехід на планування за ключовими факторами успіху підприємства, що дозволить ефективно ними управляти та економічно зростати підприємству.

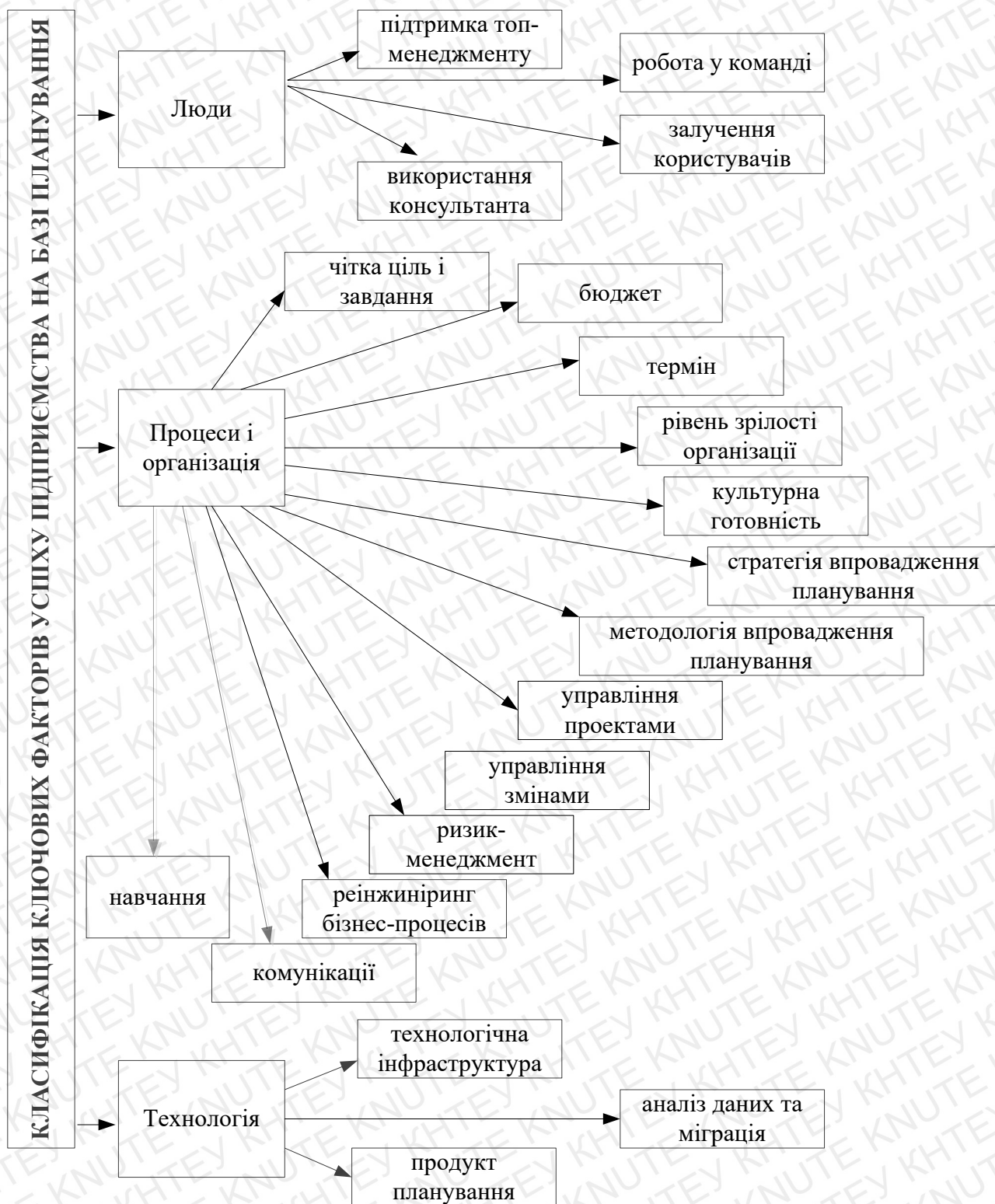
Список використаних джерел

49. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества/ Пер. с англ. 19-е издание. С.-Пб.: Диалектика, 2019. 800 с.
50. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. О. С. Власюка. Київ, 2017. 384 с.
51. Новікова К.В. Конкурентоспроможність підприємств: сутність та зміст. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 34. С. 202-207
52. Лупак Р. Л., Юсипович А. И., Лаба Г. Р. Ключові фактори успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економічний форум. 2019. №2. С. 167-171
53. Hasibuan Z.A., Dantes G.R. Priority of Key Success Factors (KSFS) on Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation Life Cycle. *Journal of Enterprise Resource Planning Studies*. URL: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JERPS/jerps.html> (дата звернення: 14.02.2021)
54. Рахманова М.С. Методический подход к определению ключевых факторов успеха торговых организаций. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 3(28). С. 319-322
55. Колеснікова К.С. Аналіз конкурентних позицій і потенціалу підвищення конкурентоспроможності підприємств рибогосподарського комплексу. Проблеми матеріальної культури. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93946/01-Kolesnikova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 14.02.2021)
56. Котик Д.Ю., Жигалкевич Ж.М. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих учених. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/192863> (дата звернення: 21.02.2021)
57. Жидок В.В. Вплив організаційно-економічних факторів на управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. URL: <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=106> (дата звернення: 14.02.2021)
58. Al-Sabaawi M.M. Critical success factors for enterprise resource planning implementation success. *International Journal of Advances in Engineering&Technology*, Aug. 2015. P. 496-506



Класифікація ключових факторів успіху підприємства (розроблена українськими науковцями)

Джерело: розроблено автором на основі [8-9]



Класифікація ключових факторів успіху підприємства (розроблена зарубіжними науковцями)

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Ретроспектива балансових звітів (форма №1) ТОВ "НВ КДЗ" за 2016-2020 роки, тис.грн

Актив	Код рядка	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020
Нематеріальні активи:	1000					
первісна вартість	1001					
накопичена амортизація	1002					
Незавершені капітальні інвестиції	1005		65,7	2607	65,6	
Основні засоби:	1010	8069	8164	6087,4	10067,3	8397,9
первісна вартість	1011	9087	10954	10925	17353	19299,4
знос	1012	1018	2790	4837,6	7285,7	10901,5
Інвестиційна нерухомість:	1015					
первісна вартість	1016					
знос	1017					
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств						
інші фінансові інвестиції	1035					
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040					
Інші необоротні активи	1090	27,3	27,3		27,3	27,3
Усього за розділом I	1095	8096,3	8257	8694,4	10160,2	8425,2
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	5864	7481	41734	59683,4	36263,4
Векселі одержані	1120					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23654	12732	39439	74025,9	70311,7

Закінчення Додатку Г

Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130					
за виданими авансами						
з бюджетом	1135	346	177	2471	591,2	735
у тому числі з податку на прибуток	1136	173	173	2307	0	657
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11236	6759	7441	5525,6	6283,8
Гроші та їх еквіваленти	1165				1959,9	2852,7
Готівка	1166					
Рахунки в банках	1167					
Витрати майбутніх періодів	1170			200		
Інші оборотні активи	1190	653	497	1830	1457,4	2052,4
Усього за розділом II	1195	41753	27646	93115	143243,4	118499
Баланс	1300	49849,3	35903	101809,4	153403,6	126924,2
Пасив	Код рядка					
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	17	17	17	17
Резервний капітал	1415					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1852	-563	6115	7079,1	11105,3
Усього за розділом I	1495	-1835	-546	6132	7096,1	11122,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	1510	15358,3	18819	24600,4	23053,9	18473,7

Закінчення Додатку Г

Інші довгострокові зобов'язання	1515					
Довгострокові забезпечення	1520					
Усього за розділом II	1595	15358,3	18819	24600,4	23053,9	18473,7
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	625	1246	552		
Векселі видані	1605					
Поточна кредиторська заборгованість:	1610					
за довгостроковими зобов'язаннями						
за товари, роботи, послуги	1615	31652	13422	61901	114707	88440,8
за розрахунками з бюджетом	1620	47	94	149	27,3	272,1
за у тому числі з податку на прибуток	1621					
за розрахунками зі страхування	1625	55	73	83	68,1	210,1
за розрахунками з оплати праці	1630	221	327	599	660,7	778,5
за одержаними авансами	1635					
Поточні забезпечення	1660					
Інші поточні зобов'язання	1690	3726	2468	7793	7790,5	7626,7
Усього за розділом III	1695	36326	17630	71077	123253,6	97328,2
Баланс	1900	49849,3	35903	101809,4	153403,6	126924,2

Джерело: складено за даними [18]

**Ретроспектива звітів про фінансові результати (форма №2) ТОВ "НВ
КДЗ" за 2016-2020 роки, тис.грн**

I. Фінансові результати						
Стаття	Код рядка	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	144843	192734	224937	295461,4	248546,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	59602	101808	136115	173619,6	181890
Валовий: прибуток	2090	85241	90926	88822	121841,8	66656,2
Інші операційні доходи	2120	1865	137	1953	3764,5	2939,4
Адміністративні витрати	2130					
Витрати на збут	2150					
Інші операційні витрати	2180	90302	88234	84999	121709	66417,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-3196	2829	5776	3897,3	3177,8
Інші фінансові доходи	2220					
Інші доходи	2240	29	18		513,4	1534,1
Фінансові витрати	2250					
Втрати від участі в капіталі	2255					
Інші витрати	2270	34				23,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-3201	2847	5776	4410,7	4688,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1300	1574	105	3518,1	662,3
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-4501	1273	5671	892,6	4026,2

Джерело: складено за даними [18]

Розрахунок ринкових часток підприємств [22-27]

Показник	Розрахунок
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду (або на кінець базового)	$S = \frac{V_b}{V_m}$
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду	$S' = \frac{V'_b}{V'_m}$
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	$S_m = \frac{1}{N}$
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією	$S_{m1} = \frac{1}{N_1} \cdot \sum S_i,$ $de_i = 1...N_1$
Середня ринкова частка фірм з сильною конкурентною позицією	$S_{m2} = \frac{1}{N_2} \cdot \sum S_i,$ $de_i = 1...N_2$
Темп приросту ринкової частки фірми	$T_s = \frac{S' - S}{S}$
Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації)	$T_t = \frac{V'_m}{V_m} - 1$

Примітки:

- S, S' – ринкова частка фірми (відповідно на початок і кінець періоду);
 S_m – середньоарифметична ринкова частка;
 S_{m1} – середньоарифметична ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією. Конкурентна позиція фірми вважається слабкою, якщо її ринкова частка є меншою за середньоарифметичну;
 S_{m2} – середньоарифметична ринкова частка фірм із сильною конкурентною позицією. Конкурентна позиція фірми вважається сильною, якщо її ринкова частка перевищує середньоарифметичну;
 V_m, V'_m – обсяг ринку (відповідно на початок і кінець періоду);
 V_b, V'_b – обсяг реалізації фірми (відповідно на початок і кінець періоду);
 N – кількість фірм на ринку;
 N_1 – кількість фірм із слабкою конкурентною позицією (нижчою від середньої);
 N_2 – кількість фірм із сильною конкурентною позицією (вищою від середньої).

Визначення виду статистичного розподілу ринкових часток та їх приростів [22-27]

Показник	Розрахунок
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_1^{N_1} (S_i - S_{m1})^2}{N_1}}$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum_1^{N_2} (S_i - S_{m2})^2}{N_2}}$
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	$\sigma_t = \sqrt{\frac{\sum (T_s - T_t)^2}{N}}$

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «НВ КДЗ»

	Ймовірність	Вплив	Реакція у відповідь
Політика			
Захоплення ринку іноземними компаніями	Висока, 1-2 роки	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями	Випередити можливих конкурентів
Скупка великими корпораціями місцевих підприємств	Висока, 2-3 роки	Загроза захоплення ринку конкурентами	Випередити, при можливості запропонувати співпрацю
Державне регулювання законодавства	Висока, 1 рік	Зміни у податковому законодавстві	Можливість ще більшого захоплення ринку
Економіка			
ТОВ "НВ КДЗ" зберігає позиції на ринку щелевеної продукції, проте конкуренти швидко розвиваються і існує загроза витіснення підприємства з позицій лідерства	Середня, 2-3 роки	Втрата лідерства	Вдосконалення стратегічного управління
Соціокультурні фактори			
Різке зниження рівня будівництва	Середня-висока, 1-2 роки	Зниження попиту на даний вид продукції	Зменшення цін на продукцію
Сезонність продажу	Висока	Зниження попиту в різні пори року	Налагодження маркетингової політики та системи збуту
Технології			
Використання новітніх технологій	Висока	Збільшення обсягів виробництва	Можливість для розвитку випуску нових видів продукції
Інтернет-технології, продаж шляхом інформування торговців через інтернет	Висока	Розширення клієнтської бази та збутової мережі	Розвиток оптового продажу продукції

Дані для побудови кореляційно-регресійної моделі впливу на рівень задоволення попиту споживачів на продукцію ТОВ «НВ КДЗ» за 2016-2020 роки

Період	Задоволення попиту споживачів, % (Y)	Чисті продажі, млн. грн. (X ₁)	Рівень заборгованості, % (X ₂)	Продуктивність праці, тис. грн. (X ₃)	Рентабельність активів, % (X ₄)	Рівень якості продукції, бали (X ₅)	Витрати на маркетингові комунікації, тис. грн. (X ₆)
2016	4,2	144,8	103,64	481,2	-9,0	7	11,39
2017	4,5	192,7	101,54	636,1	3,5	7	13,15
2018	4,0	224,9	93,91	778,3	5,6	7	15,16
2019	5,3	295,5	95,37	971,9	0,6	8	24,49
2020	5,2	248,5	91,24	834,0	3,2	8	26,88

**Аналіз «що-якщо» впливу вхідних даних моделі Y на рівень задоволення попиту споживачів ТОВ «НВ КДЗ»
при його збільшенні (зменшенні)**

Продуктивність праці, тис. грн.							
% від зміни величини продуктивності праці	90%	95%	99%	100%	101%	105%	110%
Продуктивність праці, тис. грн.	666,3	703,3	732,9	740,3	747,7	777,3	814,3
Рівень задоволення попиту споживачів, %	4,64	4,64	4,64	4,64	4,64	4,64	4,64
% зростання (зниження) рівня попиту споживачів	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,99%
Рівень якості продукції, бали							
% від зміни величини рівня якості продукції	90%	95%	99%	100%	101%	105%	110%
Рівень якості продукції, бали	6,7	7,0	7,3	7,4	7,5	7,8	8,1
Рівень задоволення попиту споживачів, %	3,40	2,84	2,73	2,73	2,84	3,37	4,48
% зростання (зниження) рівня попиту споживачів	124,31%	103,88%	100,00%	100,00%	103,84%	123,25%	164,00%

Витрати на маркетингові комунікації, тис. грн.							
% від зміни величини витрат на маркетингові комунікації	90%	95%	99%	100%	101%	105%	110%
Витрати на маркетингові комунікації, тис. грн.	16,39	17,30	18,03	18,21	18,40	19,12	20,04
Рівень задоволення попиту споживачів, %	4,74	4,78	4,79	4,79	4,78	4,74	4,65
% зростання (зниження) рівня попиту споживачів	98,92%	99,83%	100,00%	100,00%	99,83%	98,97%	97,16%