

4. Гончаров В. Н. Инвестиционное обеспечение устойчивых конкурентных позиций предприятия / В. Н. Гончаров // Теоретические проблемы становления конкурентоспособного производства : материалы междунауч.-практ. конф. "Организационные и экономические проблемы становления конкурентоспособного производства" (Воронеж, 16 сент. 1999 г.). – Воронеж : МАН и ПОП, 1999. – С. 27–29.

5. Дем'яненко М. Я. Фінансово-кредитна і податкова політика в період формування ринкових відносин в аграрному секторі / М. Я. Дем'яненко // Нова економічна парадигма формування стратегії національної продовольчої безпеки України у XXI столітті : матеріали III зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників, (Київ, 29–30 бер. 2001 р.). – К. : ІАЕ УААН, 2001. – С. 500–504.

УДК 658.562(477)

М. В. ЖЕЛІХОВСЬКА

Хмельницький національний університет

БЕНЧМАРКИНГ – ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто основні напрямлення використання одного з корпоративних прийомів менеджменту – бенчмаркінгу – для вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

The article from the main trends of using one of the management corporative methods – benchmarking – strategic management of the company's competitiveness.

Постановка проблеми. У теперішній час науковці та практики єдиної думки про те, що одним з найважливіших механізмів, які забезпечують ефективне функціонування будь-якого підприємства та просування його на ринку вітчизняних та зарубіжних робіт і послуг, є його конкурентоспроможність, як безперервний елемент процесу формування і реалізації стратегічного управління на підприємстві, який відображає перспективи розвитку у майбутньому. Характерною рисою останніх п'яти-семи років є значне зростання стратегічної активності підприємств, в результаті чого на кожному підприємстві розроблені будь-які планові документи щодо зростання конкурентоспроможності. Проте, аналіз показує, що говорити про формування повноцінної ефективної системи управління конкурентоспроможністю на будь-якому підприємстві не приходиться. До числа основних недоліків слід віднести низький рівень наукового обґрунтування і методології планових розробок, недосконалість механізмів їх реалізації.

Постає необхідність покращення якості і результативності роботи в області формування і реалізації стратегій і програм розвитку щодо вдосконалення процесу конкурентоспроможності підприємств на ринку. Основні напрямки вдосконалення стратегічного управління повинні передбачати суттєве зростання відповідальності підприємств за досягнення кінцевих результатів діяльності. В цих умовах зростає актуальність проблеми вдосконалення прийомів і методів управління на підприємстві. Одне із перспективних напрямків реалізації цієї задачі – розширення практики використання корпоративних прийомів менеджменту у діяльності підприємств, одним з яких є бенчмаркінг.

Аналіз останніх досліджень. Сучасна теорія стратегічного управління, визначення її базових теоретичних, методичних та прикладних аспектів досить повно розроблені і досліджені такими відомими зарубіжними вченими, як Аккоф Р., Ансофф І., Боумен К., Гавел Г., Брю С., Карлофф Б., Куїнн Дж., Портер М., Прахалад К., Стрікленд А., Томпсон А., Чандлер Е. та ін. Роботи наведених вище авторів мають велику значущість з погляду вирішення нагальних проблем стратегічного планування і управління в умовах національної посттрансформаційної економіки. Насамперед вони є науково-теоретичною базою для подальшого розвитку теоретичних і методологічних засад управління, побудови практично-орієнтованої моделі формування стратегічного розвитку вітчизняних підприємств та для розробки методичних підходів щодо запровадження бенчмаркінгу на підприємствах. У дослідженнях останнього поняття закордонними вченими (Г. Ватсоном, Ф. Лютенсом, Г. Рейтером, А.Л. Гапоненковим, А.П. Панкрухіним, Є.Г. Багієвим, І.А. Аренковим та ін.) приводиться багато визначень категорії бенчмаркінгу, яке розкриває його зміст. До числа класичних відноситься визначення, яке дав один із корифеїв бенчмаркінгу – Роберт С. Кемп, який назвав його процесом пошуку кращої практики, яка веде до кращих результатів.

Мета дослідження. На сучасному етапі економічного розвитку постає нагальна необхідність системного підходу до процесу удосконалення стратегічного управління на підприємстві, що пояснюється великою кількістю підприємств, які постійно конкурують між собою, проте, виживають лише ті, які досягають "висоти". "Bench" – висота, рівень, "mark" – відмітка, тобто назву терміну "benchmarking" трактують як: "відмітка висоти", "опорна відмітка", "порівняння з еталоном". Деякі вчені визначають бенчмаркінг як безперервний процес співставлення продукції, послуг та практичного досвіду по відношенню до самих сильних конкурентів, або фірм, які визнані в якості промислових лідерів. Проте, подібне порівняння може і повинно використовуватись не тільки між фірмами, підприємствами, але й всередині самих підприємств, що дозволить рахувати бенч-

маркинг методом безперервного удосконалення діяльності будь-якого виду і рівня шляхом еталонного порівняння. При цьому, еталон, як умовна планка, не може залишатись постійним, він повинен відповідати зміні зовнішніх умов та можливостям підприємства. Ось чому бенчмаркинг є інструментом удосконалення стратегічного управління на підприємстві.

Основні результати дослідження. Більшість спеціалістів притримується думки, що бенчмаркинг – це постійне вивчення і запровадження методів управління інших, успішно працюючих за їх допомогою підприємств, шляхом порівняння з ними після виявлення слабких сторін свого підприємства. Так, справді, процес порівняння результатів основних конкурентів здійснюється за допомогою збору інформації про них та порівняння, але бенчмаркинг – більш ефективний метод, чим просто збір інформації. Цей інструмент дозволяє виявляти можливості самовдосконалення, визначати об'єкти вдосконалення і стимулювати безперервність даного процесу задля підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб вдосконалити процес стратегічного управління на підприємстві та запроваджувати методику бенчмаркигу, спочатку потрібно розібратись з ким ми маємо порівнювати наше підприємство, та що саме ми будемо порівнювати, тобто, види бенчмаркигу (рис. 1).

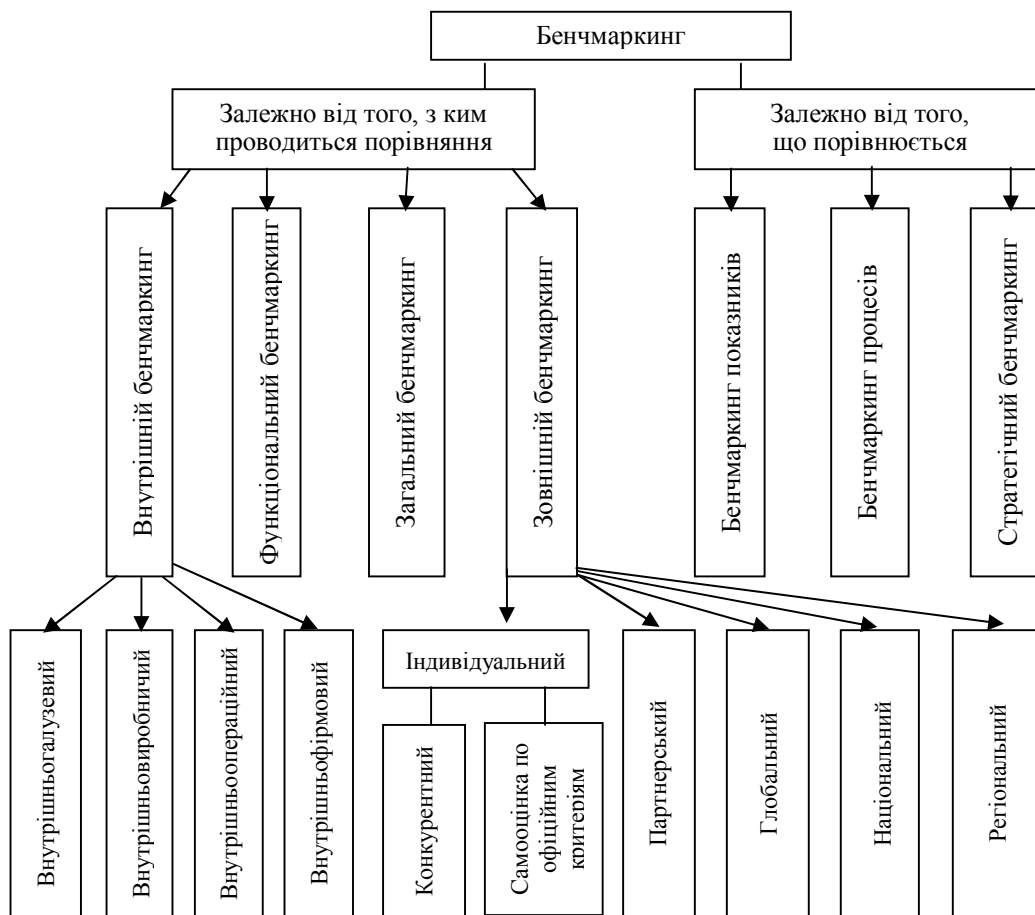


Рис. 1. Види бенчмаркигу

Внутрішній бенчмаркинг – бенчмаркинг процесу, який здійснюється всередині самого підприємства (наприклад, дочірні підприємства), порівнює характеристики виробничих одиниць, які схожі з аналогічними процесами. При здійсненні зовнішнього бенчмаркигу еталонами є компанії (продукти, послуги, процеси, функції) глобального, національного або регіонального рівня. Функціональний бенчмаркинг – порівняння визначеної функції двох або більше підприємств у тому ж секторі.

Об'єктом порівняння при проведенні загального бенчмаркигу є підприємства, які не відносяться до сфери діяльності зацікавленого підприємства, проте, вони мають корисний досвід в області організації реклами, запровадження проєктів, інформаційних технологій, роботи з персоналом, організації управління і планування та інших функцій, які не залежать від галузевої приналежності.

Стратегічний бенчмаркинг – забезпечення довготривалих конкурентних переваг та стратегічних пріоритетів. Бенчмаркинг процесу – діяльність по зміні визначених показників та функціональності для їх співставлення з підприємствами, характеристика яких є бездоганною в аналогічних процесах. Отже, ми бачимо, що існує багато видів бенчмаркигу, які потрібно підприємству при здійсненні ефективного стратегічного управління застосовувати, по можливості, одночасно.

Основою успішного процесу бенчмаркінгу є фактори успіху: об'єктивні (жорсткі) та суб'єктивні (м'які). Стосовно процесу стратегічного управління на підприємстві зміст цих принципів полягає у наступному. Об'єктивні фактори включають в себе: визначення чітких меж проекту; чітке планування часу; дотримання стандартів якості; прийняття до уваги бюджетних обмежень. Суб'єктивні фактори включають в себе: благодатний клімат для співробітництва; орієнтацію на досягнення результату (позитивний настрій); зацікавленість; творчий підхід; визнання важливості якості; етику підприємництва (бенчмаркінг або його ще називають аналіз перевершення – це не промисловий шпіонаж). Концепція бенчмаркінгу (аналізу перевершення) є допоміжним засобом для збирання інформації, яка необхідна підприємству для того, щоб постійно підвищувати продуктивність, якість та бути попереду конкурентів.

Аналіз перевершення – це погляд на внутрішні функції стратегічного управління підприємством, діяльність та досвід з наступними цілями:

- визначити кращі результати;
- проаналізувати свою роботу;
- виявити недоліки у функціонуванні;
- усунути слабкі місця;
- створити мотивацію для постійного вдосконалення.

Аналіз перевершення застосовується до товарів, послуг, функцій, стратегій, процесів і т.д. Об'єкт дослідження визначається самим підприємством та його співробітниками. Якщо мова йде про стратегічні питання, то необхідно з'ясувати які фактори найбільш вагомі для реалізації конкурентних переваг, встановити критерії виміру, які описують ці фактори та виділити підприємства, які досягають найкращих результатів у даному секторі, і вже потім знайти ті методи, які призводять до найкращих результатів.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю на підприємстві з використанням стандартного процесу бенчмаркінгу можна представити за допомогою моделей бенчмаркінгу. Одна з них називається “Колесо бенчмаркінгу” і складається з ряду етапів: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація і представлена на рисунку 2.

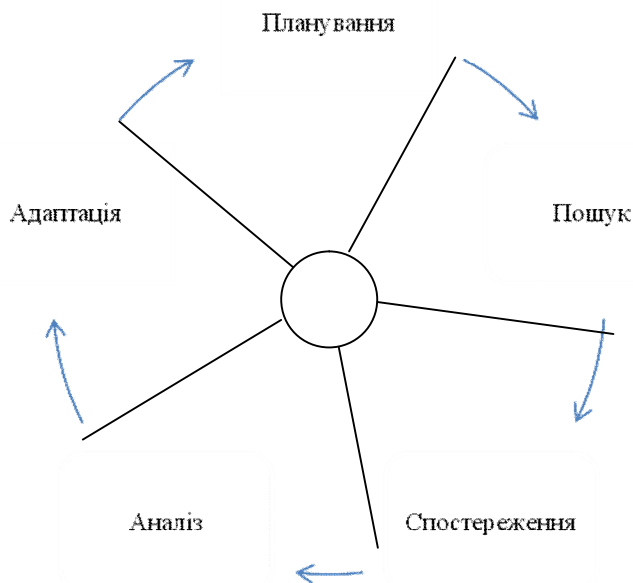


Рис. 2. Модель “Колесо бенчмаркінгу”

Як видно з рисунку 2, першим етапом процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств на основі моделі “Колесо бенчмаркінгу” є планування, яке має на меті визначення критичних факторів успіху, вибір процесу бенчмаркінгу, документування процесу, розробку показників.

На другому етапі – пошуку – здійснюється вибір партнерів для бенчмаркінгу. Розуміння та документування процесу партнера по показникам і на практиці здійснюється на третьому етапі бенчмаркінгу – спостереження. Ідентифікація “зазорів” в показниках та пошук їх докорінних причин проходить на четвертому етапі бенчмаркінгу – аналіз. Вибір найкращої практики процесу, пристосування його до умов роботи своєї компанії, запровадження змін, все це заключний етап – адаптація.

Висновки. Таким чином, ми бачимо, що стратегія передбачає управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення розвитку та координування згідно зі змінами зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку та підвищення управління конкурентоспроможністю на підприємстві в цілому. Для того, щоб обрана стратегія почала функціонувати, необхідно постійно самовдосконалюватись: вести безперервний пошук нових ідей, адаптувати їх та застосовувати на практиці, досконало вивчати досягнення та помилки інших підприємств, тобто використовувати бенчмаркінг. Адже, завдяки йому підприємство зможе: 1) підвищити ефективність роботи, що

приведе до скорочення відходів виробництва та переробок готової продукції, до усунення багатьох проблем з якістю; 2) зрозуміти як працюють передові підприємства, і досягти таких, або більш високих результатів.

Література

1. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : Монографія / Дж. Веллінгтон. – К. : Бліц-Інформ, 2004.
2. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
3. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібник / Р. А. Джонсон. – К. : Бліц-Інформ, 2003.
4. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля. – Х. : Основа, 2003.
5. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга / Е. А. Михайлова. – М. : Юристъ, 2002. – С. 7.
6. Пашутин С. Бенчмаркинг на выживание. Роль конкурентного анализа в создании преимуществ на рынке / С. Пашутин // Маркетолог. – 2006. – № 6(80). – С. 24.
7. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : монографія / К. Такамацу. – К. : Бліц-Інформ, 2004.
8. Харрингтон Дж. Х. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Дж. Х. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.

УДК 336.6

Н. А. БЕЗНОЩЕНКО

Одесский национальный политехнический университет

ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ

Рассмотрено понятие конкурентоспособности продукции, факторы, влияющие на ее формирование и показатели ее планирования. Проанализированы принципы планирования конкурентоспособности продукции и его основные этапы. В условиях рыночной конкуренции планирование конкурентоспособности продукции должно стать обязательной частью стратегического планирования на отечественных предприятиях.

The concept of competitiveness of products, factors affecting its formation and performance of its planning are considered. The principles of planning of competitiveness of products and its main stages are analyzed. In a competitive market planning product competitiveness should be a mandatory part of strategic planning for domestic enterprises.

В настоящее время во многих странах мира в связи с развитием рыночных отношений наблюдается рост количества фирм, выпускающих однородную продукцию. Между ними существует жесткая конкуренция. В связи с этим выпуск конкурентоспособной продукции и услуг по сравнению с аналогами одна из главных задач бизнеса. Для достижения конкурентоспособности предприятиям необходимо реализовать ряд мероприятий по планированию, при этом особую значимость приобретают вопросы обеспечения конкурентоспособности в стратегическом аспекте в условиях изменения внешней и внутренней среды. Актуализация проблем и текущих задач на отечественных предприятиях обусловлена необходимостью разработки и реализации планирования конкурентоспособности продукции.

Несмотря на глубокое исследование вопросов стратегического планирования в работах как отечественных, так и зарубежных исследователей, такое направление исследований, как стратегическое планирование конкурентоспособности продукции изучено недостаточно. Поэтому целью данной статьи является рассмотрение и дальнейшая разработка методических основ планирования конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность товаров определяется совокупностью их потребительских свойств, отличных от товаров-конкурентов по степени соответствия конкретным личным запросам и общественным потребностям, с учетом затрат на их удовлетворение и получаемых доходов. Важнейшими показателями конкурентоспособности продукции являются: технический уровень и качество, ресурсоемкость и долговечность, экономичность и эстетичность и др.

Обязательными компонентами конкурентоспособности служат экономические и неценовые факторы. К экономическим относятся такие стоимостные показатели, как издержки и цена продукции, затраты на ее эксплуатацию и утилизацию и др. К неценовым характеристикам товара можно отнести: условия платежа и сервиса, уровень снабженческо-сбытовых услуг, деловую репутацию, имидж фирмы, рекламу и пропаганду товара и др. Конкурентоспособность продукции оказывает заметное влияние на величину спроса, объем продаж и уровень доходов предприятия. Механизм товарной конкурентоспособности тесно связан с распределением объемов производства и продажи продукции конкурирующих фирм на данном рынке.