

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.11>
УДК 568.5:330.341.1

Микола Миколайович МЕРКУЛОВ

д.е.н., професор, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3095-189X>

e-mail: merkulov.mykola@gmail.com

Тетяна Костянтинівна МЕТІЛЬ

к.е.н., доцент, зав. кафедри, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>

e-mail: tatanametil@gmail.com

ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті розглянуто важливе для сучасних інноваційно-активних підприємств питання удосконалення ключових факторів успіху у конкурентному середовищі інноваційної продукції та послуг, через яке зростає роль збутової функції підприємств і залежать виробничі та логістичні процеси. Зазначено перехід підприємств від виробничої концепції до ринково-орієнтованої концепції маркетингу, вдосконалюючи систему збуту та його контроль, з використанням маркетингового інструментарію, що забезпечує збереження кола клієнтів та можливість витримати тиск з боку конкурентів.

Ключові слова: конкуренція, збут, фактор, успіх, показник, попит, політика, маркетинг, оцінка, ціна, якість

ВСТУП

Можливо, як вважає Л. Мельник [10, с. 194], що механізм інноваційно-активного розвитку будується на трьох ключових факторах – мінливість, спадковість, добір. Він вважає мінливість ключовим фактором розвитку господарських систем, їх здатністю змінювати свої стики, а інновації як форму мінливості. До головних умов прояву інноваційної активності Л. Мельник відносить підвищення ступеня свободи суб'єктів, що складають інноваційно-активне підприємство (ІАП), створення атмосфери конкурентного існування ІАП, мотивація потенційних інноваторів; а також додаткові інструменти – юридичні (захищають права ІАП), економічні (забезпечують матеріальну базу), моральні (закріплення статусу інноватора) [10, с. 208].

Сьогодні у вітчизняній науці відбувається інтенсивний пошук інструментів активізації інноваційної діяльності українських суб'єктів господарювання, що не в останню чергу викликано й військовою агресією. Так, С. Філіппова і К. Мироненко стверджують, що стан інноваційної активності промислових підприємств та передумови запровадження реінжинірингу їх бізнес-процесів є взаємопов'язаними [13, с. 140]. С. Філіппова сумісно з Н. Селівановою досліджує взаємозв'язок з контролінгом та доводить, що для промислового ІАП контролінг є багатограним складником системи управління його розвитком [11, с. 14]. Водночас К. Ковтуненко узагальнює, що до інноваційно-активного віднесено підприємство, інноваційна діяльність якого включає усі або певні етапи інноваційного процесу [4, с. 82]. В. М'ячин, формуючи методичні підходи до вибору показників для характеристики інноваційної активності підприємств, робить попередній висновок, що вирішення задачі кластеризації інноваційно-активних підприємств за фінансовим станом є кращим для оцінювання фінансового стану підприємств [7, с. 137]. І. Башинська у своїх працях розробляє рекомендації з безпекоорієнтованого управління амортизацією бізнес-процесів промислових ІАП [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Вагомий внесок у дослідження проблем функціонування ІАП у конкурентному середовищі та покращення їх збутової політики зробили такі українські науковці, як І. Башинська [1], С. Єрмак, В. Захарченко [3; 6; 12], К. Ковтуненко [10], Л. Мельник [10], Н. Селіванова [11], С. Філіппова [11; 13]. Проте нинішній стан такого питання свідчить про наявність невирішених аспектів, які потребують подальшого вивчення та пошуку шляхів розв'язання.

МЕТА статті – розроблення елементів удосконаленої системи управління бізнес-процесами у сфері збуту інноваційно-активного підприємства за допомогою розроблених показників ключових факторів успіху, що дасть змогу приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

МЕТОДАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ: синтез та аналіз, порівняння, експертне опитування, анкетування, фінансово-економічний аналіз.

РЕЗУЛЬТАТИ

Національною економічною стратегією на період до 2030 р. визначено такі цілі розвитку промисловості: створення стійкого внутрішнього попиту на вітчизняну промислову продукцію, забезпечення інтеграції українського промислового сектору до глобальних ланцюгів вартості, посилення конкурентоспроможності виробленої в Україні промислової продукції, створення нових виробничих потужностей шляхом стимулювання інноваційної діяльності підприємств [3, с. 19].

У процесі зростання конкуренції та насичення ринків товарами постійно зростає роль збутової функції ІАП, перетворюючись на базову, від якої залежать виробничі, закупочні, логістичні та інші процеси, що здійснює ІАП. Підприємства-виробники інноваційної продукції переходять від виробничої концепції до ринково-орієнтованої концепції маркетингу (Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Дей та ін.), що відбивається насамперед у вдосконаленні системи збуту та активному застосуванні марке-

тингового інструментарію.

Є низка проблем, що пов'язані з оцінюванням роботи збутових підрозділів та ІАП загалом, найбільш важливою з яких є визначення показників, які забезпечують переваги стосовно конкурентів, тобто ключових факторів успіху (КФУ).

У науково-методичній літературі є декілька трактовок терміну «ключові фактори». Так Ф. Котлер під ними розуміє характеристики моделі високо результативного бізнесу, що узагальнено цим фахівцем маркетингу разом з А. Літлом [5]. Узагальнюючи проведені дослідження [3; 6; 12], можливо відмітити найбільші КФУ: управлінські (кваліфікаційний рівень менеджменту, організаційна структура, ступінь інтеграції тощо), виробничі (вид технологічної системи, центри відповідальності/прибутку/витрат, механізм закупівель тощо), маркетингові (кваліфікація маркетологів, інформаційно-аналітичні процеси, організація рекламної діяльності, форми організації збутової мережі).

С. Філіппова і В. Захарченко визначають такі КФУ, що дають змогу досягати переваги перед конкурентами: що залежать від технології та організації виробничих процесів; що залежать від процесів обслуговування і якості послуг, які надаються; що залежать від організації праці; що залежать від рівня кваліфікацій виконавців в обслуговуванні; що залежать від інформаційно-аналітичного супроводження (інформованість середовища, оперативність, реклама тощо) [6, с. 89-92].

Підсумовуючи проведений аналіз, можна констатувати, що фахівці не наводять (за окремими випадками) конкретних показників, які визначають успіх ІАП на ринку, а надають лише загальні напрями, більш орієнтовані на оцінювання конкурентоспроможності ІАП [12, с. 160-165]. Визначаючи сутність та зміст поняття «КФУ», насамперед треба мати на увазі концепцію доданої вартості. Слід враховувати, що успіх ІАП залежить від того, як споживачі оцінюють надані нові цінності та як це відноситься до ІАП загалом.

Так, КФУ – це комплекс показників, на які орієнтується споживач (покупець) у виборі продавця (виробника) або конкретної продукції (бренд, марка).

Можна сказати, що КФУ є вимірювачами ринкової сили ІАП, завдяки якій вона має ринкову владу та певний рівень конкурентоспроможності. Насправді кожне ІАП самостійно визначає набір показників, що характеризують ефективність збуту. Однак часто це зводиться лише до контролю виручки від реалізації, рівня дебіторської заборгованості та оцінювання роботи менеджерів із продажу для нарахування їм зарплати. Інші, а саме якісні показники, що характеризують результат взаємодії з клієнтами, часто залишаються поза увагою, тому слід зробити наголос, що нефінансові показники (задоволеність споживачів, частка ринку, якість) найчастіше відображають стан справ в ІАП краще, ніж оголошений прибуток. Отже, необхідно відслідковувати думку споживачів стосовно тих показників, які для них дуже важливі та за якими вони формують своє ставлення до продавців. В умовах високої конкуренції ІАП мають знати, які КФУ дадуть змогу залучити до співпраці нових партнерів та розвивати співпрацю з наявними партнерами.

Якщо уявити канали збуту як систему процесів, що мають входи та виходи, то вихід з попереднього про-

цесу характеризується системою показників, які важливі для наступного учасника каналу. Визначивши наважливіші для покупця чинники, можна створити модель управління процесом збуту з урахуванням стандарту ISO-9000. Відповідно до цього стандарту на вході в бізнес-процес формуються вимоги клієнтів, а на виході вимірюється задоволеність клієнтів. Це можливо відобразити у процесній моделі каналу збуту для визначення КФУ (рис. 1).

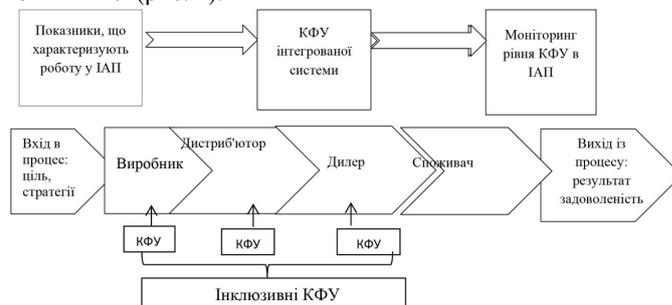


Рис. 1. Процесна модель каналу збуту для визначення КФУ ІАП (складено авторами на основі [9, с. 43, 75, 306; 10, с. 407, 473])

Так, КФУ можуть відноситись до каналу збуту загалом і його учасникам. Кожен учасник каналу повинен визначити власні КФУ, періодично проводячи опитування своїх бізнес-партнерів та споживачів. Високий рівень КФУ в ІАП буде говорити про значний аквізиторський потенціал, що дозволяє йому утримувати своїх клієнтів і долати тиск з боку конкурентів. Деякі спеціалісти рекомендують, щоб кількість КФУ не перевищувала визначену кількість [12, с. 25-28].

Наскільки добре виражені КФУ, настільки можна говорити про ефективність роботи ІАП у каналі. Під ефективністю розуміється ступінь реалізації маркетингових, збутових і логістичних ресурсів компанії з погляду досягнення таких показників, які дадуть змогу отримувати конкурентні переваги на ринку збуту та більш сприятливо виглядає в очах споживачів.

Періодичний вимір КФУ є необхідною умовою успішної роботи системи збуту ІАП, оскільки вони фактично відображають думку споживачів про ті досягнення, які мають підприємства. На практиці КФУ визначаються на основі вивчення досвіду роботи підприємств-лідерів на цьому ринку шляхом опитувань експертів, співробітників відділу збуту, маркетингу, закупівель та споживачів.

Авторами протягом кількох років проводилися дослідження з виявлення КФУ серед співробітників підрозділів збуту різних підприємств (ТОВ «ДТЕК», ПАТ «Одескабель», ПАТ «Одеський завод раціонально-свердильних верстатів», ТДВ «Первомайськдизельмаш»; туристичних фірм – «Safina», «Форсаж-тур», «Big Travel», «Active Travel», «Papillon»), серед слухачів програм МВА «Міжнародний бізнес та інновації» та «Маркетинг туристичної діяльності» (Ізмаїльський державний гуманітарний університет, НУ «Одеська політехніка»). Це потребувало додаткових досліджень (табл. 1 і 2). Деякі результати опитування наведено у табл. 3 і 4. Отримано і оброблено близько 40 анкет, що є достатнім для формування репрезентативних результатів. Питання формувались у відкритій формі, тобто респонденти самі вказували найбільш значущі фактори, потім вони їх ранжували за ступенем значущості та оцінювали за 5-

бальною шкалою рівня цих факторів на власному підприємстві (5 – високий рівень показника, 1 – найнижчий рівень показника).

Для ринку туристичних продуктів/послуг (табл. 3) найбільш важливими показниками опитувані назвали наявність відповідного асортименту, потім гідну заробітну плату менеджерів та ефективну систему просування. Четвертим за значенням КФУ визнано професійні якості менеджерів з продажів туристичних послуг, п'ятим – широкий спектр різних показників. Стосовно рівня розвитку кожного показника на підприємствах, на яких працюють респонденти, то якість асортименту оцінено на 4 бали, підприємство – на 3 бали. Значно відрізнялися оцінки системи оплати праці менеджерів з продажу різних на підприємствах туристичного сервісу: від 1 до 5 балів (середнє значення дорівнює 3 бали). В цілому можна сказати, що на підприємстві туристичної сфери на недостатньо високому рівні знаходяться питання, що стосуються просування та мотивації менеджерів з продажів.

У табл. 4 наведено дані опитування співробітників ІАП, що працюють на ринку В2В. На першому місці респонденти поставили класифікацію менеджерів з продажів, за ним слід відношення ціни та якості продукції чи послуги, пропонованих ІАП. Велике значення респонденти придали системі збуту і маркетингу. В якості п'ятого важливішого показника відзначено функцію контролю процесу продажу.

Якщо говорити про те, наскільки добре подано виявлені КФУ в діяльності підприємств, то респонденти відмітили достатньо високий професійний рівень менеджерів з продажу. Загалом ситуація, яка склалася на промислових підприємствах, приблизно така ж, як і в компаніях, що працюють на споживчому ринку, тобто більшість КФУ мають оцінку в 3-4 бали.

Узагальнюючи дані дослідження, можна виділити п'ять найбільш важливих КФУ ІАП, які дають змогу йому мати конкурентні переваги:

- наявність асортименту, відповідному попиту;
- обґрунтована ціна, відповідна цінності товарної пропозиції і всього того, що пов'язано з купівлею, використанням та обслуговуванням товару;
- високий професійний рівень спеціалістів, що обслуговують підприємства;
- активна маркетингова політика;
- клієнтоорієнтована структура збуту.

КФУ є комплексним показником, що складаються з інклюзивних показників [2, с. 237], які можна виміряти та оцінити (табл. 5). (До VIP-клієнтів відносяться клієнти з великими обсягами закупівлі продукції ІАП).

Проведені дослідження показали, що на ринку В2В ціна не є визначальною домінуючою, а йдеться про справедливую ціну, тобто ціну, що відповідає певному рівню якості виробу та іншим додатковим цінностям, за які покупець готовий платити. По-друге, респонденти вказують на велику роль маркетингу як інструменту просування продукції та як певної бази

для встановлення довірчих партнерських відносин. Покупці, маючи безліч пропозицій стосовно поставок товарів однієї й тієї ж якості, приблизно за однаковими цінами, обирають постачальника, в якого більш досконалі бізнес-процеси взаємодії з покупцями.

Так КФУ визначає загальний рівень становища ІАП на ринку збуту, можуть бути оцінкою сильних та слабких сторін в аналізі його конкурентоспроможності.

Як показують дослідження, важливість КФУ залежить від того, яке положення займає ІАП у каналі збуту. У табл. 6 наведено рейтингову оцінку КФУ виробника дистриб'ютора (оптового підприємства) та дилера (підприємства роздрібної торгівлі). Бали висловлюють погляд покупців на те, як добре виражені КФУ у підприємства, товарами (послугами) якого вони користуються.

Результати проведених досліджень показують, що найбільш важливою проблемою, що відзначено респондентами, є високі відпускні ціни постачальників. Високі відпускні ціни виробника призводять до того, що дистриб'ютор змушений або пропонувати високі ціни дилеру або тримати мінімальну торгіву націнку, що йому економічно не завжди вигідно, якщо виробник не надає дистриб'ютору фінансову маркетингову підтримку, то останній змушений залишити канал.

Для розроблення програм підвищення рівня КФУ і покращення конкурентоспроможності ІАП цілковито корисно виділяти інклюзивні показники, за допомогою яких можливо проводити їх об'єктивну оцінку (табл. 7).

Аналізуючи думку підприємства роздрібної торгівлі (дилерів), також можна відзначити їх незадоволеність ціновою політикою дистриб'юторів, очікування від них нижчих цін. Причиною цього є сильна конкуренція у сфері роздрібної торгівлі та появи дискантних роздрібних форматів торгівлі через Інтернет тощо. Роздрібні підприємства також невисоко оцінюють рівень логістичного обслуговування з боку постачальників.

Модель JIT («Точно вчасно») погано працює в українських умовах. Нарешті споживачі великою мірою незадоволені рекламою просуванням та якістю обслуговування, що мають місце у сфері роздрібної торгівлі. Водночас вони цілком задоволені асортиментом та місцем розташування.

ВИСНОВКИ

Зростання конкуренції призводить до необхідності вдосконалення системи управління бізнес-процесами ІАП та передусім з побутовими процесами, що забезпечують взаємодію підприємства з покупцями. Контроль процесів, що протікають у каналах збуту, доцільно здійснювати за допомогою КФУ, високий рівень яких дасть змогу зберегти своїх клієнтів та витримувати тиск з боку конкурентів. Необхідно не тільки виявити КФУ, але й регулярно проводити їх вимірювання, що дасть змогу робити більш обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку збуту ІАП.

Таблиця 1 – Визначення сильних та слабких сторін ТОВ «ДТЕК» (аналіз авторів на основі відкритої звітності підприємства)

Параметри оцінювання	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	1. Високий рівень кваліфікації керівних співробітників 2. Високий рівень технічного оснащення підприємства 3. Висока культура організації основного виробництва	1. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку підприємства 2. Відсутність науково-дослідних розробок 3. Складність взаємодії відділів підприємства
2. Виробництво	1. Перевернений і надійний постачальник комплектуючих 2. Низький ступінь зносу устаткування і його висока якість 3. Наявність необхідних ліцензій на відповідні роботи і послуги	1. Низькі виробничі потужності підприємства 2. Висока собівартість матеріалів
3. Фінанси	1. Високий ступінь ліквідності і платоспроможності підприємства 2. Підприємство фінансово стійке 3. Привабливість для інвестиційних проектів 4. Швидка оборотність активів	1. Недостатнє керування персоналом 2. Недостатнє фінансування нових сфер діяльності підприємства
4. Інновації	1. Добра база для впровадження нових технологій виробництва	1. Низький ступінь окупності нових продуктів 2. Незначні зміни нововведень
5. Маркетинг	1. Досить високий ступінь якості послуг, що надаються 2. Висока кваліфікація обслуговуючого персоналу	1. Недостатня популярність марки серед споживачів 2. Відсутність маркетингових досліджень ринку 3. Недостатньо ефективна модель збуту 4. Відсутність ефективного реклами

Таблиця 2 – Зведена таблиця показників стану ТОВ «ДТЕК» за 2019-2021 рр. (розрахунки авторів на основі відкритої фінансової звітності підприємства)

№	Показник	значення					Відхилення
		2019	2020		2021		
		На кінець року	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	
1.	<i>Ліквідність підприємства</i>						
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{\text{лікв абс}}$	0,31	0,31	0,89	0,89	1,04	+0,15
1.2	Коефіцієнт уточненої ліквідності $K_{\text{лікв уточн}}$	0,37	0,37	0,89	0,89	1,77	+0,88
1.3	Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{\text{заг лікв}}$	1,07	1,07	1,27	1,27	2,18	+0,91
1.4	Оборотний капітал ОК (тис. грн)	0,4	0,4	4,2	4,2	19,3	+15,1
1.5	Коефіцієнт маневреності $K_{\text{маневр}}$	0,06	0,06	0,35	0,35	0,78	+0,43
II.	<i>Фінансова стабільність</i>						
2.1	Коефіцієнт незалежності $K_{\text{незал}}$	0,56	0,56	0,43	0,43	0,6	+0,17
2.2	Коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{фін. уст}}$	0,56	0,56	0,43	0,43	0,6	+0,17
2.3	Коефіцієнт фінансування $K_{\text{фінанс}}$	1,3	1,3	0,76	0,76	1,5	+0,74
2.4	Коефіцієнт інвестування $K_{\text{інвест.}}$	1,06	1,06	1,55	1,55	4,75	+3,02
III.	<i>Оборотність (в днях)</i>						
3.1	Період обороту сукупних активів $T_{\text{ОБСА}}$			20,29		28,64	+8,35
3.2	Середній період обороту поточних активів $T_{\text{ТА}}$			13,03		23,18	+10,15
3.3	Середній період погашення дебіторської заборгованості $T_{\text{ОБДЗ}}$			0,15		5	+4,85
3.4	Середній період погашення кредиторської заборгованості $T_{\text{ОБКЗ}}$			10,7		13,38	+2,68
3.5	Період зберігання ТМЦ $T_{\text{ХРТМЦ}}$			4,47		5,41	+0,94
IV.	<i>Рентабельність, в %</i>						
4.1	Сукупних активів $P_{\text{СА}}$			30,5		49,2	+18,7
4.2	Власного капіталу $P_{\text{ВК}}$			41,18		51,82	+10,64
4.3	Інвестицій $P_{\text{інвест}}$			51,26		68,42	+17,16
4.4	Реалізованих послуг $P_{\text{РП}}$			1,75		4,07	+2,32
4.5	Продаж $P_{\text{продаж}}$			1,72		3,39	+2,19

Таблиця 3 – Результати оцінки КФУ на ринку туристичних послуг Одеського регіону (В2С) (узагальнення авторів)

Рейтинг	КФУ	Оцінка КФУ (у балах)				
		1	2	3	4	5
1	Асортимент				+	
2	Гнучка система виплати праці менеджерів			+		
3	Просування, PR, реклама			+		
4	Професійні якості продавця:					
	уміння налагодити контакт				+	
	глибинне знання туристичного продукту					+
	зовнішній вигляд			+		
5	Інші:					
	умови роботи менеджерів				+	
	вартість туристичного товару/послуги				+	
	розширення клієнтської бази				+	
	тренінг продажів			+		
	сервіс					+
	чітко побудована система «виробництво-збут-логістика»			+		
	чіткі стратегії і плани		+			
відомість туристичного продукту			+			

Таблиця 4 – Результати оцінки КФУ каналів збуту на ринку промислових товарів (В2В) (узагальнення авторів)

Рейтинг	КФУ	Оцінка КФУ (в балах)				
		1	2	3	4	5
1	Кваліфікація менеджерів (знання ринку, пунктуальність, оперативність, особисті контакти)				+	
2	Відношення «ціна-якість»				+	
3	Ефективність системи збуту (гнучка збутова політика, мотивація персоналу)			+		
4	Ефективний маркетинг (інформаційно-аналітична підтримка збуту, методи просування)			+		
5	Контроль продажу			+		
6	Інші:					
	номенклатура			+		
	митне обслуговування		+			
	спосіб нарощення темпу збуту				+	
	логістика			+		
	фінансові послуги				+	

Таблиця 5 – Інклюзивні показники вимірювання КФУ у сфері збуту (узагальнення авторів)

КФУ	Показники	Результат
Наявність товарів, що задовольняють попит	Частка ходових товарів в асортименті Загальна кількість товарів, що складають асортимент Стабільність асортименту Оновлення асортименту	Задоволення попиту Формування кола постійних клієнтів
Обґрунтована ціна	Показник задоволеності потреб клієнтів співвідношенням «ціна - ціна товару»	Залучення та утримання клієнтів Зростання доходу
Високий професійний рівень спеціалістів відділу збуту	Досвід роботи Відповідність навичок співробітників професійним вимогам Рівень підготовки (освіти) Рівень мотивації Задоволеність роботою	Підвищення обсягу продажів (у розрахунку на одного продавця) Зростання рівня лояльності клієнтів Зменшення кількості покупців, що пішли
Активна маркетингова політика	Наявність та розмір знижок Частка витрат виручки на: – брендинг; – просування продуктів; – бенчмаркінг; – розвиток ринку збуту	Створення позитивного іміджу компанії Зростання: – виручки; – прибутку; – популярності ІАП Збільшення частки ринку, який охоплює організація
Клієнтоорієнтована структура	Рентабельність каналів збуту Рівень дистрибуції Частка ринку займана ІАП Швидкість обслуговування покупців Рівень проникнення ринку Задоволеність потреб клієнтів у товарах, постачанні та обслуговування	Швидке встановлення контакту між покупцем і продавцем Збільшення числа VIP- клієнтів Зростання рівня лояльності споживачів, зростання кількості клієнтів Зростання доходу ІАП Збільшення частки ринку

Таблиця 6 – Результати експертного оцінювання КФУ ІАП - учасників каналу збуту (узагальнення авторів)

Оцінювання КФУ виробника		Оцінювання КФУ дистриб'ютора		Оцінювання КФУ дилера	
Рейтинг КФУ	Бали	Рейтинг КФУ	Бали	Рейтинг КФУ	Бали
Ціна	3	Ціна	3	Якість	4
Якість	4	Якість	4	Ціна	4
Особисті відносини	5	Особисті відносини	4	Місце положення	5
Реклама	2	Персонал	4	Номенклатура	5
Демонстраційний зал	2	Асортимент	4	Швидкість обслуговування	4
-	-	Логістика	3	Реклама, просування	3
-	-	Додаткові послуги	4	Якість обслуговування	3
-	-	-	-	Особисті відносини	2

Таблиця 7 – Показники впливу на рівень КФУ ІАП (узагальнення авторів)

КФУ у збуті	Показники	Результати
Наявність продуктів, що задовольняють попит	– частка популярних продуктів в асортименті – довжина продуктового асортименту – стабільність асортименту – оновлення асортименту	– задоволеність попиту – формування постійних клієнтів
Обґрунтованість ціни	– показник задоволеності клієнтів співвідношенням «ціна - цінність продукту»	– залучення та утримання клієнтів – зростання доходу
Клієнтоорієнтована структура збуту	– рентабельність каналів збуту – рівень дистрибуції – рівень проникнення – частка ринку – швидкість обслуговування – задоволеність клієнтів продуктів постачанням та обслуговуванням	– забезпечується легка доступність клієнта до контактів з продавцем – приріст VIP клієнтів – зростання рівня лояльності клієнтів – зниження кількості клієнтів – зростання доходу – зростання частки ринку
Кваліфікований персонал у збуті	– досвід роботи у сфері продажу – відповідність вимогам клієнта – володіння професійними знаннями та вміннями – мотивація в роботі – задоволеність роботи	– підвищення обсягу продажів у розрахунку на одного продавця – зростання рівня лояльності клієнтів – зниження кількості клієнтів
Активна маркетингова політика	– частка витрат на просування виручки ІАП – наявність та розмір знижок – частка витрат виручки на брендинг – частка витрат виручки на бенчмаркінг – частка витрати виручки на розвиток ринків збуту	– зростання виручки – зростання частки ринку – зростання прибутку – зростання популярності та ІАП – позитивний імідж ІАП

Список використаних джерел

1. Башинська І.О. Управління амортизацією бізнес-процесів промислового підприємства для забезпечення його економічної безпеки: монографія. Schweinfurt, 2020. 420 с.
2. Єрмак С.О. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління інклюзивним розвитком інноваційно-активних підприємств: монографія. Schweinfurt, 2019. 430 с.
3. Захарченко В.Т., Метіль Т.К. Маркетинг у туристичній діяльності. Одеса, 2020. 232с.
4. Ковтуненко К.А. Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу інноваційно-активного промислового підприємства в умовах стратегічних змін: монографія. Одеса, 2014. 496с.
5. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Київ, 2021. 252 с.
6. Маркетинг інновацій у стійкому розвитку прикордонного регіону: колективна монографія / за ред. М.М. Меркулова; відп. ред. В.І. Захарченко. Одеса, 2023. 168с.
7. М'ячин В.Г. Наукові засади формування інноваційного розвитку промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Дніпро, 2019. 350с.
8. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено постановки КМ України 03.03.2021р. №179. 2021. № 45. С. 8-36.
9. Полозова Т.В. Формування інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства: монографія. Херсон, 2017. 592 с.
10. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. С.М. Ілляшенко. Суми, 2011. 644 с.
11. Селіванова Н.М., Філіпова С.В. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролю: нові реалії та завдання: монографія. Одеса, 2014. 182 с.
12. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку: колективна монографія / за ред. М.М.Меркулова; відп. ред. В.І. Захарченко. Одеса, 2020. 196с.
13. Філіпова С.В., Мироненко К.С. Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних підприємствах та його інструментальне забезпечення: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 257С.

References

1. Bashynska I.O. Management of amortization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security: monograph. Schweinfurt, 2020. 420 c. (in Ukrainian).
2. Yermak S.O. Theoretical and methodological foundations of strategic management of inclusive development of innovative and active enterprises: monograph. Schweinfurt, 2019. 430 p. (in Ukrainian).
3. Zakharchenko V.T., Metil T.K. Marketing in tourism. Odesa, 2020. 232p. (in Ukrainian).
4. Kovtunencko K. A. Theoretical and methodological principles of the formation of intellectual capital of an innovative and active industrial enterprise in conditions of strategic changes: monograph. Odesa: M. O. Bandyrenko, 2014. 496p. (in Ukrainian).
5. Kotler F. Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know. Kyiv, 2021. 252 p. (in Ukrainian).
6. Marketing of innovations in the sustainable development of the border region: collective monograph / ed. M.M. Merkulov; V.I. Zakharchenko. Odesa, 2023. 168 p. (in Ukrainian).
7. Miachyn V.H. Scientific principles of the formation of innovative development of industrial enterprises: theory, methodology, practice: monograph. Dnipro, 2019. 350p. (in Ukrainian).
8. National economic strategy for the period until 2030. Approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine on 03.03.2021. №179. 2021. No. 45. pp. 8-36. (in Ukrainian).
9. Polozova T.V. Formation of the innovation-investment mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise: monograph. Kherson, 2017. 592p. (in Ukrainian).
10. Problems and prospects of market-oriented management of innovative development: monograph / ed. S.M. Illiashenko. Sumy, 2011. 644 p. (in Ukrainian).
11. Selivanova N.M., Filypova S.V. Management of the development of an innovative and active industrial enterprise on the basis of controlling: new realities and tasks: monograph. Odesa, 2014. 182 p. (in Ukrainian).
12. Theories of competition and practices of determining competitiveness in the conditions of security-oriented development: a collective monograph / ed. M.M. Merkulov; V.I. Zakharchenko. Odesa, 2020. 196 p. (in Ukrainian).
13. Filypova S.V., Myronenko K.S. Economic evaluation of business process reengineering at innovatively active enterprises and its instrumental support: monograph. Odesa, 2016. 257 p. (in Ukrainian).

Mykola MERKULOV

Doctor of Economics, Professor, Izmail State University of Humanities

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3095-189X>

e-mail: merkulov.mykola@gmail.com

Tetiana METIL

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department, Izmail State University of Humanities

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>

e-mail: tatanametil@gmail.com

DETERMINATION OF KEY FACTORS SUCCESS OF INNOVATIVE AND ACTIVE INDUSTRIAL ENTERPRISES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Introduction. *In the process of growing competition and saturation of markets with goods, the role of the sales function of innovatively active enterprises (IAP) is constantly growing, turning into a basic one, on which production, procurement, logistics and other processes carried out by IAP depend.*

The purpose of the paper *is to develop the elements of an improved business process management system in the field of sales of IAP with the help of developed indicators of key success factors (KFU), which will allow making more informed strategic decisions.*

Results. *The paper considers the issue of improving the system of indicators of KFU in the market of innovative products and services, which is important for modern innovatively active enterprises. It is emphasized that the role of the sales function of the IAP is growing and is constantly turning into a basic one, on which production and logistics processes depend. Enterprises are gradually moving from a production concept to a market-oriented marketing concept, which is reflected in the improvement of the sales system and the active use of marketing tools. It has been proven that the growth of competition leads to the need to improve the management system of business processes of an innovatively active enterprise and, first of all, in sales processes, which ensures the reliability of the enterprise's interaction with consumers. The control of the processes taking place in the sales channels should be carried out entirely with the help of KFU, the high level of which allows you to maintain a circle of customers and withstand pressure from competitors.*

Conclusion. *The growth of competition leads to the need to improve the IAP business process management system that ensures the interaction of the enterprise with customers. It is advisable to control the processes occurring in sales channels with the help of KFU, the high level of which will allow you to retain your customers and withstand pressure from competitors. It is necessary not only to identify CFUs, but also to regularly measure them, which will allow making more informed strategic decisions regarding the development of IAP sales.*

Keywords: *competition, sales, factor, success, indicator, demand, policy, marketing, evaluation, price, quality*