

5. *Секерин В. Д., Горлевская Л. Э.* Инновации в продвижении бренда // *Маркетинг.* — № 2(99). — 2008. — С. 86—92.

6. *Парамонова Т. Н., Депутатова Е. Ю.* Влияние традиционного и эмпирического маркетинга на поведение покупателя // *Маркетинг.* — № 4(107). — 2009. — С. 27—33.

Статтю подано до редакції 30.08.11 р.

УДК 658.29

*Н. В. Куденко*, д-р екон. наук, професор

### **КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ В ГАЛУЗІ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**АННОТАЦІЯ.** У статті досліджено сутність ключових факторів успіху в галузі та сформований схематичний і деталізований процес їх визначення та оцінювання. Визначено види ключових факторів успіху за сферами їх формування. Розглянуто ключові компетенції підприємства як основа створення конкурентних переваг та забезпечення ключових факторів успіху підприємства в галузі.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ключові фактори успіху в галузі, компетенція підприємства, ключова компетенція підприємства, унікальна ключова компетенція підприємства, конкурентна перевага підприємства в галузі.

**АННОТАЦИЯ.** В статье исследована сущность ключевых факторов успеха в отрасли и сформирован схематический и детализированный процесс их определения и оценивания. Определены виды ключевых факторов успеха по сферам их формирования. Рассмотрены ключевые компетенции предприятия как основа построения конкурентных преимуществ и обеспечения ключевых факторов успеха предприятия в отрасли.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ключевые факторы успеха в отрасли, компетенция предприятия, ключевая компетенция предприятия, уникальная ключевая компетенция предприятия, конкурентное преимущество предприятия в отрасли.

**ANNOTATION.** The essence of the key success factors in the industry was researched in this article. Schematic and detailed process of definition and assessment of key success factors was formed. The types of key success factors in areas of their formation were defined. Core competencies of the enterprise as a basis for building competitive advantage and ensure the key factors for success in its industry were considered.

KEYWORDS: key success factors in the industry, the competence of the enterprise, enterprise core competence, unique key enterprise competence, competitive advantage in the industry.

**Актуальність теми** підтверджена необхідністю формування підприємствами галузі необхідних ключових факторів успіху, без яких діяльність підприємства приречена на комерційний провал. Розвиток ринкових економічних відносин та посилення конкурентної боротьби посилюють значення орієнтації підприємства на формування і підтримання ключових факторів успіху в галузі. Стратегічним базисом формування ключових факторів успіху підприємства в галузі є ключові компетенції підприємства.

**Мета статті** — дослідити сутність ключових факторів успіху підприємства в галузі, визначити їх різновиди та сформувати процес визначення ключових факторів успіху в галузі на основі ідентифікації і розвитку компетенцій підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Ключові фактори успіху в галузі — це ті фактори, які забезпечують успішну прибуткову ринкову діяльність підприємства в даній галузі. Від них залежать фінансовий успіх і конкурентоспроможність підприємства. Ключові фактори успіху — це *обов'язкові* фактори, які мають бути притаманні підприємствам галузі для їх успішного функціонування в даній галузі.

За висловом Д. Аакера, «Ключові фактори успіху — це активи і компетенції підприємства, які необхідні для успіху на ринку. Якщо фірма має стратегічну слабкість за ключовими факторами успіху, яка не нейтралізована відповідною маркетинговою стратегією, то її можливість успішно конкурувати на ринку обмежена» [1].

Досягнення переваги над конкурентами за ключовими факторами успіху є основою стійкої конкурентної переваги підприємства.

Ефективна маркетингова конкурентна стратегія підприємства передбачає використання всіх ключових факторів успіху і обов'язкове досягнення переваги над конкурентами хоча б за одним ключовим фактором успіху.

**Процес визначення ключових факторів галузі** включає два основні напрями — зовнішній аналіз та внутрішній аналіз. Процес визначення ключових факторів галузі відтворений схематично на рис. 1 та деталізовано на рис. 2.

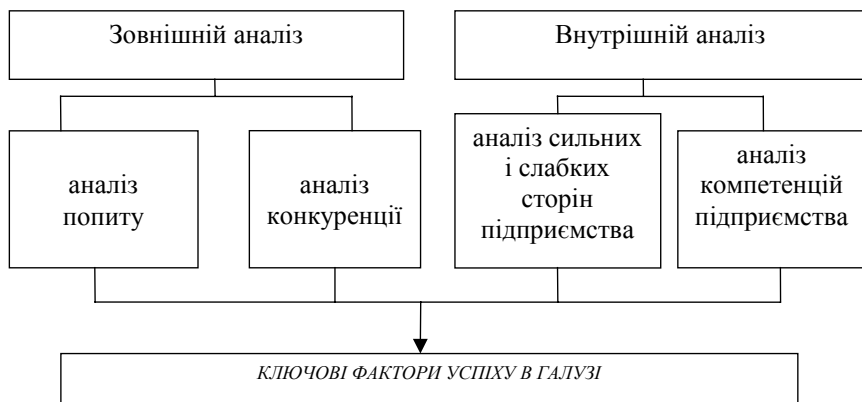


Рис. 1. Схематичний процес визначення ключових факторів успіху підприємства в галузі

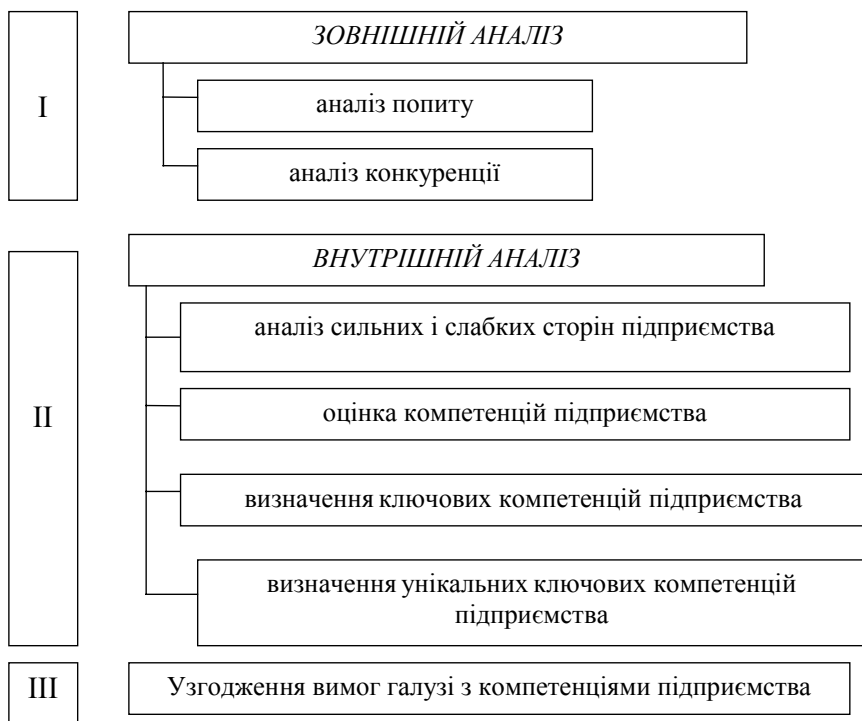


Рис. 2. Деталізований процес визначення ключових факторів успіху підприємства в галузі

**На першому етапі** здійснюється зовнішній аналіз, а саме — аналіз галузі.

Ключові фактори успіху безпосередньо залежать від специфіки галузі. Наприклад, ключові фактори успіху в пивній галузі — це повне завантаження виробничих потужностей, розгалужені канали збуту, активна реклама на основі ефективного позиціонування; на ринку одягу ключовими факторами успіху є модель, колір, дизайн одягу. Тому при визначенні ключових факторів успіху необхідно дослідити основні складові елементи галузі — попит і конкуренцію. При аналізі попиту необхідно визначити основні потреби споживачів в аспекті їх вимог до товарів галузі.

При аналізі конкуренції необхідно визначити фактори, які найбільше впливають на характер конкуренції у галузі. Приклади зовнішнього аналізу при визначенні ключових факторів успіху за різновидами галузей наведено в табл. 1.

**На другому етапі** здійснюється внутрішній аналіз підприємства. Визначення ключових факторів успіху підприємства в галузі заснований на оцінюванні сильних і слабких сторін підприємства. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства є складовою частиною SWOT-аналізу.

Таблиця 1

**ЗОВНІШНІЙ АНАЛІЗ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ  
КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ЗА ГАЛУЗЯМИ**

Галузь	Аналіз попиту (чого хочуть споживачі — їх вимоги)	Аналіз конкуренції (найвпливовіші конкурентні фактори)	Ключові фактори успіху
Сталеплавильне виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока цінова еластичність попиту,</li> <li>• можливість товарної сумісності,</li> <li>• надійність поставок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ціновий характер конкуренції,</li> <li>• тенденції до зниження попиту,</li> <li>• високі постійні витрати,</li> <li>• високі бар'єри входу в галузь,</li> <li>• високі бар'єри виходу з галузі,</li> <li>• великий вплив профспілок,</li> <li>• високий рівень транспортних витрат</li> </ul>	<p>досягнення відносно низького рівня витрат і цін за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ економії на масштабах виробництва,</li> <li>➤ територіального розміщення,</li> <li>➤ зниження рівня оплати праці</li> </ul>

Галузь	Аналіз попиту (чого хочуть споживачі — їх вимоги)	Аналіз конкуренції (найвпливовіші конкурентні фактори)	Ключові фактори успіху
Модний одяг	<p>Попит залежить від:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ моделі,</li> <li>➤ якості,</li> <li>➤ кольора,</li> <li>➤ ексклюзивності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низькі бар'єри входу в галузь,</li> <li>• низькі бар'єри виходу з галузі,</li> <li>• низькі можливості економії на масштабах виробництва,</li> <li>• високий рівень міжнародної конкуренції,</li> <li>• висока конкурентна сила роздрібною торгівлі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• креативний дизайн (модель) одягу,</li> <li>• комбінування диференціації з низькими операційними витратами,</li> <li>• швидка адаптація до зміни моди,</li> <li>• високий імідж у роздрібною торгівлі,</li> <li>• низький рівень накладних витрат, особливо у високо-еластичних за попитом сегментах</li> </ul>
Супермаркети	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низькі ціни,</li> <li>• широкий асортимент,</li> <li>• зручне територіальне розміщення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ціновий характер конкуренції,</li> <li>• можливість економії на масштабах виробництва за всіма ланцюгами ланцюга створення цінності,</li> <li>• висока конкурентна сила постачальників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ефективний операційний менеджмент,</li> <li>• забезпечення економії на масштабах,</li> <li>• підвищення ринкової влади над постачальниками</li> </ul>
Пивна галузь	<ul style="list-style-type: none"> <li>• територіальна доступність товару,</li> <li>• знаний імідж товару</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження витрат виробництва,</li> <li>• доступ до кінцевого споживача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повне завантаження виробничих потужностей,</li> <li>• інтенсивна збутова мережа,</li> <li>• ефективне маркетингове позиціонування,</li> <li>• інтенсивна реклама</li> </ul>

Сфери і різновиди ключових факторів успіху за результатами аналізу сильних і слабких сторін підприємства наведено в табл. 2.

## ВИДИ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ЗА СФЕРАМИ ЇХ ВИЗНАЧЕННЯ

Сфера визначення ключових факторів успіху	Види ключових факторів успіху
Технологія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наукові інновації — особливо важливі для медицини, фармації, комп'ютерної галузі та інших високотехнологічних галузей;</li> <li>• Інновації, інноваційних потенціал</li> <li>• Розробка нових товарів</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька собівартість продукції — за рахунок ефекту масштабів, ефекту досвіду</li> <li>• Висока якість товару — низький рівень браку</li> <li>• гнучкість виробництва та швидкість його адаптації до умов попиту</li> <li>• Розташування підприємства — економія на транспортних витратах</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продуктивність праці</li> <li>• Кваліфікація персоналу</li> </ul>
Збут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збутова мережа</li> <li>• Відносини з торговими посередниками</li> <li>• Власна збутова мережа</li> <li>• Низькі витрати реалізації</li> <li>• Обслуговування споживача</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знання потреб споживачів</li> <li>• Відповідність товару вимогам споживача</li> <li>• Імідж</li> <li>• Ефективна реклама</li> <li>• Розгалужена дистрибуційна система</li> <li>• Сервісне обслуговування споживачів</li> <li>• Ефективна цінова політика</li> </ul>
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформаційні системи (в авіаперевезеннях, складах, готелях)</li> <li>• Ефективний процес прийняття рішень відповідно до зміни зовнішнього середовища</li> <li>• Ефективна організаційна структура підприємства</li> <li>• ефективна система фінансового контролю</li> </ul>

Завдання оцінки сильних і слабких сторін в процесі визначення ключових факторів успіху підприємства полягає у виявленні ключових компетенцій підприємства та його конкурентних переваг.

**Компетенція підприємства** — це високий рівень певного різновиду діяльності підприємства, який досягається шляхом навчання та накопичення досвіду; це *сукупність* навичок і вмінь підприємства, які засновані на сильних сторонах підприємства.

Компетенція не з'являється сама по собі, а формується в результаті значних зусиль і ефективної діяльності. Мета формування компетенції — це відбір/формування персоналу із знаннями, навичками та досвідом і організація командної праці для досягнення високої продуктивності.

Приклади компетенцій: ефективність системи фінансового контролю на підприємстві («Ексон»), інноваційний потенціал («Соні»), досвід управління диверсифікованою компанією («Дженерал Електрик»), ефективність системи товароруу («Федерал Експрес») і т. ін.

Компетенція — це не просто накопичений досвід, але й сукупність навичок, знань, ноу-хау, ресурсів і технологій підрозділів та функціональних напрямків підприємства.

Компетенція перетворюється в конкурентну можливість, коли вона стає суттєвою для споживача і вона стає диференціальною ознакою підприємства і засобом укріплення його конкурентних позицій. Не всі конкурентні можливості однакові: одні забезпечують виживання підприємства, оскільки властиві всім конкурентам галузі, а інші утворюють основу конкурентної стратегії підприємства в силу своєї унікальності, специфічності і великої цінності для споживачів. Підприємство можна узагальнити як сукупність конкурентних можливостей — опосередкованих та яскраво виражених і утворюючих конкурентну перевагу.

**Ключові (базисні) компетенції** — це конкурентно значимі види діяльності, в яких підприємство досягло максимальної ефективності. Ключові компетенції — це поточні і потенційні спроможності підприємства досягати встановлені стратегічні цілі під впливом зовнішнього маркетингового середовища. Підприємство може мати досвід у багатьох видах діяльності, але ключовими є лише ті компетенції, які забезпечують сильну конкурентну позицію і високий рівень прибутковості. Наприклад: створення комп'ютерних мереж і систем електронної комерції, розробка інноваційних товарів, високий рівень після-продажного обслуговування.

Ключова компетенція забезпечує конкурентоспроможність підприємства і є її важливим ресурсом, який утворює сильну сторону підприємства. Ключова компетенція пов'язана з нематеріальними активами — персоналом і інтелектуальним потенціалом підприємства.

Наголошуючи на глибинному базовому значенні ключових компетенцій у діяльності підприємства та їх взаємозв'язок з кінцевими товарами, К. Прахалад та Г. Хемел пишуть: «Диверсифі-

ковані компанії подібні до дерева, стовбур та найбільші гілки якого — стрижневі (*базові*) *продукти*, менші гілки — *підрозділи*, а листки, квіти і плоди — *кінцеві товари*. Коренева система, яка забезпечує життєзабезпечення, підтримку і стійкість дерева — це *ключові компетенції*. Аналізуючи товари конкурентів не можна забувати про сили, які їх забезпечують. Крона — це краса дерева, але не можна забувати про коріння» [3, с. 114].

Ключові компетенції — це форма існування, результат колективного досвіду діяльності підприємства в цілому, особливо щодо координації дій по виробництву широкої номенклатури товарів і інтеграції різних технологічних напрямів. Наприклад, взаємозв'язок між ключовими компетенціями і товарами фірми «Хонда» в тому, що двигун «Хонда» — це її ключова компетенція, яка пов'язує виробництво і розширення товарної лінії.

Навички й уміння, які спільно утворюють ключові компетенції, концентруються навколо персоналу підприємства, який повинен бути спроможний помітити можливості, які випливають із поєднання їх функціональних навичок і професійного досвіду, утворюючи різні варіанти.

Ключові компетенції на відміну від матеріальних активів підприємства, які з часом зношуються, з часом лише розвиваються і вдосконалюються. Розвиток ключових компетенцій не вимагає від підприємства ні великого бюджету, ні певного розподілення ресурсів між стратегічними бізнес-підрозділами, наприклад, якщо декілька стратегічних бізнес-підрозділів спільно використовують загальні виробничі, сервісні або збутові можливості.

На відміну від конкурентної боротьби між товарами та товарними марками, яка є наочною, боротьба за формування ключових компетенцій є прихованою і не наочною.

Ключові компетенції належать і до гармонізації різних технологічних напрямів, і до організації створення цінності. Наприклад, одна із ключових компетенцій фірми «Соні» — спроможність до мініатюризації товарів. Щоб досягти своїх цілей, Соні повинна бути впевнена, що всі її працівники розуміють потреби ринку — з одного боку, і власні технологічні можливості підприємства — з іншого боку.

Ключові компетенції — це клей, який скріплює всі компоненти бізнесу, і одночасно — рушійна сила розвитку нових напрямів бізнесу.

Кількість ключових компетенцій є невеликою. За визначенням К. Прахалада та Г. Хемела, «дуже не багатьом компаніям вдається придбати світове лідерство в понад п'яти — шести ключових



компетенція. Підприємство, яке вказує понад двадцять ключових компетенцій, насправді їх не має» [3, с. 117].

**Унікальна компетенція** — це та ключова компетенція, яка властива лише даному підприємству і за якою це підприємство перевершує конкурентів. Унікальна компетенція забезпечує підприємству конкурентну перевагу.

Унікальність ключової компетенції виявляється лише у порівнянні з конкурентами. Унікальну ключову компетенцію не можуть скопіювати конкуренти, оскільки вона утворює складну взаємодію окремих індивідуальних технологій і навичок. Конкуренти можуть придбати аналогічні технології, які є частиною ключової компетенції, але якщо вони не мають доступу до взаємодії і внутрішньої координації діяльності фірми та до її досвіду, то вони ніколи не досягнуть аналогічної унікальної ключової компетенції. Тому унікальна ключова компетенція не підлягає копіюванню конкурентами.

Приклади унікальної компетенції: інноваційне лідерство, володіння ефективними технологічними процесами, ноу-хау в маркетингу, продажах та в інших ланцюжках ланцюга створення цінності.

Наприклад:

- унікальність компетенції фірми «Інтел» полягає в швидкій розробці нових поколінь мікропроцесорів, що забезпечує їй домінування на ринку персональних комп'ютерів;

- унікальна компетенція фірми «Моторола» — організація бездефектного виробництва — свого часу забезпечила фірмі світове лідерство на ринку мобільних телефонів;

- унікальна компетенція фірми «Хонда» — виробництво двигунів і систем трансмісії, які утворюють головну конкурентну перевагу автомобілів, мотоциклів, газонокосарок і генераторів, на яких їх встановлюють;

- унікальна компетенція «Кенон» у сфері оптики, передачі та збереження зображення та мікропроцесорних систем управління дозволили цій фірмі проникнути і завоювати лідируючі позиції на ринках лазерних принтерів, копіювальних апаратів, фотоапаратів і відеокамер, сканерів.

Унікальна компетенція підприємства утворює основу його конкурентної переваги.

**Конкурентна перевага** — це недовготривала характеристика підприємства, оскільки рано чи пізно конкурентну перевагу підприємства копіюють його конкуренти і ця конкурентна перевага перетворюється на ключовий фактор успіху, який необхідний для

конкурентоспроможної діяльності всіх підприємств галузі. Тоді підприємство повинно створювати нові конкурентні переваги.

Взаємозв'язок та підпорядкованість категорій «сильна сторона підприємства», «компетенція підприємства», «ключова компетенція підприємства», «унікальна ключова компетенція підприємства», «конкурентна перевага підприємства в галузі», «ключовий фактор успіху» відтворено на рис. 3.



Рис. 3. Підпорядкованість категорій

Порівняльну характеристику ключової компетенції, конкурентної переваги та ключового фактору успіху представлено в табл. 3.

Таблиця 3

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ,  
КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ТА КЛЮЧОВОГО ФАКТОРУ УСПІХУ**

Показник	Ключова компетенція	Конкурентна перевага	Ключовий фактор успіху
зовнішньо-внутрішня орієнтація	внутрішня характеристика підприємства	зовнішня ринкова характеристика підприємства	зовнішня ринкова характеристика галузі
джерело формування	сильна сторона підприємства — навички і уміння підприємства	унікальна ключова компетенція підприємства	конкурентна перевага підприємства, скопійована конкурентами

Закінчення табл. 1

Показник	Ключова компетенція	Конкурентна перевага	Ключовий фактор успіху
можливість для копіювання конкурентами	неможливо	можливо	є обов'язковим для успішної діяльності всіх конкурентів галузі
часова тривалість	найдовша	коротка	довга
розмір необхідних інвестицій	невеликий	великий	залежно від специфіки галузі

Аналіз галузі дозволяє виявити ключові фактори успіху і конкурентні можливості, які визначають лідерство або відставання підприємства від конкурентів.

**Процес оцінювання стану ключових факторів успіху галузі на підприємстві** вміщує такі складових етапи (рис. 4).

На першому етапі створюється перелік показників ключових факторів успіху галузі.

На другому етапі визначаються коефіцієнти вагомості ключових факторів успіху в галузі шляхом кількісного оцінювання їх вагомості в галузі. При цьому загальна оцінка (сума) всіх значень коефіцієнтів вагомості ключових факторів успіху дорівнює одиниці, а значення коефіцієнту вагомості за кожним ключовим фактором успіху визначається відповідно до його питомої ваги (значення) в галузі. Найвагоміший у галузі ключовий фактор успіху має найвище значення коефіцієнта вагомості, найменш вагомий — найменше значення.

На третьому етапі визначається існуючий стан ключових факторів успіху на підприємствах галузі. Для цього використовується 10-бальна шкала, за якою «10» — найкраще значення (прояв) ключового фактору успіху на підприємстві, а «1» — найслабкіший прояв ключового фактору успіху на підприємстві.

На четвертому етапі розраховується зважена оцінка за кожним ключовим фактором успіху кожного підприємства галузі шляхом множення чисельного значення ключового фактору успіху на його коефіцієнт вагомості.

На п'ятому етапі розраховується загальна оцінка ключових факторів успіху по кожному підприємству галузі шляхом додавання значень зваженої оцінки за всіма ключовими факторами успіху.

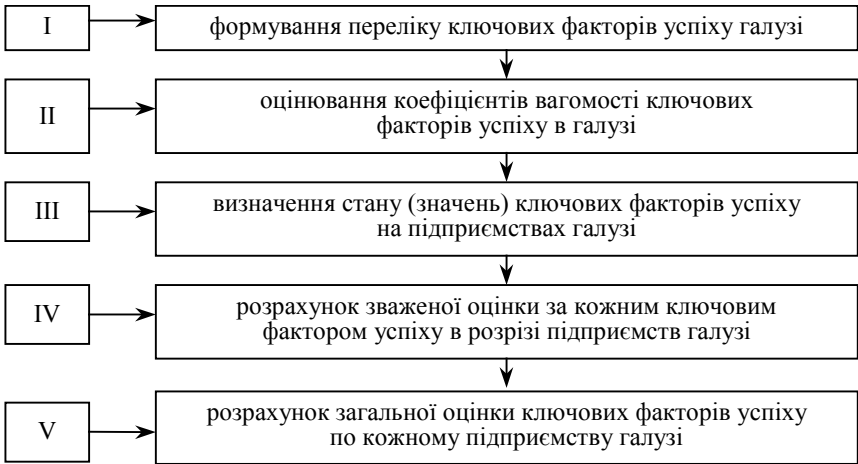


Рис. 4. Процес оцінювання стану ключових факторів успіху на підприємствах галузі

**Висновки.** Ключовими факторами успіху є обов’язкові фактори, які з необхідністю мають бути притаманні підприємствам галузі для їх успішного функціонування в даній галузі. При визначенні ключових факторів успіху необхідно дослідити основні складові елементи галузі — попит і конкуренцію — з одного боку, та сильні і слабкі сторони підприємства — з іншого боку. Сферами визначення ключових факторів успіху підприємства: технологія, виробництво, персонал, маркетинг і збут, менеджмент. Компетенція підприємства являє собою високий рівень певного різновиду діяльності підприємства, який досягається шляхом навчання та накопичення досвіду; це сукупність навичок і вмінь підприємства, які засновані на сильних сторонах підприємства і є стратегічним базисом формування конкурентних переваг і ключових компетенцій підприємства в галузі.

### Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. — СПб.: ПИТЕР, 2008. — 544 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. — СПб.: ПИТЕР, 2001. — 684 с.

4. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 800 с.

Статтю подано до редакції 22.08.11 р.

УДК 004.64

О. В. Кудирко, аспірант кафедри маркетингу  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

**АНОТАЦІЯ.** У статті описано тенденції розвитку корпоративних інформаційних систем у світі та Україні зокрема. Розглянуто особливості впровадження корпоративних систем у вітчизняні компанії та бар'єри їх розвитку.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інформаційні системи, корпоративні системи управління, маркетингова інформаційна система, програмне забезпечення.

**АННОТАЦИЯ.** В статье описано тенденции развития корпоративных информационных систем в мире, и Украине в частности. Рассмотрено особенности внедрения корпоративных систем в отечественные компании и барьеры их развития.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** информационные системы, корпоративные системы управления, маркетинговая информационная система, программное обеспечение.

**ANNOTATION.** This article describes trends in corporate information systems in the world and in Ukraine. Considered features of the implementation of corporate systems in domestic companies and barriers to their development.

**KEY WORDS:** information systems, enterprise systems management, marketing information system, software.

**Вступ.** Інформація для підприємства на сьогодні є основним ресурсом функціонування на ринку, який забезпечує його конкурентне становище. Кожна організація в своїй діяльності користується масивами інформації, ступінь використання та впровадження яких у роботу є різним, і змінюється залежно від розвитку інформаційних систем. Для впорядкування таких масивів інформації використовують корпоративні інформаційні системи, призначення