

УДК 658.009.12(075.8)

Лупак Р.Л., д.е.н., доцент

Юсипович О.І., к.е.н., доцент

Лаба Г.Р., студент

Львівський торговельно-економічний університет

## **КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ ЯК СИСТЕМНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті визначено передумови утвердження системного мислення щодо важливості раціонального вибору та нагромадження підприємствами ключових факторів успіху за умови вирішення завдань відносно забезпечення конкурентоспроможності. Охарактеризовано наукові твердження про сутність та концептуальне значення ключових факторів успіху в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Представлено перелік ключових факторів успіху за рівнями забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Узагальнено стратегічні орієнтири підприємств у політиці набуття та реалізації ключових факторів успіху.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, ключовий фактор успіху, забезпечення, система.

Lupak R., Yusypovych O., Laba G.

## **KEY SUCCESS FACTORS AS A SYSTEMIC CONDITION FOR ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

The article defines the preconditions for the establishment of systematic thinking about the importance of rational choice and the accumulation by enterprises of key success factors in the context of meeting the challenges of ensuring competitiveness. The scientific statements about the essence and conceptual importance of the key factors of success in the enterprise competitiveness management system are characterized. A list of key success factors in terms of levels of enterprises competitiveness is presented. The enterprises strategic guidelines are summarized in the policy of acquiring and implementing key success factors.

**Key words:** enterprise competitiveness, key factor of success, provision, system.

Лупак Р. Л., Юсипович А. И., Лаба Г. Р.

## **КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА КАК СИСТЕМНОЕ УСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье определены предпосылки утверждения системного мышления о важности рационального выбора и накопления предприятиями ключевых факторов успеха при решении задач по обеспечению конкурентоспособности. Охарактеризованы научные утверждения о сущности и концептуальное значение ключевых факторов успеха в системе управления конкурентоспособностью предприятия. Представлен перечень ключевых факторов успеха по уровням обеспечения конкурентоспособности предприятий. Сделано обзор стратегические ориентиров предприятий в политике приобретения и реализации ключевых факторов успеха.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, ключевой фактор успеха, обеспечение, система.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Трансформація ринкових відносин суттєво змінює економічну, інформаційну, інституційну та інші сфери функціонування підприємств. Відповідно важливим завданням економічного зростання підприємства є набуття таких переваг, що дозволяють забезпечити та отримувати високі конкурентні позиції на ринку. При цьому, переваги підприємства варто розглядати стосовно тих факторів успіху, що прямим чином визначають рівень ефективності та конкурентоспроможності.

В умовах посилення конкуренції необхідність визначення методологічної бази у вирішенні таких завдань лише посилюється, зокрема важливо щодо ключових факторів

успіху встановити концептуальну сутність, рівні та умови ефективного відтворення, характеристики удосконалення та заміщення тощо. Водночас, формування відповідних наукових висновків варто розглядати як проєкцію щодо визначення стратегічних основ діяльності підприємств, необ'єктивний вибір яких часто стає головною загрозою втрати конкурентних позицій у ринковому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемам забезпечення конкурентоспроможності підприємств присвячені дослідження таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Т. Васильців, О. Власюк, І. Должанський, О. Іляш, Я. Качмарик, Ф. Котлер, А. Мазаракі, М. Портер, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова, А. Юданов. Результати досліджень І. Бабець, З. Варналія, З. Герасимчук, А. Двігун, А. Мельник, А. Мокія, М. Флейчук, Ю. Харазішвілі, М. Якубовського є вагомим теоретико-прикладним базисом обґрунтування значення ключових факторів успіху в діяльності підприємств. Попри сформований методологічний базис формування ключових факторів успіху, в умовах постійного розвитку ринкових відносин підприємства потребують концептуально-стратегічних рекомендацій щодо удосконалення процедур системного використання таких факторів у процесі забезпечення конкурентоспроможності.

**Цілі статті.** Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних положень ключових факторів успіху як системної умови забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сутнісні твердження науковців щодо ключових факторів успіху підтверджують неповне визначення концептуальних положень системи набуття та реалізації, яка є основною у досягненні необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства. Так, на думку авторів праці за редакцією О. Власюка, ключові фактори успіху підприємства – це конкурентні переваги підприємства в ринковому середовищі, що забезпечують його фінансово-економічну прибутковість та зовнішню інвестиційну активність [1, с. 55–61; 6, с. 12–16]. Означені аспекти в значній мірі відображають цільову функцію господарської діяльності підприємств – досягнення необхідного рівня ефективності, водночас, не враховується низка інших факторів (інноваційні, інституційні, соціальні та ін.), що визначають рівень конкурентоспроможності.

Я. Качмарик та П. Куцик ключові фактори успіху підприємства характеризують як систему чинників для певної сфери діяльності, що приносять підприємству переваги над іншими аналогічними суб'єктами. При цьому відмічають їх постійну динамічність, високу залежність у формуванні відносно інтенсивності конкуренції та життєвого циклу підприємства [3, с. 77–80]. Варто погодитися з науковцями щодо виділених ознак ключових факторів успіху, але розглядати їх як базовими у діяльності підприємства, вважаємо, недоцільно. Зокрема, підприємства, що володіють прогресивними факторами успіху, котрі неможливо сформувані конкурентам, не потребують їх постійного заміщення і, відповідно, окремі ознаки не мають практичного значення.

На думку Т. Васильціва ключові фактори успіху є елементом перспективного покращення конкурентних позицій підприємства [7, с. 9]. Безперечно, що вдале визначення факторів успіху є сучасною необхідністю у діяльності підприємства та відмова від їх прогнозування істотно перешкоджає конкурентоспроможності. Важливо, щоб вибір ключових переваг відбувався із широким залученням усіх сторін збоку підприємства та передбачав додаткові отримання консультацій від державних органів влади за умови його функціонування в межах окремого сектору внутрішнього ринку.

В окремих припущеннях науковців ключові фактори успіху розглядаються як підтвердження здатності підприємства швидко реагувати на вимоги споживачів, використовувати прогресивні технологічні та інші інновації у господарській діяльності, формувати у достатньому обсязі ресурси для вирішення стратегічних завдань тощо [4, с. 205–210; 5, с. 281–301]. Варто погодитися з тим, що ключові фактори успіху

підтверджують рівень ефективності окремих операцій та не стосуються усієї системи господарської діяльності підприємства. Зокрема, не варто розраховувати на швидке вирішення стратегічних завдань при оволодінні факторами, які успішно визначають ефективність управлінських рішень. Такий висновок обґрунтовується високою мінливістю як внутрішнього стану підприємства (залежністю від професійних якостей персоналу, сформованості фінансового капіталу, інноваційної та інвестиційної активності) так і зовнішнього середовища (стабільності економіки, прозорості та ясності інституційних відносин, ступеня доступу до ринку капіталу).

Вважаємо, що ключові фактори успіху підприємства варто розглядати як здатність його у коротко та довгостроковій перспективі перемагати у конкурентній боротьбі з прямими та опосередкованими конкурентами відносно діючих правил і норм у ринковому середовищі.

Відмітимо, що основною функцією ключових факторів успіху є визначення перспективних напрямів розвитку в стратегічному періоді. Водночас, кожен з відповідних факторів доцільно структурувати з метою обґрунтування рівнів системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові фактори успіху за рівнями забезпечення конкурентоспроможності підприємства

| Рівні                 | Фактори   |
|-----------------------|---|
| Торгово-технологічний | оптимальне співвідношення ціни та якості, товарна пропозиція відповідно до потреб ринку, стійка асортиментна політика, мінімальні витрати реалізації продукції, повне виконання замовлення покупців, своєчасний розрахунок з постачальниками товарів  |
| Управлінський         | професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, забезпечення умов високопродуктивної праці, якісне стратегічне управління рентабельністю використання ресурсного потенціалу, наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, швидка реакція на зміни в ринковому середовищі, сформована корпоративна культура, якісне оцінювання товарних залишків |
| Маркетинговий         | дослідження кон'юнктури ринку, раціональний вибір ринкових сегментів, підтримання зв'язків із споживачами, гарантійне обслуговування, використання прогресивних (нетрадиційних) методів стимулювання продажу товарів на ринку, врахування сезонного та ажіотажного попиту, надання додаткових послуг  |
| Ринковий              | досвід роботи та імідж (сформованість бренду), інтеграція у сфери соціального відтворення капіталу, співробітництво з суб'єктами зовнішнього інвестиційного та інноваційного середовища   |
| Економічно-ресурсний  | ефективне використання ресурсного потенціалу, інноваційний та технологічний розвиток, фінансова маневреність та незалежність, своєчасність сплати податків, обов'язкових платежів та розрахунків за отриманими кредитами, вигідне місце розташування  |

Високі темпи зростання ринку підтверджують важливість адаптації підприємства до торгово-технологічних, управлінських, маркетингових, ринкових та економічно-ресурсних змін. Найбільш оптимальною є система ключових факторів успіху, яка побудована саме за такими сферами, адже дозволяє підприємствам раціонально згрупувати усі переваги на ринку. Все це дозволяє раціонально сформувати місію конкурентоспроможності підприємства: модернізація торгово-технологічного процесу, реалізація інноваційних підходів до розвитку мережі об'єктів торгівлі (торгово-технологічні фактори успіху); формування цілісної інституційної системи забезпечення конкурентоспроможності (управлінські фактори успіху); забезпечення та підтримання високого рівня лояльності споживача (маркетингові фактори успіху); формування коопераційних об'єднань, забезпечення вертикально-горизонтальної інтеграції (ринкові фактори успіху); впровадження прогресивних технологічних способів ведення господарської діяльності (економічно-ресурсні фактори успіху).

Об'єктивно, що для налагодження виробництва конкурентоспроможної продукції насамперед необхідно техніко-технологічно забезпечити господарські процеси. За такого напрямку на підприємствах оновлюють матеріально-технічну базу,

впроваджують нові технології, посилюють комерційний захист та якість використання об'єктів інтелектуальної власності. Тут важливо державним інституціям забезпечити повну ресурсну підтримку місцевим підприємствам, яка дозволить подолати існуючий техніко-технологічний розрив з товаровиробниками інших країн. При цьому успіх ресурсного інструмента підтверджуватиметься стійким характером впровадження інновацій, рівнем ефективності наявних технологій, сформованістю довготривалих стимулів до техніко-технологічного розвитку.

Використання конкурентного потенціалу на підприємствах потребує організаційної налагодженості, стратегічної і тактичної спланованості та переорієнтації системи управління. Тому застосування організаційно-економічного інструментарію має скеровуватися на проведення системних змін, які стосуються управління фінансово-інвестиційними процесами, інтелектуально-кадровим та матеріально-технічним забезпеченням та іншими сферами життєдіяльності підприємств.

Також вітчизняним товаровиробникам необхідно подбати про маркетингово-логістичний розвиток, що підтверджуватиметься забезпеченням та підтриманням високого рівня лояльності споживачів. У цьому напрямі підприємствам варто сконцентрувати зусилля на підвищенні диференціації форм і методів стимулювання продажу товарів, покращання логістичних комунікацій зі споживачами та постачальниками, розширення участі в розвитку маркетингової інфраструктури цільового сегмента ринку. Водночас для досягнення за такими напрямками достатнього рівня ефективності товаровиробникам необхідно заручитися підтримкою органів місцевого самоврядування, робота яких стосуватиметься активної популяризації їхніх товарів (послуг) на ринку, пошуку нових сфер реалізації товарної пропозиції, розширення участі у реалізації загальнонаціональних та регіональних програм.

Відомо, що головним засобом забезпечення конкурентних позицій підприємств на ринку є здатність раціонально сформувати та представити товарну пропозицію. Її важливими характеристиками є інноваційність, технологічність, асортиментна широта, диференційованість, споживча цінність тощо. При цьому досить складно підтримувати таку відповідність підприємствам в міру різних методичних пояснень чи трактувань, граничних обмежень до рівнів якості товарів.

Усе більше значення у зміцненні конкурентних позицій підприємств належить інтелектуально-кадровому забезпеченню, у контексті якого важливо вірно обрати матеріальні засоби мотивації праці, комерціалізації та охорони інтелектуальної власності, посилення контролю та відповідальності персоналу. Утім, про високу прогресивність та ефективність використання таких засобів на вітчизняних підприємствах не доводиться стверджувати. Тут вирішальне значення слід надати соціально-психологічному інструментарію при підвищенні ефективності праці, формуванні високої мотивації праці та достатнього рівня якості трудового життя.

Вітчизняні підприємства здебільшого спроможні забезпечити комплекс передумов задля підтримки необхідних темпів економічного розвитку та зниження негативного впливу фінансово-економічних і комерційних ризиків. У цьому проявляється й важливість посилення фінансової складової конкурентоспроможності, у результаті чого оптимально розподіляються сформовані ресурси, ефективно використовується оборотний капітал, забезпечується своєчасне його реінвестування, активізується інвестиційно-інноваційна діяльність та зростає ділова активність. Зокрема, ці завдання суб'єкти господарської діяльності можуть вирішити через формування внутрішніх стандартів управління грошовими потоками, реалізацію інвестиційних програм, системне впровадження нововведень тощо.

Безсумнівно, що в конкурентному середовищі підприємствам варто оцінювати ступінь ефективності використання внутрішніх ресурсів та обсяги наявних фінансово-

інвестиційних резервів. Це необхідно, щоб раціонально підійти до формування внутрішніх фондів інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності. Так, їх наповнення може стосуватися отриманого прибутку, частину якого спрямовується на інвестиційні цілі; амортизаційних відрахувань, які раціонально розподіляються, не порушуючи стабільності фінансово-економічних результатів; страхових відшкодувань та іммобілізації оборотних активів; окремих видів поточної заборгованості, які забезпечують раціональне використання фінансових витрат.

**Висновки.** Ключові фактори успіху є ознакою 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.

Варто зазначити, що зміцнення конкурентних позицій підприємств може відбуватися за різними напрямками і при цьому використовуватимуться різні інструменти й засоби. Тому планові припущення у розробленні та реалізації конкурентної політики для вітчизняних підприємств повинні орієнтуватися головним чином на налагодження та розвиток тісних взаємозв'язків з органами державної влади на регіональному та місцевому рівнях. Тут важливо сформулювати взаємну залежність, яка б дозволяла вирішувати обопільні стратегічні завдання, що визначає перспективи наступних досліджень системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. *Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації* : монографія / за заг. ред. О. С. Власюка. Київ, 2017. 384 с.
2. Дисбаланси та механізми розвитку внутрішнього ринку України в умовах воєнних дій на Донбасі : аналіт. доп. / В. І. Волошин та ін. Львів, 2015. 84 с.
3. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л. *Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства* : монографія. Львів, 2012. 208 с.
4. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. *Конкурентоспроможність підприємства* : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
5. *Теоретико-методичні засади та прикладні механізми державного регулювання розвитку внутрішньої торгівлі* : монографія / за ред. П. О. Куцика, Т. Г. Васильціва. Львів, 2016. 426 с.
6. *System transformations of the national economy: challenges and expectations* : collective monograph / edited by O. Vlasjuk and other. Bydgoszcz, Poland, 2016. Vol. 1. 242 p.
7. Vasyltsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14), ч. 2. С. 8–15.

УДК 65.012.23

Полінкевич О.М., д.е.н., професор

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

### ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗМІН ПРИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проведено дослідження підходів до оцінювання ефективності змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. Запропоновано використовувати систему показників, яка поєднує вимір таких змін, як соціально-психологічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, інтелектуально-кадрові, структурно-адміністративні. Визначено перелік якісних та кількісних показників, що оцінюють ефективність змін у кожній із груп. Доведено, що їхня кількість повинна коливатися від десяти до двадцяти п'яти.

**Ключові слова:** процесно-орієнтований підхід, зміни, ефективність, реінжиніринг бізнес-процесів, показники оцінювання.

Polinkevych O.