

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кваліфікаційна робота  
на тему**

**МОНІТОРИНГ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконала  
студентка групи МЕН-41  
Ковальчук Л.П.

**ТЕРНОПІЛЬ -2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МОНІТОРИНГУ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Аналіз стану та проблематики діяльності досліджуваної організації як результат синергії факторів впливу на її розвиток	
2.2. Оцінка дієвості моніторингу факторів впливу на результативність діяльності досліджуваної організації	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОНІТОРИНГУ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Необхідність реагування на зовнішні виклики, потреба адаптації організацій до зовнішніх умов, посилення конкурентної боротьби визначають необхідність формування нових наукових підходів до оцінки конкурентоспроможності, максимально можливого використання конкурентного потенціалу організацій, а також до вичленування їх ключових факторів успіху (КФУ).

Проблема методів оцінки рівня конкурентоспроможності організацій та обґрунтування напрямів формування та підтримки КФУ набуває особливої актуальності. В даному контексті посилюється також увага до моніторингу конкурентних переваг організацій, який визначається джерелом інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо оцінки та підвищення рівня КФУ організацій. Моніторинг є однією з базових функцій менеджменту, яку визначають як науково обґрунтоване спостереження, оцінку і прогнозування стану розвитку організації та середовища її функціонування. Моніторинг КФУ базується на систематичному цільовому спостереженні за зміною індикаторів стану та рівня конкурентоспроможності організації. Це вимагає пошуку новітніх методів його здійснення.

Дослідженням даної проблеми займалися багато вчених таких, як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Фатхудінов, В. Блонська, О.Апостолук, А. Загородній, С. Клименко, І. Чикало, М. Юдін та багато інших. Проте, окремі аспекти дослідження ще потребують додаткового вивчення.

**Метою роботи** є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення моніторингу ключових факторів успіху організації.

**Завдання**, які ставилися для досягнення поставленої мети:

– систематизувати теоретико-методичні засади моніторингу ключових факторів успіху організації;

- проаналізувати стан та проблематику діяльності досліджуваної організації як результат синергії факторів впливу на її розвиток
- оцінити дієвість моніторингу ключових факторів успіху на результативність діяльності досліджуваної організації;
- обґрунтувати напрямки удосконалення технологій моніторингу ключових факторів успіху організації.

**Об'єктом дослідження** є процес моніторингу ключових факторів успіху організації.

**Предметом дослідження** виступає організаційно-функціональне та ресурсне забезпечення моніторингу ключових факторів успіху організації.

**Методи дослідження.** При написанні роботи використані загальнонаукові (системний, структурний та факторний аналіз) а також спеціальні методи дослідження (статистичного аналізу, експертних оцінок; порівняння і групування, SWOT-аналіз, статистичного спостереження, графічний метод) та інші.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Одним із цільових орієнтирів розвитку будь якої організації є підвищення її конкурентних позицій з метою створення умов для сталого зростання та динамічних змін у тривалому періоді. Відповідно, кожна компанія формулює для себе основні індикатори – фактори успіху, що сприятимуть формуванню стратегічних цілей та візії організації, формуванню механізмів управління нею з урахуванням ринкових умов та конкурентних позицій. Тобто, чітке розуміння місії компанії дозволяє управлінцям чітко формулювати ключові фактори свого успіху на перспективу, та застосовувати дієві інструменти менеджменту.

«Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими» [22].

Ключові фактори успіху (КФУ) – це чинники та умови, що забезпечують ефективну ринкову діяльність організації, уможливають підприємницький та фінансовий успіх, посилення її конкурентоспроможності. КФУ є обов'язковою умовою успішного підприємництва.

Результативна діяльність організації на основі КФУ є беззаперечною основою її стійких конкурентних переваг. «Ефективна маркетингова конкурентна стратегія організації передбачає використання всіх ключових факторів успіху і обов'язкове досягнення переваги над конкурентами хоча б за одним ключовим фактором успіху» [5].

Слід наголосити, що КФУ не є сталими, вони уточнюються та трансформуються залежно від стану кон'юнктури ринку; специфіки галузі чи сектору національної економіки; освоєного чи перспективного до входу

сегменту ринку; етапу життєвого циклу організації, зовнішніх умов її розвитку та ін. Систему КФУ організацій представлено в табл.1.1.

### Ключові фактори успіху організації

№	Фактор	Сутнісне наповнення
1	Науково-технічні переваги	компетенція у проведенні наукових досліджень (важливо для високотехнологічних галузей), вміння швидко вводити в практику організаційні та/або технологічні нововведення, досвід роботи з технологіями останнього покоління
2	Організація виробництва	висока якість продукції; врахування індивідуальних запитів споживачів; висока продуктивність праці; доступ до кваліфікованих трудових ресурсів; високий рівень ефективності використання виробничих фондів; вдале місце розташування підприємства; налагоджені партнерські відносини з гарними постачальниками; невисокі витрати на технологічну підготовку виробництва, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР); низькі витрати, пов'язані з виробництвом товарів
3	Маркетинг	широкий асортимент і можливість вибору продукції; привабливість, зручність і надійність; швидка доставка; достатня кваліфікація працівників, що забезпечують збут; хороша організація і доступність сервісу; пунктуальне виконання замовлень; невисокі витрати розподілу; логістичні мережі
4.	Знання та досвід	визнання таланту, перевага в професії; володіння виробничими секретами; майстерність створення привабливого і оригінального дизайну продукції; вміння працювати з певними технологіями; здатність до швидкої розробки і просування нових товарів
5	Організація та управління	надійні та ефективні інформаційні системи; вміння керівників компанії своєчасно реагувати на зміни ринку; наявність управлінської команди, досвід роботи у цій галузі діяльності
6.	Кадри	компетентність та фаховість працівників ефективність системи комунікації методи прийняття рішень та сприйняття змін, вироблення командного духу, культура спілкування.
6.	Бренд та лояльність	хороша репутація у покупців; рекламна кампанія, гарантійні зобов'язання компанія визнається безумовним лідером галузі

Важливим є комбінування декількох КФУ, зважаючи на специфічні умови різних галузей та розуміння топ-менеджментом організацій того, що

конкурентоспроможність, базована на одному КФУ, може бути нестабільною та ненадійною.

В цілому система КФУ формує конкурентоспроможність на різних ієрархічних рівнях економічної системи – від держави, регіону, сектору (галузі) національної економіки до певного підприємства та продукту його діяльності (товару, послуги, ресурсів тощо). Вони можуть змінюватися в різні періоди та часові горизонти управління, а також в залежності від сфери діяльності.

КФУ в конкурентній боротьбі повинні стати основою стратегії, що розробляється підприємством. З огляду на це, «в завдання менеджерів, аналітиків входить виділення від трьох до п'яти позицій, найважливіших з точки зору найближчої перспективи, які потім стануть основою стратегії компанії. Це можна здійснити з допомогою ранжирування всіх характерних для даної галузі КФУ» [27].

КФУ слід розглядати з точки зору двох рівнозначних складових: управління процесом (виробничим, технологічним, маркетинговим та ін.) та управління працівниками.

В прикладному аспекті, процедура визначення КФУ включає два основні напрями – зовнішній та внутрішній аналіз діяльності організації. Базис яких закладає такий інструмент менеджменту як спеціально організований моніторинг.

У наукових дослідженнях та практиці сучасного менеджменту «моніторинг» (від англ. monitoring – відстеження) визначається як «постійне спостереження за яким небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату» [20].

Згідно процесного підходу до управління визначення моніторингу включає «контроль, систематичне спостереження, стеження за зміною, механізм постійного спостереження за контрольованими показниками досліджуваного об'єкта та їх зміною з оцінкою розмірів і причин відхилень, а також управління ними шляхом своєчасного інформування про можливості настання несприятливих, критичних або недопустимих змін» [10].

Моніторинг КФУ є системоутворюючим інноваційним елементом бізнес-моделі організації, що уможлиблює врахування чинників конкуренції у розробці стратегії розвитку організації.

В цілому системний моніторинг КФУ значно корелюється з методами діагностики макро- та мікроекономічних організаційних систем (рис. 1.1).

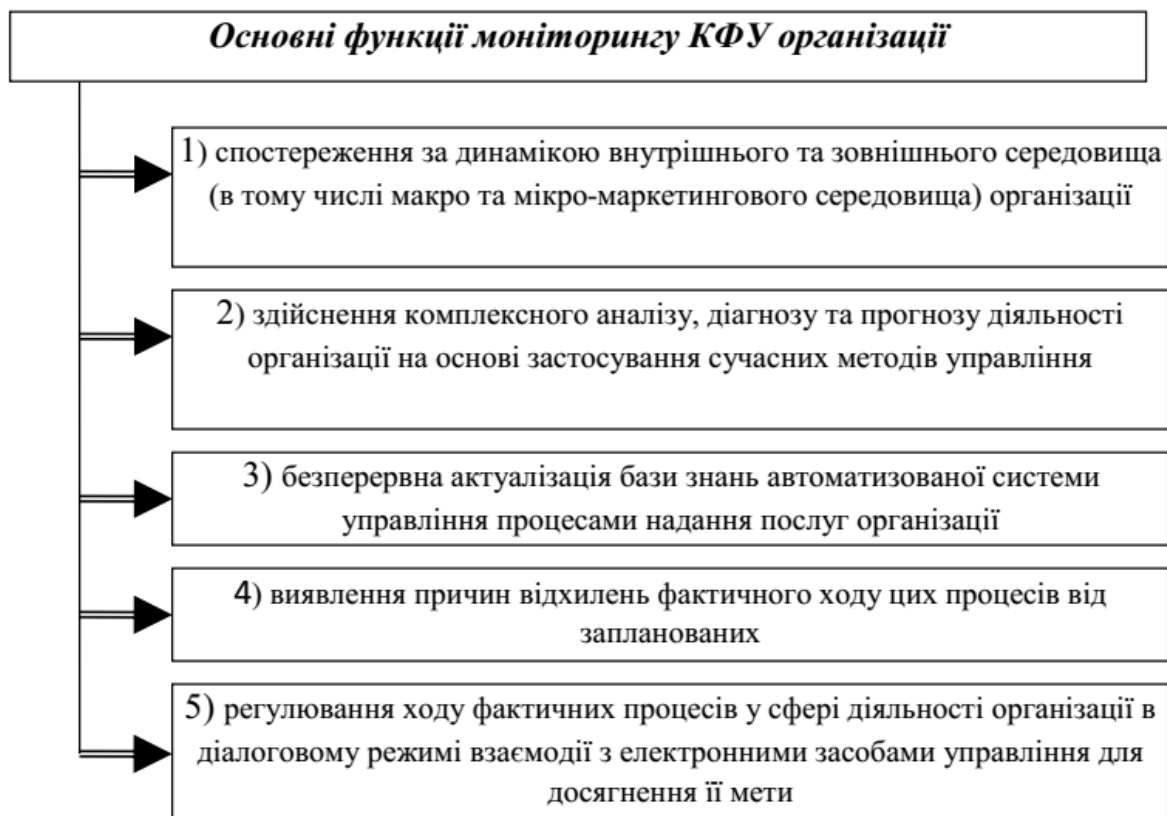


За результатами комплексного аналізу та діагностики КФУ менеджери матимуть можливість прогнозувати зміни, систематизувати вплив чинників, що сприятимуть або перешкоджатимуть досягненню організаційних цілей; а також науково обґрунтовано будувати заходи інноваційного розвитку, оптимізації виробничих та ринкових процесів. Вказані положення мають бути сконцентровані у бізнес-плані організації.

Основні функції моніторингу КФУ графічно наведені на рис. 1.2.

З методично-інструктивної точки зору організація системи КФУ має ґрунтуватись на таких принципах: оперативності, інформативності, системності, вірогідності, релевантності, конфіденційності, наукової обґрунтованості та ін.





Для цього має чітко дотримуватись алгоритм моніторингу КФУ, що пристосований до специфіки організації, її ринкової ніші та розробленої маркетингової політики. Він створює можливість управлінському апарату організації: досягати високої якості та результативності прогностично-аналітичних процедур; оцінювати ризики та попереджувати наслідки впливу чинників середовища функціонування організації; оперативно корегувати управлінські впливи та здійснювати заходи антикризового та ситуативного менеджменту в процесі створення та реалізації конкурентоспроможного продукту організації (товару чи послуги).

Алгоритм моніторингу КФУ наведений на рис. 1.3.



Важливим підсумком проведення діагностування та моніторингу КФУ є розробка ресурсних стратегій та здійснення заходів з оптимізації процесу управління ресурсами організації, що в подальшому доволить поліпшити її позиціонування у конкурентному середовищі.

Одним із елементів системи КФУ є ідентифікація загроз, та виокремлення, у підсумку, ознак того, що розроблена в організації стратегія і комплекс маркетингу в ній не відповідають умовам ринкової кон'юнктури, а також – на виявлення індикаторів цієї невідповідності.

В цілому, для досягнення ефективності моніторингу КФУ необхідне дотримання строгої послідовності дій.

Моніторинг КФУ в системі управління конкурентоспроможністю організації, як зсвідчує практика, має на меті: а) діагностування проблематики і аналіз чиників впливу зовнішнього середовища; б) аудит внутрішнього конкурентного потенціалу організації; в) проведення повноцінного маркетингового та ситуаційного аналізу (методами, PEST-, ABC-, SWOT-, геоінформаційного аналізу, експертного оцінювання та моделювання тощо).

Зокрема, для здійснення ефективного аналізу та моніторингу КФУ, необхідно проводити маркетингові дослідження таких сегментів: 1) конкурентного оточення (конкурентних сил); 2) конкурентів; 3) оцінку конкурентних переваг організації.

В процесі діагностики КФУ організації доцільно звернути увагу на стан її конкурентоспроможності, а також – наявний потенціал, на який може опиратись організація при виборі свого стратегічного розвитку. Сукупність характеристик оцінки КФУ організації графічно представлена на рис. 1.5.

Аналіз та оцінювання КФУ є найбільш повним за умови врахування сукупності кількісних та якісних параметрів, що характеризують діяльність організацій. Це дозволяє об'єктивно та більш точно характеризувати КФУ організації та визначати її позиції щодо конкурентів.



Характеристики оцінки КФУ організації

Таким чином, моніторинг КФУ це «комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища організації і розробку засобів адаптації до їхніх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці й прогнозуванні ключових процесів у даному середовищі на базі отриманої інформації» [27].

Кінцевою метою моніторингу КФУ є виявлення відхилень від очікуваних параметрів, змін та управління ними шляхом формування комплексної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, та вироблення на цій основі спеціальних методів реагування, корегування завдань та пошуку новітніх управлінських інструментів для досягнення мети конкурентного розвитку організації.

## РОЗДІЛ 2.

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МОНІТОРИНГУ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **2.1. Аналіз конкурентоспроможності досліджуваної організації як результат синергії ключових факторів її успіху**

В сучасних умовах структурних змін в національній економіці, зумовлених чинниками зовнішнього середовища, однією з найрозвинутіших галузей харчової промисловості України є кондитерська галузь, загальний обсяг виробництва якої у довоєнний період складав близько 3% ВВП.

Досліджувана організація – ПрАТ «ТерА» традиційно займає одну з лідируючих позицій на ринку певних груп кондитерських виробів в Західній Україні. Конкурентними перевагами в її діяльності, що створились більш ніж за 70-літній досвід роботи на кондитерському ринку, можна вважати високу якість продукції, постійну увагу до запитів різноманітних груп споживачів. Для діяльності «ТерА» характерні «широкий асортимент: понад 200 найменувань кондитерських виробів; класично-традиційна рецептура з елементами інноваційних впроваджень; високий контроль якості; натуральність та безпечність сировини; відповідність технологічних процесів світовим (ISO) та українським (ДСТУ) стандартам» [32].

На даний час на заводі діє і постійно розширюється та оновлюється виробництво на лініях традиційно з виготовленням зефіру, мармеладу, пряників та різноманітних цукрових сортів печива. Логотип компанії на регіональному та локальному ринках є досить впізнаваним, як для споживачів, так і інших суб'єктів ринку.

Ринкове положення та конкурентні позиції кондитерської фабрики визначають такі традиційні ознаки бренду як: її гасло, що зараз впевнено звучить так: «Смачніше не буває!».

Згідно вже усталеної місії ПрАТ «ТерА», що спрямована на підтриманні основних КФУ – задоволення смаків та побажань споживачів в якісних, смачних і доступних кондитерських виробках; сформовані «системні цілі підприємства, які визначені за такими пріоритетами: впевнене лідерство в кондитерській сфері діяльності; стійкі конкурентні переваги; подальше завоювання ринку» [32].

На рис. 2.2. окреслено межі реалізації продукції кондитерської фабрики «ПрАТ ТерА», а також місцезнаходження її виробничих потужностей, віддаленого складу та філії [32].



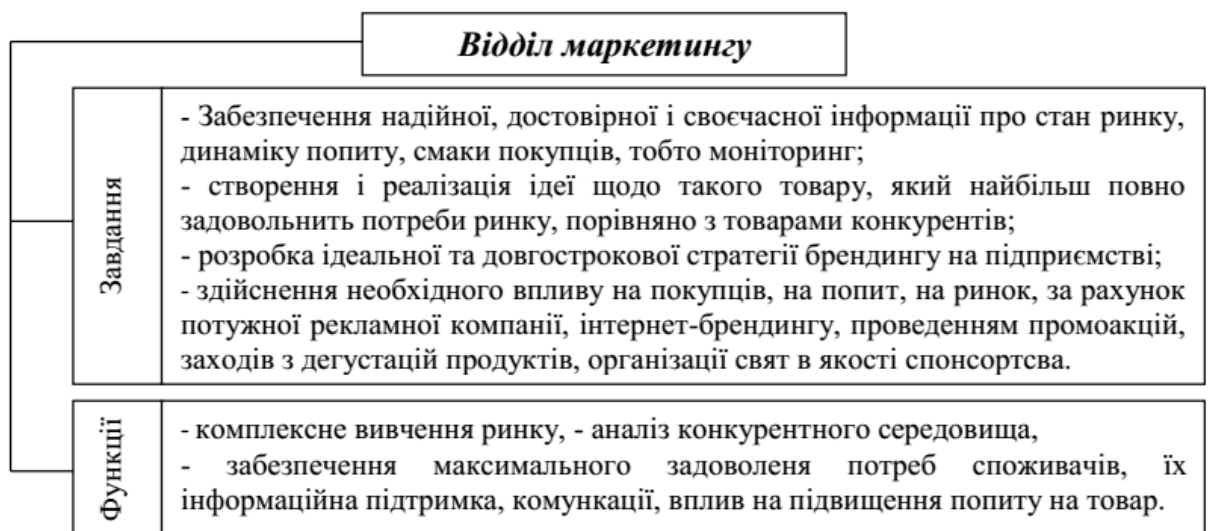
З огляду на вказане, управлінськими завданням щодо розвитку КФУ ПрАТ «ТерА» визначено: вдосконалення та інноватизація технологічного процесу; активна рекламна (маркетингова) компанія, і на цій основі – розвиток бренду. Нещодавно з'явилась нова Київська філія ПрАТ «ТерА», а також віддалений склад у м. Хмельницький. Партнерами по місту Тернопіль є група роздрібних торговельних об'єктів.

На сьогодні ПрАТ «ТерА» продовжує нарощувати виробництво продукції, розширює наявну мережу збуту. Виробництво продукції складає за 2021 р. – 15191,70 тонн, 2022 р. – 4126,6 тонн, 2023 р. – 3 827,2 тонн [32].

З 2021р. на території кондфабрики працює оновлений магазин-кав'ярня «Тера». Тут для відвідувачів створені умови для гарного приємного відпочинку, в продукції успішно поєднані традиційний асортимент солодошів, знайомих всім з дитинства, зокрема, для мешканців Тернополя, а також реалізується співпраця з іншими відомими кондитерами – тут реалізуються їх фірмові десерти та випічка (зокрема унікальна – для святкових дат чи інших подій відвідувачів).

Характеризуючи інституційне забезпечення моніторингу КФУ в досліджуваній організації, то воно здійснюється, перед усім, комерційним відділом, до складу якого включені: маркетологи, логісти, а також спеціалісти, зайняті реалізацією готової продукції підприємства, так і працівники, котрі займаються постачанням і збутом.

Прогресивним кроком у діяльності «Тера» могло б стати створення окремого відділу, де б головна увага приділялася розвитку бренду, маркетинговим дослідженням, впровадження технологій моніторингу КФУ, бренд-менеджменту тощо. Пропонований відділ мав би виконувати зазначені функції та перед ним стоять наступні завдання, які найкращим чином відображені на рис. 2.3.



Завдання і функції відділу маркетингу ПрАТ «Тера»

Очікуваний результат, який кондитерська фабрика може отримати внаслідок посиленої уваги до маркетингу, на нашу думку, проявляється в наступному:

«забезпечення зростання продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках;

задоволення потреб носіїв платоспроможного попиту на різних сегментах ринку;

зниження витрат виробництва за рахунок оптимального використання можливостей підприємства та його резервів розвитку;

одержання прибутку за рахунок більш повного використання внутрішнього потенціалу» [22].

Слід наголосити, що в конкурсі «Народний бренд-2021», в якому мали змогу брати участь всі бажаючі організації, які надають послуги, або пропонують певну продукцію, фабрика «ТерА» також взяла участь і зайняла досить непогану позицію у категорії «Кондитерські вироби», а саме – 3 місце в рейтингу і отримала 463 голоси тернополян. А, отже, «ТерА» має хорошу репутацію і цінується серед споживачів; що підтверджує важливість уваги до КФУ.

Зокрема, для оцінювання показників конкурентоспроможності організації, її відповідних КФУ, ми провели опитування п'яти незалежних експертів – менеджерів, маркетингологів різного статусу, споживачів продукції.

Експерти мали проставити бали кожному із критеріїв конкурентоспроможності таким чином: 1 – найвагомійший критерій., 4 – критерій середньої важливості, 8 – неважливий критерій.

За результатами проведеного опитування, нам вдалося виявити такі найвпливовіші критерії КФУ (табл.2.1.).

Аналізуючи дані, можна чітко виокремити основні показники, які максимально точно оцінюють КФУ досліджуваної кондитерської фабрики. Ми сміло можемо визначити 5 найголовніших показників, які максимально точно характеризували б конкурентоспроможність «ТерА», а саме: «1 – Якість



товарів; 2 – Швидкість доставки; 3 – Кваліфікація персоналу; 4 – Післяпродажні (та супутні) послуги; 5 – Імідж» [32].

#### Рейтинг критеріїв оцінки конкурентного середовища ПрАТ «ТерА»

Критерії оцінки	Експерт, ранг					Загальна сума балів	Рейтинг
	1	2	3	4	5		
Післяпродажні послуги	2	4	3	3	8	20	4
Обсяги збуту	7	7	7	8	8	37	8
Якість продукції	5	2	1	1	1	10	1
Швидкість доставки	3	3	2	2	2	12	2
Кваліфікація персоналу	1	5	4	4	3	17	3
Рекламний бюджет	4	8	8	8	5	33	7
Ціна товару	8	6	5	6	4	29	6
Імідж	6	1	6	5	7	28	5

Під час формування КФУ ПрАТ «ТерА», експерти схилились до думки, що вони найбільш повно проявляються через конкурентність їх продукту (кондитерських виробів), а не за рахунок бренду.

Враховуючи це, менеджменту «ТерА» потрібно робити все для того, аби існуючі і потенційні клієнти обирали саме їхню продукцію, незважаючи на пропозиції конкурентів (інших фірм-виробників на локальному ринку). Вважаємо, що досягти такого ефекту можливо лише завдяки активному впровадженню брендингу в організації, і покращенню її іміджу. У складі останнього виділяють такі «взаємопов'язані за формою і змістом компоненти: зовнішній вигляд і стиль роботи її керівництва; облаштування робочих місць і режим роботи, товарний вигляд продукції і реклама як механізм брендингу; зовнішній вигляд, стиль поведінки і діяльності персоналу» [13].

ПрАТ «ТерА» в процесі формування власних КФУ, постійно дбає про свій імідж, репутацію, випускає якісну, актуальну і доступну продукцію, а це безумовно впливає на прихильність споживача до організації.

Сукупність КФУ кондитерської фабрики чітко прослідковується за результатами проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.2).

### SWOT-аналіз ПрАТ «ТерА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент продукції.</li> <li>2. Висока якість продукції, використання виключно натуральної сировини.</li> <li>3. Порівняно невелика її вартість.</li> <li>4. Хороший імідж на ринку, схвалення споживачами.</li> <li>5. Кваліфікований персонал.</li> <li>6. Вихід компанії на нові ринки збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відчутні коливання обсягів виготовлення продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін прибутків протягом року.</li> <li>2. Наявність високої конкуренції у галузі та поява нових товарів субститутів.</li> <li>3. Недостатньо ефективна організація брендингу на підприємстві</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення конкурентоспроможності продукції та організації, загалом, за рахунок впровадження брендингу в організації</li> <li>2. Проведення активної рекламної компанії.</li> <li>3. Розвиток, розширення, удосконалення інфраструктури споживчого ринку.</li> <li>4. Збільшення експорту продукції, пошук нових ринків збуту.</li> <li>5. Розвиток власної сировинної бази</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подальша не прогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі.</li> <li>2. Зниження обсягів виробництва у галузі.</li> <li>3. Зміна споживчих уподобань.</li> <li>4. Збільшення цін на сировину та енергоресурси.</li> <li>5. Зміни у митному законодавстві країн-експортерів.</li> </ol>

Отже, з отриманих результатів бачимо, що фабрика «ТерА», згідно з життєвим циклом організації є, на наш думку, на етапі зростання. Вона є досить сильною організацією, але для досягнення етапу насиченості чи стабільності потрібно докласти зусиль і посилити результативність м маркетингової та рекламної діяльності.

Зрозуміло, що доки ПрАТ «ТерА» реалізує свою продукцію на ринку, вона завжди буде змушена змагатися з конкурентами, що можуть з'явитись в будь який момент і нести в собі суттєву загрозу для діяльності, адже можуть мати більш «розкручені» бренди, сильну торгову марку, користуватись лояльністю споживачів, мати розгалужену мережу збуту продукції, та інші власні конкурентні переваги.

А це вимагає посилення уваги до маркетингових досліджень в контексті формування КФУ. Системний аналіз конкурентних позицій та рівня

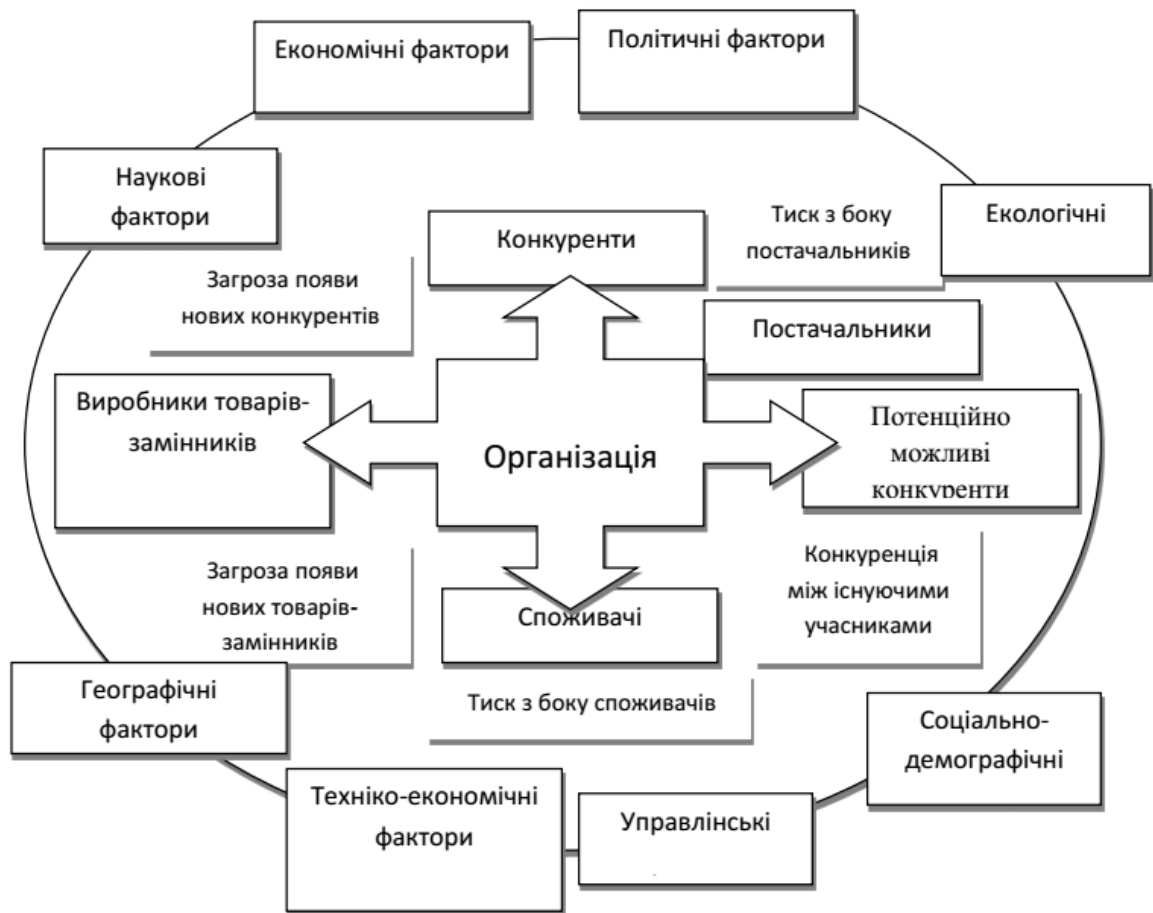
конкурентоспроможності досліджуваної кондитерської фабрики дає можливість констатувати наступне:

основними КФУ ПрАТ «ТерА» є відмінна якість продукції та відносно низька ціна. Одночасно слід підвищити витрати на рекламу, а також впровадити активний брендинг, просування товару та імені компанії всіма можливими способами. Все це дасть змогу покращити результати діяльності підприємства, досягнути економічного та соціального ефекту, зайняти сталі ринкові позиції;

маркетинговий потенціал фабрики «ТерА» є чималий, про це свідчать потужні маркетингові ресурси та можливості – репутація та якість виробів, задоволеність споживачів, стабільний попит на продукцію у різноманітних категорій споживачів та сегментах ринку. Варто наголосити на тому, що він вимагає постійного підкріплення з боку організації і роботи над розвитком її КФУ.

## **2.2. Оцінка дієвості моніторингу факторів успіху досліджуваної організації**

Формування базових КФУ, що виокремлюються в процесі стратегування діяльності організації, передбачає аналіз її конкурентного середовища та окремих його елементів. Вивчення останніх є важливою передумовою формування системного бачення конкурентного середовища організації, без якого неможливі управління нею, формування маркетингової стратегії та її практична реалізація. В узагальненому вигляді взаємозв'язок складових та факторів конкурентного середовища представлено на рис. 2.4.



Відповідно, особливого значення в сучасних умовах набуває проведення спеціального моніторингу КФУ і на цій основі формування системи адаптації організації до конкурентного середовища, з урахуванням впливу зовнішнього середовища на виробничо-технологічні і організаційно-економічні основи розвитку організації.

Організаційно та методично моніторинг КФУ включає два великі блоки: 1) розробку і впровадження системи моніторингу; 2) її корегування з урахуванням економічних і маркетингових реалій

Моніторинг КФУ та аналіз чинників, що формують конкурентне середовище організацій на макро- та мікрорівнях, показує, що найбільш впливовими з них є ті, що найбільш виразно проявляються на макро- та мікрорівні:

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

Моніторинг КФУ є дієвим інструментом внутрішньо організаційного менеджменту і дозволяє значною мірою поліпшити їх ринкову та функціональну діяльність. Слід враховувати те, що сучасні методи моніторингу КФУ, теоретично обґрунтовані і впроваджені в практиці, є спеціалізованими, тобто дозволяють оцінити ефективність лише окремо взятого напрямку діяльності організації, тому необхідно досягати їх комплексного синергетичного поєднання.

Головна проблема, що існує у керівного складу ПрАТ «ТерА» полягає в необхідності формування тенденції стійкого зростання КФУ, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

З точки зору зовнішніх користувачів моніторингу, якими є, перед усім, власники і топ-менеджери організації, потенційні інвестори, інші стейкхолдери, метою проведення моніторингу КФУ повинна стати підтримка інвестиційної привабливості і конкурентоспроможності організації. Як свідчать кращі практики бізнес-адміністрування, розробка і використання системи моніторингу КФУ дозволяє гармонізувати всі аспекти діяльності організації і підвищувати її конкурентний статус, зокрема у нестабільному зовнішньому середовищі.

У підсумку, результативний моніторинг КФУ дає можливість забезпечити високу якість аналізування, діагностування та прогнозування діяльності організації, попередити наслідки впливу на неї негативних факторів; своєчасно здійснювати заходи антикризового управління в процесі створення конкурентоспроможного продукту.

З огляду на вище вказане, до основних завдань моніторингу КФУ доцільно включити такі: визначення ефективності процесу маркетингового аналізу та планування; оцінка якості прогнозів конкурентного середовища організації; інноватизація процесів стратегування та проектного менеджменту в аспекті посилення адаптивних властивостей кондитерської фабрики до

впровадження своїх конкурентних переваг; розробка і своєчасна реалізація заходів, спрямованих на посилення КФУ; обґрунтування ситуативного управління та реагування на виклики ринкового та соціально-економічного, в сучасних умовах – обов’язково, безпекового середовища та інші.

В останні десятиліття бізнес-середовищі України почав з’являтися та розвиватися такий напрям менеджменту як «брендиг». Останнім часом це стало навіть дуже популярним, але застосування такої ефективної технології ринкового просування використовується ще не всіма організаціями, або ж тільки частково. Це, в свою чергу, обмежує їх конкурентоспроможність і не дає поштовху задля покращення рівня своїх КФУ і, відповідно, їх ринкового положення та статусу.

Зокрема, Тернопільська кондитерська фабрика «ТерА» є доволі стриманим гравцем в сфері бренд-менеджменту, хоча вона впевнено зайняла свою нішу на регіональному ринку кондитерської продукції. Проте вона має ще додаткові важелі та особливі КФУ, які необхідно розвивати для підтримки свого іміджу та формування особливого бренду, його сприйняття у кола споживачів.

Звичайно, ефективний брендиг ґрунтується на максимальному врахуванні своїх КФУ і вимагає від організації чималих затрат коштів і зусиль, також необхідного залучення великої чисельності фахівців, які добре розуміються в «основах брендигу, його методах та технологіях, орієнтуються в сучасних умовах ринку, знають потреби споживача, не бояться конкурентів, ставлять високі цілі, і старанно добиваються бажаного результату» [11].

На шляху формування своїх КФУ, як системного елемента бренду організації, для ПрАТ «ТерА» стоїть ряд бар’єрів :

- матеріальні затрати, які необхідно виділяти систематично в достатній кількості, інакше результат буде відсутнім;
- оплата високої, за мірками міста Тернополя, зарплати і диверсифікованої за видами системи стимулювання та мотивування фахових працівників;

- пошук та залучення професійних менеджерів, маркетологів, СММ-менеджерів, ЗРЛ-логістів, які сприятимуть розвитку бренду, а також підвищенню КФУ, економічному зростанню та конкурентоспроможності досліджуваної організації;
- розширення мережі брендівих магазинів ПрАТ «ТерА» для закріплення своїх КФУ, що вимагає активізації проектного менеджменту та впровадження підходів мережевого управління;
- необхідність реінжинірингу та організаційного проектування (через виокремлення в організаційно-управлінській структурі «ТерА» самостійного підрозділу (до прикладу, відділу маркетингу), на який покладається відповідальність за формування та корегування КФУ, рекламу та просування бренду.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОНІТОРИНГУ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Моніторинг КФУ (критичних факторів успіху) є ключовим інструментом для організацій, які прагнуть до стійкого зростання та успіху. Проведення регулярного моніторингу дозволяє їм отримати цінну інформацію про те, як вони йдуть до своїх цілей, які фактори сприяють успіху, а які – заважають.

У сучасному бізнесі гнучкість та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища стають ключовими факторами успіху. Тому для прийняття обґрунтованих управлінських рішень керівництву ПрАТ «ТерА» необхідна структурована інформаційна база. Її завдання – надати чітку картину напрямків діяльності компанії та її зовнішнього середовища.

Ми пропонуємо створити постійну систему моніторингу конкурентного середовища організації, її базових КФУ, що стане потужним інструментом для вищого керівництва ПрАТ «ТерА». Ця система дозволить зменшити час, що витрачається на прийняття рішень завдяки оперативному доступу до актуальної інформації про конкурентів та ринок; підвищити якість прийнятих рішень, адже ґрунтовний аналіз конкурентного середовища дозволить приймати більш обґрунтовані та стратегічно вигідні рішення, спрявні на пошук можливостей та ресурсного підґрунтя досягнення ринкових цілей для ПрАТ «ТерА».

Ефективний моніторинг КФУ створює інформаційну основу для адаптивного управління, впровадження попереджувальних механізмів адаптивного менеджменту. Завчасне виявлення тенденцій та загроз на ринку дасть можливість керівництву вжити заходів для запобігання негативним наслідкам та використання нових можливостей, опираючись на ідентифіковані КФУ.

Проактивний підхід до моніторингу конкурентного середовища та КФУ допоможе ПрАТ «ТерА» мінімізувати ризики та створити стійкий бізнес, попереджувати саму можливість виникнення небажаних ситуацій.



Системне дослідження КФУ та цільовий аналіз ринкового потенціалу досліджуваної кондитерської фабрики, на наше переконання, дають можливість її топ-менеджменту впливати на розвиток існуючих й ініціювати створення нових ринкових ніш реалізації свого продукту. Адже глибоке розуміння конкурентного ландшафту дозволить ПрАТ «ТерА» знаходити нові можливості для розширення ринкової частки та виходу на нові ринки.

Система моніторингу КФУ «ТерА» створює власну структуровану інформаційну базу, що може бути використана для прийняття рішень на різних рівнях управління в частині оперування інформації про конкурентів, ринок та тенденції його розвитку. Пропонована нами модель моніторингу КФУ допоможе виявити довгострокові залежності й тренди на ринках кондитерської продукції, які раніше не аналізувались і залишалися без уваги фахівців-маркетологів. Це дасть компанії конкурентну перевагу та допоможе їй залишатися одним із лідерів на ринку.

Система моніторингу – це потужний інструмент, який дозволяє керівництву ПрАТ «ТерА» отримати комплексне уявлення про роботу підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також про конкурентне середовище. Ця система складається з двох основних компонентів: сукупності кількісних показників (обсяг виробництва, частка ринку, рівень рентабельності, кількість клієнтів), та якісних параметрів (задоволеність споживачів, лояльність співробітників, репутація бренду, рівень конкуренції тощо).

Для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах динамічного конкурентного середовища керівництву ПрАТ «ТерА» необхідна доступна та релевантна інформація. Вона має стосуватися прямої конкурентної ситуації, в якій перебуває компанія, адже кожне завдання моніторингу має свої особливості та потребує специфічної інформації для його вирішення. Використання інформаційних потоків дозволить управлінському апарату сформувати необхідні показники та фактори, які стануть основою системи моніторингу КФУ ПрАТ «ТерА».

Одним із ключових напрямків формування конкурентної політики кондитерської фабрики є визначення її маркетингової стратегії, адже ПрАТ «ТерА» постійно шукає нові шляхи розвитку та збільшення частки ринку. Прикладний аспект формування маркетингової політики, зорієнтованої на вивчення та врахування КФУ, може бути структурований за такими етапами:

1. Визначення та класифікація завдань ПрАТ «ТерА», які стоять перед підприємством в довготривалій перспективі; аналіз кожного завдання з точки зору його впливу на зовнішнє середовище.

2. Інформаційне забезпечення моніторингу КФУ засобами визначення виду інформації, необхідної для вирішення кожного класу завдань; структурування інформації для зручного доступу та аналізу; визначення джерел отримання необхідної інформації.

3. Моделювання бізнес-процесів в «ТерА» спеціальними засобами опису кожного класу рішень у вигляді укрупненого бізнес-процесу, який відображає рух інформації; визначення ключових етапів та точок контролю в кожному бізнес-процесі; ідентифікація інформаційних потоків характерних для конкретних бізнес-процесів.

4. Визначення факторів зовнішнього середовища: виявлення та аналіз сукупності факторів зовнішнього середовища, які впливають на КФУ ПрАТ «ТерА»; їх класифікація за впливом (позитивним, негативним, нейтральним); оцінка ймовірності настання кожного фактора.

5. Опис та подальше адміністрування системи моніторингу КФУ, що структурно включає: визначення цілей та задач системи моніторингу; розробку структури системи моніторингу КФУ, що об'єднує підсистему збору даних, методи та інструменти збору інформації про фактори зовнішнього середовища; підсистему аналізу даних, а також форми та методи представлення результатів аналізу керівництву ПрАТ «ТерА».

6. Впровадження системи моніторингу КФУ шляхом розробки плану її впровадження; навчання персоналу ПрАТ «ТерА»; тестування та

доопрацювання системи моніторингу, його інтеграцію в систему управління досліджуваної кондитерської фабрикию

Отже, за результуючи наше дослідження, можемо запропонувати модель моніторингу конкурентного ринку, в основі якої – аналіз КФУ, та яку доцільно використати при формуванні та реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «ТерА» (рис. 3.1.)



Реалізація цього підходу дозволить ПрАТ «ТерА» створити ефективну систему моніторингу КФУ та конкурентного середовища загалом. Це допоможе керівництву приймати обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення, у

підсумку – знизити ризики, підвищити конкурентоспроможність, досягти стратегічних цілей, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійке зростання й розвиток.

Маркетинговий аналіз конкурентного середовища ПрАТ «ТерА» дає змогу визначити КФУ, що впливають на прояви конкурентної боротьби за нові сегменти ринку. Ці управлінські інструменти кладуться в основу вироблення власної конкурентної стратегії ПрАТ «ТерА» орієнтованої на задоволення потреб споживачів, що ґрунтується на трьох основних напрямках:

вивчення споживача та потенційного клієнта, глибоке розуміння потреб та очікувань цільової аудиторії. На цій основі – створення продуктів, які відповідають очікуванням клієнтів, та формування позитивного іміджу й міцних стосунків з споживачами.

регулярний аналіз конкурентного середовища, виявлення нових трендів та прогнозування динаміки розвитку конкурентного середовища. Моніторинг КФУ дозволить також відподвіним чином адаптуватись до можливих дій конкурентів та розробляти конкретні превентивні заходи, забезпечувати адаптивність та гнучкість маркетингової стратегії відповідно до умов ринкового та соціально-економічного середовища;

дослідження та прогнозування конкурентної стратегії конкурентів, аналіз їхніх сильних та слабких сторін, маркетингових задумів та продуктів: прогнозування їхніх дій та розробка заходів протидії. На основі цього – використання отриманої інформації для розробки власної конкурентної стратегії.

Результатом впровадження новітніх методів моніторингу КФУ слід вважати формування повноцінної інформаційної бази. В сучасній практиці бізнесу «інформаційна ефективність моніторингу конкурентних позицій визначається співвідношенням числа і масштабів виявлених і здійснених за конкретний період конкурентних нововведень» [17]. При цьому стратегічним напрямком підвищення ефективності моніторингу КФУ у маркетинговій діяльності ПрАТ «ТерА» має стати впровадження спеціалізованих

інформаційних моделей моніторингу, що дозволяють реалізувати менеджментом «ТерА» бізнес-процес моніторингу КФУ на безперервній основі, залучаючи до нього всіх працівників організації, а також представників ключових контактних аудиторій (споживачів, стейкхолдерів), використовуючи спеціальні, бажано сучасні та доступні (в умовах цифровізації економіки) інформаційні ресурси.

Одним із результативних аспектів запропонованої моделі є визначення брендової поведінки ПрАТ «ТерА», що перед усім застосовується в розробці методики управління якістю взаємодії з клієнтами, контактування зі споживачами і моделі поведінки (зокрема в цифровому середовищі). Одним із дискусійних питань у цьому контексті є завдання для формування бренду «ТерА». В сучасних умовах саме «інтернет-брендинг, як один з важливих інструментів формування бренду підприємства, може надавати додаткові переваги в формуванні позитивного іміджу та підвищенні лояльності споживачів. У порівнянні з традиційними рекламними технологіями, Інтернет-брендинг надає можливість забезпечення діалогу зі споживачем, встановлення зворотного зв'язку та, з точки зору інвестицій, коштує значно дешевше» [28].

Бренд ПрАТ «ТерА» характеризується динамічним розвитком, який ґрунтується на врахуванні відгуків та вражень клієнтів. Цей підхід відповідає сучасним тенденціям в сфері бренд-менеджменту, які акцентують увагу на створенні цілісного та позитивного досвіду для клієнтів. Важливим елементом цього підходу є орієнтація персоналу на принцип «клієнт завжди має рацію».

Це означає, що співробітники кондитерської фабрики повинні робити все можливе, щоб задовольнити потреби та очікування клієнтів. Впровадження цього принципу в корпоративній культурі ПрАТ «ТерА» свідчить про глибоке розуміння компанією важливості клієнтського сервісу, та її орієнтації на свої КФУ загалом.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі подане теоретичне узагальнення та запропоноване практичне вирішення завдання, щодо удосконалення моніторингу КФУ; зроблені висновки та обгрунтовані певні рекомендації щодо доцільності їх впровадження у діяльність ПрАТ «ТерА».

«Моніторинг ключових факторів успіху це комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища підприємства і розробку засобів адаптації до їхніх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці й прогнозуванні ключових процесів у даному середовищі на базі отриманої інформації» [22].

Кінцевою метою моніторингу КФУ є управління змінами в трансформаційному зовнішньому ринковому середовищі. Алгоритм моніторингу КФУ дає можливість організації: забезпечити високу якість аналізування та прогнозування діяльності, своєчасно здійснювати заходи ситуативного менеджменту та адаптивного управління для запобігання кризовим явищам в процесі створення та реалізації конкурентоспроможного продукту, на основі максимального врахування чітко ідентифікованих КФУ..

ПрАТ «ТерА» є однією із потужніших та найперспективніших фабрик по виробництву кондитерських виробів у регіоні. На фоні того, що зараз відзначається тенденція до збільшення ролі регіональних виробників, що вимагає більш агресивного маркетингового просування кондитерської фабрики «ТерА» і обов'язкового врахування зміни споживчих переваг.

Моніторинг КФУ ПрАТ «ТерА» проводиться за системою індикаторів, характерних для даної галузі: за ціновими параметрами та за споживацькими уподобаннями. Впровадження збалансованої системи в моніторингу КФУ сприяє вдосконаленню системи прийняття стратегічних, а також і тактичних рішень, щоб оптимізувати використання обмежених для фабрики внутрішніх резервів розвитку, які енапрямую пов'язані із подальшим розвитком конкурентних переваг «ТерА» у перспективі.

За результатами проведеного нами дослідження можемо запропонувати модель моніторингу КФУ, яку доцільно використати при формуванні та реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «ТерА».

Зростає об'єктивна потреба у створенні брендової поведінки ПрАТ «ТерА». Це зумовлено її прагненням до підвищення рівня задоволеності клієнтів; збільшення лояльності клієнтів; поліпшення іміджу фабрики; підвищення її конкурентоспроможності.

Брендова поведінка на основі адаптації КФУ буде використовуватися в перед усім при розробці маркетингової стратегії, методики управління якістю взаємодії зі споживачами. Це означатиме визначення точкових контактів з клієнтами; розробку моделей поведінки співробітників у цих точках контакту; впровадження єдиних стандартів обслуговування споживачів; створення системи контролю якості обслуговування.

Так як, підприємства прагнуть до максимального прибутку від продажу та завжди хочуть бути першим вибором для своїх клієнтів. Інтернет-брендинг, як один з важливих інструментів формування бренду, може дати ПрАТ «ТерА» ряд переваг: створення позитивного іміджу; підвищення лояльності споживачів та збільшення прибутковості.

Для ПрАТ «ТерА» інтернет-брендинг є ефективним з огляду на те, що в Інтернеті можна розмістити необмежену кількість інформації про компанію, її продукти та послуги. Споживачі можуть самі вирішувати, яку інформацію їм потрібно, і коли її отримати. По-друге, інтернет-брендинг дозволяє налагодити діалог з клієнтами. Менеджери та маркетологи організації можуть відповідати на їхні питання, збирати відгуки та пропозиції, що допоможе їй краще зрозуміти потреби своїх клієнтів та вдосконалити свою роботу. По-третє, інтернет-брендинг є дуже доступним інструментом, адже не потребує великих фінансових витрат, як традиційні рекламні технології. Таким чином, інтернет-брендинг може стати ключем до успіху ПрАТ «ТерА». Він допоможе кондитерській фабриці збільшити свої прибутки, покращити імідж та збудувати міцні відносини з споживачами продукції, посилюючи свої КФУ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О.З. Механізм формування та підтримки конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг. Тернопіль, ТНЕУ. 2011. 20 с.
2. Белоусова К.І. Позиціонування підприємства: зміст та аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 11. Ч2. С. 46-50.
3. Білик, М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні* : Зб. наук. праць. 2009. № 4. С. 143-150.
4. Войчак А. В. Макретингові дослідження: навч. пос. К.: КНЕУ, 2011. 119 с.
5. Герасько І. Ключові фактори, які впливають на успіх підприємства і опанування нових ринків. URL : <https://delo.ua/opinions/klyucovi-faktori-yaki-vplivayut-na-uspих-pidprijemstva-i-opanuvannya-novix-rinkiv-428311/>
6. Господарський кодекс України URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
7. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
8. Дудкіна О.П. Регіональний маркетинг в системі управління збалансованим розвитком регіону. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. вип. 18. Тернопіль, ТНЕУ: Економічна думка. 2013. С.51-60.
9. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : нав.-метод.компл. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 116 с.
10. Економічна енциклопедія: У трьох томах.Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2010. 864 с.



11. Євдокимов Ф. І. Оцінка ефективності бренду як чинника конкурентних переваг *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 1. С. 40-46.

12. Ільчук В. П. Брендінгові технології на ринку інноваційної продукції. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2014. № 1. С. 12-16..

13. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К. : Знання, 2017. с. 446.

14. Ковальчук Л. Фактори успіху організації: визначення та вплив : матеріали науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 24 листопада 2023 р.).

15. Кендюхов О.В. Бренд-менеджмент: навч. посіб. для студ. ВНЗ / О. В. Кендюхов, К. Ю. Ягельська, Д. С. Файвіщенко. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ». 2013. 459 с.

16. Ключові фактори успіху бізнесу. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/14714267.pdf>

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

18. Лопатовська О.В. Конкурентоспроможність ринкової позиції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 95-98

19. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

20. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.