

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.62.01

Л. М. ГЕРАСИМЧУК, Л. С. ПАНЬКОВСЬКА

Хмельницький національний університет

БЕНЧМАРКІНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Стаття присвячена проблемі визначення суті бенчмаркінгу та особливостей його застосування підприємствами в сучасних умовах поглиблення глобалізації. Здійснено класифікацію видів бенчмаркінгу та проаналізовано методику управління підприємством «20 ключів».

The article deals with the problems of determining the nature of benchmarking and the peculiarities of its usage by enterprises under modern globalization tendency. The types of benchmarking are classified and the «20 keys» method of enterprise management is analyzed in the article.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкуренти, «20 ключів», фінансові та нефінансові показники.

Вступ

Сучасні проблеми інтеграції української економіки у світове господарство вимагають узагальнення зарубіжних теоретичних і практичних досягнень у різних сферах стратегічної діяльності компаній, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. В умовах глобалізації підприємництва стратегічна діяльність кожної компанії спрямована на пошук конкурентних переваг, вираш в конкурентній боротьбі за світові ринки. Особливо актуальним сьогодні стало використання системи бенчмаркінгу в управлінні підприємством. Так, за даними консалтингової компанії Bain & Co, останні три роки бенчмаркінг входить до трійки найбільш поширених методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях [12].

Постановка завдання

Метою написання роботи є дослідження особливостей сучасного бенчмаркінгу та його застосування на підприємствах. Об'єктом дослідження виступає бенчмаркінг, предметом – особливості та застосування бенчмаркінгу в сучасних умовах.

Головними завданнями дослідження є: визначення суті бенчмаркінгу та особливостей його застосування в сучасних умовах поглиблення глобалізації; виділення перешкод ефективному застосуванню бенчмаркінгу, аналіз методики «20 ключів».

Під час написання роботи використовувалися такі методи дослідження: ретроспективний аналіз, аналіз та синтез, метод систематизації, графічний тощо.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичним і практичним аспектам управління конкурентоспроможністю організацій та перспективам використання бенчмаркінгу при обґрунтуванні стратегій конкуренції присвячені дослідження Г. Азоєва, О. Арєф'єва, І. Арєнкова, Л. Балабанової, І. Бланка, Г. Ватсона, А. Войчака, А. Градова, Р. Кемпа, Ф. Котлера, Д. Лейдіна, А. Мазаракі, С. Міллера, О. Михайлової, І. Піддубного, Ю. Соловйової, НА. Томпсона, Т. Фаррі, Д. Харрінгтона, З. Шершньової, В. Шинкаренка та інших науковців [9, с. 3; 6, с. 906].

Результати дослідження. Від якості та ефективності управління бізнесом, залежать як фінансові результати діяльності, так і імідж і становище фірми на вітчизняному та закордонному ринках [1].

Згідно з Бернардо де Суза, фахівцем з контролю за якістю Ciba Geigy, за останні 50 років світ побачив чотири етапи змін у філософії управління: 1950-і рр. – «Управління завданнями»; 1970-і рр. – «Графіки Цінностей» – «собаки», «грошові корови», «ніші» і «висхідні зірки»; 1980-і рр. – «Випередити конкурентів»; 1990-ті рр. – Концентрація на «Процесах» [5].

Починаючи з 90-х рр. ХХ ст. на розвиток підприємництва у всіх галузях усе більше і більше впливала глобалізація. Зміни у філософії менеджменту вказують на підвищену увагу до конкуренції. Сьогодні бенчмаркінг набуває статусу глобального і розглядається як інструмент міжнародного обміну бізнес-інформацією. З'являються організації, що спеціалізуються на пошуку партнерів для еталонного зіставлення, «індустріальні бюро знайомств», як називає їх відомий фахівець з маркетингу Філіп Котлер [8].

У 1994 р. бенчмаркінгові центри Великобританії, США, Німеччини, Швеції та Італії об'єднали свої зусилля з розвитку методу еталонного зіставлення у світі, утворивши Глобальну мережу бенчмаркінгу, як співтовариство незалежних бенчмаркінгового центрів. Україна поки не представлена у даному об'єднанні. Росія ж стала повноправним членом GBN у 2004 р. [2].

Найбільшими компаніями на міжнародній арені, що розробляють стратегії бенчмаркінгу є «Уолл-Березньє Сторз» США, «Дженерал Моторс» США, «Брітіш Петролеум» Великобританія, «Даймлер Крайслер» Німеччина, «Ройал Датч Шелл «Великобританія.» Дженерал Електрик «США.» Тойота Мотор «Японія» [6, с. 907]. Деякі наші російські сусіди теж застосовують даний аналіз конкурентів з метою покращення свого становища на ринку, зокрема «Нижфарм», концерн «Калина» [12].

Джейсон Грейсон-молодший, Глава International Benchmarking Clearinghouse, виділяє наступні причини популярності бенчмаркетингу на сучасному етапі:

- глобальна конкуренція;

- винагорода за якість (на національні ринки виходять фірми-лідери якості);
- необхідність постійної адаптації та використання світових досягнень у галузі бізнес-технологій [5].

Бенчмаркінг вперше був розроблений у 1972 р. для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі. А його цілеспрямоване використання почала компанія «Rank Хегох» у момент важкої кризи у 1979 р. для аналізу витрат і якості власних продуктів в порівнянні з японськими.

В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу [5]. Бенчмаркінг – альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу стягує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів [5]. Процес застосування бенчмаркінгу на підприємстві розглянемо за допомогою наступної схеми (рис. 1):

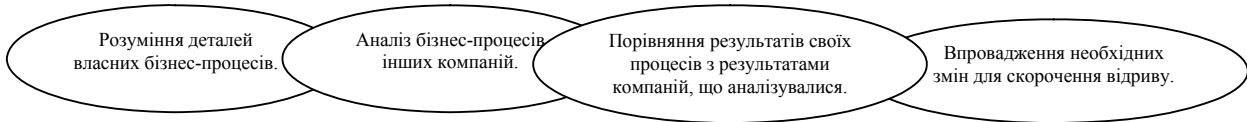


Рис. 1. Стадії застосування бенчмаркінгу

Проводячи бенчмаркінг, спочатку необхідно дослідити галузь в цілому. Ринок сегментується за найбільш прибутковим сектором, потім виділяються фактори успіху. Далі визначається, яким чином ключові з них відрізняються один від одного за впливом на прибутковість. Наступний етап – це аналіз конкуренції. У першу чергу, має бути проаналізовано, яку увагу конкурент приділяє певним напрямками бізнесу, тобто який обсяг ресурсів він витратить на розвиток даних напрямів [5].

Українським компаніям, застосовуючи бенчмаркінг, важливо зрозуміти, як конкурент розподіляє свої ресурси, також звернути увагу на зусилля конкурента у сфері досліджень і розробок, які здатні змінити собівартість його продукції і витрати на маркетинг через певний проміжок часу.

Зазвичай, бенчмаркінгове дослідження займає біля шести місяців. Під час проведення бенчмаркінгу виробничої діяльності слід спиратися на його загальноприйняті принципи:

1. Концентрація на якості – безперервна робота з усіх аспектів і функцій діяльності компанії.

2. Важливість бізнес-процесів – для бенчмаркінгу бізнес-процеси, що протікають в організації, набагато важливіші, ніж робота таких функціональних підрозділів, як фінансовий відділ, плановий відділ і т. д.

3. Необхідність врахування в процесі планування бенчмаркінгової діяльності недосконалість класичної моделі TQM (Total Quality Management).

4. Потреба у систематичному проведенні зовнішнього бенчмаркінгу [11, с. 10-11].

В основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не лише підприємств-конкурентів, а й передових фірм інших галузей. Порівняння з конкурентами можна проводити за різними показниками, на різних рівнях. У зв'язку з цим виділяють досить багато видів бенчмаркінгу. Зокрема, розглянемо на рис. 2. класифікацію бенчмаркінгу [10, с. 12].

Внутрішній бенчмаркінг означає порівняння роботи підрозділів компанії. На відміну від зовнішнього, внутрішній передбачає вільний доступ до інформації, а отже, ширші можливості для аналізу. Загальний та функціональний бенчмаркінг належить до групи «комбінований». Загальний означає порівняння компанії з непрямими конкурентами за обраними параметрами. Наприклад, плануючи реорганізацію компанії «Caterpillar» (машинобудування та устаткування) в кінці 1980-х – початку 1990-х р., її керівництво відвідало «IBM», «Texas Instruments» і ряд інших компаній для вивчення досвіду в побудові ефективної структури управління. Функціональний бенчмаркінг використовується для порівняння ефективності певних функцій (збуту, закупівель тощо) по відношенню до компаній в тій же галузі, але не обов'язково прямих конкурентів [12].

Основні помилки, які часто зустрічаються у практиці організацій при використанні бенчмаркінгового підходу і яких українським підприємствам в умовах глобалізації підприємництва потрібно уникати:

1. Сприйняття бенчмаркінгу як «інспекційної перевірки» функціонування підприємства, тобто вивчення лише цифр. Насправді ж бенчмаркінг дозволяє з'ясувати, що стоїть за цими цифрами і яке місце підприємства у галузі.

2. Припущення, що вже існуючі і схвалені «базові параметри» можуть бути використані без змін.

3. Зниження уваги до обслуговування і задоволення клієнта.

4. Процес великий і комплексний, щоб бути керованим, тому необхідно уникати застосування бенчмаркінгу щодо всієї системи.

5. Відсутність основи для проведення бенчмаркінгу.

6. Неповне дослідження партнера з бенчмаркінгу. Існує кодекс з бенчмаркінгу, який передбачає, що ви ніколи не повинні просити у партнера з бенчмаркінгу інформацію, яку ви спроможні знайти самостійно [6].

Бенчмаркінг результатів діяльності підприємства використовується для порівняння фінансових та нефінансових показників. До фінансових відносять витрати, вартість робочої сили, вартість будівель та обладнання, витрати на використання енергії, дотримання відрхувань до бюджету, отримані доходи. До нефінансових показників, що порівнюються, належать: прогули, плинність кадрів, співвідношення управлінських співробітників та робітників, скарги, вплив на навколишнє середовище, ефективність роботи колл-центрів [3].

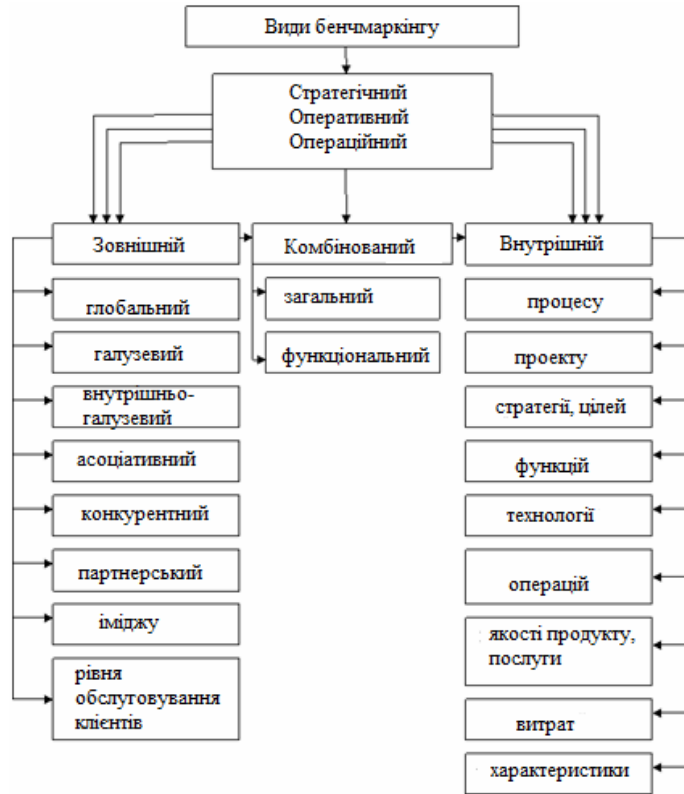


Рис. 2. Класифікація видів бенчмаркінгу

На основі застосування техніки бенчмаркінгу експертами було розроблено Систему досконалого управління підприємством «20 ключів» [4] (детальніше розглянуто у табл. 1).

Таблиця 1

20 ключів до успішного управління підприємством

Завдання	№ ключа	20 ключів
Налагодження робочого місяця	1	Організація та чистота для полегшення роботи Рационалізація системи управління Діяльність малих груп Облік і розподілення робочого часу
	2	
	3	
	10	
Скорочення витрат/ підвищення ефективності	6	Вартісний аналіз виробничих операцій Усунення втрат за допомогою «Карти гори скарбів» Надання робітникам повноважень здійснювати удосконалення Управління продуктивністю праці Збереження енергії та матеріалів
	13	
	14	
	17	
Система контролю якості	7	Виробництво без постійного нагляду Обслуговування машин та обладнання Система контролю якості Допомога постачальника у підвищенні якості їх продукції Навчання суміжним професіям
	9	
	11	
	12	
Скорочення матеріально-речових запасів	4	Скорочення матеріально-речових запасів Технологія швидкого переобладнання Сполучене виробництво Планування виробництва
	5	
	8	
	16	
Розвиток технологій	18	Використання мікропроцесорів Загальна технологія, технологія виробництва
	20	

При цьому з роками значення того, чи іншого фактора, що зазначені у табл. 1, змінювалося. На рис.

3. прослідковується тенденція зміни з 2005 по 2009 рр. Як бачимо, значення кожного кроку з роками усе зростало. При цьому найбільше значення мали кроки під номерами 1, 2, 7, 9, 14 та 18.

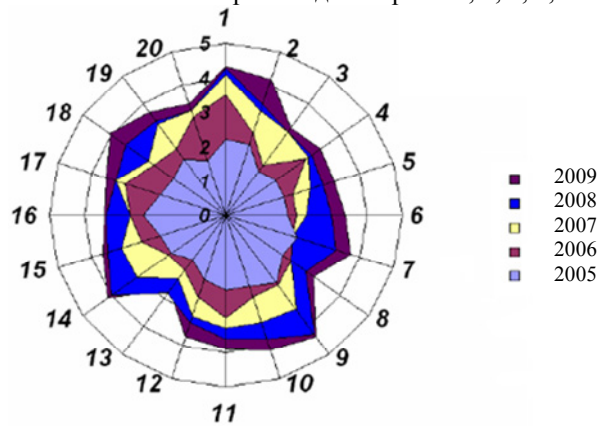


Рис. 3. Тенденція зміни ключових факторів

Досліджуючи дану тему, варто приділити особливу увагу аналізу труднощів і недоліків застосування бенчмаркінгу в Україні:

- труднощі, пов'язані зі збором інформації про конкурентів, що часто перетворюється на промислове шпигунство; офіційна статистика в Україні неповна і не враховує багато факторів, зокрема тіньову економіку;

- пряме співставлення; відмінності в технології, процесах, масштабах, рівні міжфірмової кооперації тощо вимагають проведення уважного співставлення за найважливішими параметрами;

- сама по собі «гонка за лідером» і копіювання його досягнень в сучасному швидкоплинному світі не є оптимальною стратегією для досягнення успіху;

- користування послугами консультантів з бенчмаркінгу досить дороге [7].

Висновок. Дослідивши дану тему, ми можемо зробити наступні висновки щодо застосування бенчмаркінгу в управлінні компанією в сучасних умовах глобалізації підприємництва:

- бенчмаркінг необхідний, у першу чергу, для того, щоб «тримати руку на пульсі конкурентів» і мати реальне уявлення про своє місце в мінливому діловому світі;

- бенчмаркінг може служити потужним мотиваційним фактором, будучи джерелом інформації для співробітників про результати їхніх колег з компаній-конкурентів;

- корисно використовувати будь-які можливості для розвитку формальних і неформальних контактів з партнерськими і конкуруючими компаніями;

- бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом, для отримання належної ефективності від застосування цього процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій у бізнесі;

- в останні роки такі організації, як урядові агентства, лікарні та університети також почали відкривати для себе переваги бенчмаркінгу і застосовують його основні постулати для поліпшення своїх процесів і систем;

- практична цінність бенчмаркінгу полягає в тому, що порівнюються не просто основні показники роботи двох або більше організацій, а зіставляються причини і результати тих чи інших дій.

Література

1. Camp Robert. Best Practice Benchmarking. – 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.globalbenchmarking.org/download_archive/pdf/camp.pdf

2. Global Benchmarking Network (Глобальна мережа бенчмаркінгу) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.globalbenchmarking.org>

3. Mann Robin. Benchmarking in the public sector / Robin Mann [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.globalbenchmarking.org/download_archive/pdf/mann.pdf

4. Samoylov Y. 20 keys the system for enterprise excellence management. The 2-nd International benchmarking conference. – 2007 / Y. Samoylov [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.globalbenchmarking.org/download_archive/pdf/samoylov.pdf

5. Бенчмаркінг – менеджмент или шпionaж? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://konsultant.in.ua/articles/benchmarking_menedjment_ili_shpionaj/

6. Ландик В. И. Особенности бенчмаркинга крупных промышленных компаний: национальный аспект / В. И. Ландик // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов. – 2008. – С. 906 – 911.

7. Лузин А. Бенчмаркінг, или Гонка за лідером / А. Лузин [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/benchmarking_benchmarking_ili_gonka_za_liderom

8. Маслов Д. Глобальный бенчмаркинг / Д. Маслов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://art.thelibrary.ru/business/management/globalniy_benchmarking.html

9. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу. : Автореферат дис. канд. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Л. Р. Прус. – Тернопіль, 2008. – 23 с.

10. Сипливая З. Развитие бенчмаркинга как метода управления маркетингом на предприятиях. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата эк. наук. – Краснодар. – 2006. – 25 с.

11. Соколова Е. В. Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения / Е. В. Соколова // Научные доклады № 1(R)–2007. СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ. – 2007. – 29 с.

12. Фуколова Ю. Все лучшее – себе / Ю. Фуколова, И. Шелухин, А. Белов // Секрет Фирмы. – 2005– № 13 (100). Режим доступу до журн.: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?fromsearch=632c392b-d344-43f0-8792-6175>

Надійшла 10.04.2011

УДК 330.338

Т. В. РОМАНОВА, В. Я. ЧЕВГАНОВА, Р. В. ШИНКАРЕНКО

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Досліджено особливості формування інвестиційної політики в країнах світу. Визначено чинники, які впливають на залучення прямих іноземних інвестицій. Розглянуто можливості застосування досвіду зарубіжних країн в Україні.

The article examines features of investment policy in the world. Factors affecting foreign direct investment. The possibilities of application experience of foreign countries in Ukraine.

Ключові слова: іноземні інвестиції, інвестиційна політика, інвестиційна привабливість.

Вступ

В різних державах застосовуються різні засоби та механізми стимулювання розвитку їх інвестиційної привабливості на макро-, мезо- та мікрорівнях для максимальної реалізації можливостей інвестиційного потенціалу. За сучасних умов розвитку інтеграційних процесів постає необхідність аналізу світового досвіду в проведенні інвестиційної політики, створенні її оптимальних форм, механізмів та засобів, стратегічних пріоритетів, спрямованих на стимулювання та зміцнення інвестиційного потенціалу країни. При використанні світового досвіду для пошуку власної оптимальної стратегії регіонального розвитку необхідно враховувати, що реалізація інвестиційної політики різними країнами Європи завжди призводить до різного ступеня ефективності її результатів, що обумовлюється значною кількістю факторів, зокрема економічними, соціальними, природно-географічними, екологічними особливостями кожної країни.

Аналіз досліджень і публікацій вітчизняних вчених показав, що значна увага науковців приділяється дослідженню світового досвіду залучення інвестицій, тенденцій макроекономічного зростання зарубіжних країн, аналізу динаміки та структури інвестицій та інновацій [1–6], питанню державного стимулювання інноваційного та інвестиційного зростання в державах з різним ступенем розвитку [7–9]. Проте, аналіз чинників, які впливають на залучення іноземних інвестицій країнами світу, дослідження світового досвіду формування інвестиційної політики є недостатньо розробленими і потребують наукового обґрунтування.

Постановка завдання

Метою статті є аналіз світового досвіду формування інвестиційної політики на прикладі різних країн світу, дослідження доцільності застосування такого досвіду у вітчизняних умовах.

Результати дослідження

Глибокий аналіз дослідження причин та мотивів здійснення фінансових вкладень суб'єктами інвестування однієї країни в об'єкти економіки інших країн був проведений Джоном Даннінгом [10], який показав, що фірми зацікавлені у таких інвестиціях лише в тому випадку, коли вони отримуючи переваги, пов'язані з прямим доступом до існуючих ринків, природних ресурсів, сировини та дешевої робочої сили, мають позитивне співвідношення з витратами інвестування, пов'язаними з транспортуванням та комунікаціями, подоланням тарифних і нетарифних бар'єрів. Ґрунтуючись на цій логіці, він виділив чотири основних спонукальних мотиви прямих іноземних інвестицій (ПІІ):

а) підприємства, що шукають ресурси та прагнуть отримати доступ до природних або специфічних ресурсів, кваліфікованої або малокваліфікованої робочої сили і технологічного потенціалу за цінами нижче, ніж у їх власній країні;

б) підприємства, що шукають ринок збуту та зацікавлені в його розширенні для свого асортименту товарів і послуг за рахунок внутрішнього ринку країни, в яку здійснюється інвестування, а також у