

Інна КУЗНЕЦОВА

д.е.н, професор, завідувач кафедри менеджменту
Одеського національного економічного університету

Тетяна КУБЛІКОВА

к.е.н, професор, професор кафедри менеджменту ОНЕУ

Олександр МАЛЮТЕНКО

к.е.н, викладач кафедри менеджменту ОНЕУ

ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ЗЕРНОВИХ КОМПАНІЙ

Сучасне зовнішнє середовище бізнесу характеризується високою швидкістю змін. Проведене нами анкетне опитування топ-менеджерів підприємств галузі хлібопродуктів (92 підприємства) надало змогу визначити, що зміни які відбуваються у зовнішньому середовищі керівники підприємств оцінюють у більшості як непередбачувані і нові (76% респондентів). Отже, число нових завдань перед підприємствами, обумовлених змінами обставин, неухильно зростає. Більшість з них принципово нові і їх неможливо вирішити виходячи з досвіду, отриманого в минулому. Проблеми виникають раптово, всупереч очікуванням. Новизна, складність і темп виникаючих завдань обумовлюють підвищення ймовірності так званих “стратегічних несподіванок”. Неможливість швидкого реагування на зміни призводить до фінансових збитків, або до погіршення можливостей одержання прибутку.

В цих умовах особливої актуальності набуває операція процесу стратегічного управління – моніторинг. Моніторинг (від англійського monitoring (спостереження)) представляє собою безперервний систематичний нагляд за параметрами зовнішнього середовища підприємства, збирання та аналіз інформації, що надходить.

Одержана в результаті моніторингу інформація є вихідною передумовою визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Адже спостереження за зовнішнім середовищем забезпечує своєчасне реагування підприємства на зовнішні «сигнали» та розроблення превентивних заходів управління.

За допомогою моніторингу визначають наявність змін зовнішнього середовища, характер цих змін і їхній вплив на діяльність підприємства. Для реалізації цієї операції збирається інформація. При цьому виникає питання: як зібрати таку інформацію, якщо ще не відомий характер рішень про внесення змін у діяльність підприємства при впливі факторів зовнішнього середовища.

Ця проблема ілюструє відмінну рису операції моніторинг. При

інформаційному забезпеченні приймання будь-якого рішення спочатку чітко визначається характер і обсяг інформації, а потім вирішуються питання пошуку, збору, відновлення й використання інформації. Рішення проблеми інформаційного забезпечення операції моніторинг містить пошук основних критеріїв визначення і відбору необхідної інформації.

Довготривалість певного ключового фактору успіху ніколи не є гарантованою. Ось чому обов'язковими є ідентифікація його зміни і відстежування причин цих змін, постійне пильнування за еволюцією конкурентного контексту. Отже об'єктом операції моніторинг повинні бути ключові фактори успіху.

Питання визначення факторів успіху мають важливе значення для науковців та практиків і в сучасній науковій літературі є предметом дискусій.

Стосовно змісту цього поняття в науковій літературі існують різні його трактування. У більшості випадків КФУ розглядають як обмежену кількість чинників, що забезпечують підприємству довгостроковий успіх в конкурентному середовищі [73, с.282; 161,с.126; 336,с.54; 345,с.114; 360,с.40]. В.В. Пастухова визначає КФУ як сукупність ресурсів та можливостей підприємства, за допомогою яких забезпечуються певні досягнення [208, с.74]. А.А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд – як дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які необхідно забезпечити для конкурентоспроможності фірми [261, с.151]. З.Є. Шерньова не відрізняє категорії „ключові фактори успіху“ та „конкурентні переваги“ й розглядає їх як синоніми [293,с.114].

У переважній більшості науковці до складу КФУ відносять як галузеві чинники, так і внутрішні ресурси підприємства та компетенції. Включення до складу КФУ ресурсів та компетенцій фірми ототожнює поняття ключових факторів успіху з ключовими компетенціями фірми, тому, на наш погляд, таке об'єднання є неправомірним.

Ми вважаємо за доцільне розглядати ключові фактори успіху, конкурентні переваги та ключові компетенції підприємства. З нашої точки зору ключові фактори успіху є загальними факторами конкурентоспроможності для підприємств однієї галузі. На їх підставі формують конкурентні переваги, які є ресурсами підприємства і визначають ступінь опанування підприємством ключовими факторами успіху. Конкурентні переваги є підставою для формування ключових компетенцій підприємства, які є унікальним сполученням конкурентних переваг для окремого підприємства і саме вони дозволяють відрізнитися від інших підприємств та успішно конкурувати на ринку.

Зерновий ринок для нашої держави є найважливішим і визначає її продовольчу безпеку. Його суб'єктами є сільхозвиробники, хлібоприймальні й зернопереробні підприємства та зернотрейдери.

Розгляд ринку зерна в історичному плані дозволяє стверджувати, що він піддається швидким змінам, які істотно впливають на ключові фактори успіху.

Проведений нами аналіз діяльності провідних зернових компаній, дозволяє визначити низку їх ключових факторів успіху:

- доступ до кредитних ресурсів. Цей бізнес — сезонний, тож компаніям, як правило, потрібні значні короткострокові кредити. За оцінками фахівців обсяги позик експортерам набагато перевищують суми, котрі видаються банки підприємствам металургії, енергетики та харчової промисловості. До того ж середня тривалість обігу грошей становить не менше двох місяців;

- вихід на світові товарні біржі. Більшу частину зерна імпортери купують на міжнародних тендерах. За об'єктивними причинами не кожна компанія може приймати участь в них;

- досвід торгівлі на умовах CIF (умови постачання — продавець страхує товар, оплачує фрахт, доставляє товар в порт і відвантажує на борт судна в обумовлений термін);

- досвід з експортування великих партій зерна (від 40 тис. т), що є економічно вигідним;

- наявність власних елеваторів, що дозволяє наблизитися до сільхозвиробників для концентрацій партій зерна.

Використані джерела

1. Дженстер П. Аналіз сильних и слабих сторон компании: определение стратегических возможностей / П.Дженстер, Д.Хасси. Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Вільямс, 2004. – 368с.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Д.Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: „Издательство проспект“, 2003. – 336 с.
3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: (Монографія) / В.В. Пастухова – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с. – Бібліогр.: с.280-299
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.