

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 6.*

DOI: 10.32702/2307-2105.2022.6.28

УДК: 005.33

О. С. Братко,

к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: 0000-0002-5888-3286

Ю. А. Демків,

студент кафедри міжнародних економічних відносин,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: 0000-0002-5915-3912

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ КОМПАНІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

O. Bratko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International
Economic Relations, West Ukrainian National University*

Y. Demkiv,

*Student of the Department of International Economic Relations,
West Ukrainian National University*

KEY FACTORS OF THE COMPANIES SUCCESS IN THE DIGITAL AGE

У статті було проведено аналіз теоретичної інформації про ключові фактори успіху компаній в сучасну цифрову епоху, досліджено їх методи та способи використання компаніями заради покращення

конкурентної позиції на ринку. Показано, що ключові фактори успіху визначають важливі елементи, необхідні компанії, щоб конкурувати на її цільових ринках. Сформовано, яким чином компанії повинні використовувати свої ключові фактори успіху, щоб досягти цілей, викладених у їхньому стратегічному плані. В роботі було показано, що розуміння факторів успіху є невід'ємною частиною будь-якої керівної посади для створення та виконання життєздатного бізнес-плану. В роботі також було ідентифіковано основні сфери визначення ключових факторів успіху, які виділяють усі організації сьогодні, а саме сфери успіху технологій, виробництва, персоналу, збуту, маркетингу та менеджменту. Сформовано ключові фактори успіху в кожній з цих сфер та показано яким чином компанії повинні покращувати кожен з цих факторів заради збереження чи досягнення своєї успішності. Також було досліджено вплив цифрових технологій на ключові фактори успіху компанії і показано яким чином компанії повинні адаптуватись до цифровізації та модернізації у сучасному світі заради того щоб залишатись конкурентоспроможними у цифровій епосі. В роботі було ідентифіковано основні ключові фактори успіху в цифрову епоху та наведено сім факторів успіху, які визначають, як компанії можуть успішно виконувати свої цифрові інноваційні програми. Було зазначено, що враховуючи кожен із визначених ключових факторів успіху компанії, слід розуміти, що слабка інноваційна культура, погана стратегія і нелогічні процеси впровадження інновацій є критичними помилками для більшості великих компаній. В більшості випадків це пов'язано з опором змінам, особливо при взаємодії зі сторонніми постачальниками, які порушують статус-кво. На основі досліджень зрозуміло, що заради того щоб інновації були справді успішними, компанії повинні супроводжувати свою стратегію фундаментальним зміщенням організаційної системи, що означатиме перехід від корпоративної культури, яка зосереджується на

стабільності, успіху та короткострокових фінансових цілях, до культури, яка відкрито охоплює зміни, невдачі та довгострокові цілі.

This article analyzes the theoretical information about the key success factors of companies in the modern digital age, explores their methods and ways to be used by companies to improve their competitive position in the market. This study shows how key success factors determine the important elements that a company needs to compete in its target markets. It shows how companies should use their key success factors to achieve the goals set out in their strategic plan. This article explains that the understanding of success factors is an integral part of any leadership position to create and implement a viable business plan. The paper also shows how to identify the key success factors that distinguish all organizations today, namely the areas of success like technology, production, personnel, sales, marketing and management. This article explains key success factors in each of these areas and shows how companies need to improve each of these factors in order to maintain or achieve their success. The study also shows the impact of digital technologies on key success factors for companies and explains how companies need to adapt to digitalization and modernization in today's world in order to remain competitive in the digital age. The paper identifies important key success factors in the digital age and identifies seven key success factors that determine how companies can successfully implement their digital innovation programs. It explains, that while considering each of the identified key factors in a company's success, it should be noted, that a weak innovation culture, poor strategy and illogical innovation processes are critical mistakes that are made by most large companies. In most cases, this is due to resistance to change, especially when interacting with third-party suppliers who violate the status quo. Research shows that for innovation to be truly successful, companies must accompany their strategy with a fundamental shift in the organizational system, which will mean moving from a corporate culture focused on stability, success

and short-term financial goals to a culture open to change, failures and long-term goals.

Ключові слова: *цифрова епоха, ключові фактори успіху, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, бізнес стратегія, бізнес план, управління.*

Key words: *digital age, key success factors, competitiveness, digital transformation, business strategy, business plan, management.*

Постановка проблеми. Цифрова революція створила злиття між технологіями та людьми. Це дозволяє нам оптимізувати робочі процедури, а також аналізувати та визначати запити споживачів та покращувати відносини між бізнесом і клієнтом.

Сьогодні ефективність цифрових процесів компанії сприяє її успіху. Це означає, що інші аспекти, такі як засоби виробництва та старі моделі спілкування з клієнтами, стали менш актуальними.

Необхідність адаптації бізнесу до цифрового світу, безсумнівно, є критичною. Усі компанії хочуть знати, що роблять їхні клієнти, які їхні потреби та як вони діють в Інтернеті. Цифровий маркетинг – це вже нова галузь, яка захоплює всіх.

У всьому світі темпи цифрової трансформації прискорюються. Приватний сектор продовжує інвестувати в новітні технології, щоб випередити конкурентів. Вони адаптують свої бізнес-моделі, щоб задовольнити постійно зростаючі очікування клієнтів.

Темпи змін продовжують стирати кордони фізичного та цифрового світів. Це змінює традиційні і нетрадиційні галузі промисловості. Нові технології, зростаючі обсяги даних і розумніші способи отримання інформації змінюють спосіб взаємодії людей, компаній та урядів.

Оскільки цифрові технології різко змінюють галузь за галуззю, багато компаній докладають зусиль до масштабних змін, щоб скористатися перевагами цих тенденцій і втримати конкурентні позиції на ринку.

Основною ціллю будь-якого бізнесу є покращення своїх конкурентних позицій. Якщо в певний період досягти цього досить важко, кожна компанія вважає за потрібне встановити для себе фактори успіху, які будуть сприяти вирішенню даної задачі. Лише після цього підприємство починає активно діяти у відповідності з обраною стратегією. Ясне уявлення про те, яка місія компанії — одне з основних умов для того, щоб правильно визначити ключові фактори успіху і рухатися у вірному напрямку.

Цей напрямок завжди міняється, оскільки з кожним роком цифрові технології розвиваються і кожній компанії потрібно вміти йти в крок з новітніми технологіями, для того щоб зберегти свою позицію на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ключових факторів успіху компаній загалом присвячено достатньо наукових досліджень. Цьому питанню присвятили свої наукові праці Майкл Портер, Девід Аакер, Рональд Деніел, Джон Фралік Рокарт та інші. Більшість з них орієнтуються на загальні поняття ключових факторів успіху та не охоплюють вплив цифрових технологій та модернізації на сучасні поняття ключових факторів успіху компаній.

Метою статті є роз'яснення сутності ключових факторів успіху в цифровій епосі, розуміння того яким чином їх ідентифікувати, змінювати і досягати сучасним компаніям заради зміцнення конкурентних позицій на ринку та задоволенню сучасних потреб споживачів.

Виклад основного матеріалу. Ключові фактори успіху (КФУ) - це фактори, використання яких відкриває для організації перспективи посилення своєї конкурентної позиції на ринку. Визначення ключових факторів успіху є основним завданням компаній, яке зможе надати значну

перевагу у конкурентній боротьбі на ринку. Перш за все необхідно виділити КФУ для своєї галузі. Розробка заходів щодо їх реалізації є наступним кроком.

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, с. 544].

Використання ключових факторів успіху компанії є основою досягнення впевненої конкурентної переваги підприємства на ринку. Ефективна конкурентна стратегія підприємства передбачає використання всіх ключових факторів успіху і обов'язкове досягнення переваги над конкурентами хоча б за одним із цих факторів.

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

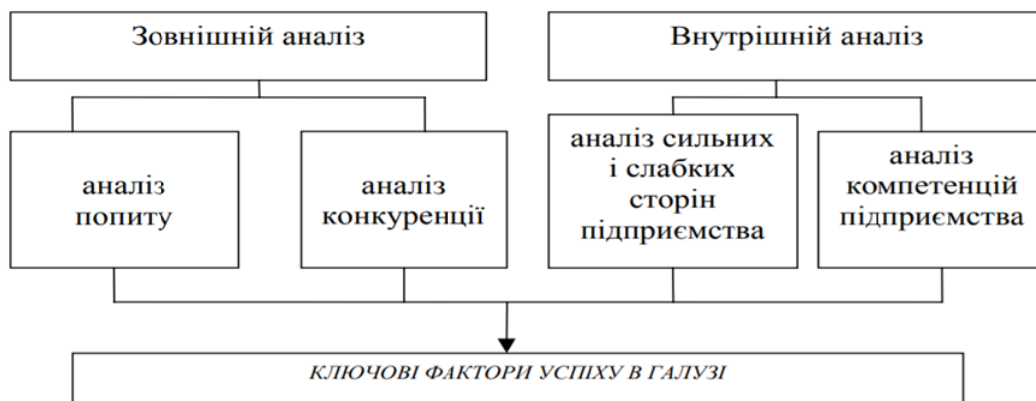


Рис. 1. Схематичний процес визначення ключових факторів успіху підприємства в галузі [2, с. 225]



Рис. 2. Деталізований процес визначення ключових факторів успіху підприємства в галузі [2, с. 225]

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

Ключові фактори успіху безпосередньо залежать від специфіки галузі. Наприклад, якщо КФУ у сфері продаж це розгалужені канали збуту, ефективний операційний менеджмент, активна реклама на основі ефективного позиціонування, тоді у сфері продажу одягу КФУ є модель, колір, дизайн, комфорт, якість одягу і швидка адаптація до зміни у моді.

Тому, при визначенні ключових факторів успіху, попит і конкуренція виступають основними складовими елементами галузі, які потрібно дослідити та проаналізувати. При аналізі попиту необхідно визначити основні потреби споживачів відносно галузі.. При аналізі конкуренції необхідно визначити фактори, які найбільш впливають на характер конкуренції в галузі.

На другому етапі здійснюється внутрішній аналіз самого підприємства. Визначення ключових факторів успіху компанії в галузі заснований на оцінці її сильних та слабких сторін. Аналіз сильних і слабких сторін компанії є складовою частиною SWOT-аналізу.

Сфери і різновиди ключових факторів успіху за результатами аналізу сильних і слабких сторін підприємства наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Види ключових факторів успіху за сферами їх визначення [2, с. 228]

Сфера визначення ключових факторів успіху	Види ключових факторів успіху
Технологія	• Наукові інновації — особливо важливі для медицини, фармації, комп'ютерної галузі та інших високотехнологічних галузей; • Інновації, інноваційних потенціал • Розробка нових товарів
Виробництво	• Низька собівартість продукції — за рахунок ефекту масштабів, ефекту досвіду • Висока якість товару — низький рівень браку • Гнучкість виробництва та швидкість його адаптації до умов попиту • Розташування підприємства — економія на транспортних витратах
Персонал	• Продуктивність праці • Кваліфікація персоналу
Збут	• Збутова мережа • Відносини з торговими посередниками • Власна збутова мережа • Низькі витрати реалізації • Обслуговування споживача
Маркетинг	• Знання потреб споживачів • Відповідність товару вимогам споживача • Імідж • Ефективна реклама • Розгалужена система дистрибуцій • Сервісне обслуговування споживачів • Ефективна цінова політика
Менеджмент	• Інформаційні системи (в авіап перевезеннях, складах, готелях) • Ефективний процес прийняття рішень відповідно до зміни зовнішнього середовища • Ефективна організаційна структура підприємства • Ефективна система фінансового контролю

Основною ціллю визначення сильних та слабких сторін підприємства, при визначенні ключових факторів успіху, є виявлення наявних та можливих конкурентних переваг і ключових компетенцій компанії.

Ключові фактори успіху, якщо їх вірно визначити, допоможуть компанії встати на шлях збереження стійкої конкурентної позиції на ринку та завжди відповідати очікуванням клієнтів незалежно від обставин.

В конкурентній боротьбі, найчастіше до ключових факторів успіху відноситься широкий асортимент продукції, її доступність, висока якість, можливість її вдосконалення та модернізації.

Важливим аспектом для компаній, що надають послуги, стане ефективна маркетингова кампанія, яка збільшить рівні продажів, а також добре розвинута мережа дистриб'юторів, якісний сервіс і технічна підтримка покупців.

Існує чіткий зв'язок між ключовими факторами успіху і розміром фінансових витрат компанії. У всіх аспектах функціонування компанії потрібно оптимізувати її витрати. В основному це витрати на продуктивність, ефективність та якість обладнання, масштаби рекламної кампанії та загальний стан компанії. Для того щоб компанія вважалась успішною, вона повинна відповідати певним критеріям. Потрібно вміти визначати, у якому напрямку слід працювати, щоб досягти цієї відповідності. Після цього перетворити виявлені критерії у ключові фактори успіху.

Фактори успіху і критерії пов'язані між собою. Якщо надійність товару є критерієм, то КФУ стане контролем якості цього ж товару. Потужність виробництва і його результативність будуть ключовими факторами успіху при такому критерії, як пунктуальне дотримання встановленого графіку доставки продукції клієнту. Кожен ключовий фактор успішності компанії має зв'язок з диференціацією.

Вартість — це один із основних ключових факторів, оскільки кожен споживач бажає отримати продукт або послугу за найдоступнішою ціною.

Отже, постачальникам важливо зниження своїх витрат. Тому критерієм є ціна товару, а КФУ — підвищення конкурентоспроможності за витратами і ціною продукції.

Також потрібно розуміти різницю між Ключовими Факторами Успіху (CSF) та Ключовими Показниками Ефективності (KPI). КФУ є одиницями виміру успіху, а КФУ - це те, що сприяє успіху. Якщо КФУ -

кількість нових клієнтів компанії має бути не менше 10 в тиждень, тоді КФУ - створення нового колл-центру, який надає послуги клієнтам на більш високому рівні, за рахунок чого, власне, і будуть досягнуті показники КПЕ [3].

Ті, хто займаються розробкою стратегії компанії, повинні добре розуміти ту сферу бізнесу або промисловості, в якій працює компанія, тому що в кожній сфері бізнесу, в кожній галузі існують свої КФУ компанії. КФУ є логічним продовженням місії і відповідають на питання: «Як досягти мети, визначеної в місії?». Сьогодні ключовими цілями є сучасні цифрові технології, модернізація та автоматизації виробництва, удосконалення процесу роботи. Оптимальний баланс цих трьох чинників також виступає як КФУ.

Важливе значення має розмір бізнесу, оскільки досягнення найменшої собівартості своєї продукції зазвичай домагаються великі виробники. Серйозний масштаб — це перспектива для певної економії витрат, здійснити яку можна за допомогою зменшення витрат матеріалу на товарну одиницю, отримання знижок у постачальників завдяки великим замовленням, зменшенням накладних витрат. Останнє легко досягається завдяки вдосконаленню маркетингової кампанії та додатковому розподіленню витрат на неї.

Улюбій сфері основною запорукою успіху є хороший менеджмент.

Сильна команда, що складається з менеджерів, маркетологів, кваліфікованих управлінців і добре підготовлених працівників — запорука того, що навіть при виготовленні звичайних товарів, компанія зможе бути конкурентоспроможною на ринку в своїй сфері. Компаніям, які виробляють унікальну продукцію, але мають труднощі з управлінням, зробити це буде практично неможливо.

Ринкова частка підприємства як КФУ не пов'язана безпосередньо з критеріями. Між тим, позиція постачальника зміцнюється зі зростанням його відносної ринкової частки.

Цей момент виявляється в різноманітних конкурентних перевагах. До них відносяться, наприклад, більш низькі виробничі витрати або витрати на реалізацію продукції завдяки великому масштабу фірми у порівнянні з конкурентами.

Репутація фірми також залежить від ринкової частки, оскільки вона є своєрідним показником відносин між споживачами та компанією. Досвідчені менеджери стверджують, що налагодження відносин з новими замовниками — завдання більш складніше, ніж укладення договору про наступні продажі зі старими клієнтами. Підприємство, що має достатню ринкову частку в своїй галузі, отримує помітну конкурентну перевагу в плані можливості підписання нових контрактів за рахунок своєї репутації.

Чим більше часових і матеріальних ресурсів фірма витрачає для того, щоб замінити постачальника, тим сильнішими стають її позиції на ринку, незважаючи на труднощі, які супроводжують цієї заміни [4].

Щоб уникнути програшу в конкурентній боротьбі необхідно ретельне вивчення ринку для визначення пріоритетних аспектів діяльності. Це дозволить також отримати перевагу перед конкурентами на ринку. КФУ при цьому заслуговують особливої уваги, оскільки від них залежить, яке місце займе фірма в сегменті ринку, чи зможе вона конкурувати з іншими організаціями і мати високий рівень прибутковості. Ключові фактори успіху в стратегії розвитку компанії відіграють провідну роль [4].

Головним завданням аналітиків будь-якої організації є визначення ключових факторів успіху на підставі реальних і прогнозованих ринкових умов і конкуренції. Справжній успіх у цих ключових факторах успіху для розвитку бізнесу це здатність керувати продуктивністю кожного з цих простих, але дуже важливих факторів бізнесу, зосереджуючись на покращенні цих областей на невеликий відсоток щотижня, місяця та року. Невеликі відмінності в будь-якій з цих ключових областей можуть мати величезну різницю в успіху, зростанні, прибутку та доході. Іноді,

зосередившись на одному конкретному факторі успіху, можна подвоїти або навіть потроїти успіх компанії майже за одну ніч [5]

КФУ можуть відрізнятися в залежності від сфери діяльності підприємства і від можливих змін в цій галузі, що відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Аналізувати ключові фактори успіху потрібно в правильній послідовності:

- визначити КФУ;
- виявити вектор їх змін;
- знайти ключові моменти, що мають для фірми не занадто велике значення;
- визначити головні КФУ та оцінити їх вплив на стратегію компанії.

Для досягнення успіху в певній галузі в конкретний часовий проміжок найчастіше грають важливу роль лише три-чотири КФУ. Інші ж не мають вирішального значення, тому грамотні аналітики повинні уміти їх відокремлювати.

Включення в список усіх ключових факторів успіху, які можуть сприятливо вплинути на позиції фірми в галузі, можуть завадити керівникам компанії акцентувати увагу на основних факторах, які можуть привести компанію до перемоги над своїми конкурентами.

Спостерігаючи за історією світових компаній, можна зрозуміти що компанії повинні постійно впроваджувати інновації, щоб вижити. Проте реалізація інноваційних амбіцій відома своїми проблемами, тому поділяють сім факторів успіху, які визначають, як компанії можуть успішно виконувати свої цифрові інноваційні програми:

1. Розробити стратегію для всієї фірми.

Перед тим як приступити до інноваційної перебудови, організаціям важливо розробити інноваційну стратегію для всієї фірми. Щоб зробити це належним чином, компанія має визначити проблеми, які можуть вимагати

інноваційних рішень. Це передбачатиме детальний аналіз галузей та конкурентів для визначення ключових технологічних тенденцій, включаючи прогалини в існуючих конкурентах, інноваційні методи, що застосовуються в інших галузях, або перспективні нові ідеї, які ще не винайдені. Це також вимагає всебічної внутрішньої перевірки наявних ресурсів і можливостей компанії, включаючи чесну оцінку її основних сильних і слабких сторін.

Після проведеного аналізу можна встановити реалістичні стратегічні цілі, після чого можна скласти попередні бюджети та цілі.

2. Централізувати зусилля з правильною командою.

Інноваційні зусилля компанії мають централізовано координуватися за допомогою лідерів з інновацій. Ці особи повинні володіти сильним поєднанням ділового та технологічного досвіду, або щоб зусилля з цифрових інновацій спільно керувалися старшими технологами та бізнес-персоналом з глибоким розумінням бізнесу. Це є абсолютно критичним для керівництва та організаційної підтримки.

3. Розширення можливостей лідерів інновацій.

Замість того, щоб діяти як просто впливові особи, які охоплюють декілька напрямків бізнесу, лідери з інновацій повинні бути частиною команди найвищого керівництва фірми та бути ключовою зацікавленою стороною у виконавчих комітетах компанії як на рівні бізнес-підрозділу. Крім того, керівникам інновацій слід надати конкретні повноваження щодо прийняття рішень, включаючи незалежні бюджети для вирішення конкретних питань, які мають вирішальне значення для досягнення загальних інноваційних цілей компанії. Без такої можливості навряд чи відбудуться важкі, хоча й необхідні, зміни в компанії.

4. Зміцнити взаємозв'язок.

Щоб забезпечити належне вивчення ідей, пропозицій на інновацій з передової лінії, керівники інновацій повинні працювати безпосередньо з підприємством під час виявлення проблем щоб зусилля координувалися

централізовано. Це особливо важливо для великих організацій, де між-бізнесове співробітництво і узгодження є життєво необхідним для компанії.

Щоб ще більше посилити це узгодження, інноваційні лідери можуть бути вбудовані в окремі бізнес-одиниці, що дозволить глибше зрозуміти конкретні функціональні проблеми і, у свою чергу, точніше визначити потенційні рішення.

5. Визначити ділові проблеми.

Хоча технології є основною частиною сучасних корпоративних інноваційних зусиль (з огляду на триваючу цифровізацію глобальної економіки), компанії ніколи не повинні керувати своїми зусиллями тільки за допомогою технологій. Натомість підприємства повинні нести відповідальність за визначення ключових проблем, де можуть знадобитися інновації та/або технології.

Більше того, кожна особа в бізнесі має бути наділена повноваженнями для стимулювання інноваційних ініціатив, що вимагатиме активного заохочення та сприяння обміну ідеями співробітниками.

Щоб сприяти цьому, структури стимулювання мають бути перероблені, щоб підвищити рівень власності та підзвітності в усіх рядах. Це має включати визнання та винагородження успішних ідей, водночас гарантуючи, що працівники не отримують догану за інноваційні «невдачі», враховуючи, що невдачі є важливою частиною інновацій.

6. Запровадити потужний інноваційний процес.

Мабуть, найважливішою частиною правильного впровадження інновацій є розробка надійного інноваційного процесу. Щоб процес цифрових інновацій був по-справжньому ефективним, комплексний та динамічний підхід має керуватися міжфункціональною командою: від визначення проблеми до розгляду рішення. Найголовніше, компанії повинні прагнути прийняти підхід креативного мислення та гнучку

методологію прийняття рішень, зосереджену на запровадженні гнучкого адаптивного планування, на постійному вдосконаленні та швидкому і адаптивному реагуванні на зміни.

Випробування, впровадження та огляд нових технологічних рішень повинні проводитися спільно командами інновацій та бізнес-командами у тісній координації. Використовуючи гнучку методологію, це включатиме участь у безперервному процесі методі спроб і помилок як із внутрішніми, так і зовнішніми клієнтами, щоб постійно вдосконалювати та оцінювати прототип такої методології.

7. Створення відповідних показників успіху.

Багато компаній не мають чітких показників успіху щодо своїх інноваційних зусиль. Вважається, що успіх цифрових інновацій, особливо щодо відкритих інновацій, має базуватися на швидкості комерційного впровадження технологічних рішень, чи активно використовуються ці нові технології і наскільки. Це показує чи інноваційний процес є справді ефективним.

Іншою ключовою проблемою впровадження нової технології є неможливість прив'язати до інвестицій чітку рентабельність інвестицій, оскільки багато рішень не мають прямого чи відчутного впливу на прибуток компанії, як наприклад, новий інструмент CRM [6].

Це пояснюється тим, що більшість компаній, які перебувають на біржі, залишаються відносно короткозорими у своєму підході, враховуючи, що вони зазвичай зосереджуються на квартальних цілях прибутку. Однак зусилля з цифрових інновацій можуть тривати роками, щоб дати відчутні результати через високі початкові інвестиційні витрати та необхідність поетапного впровадження.

Щоб вирішити цю дилему рентабельності інвестицій, компаніям потрібно розробити індивідуальні показники успіху, які будуть адаптовані до кожного розглянутого рішення та конкретних проблем, для вирішення яких нова технологія була розроблена.

Існує ряд загальних міркувань, які кожна компанія повинна вивчити, коли мова йде про розробку ефективної стратегії цифрових інновацій. Сюди входять як внутрішні, так і зовнішні фактори, зосереджені навколо ресурсів компанії, людей, процесів і систем.

Наприклад, команда менеджерів організовує зустрічі раз на тиждень, щоб обговорити оновлення, проблеми та прогрес. Потім, як група, вони можуть обговорити будь-які питання та знайти рішення. Вони також можуть надавати оновлення фінансових бюджетів і відзначати досягнуті цілі на цьому шляху [7].

Враховуючи кожен із вищезазначених факторів слід розуміти, що слабка інноваційна культура, погана стратегія і нелогічні процеси впровадження інновацій є критичними помилками для більшості великих компаній. В більшості випадків це пов'язано з опором змінам, особливо при взаємодії зі сторонніми постачальниками, які порушують статус-кво.

Щоб інновації були справді успішними, компанії повинні супроводжувати свою стратегію фундаментальним зміщенням організаційної системи, що означатиме перехід від корпоративної культури, яка зосереджується на стабільності, успіху та короткострокових фінансових цілях, до культури, яка відкрито охоплює зміни, невдачі та довгострокові цілі.

Висновки. Ключові фактори успіху визначають важливі елементи, необхідні компанії, щоб конкурувати на її цільових ринках. По суті, вони формулюють, що компанія повинна робити добре, щоб досягти цілей, викладених у її стратегічному плані. Прикладами можуть бути спритність, надійність, різноманітність та емоційний зв'язок з клієнтами.

Ключові фактори успіху - це ті фактори, які кожна компанія повинна вміти визначати, аналізувати та покращувати, щоб бути конкурентоспроможною на ринку. Це орієнтири для компанії з точки зору її можливостей і ефективності при досягненні ринкових результатів. Методика ключових факторів успіху дозволяє виокремити ті сфери

діяльності, де вдосконалення їх буде найбільш потрібним та ефективним заради утримання конкурентної позиції на ринку.

Ключові фактори успіху є одним із трьох елементів, які менеджери компанії повинні сформулювати як частину процесу стратегічного планування, а інші — це її стратегічні цілі та її стратегічний масштаб. Для досягнення цих стратегічних цілей компанії використовують дані свого SWOT-аналізу. Вони щорічно оновлюються в рамках процесу стратегічного планування. Через постійну модернізацію та цифровізацію процесів, які відбуваються у світі, компаніям потрібно завжди йти в ногу з сучасністю заради задоволенню сучасних потреб своїх споживачів для того щоб втримати своїх клієнтів і зберегти свою рентабельність.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. — СПб.: ПИТЕР, 2008. С. 544

2. Куденко Н. В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства / Н. В. Куденко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. — / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; 2011. — Спец. вип.: Маркетингова освіта в Україні. — С. 225-228.

3. Вивчення ключових факторів успіху, характерних для даної галузі. Ключові фактори успіху організації Що таке ключові чинники успіху. URL: <https://umteam.ru/uk/izuchenie-klyuchevyh-faktorov-uspeha-harakternyh-dlya-dannoi-otrasli/>

4. Ключові фактори успіху: будемо розумніші, ніж Буратіно. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/kliuchovi-factory-uspikhu>

5. 6 Top Critical Key Success Factors In Any Business. URL: <https://thebusinesssniper.com/6-top-key-success-factors-for-any-business/>

6.. Seven success factors for delivering innovation in the digital age.
URL: <https://www.consultancy.asia/news/4038/seven-success-factors-for-delivering-innovation-in-the-digital-age>

7. Understanding Key Success Factors in Business Planning. URL:
<https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/key-success-factors>

References

1. Aaker, D. (2008), Strategicheskoe rynochnoe upravlenie. Biznes-strategii dlja uspeshnogo menedzhmenta [Strategic market management. Business strategies for successful management], *PITER*, St.Petersburg, Russia.

2. Kudenko, N. V. (2011), “Key success factors in the field and competence of the enterprise”, Formuvannia rynkovoï ekonomiky. Spets. vyp.: Marketynhova osvita v Ukraini [Formation of a market economy. Special issue: Marketing education in Ukraine], Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, pp. 225-228

3. Umteam (2018) “Exploring the key success factors specific to the industry. Key success factors of the organization What are the key success factors”, available at: <https://umteam.ru/uk/izuchenie-klyuchevyh-faktorov-uspeha-harakternyh-dlya-dannoi-otrasli/> (Accessed 11 May 2022)

4. Make Business (2019), “Key success factors: let’s be smarter than Buratino”, available at: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/kliuchovi-factory-uspikhu> (Accessed 13 May 2022).

5. Business Growth (2019), “6 Top Critical Key Success Factors In Any Business”, available at: <https://thebusinesssniper.com/6-top-key-success-factors-for-any-business/> (Accessed 14 May 2022).

6. Consultancy.asia (2021), “Seven success factors for delivering innovation in the digital age”, available at: <https://www.consultancy.asia/news/4038/seven-success-factors-for-delivering-innovation-in-the-digital-age> (Accessed 14 May 2022).

7. Indeed Editorial Team (2021), “Understanding Key Success Factors in Business Planning”, available at: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/key-success-factors> (Accessed 15 May 2022).

Стаття надійшла до редакції 20.05.2022 р.