

Шульгіна Л. М.
доктор екон. наук., професор,
Слинько В. С.
студент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ

Анотація. У цій статті виділено особливості стратегії, розробленої на результатах бенчмаркінгу, представлений процес формування стратегічних рішень підприємства на його основі. Виявлені різні аспекти стратегічного бенчмаркінгу, визначена його роль як одного з керуючих параметрів соціально-економічної системи. Досліджено сучасні тенденції застосування бенчмаркінгу в практиці зарубіжних підприємств; виявлено об'єкти та передумови для його проведення; проаналізовано вплив бенчмаркінгового підходу на фінансові результати підприємства.

Ключові слова: бенчмаркінг, стратегія, конкурентне середовище, стратегічне планування, підприємство, бізнес-процес

Шульгіна Л. М.

Слинько В. С.

РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БЕНЧМАРКИНГОВОГО ПОДХОДА

Аннотация. В данной статье выделены особенности стратегии, основанной на результатах бенчмаркинга, представленный процесс формирования стратегических решений предприятия на его основе. Выявлены различные аспекты стратегического бенчмаркинга, определена его роль как одного из управляющих параметров социально-экономической системы. Исследованы современные тенденции применения бенчмаркинга в практике зарубежных предприятий;

виявлено об'єкти і передумови для його проведення; проаналізовано вплив бенчмаркінгового підходу на фінансові результати підприємства.

Ключевые слова: бенчмаркінг, стратегія, конкурентна середовище, стратегічне планування, підприємство, бізнес-процес

Shulgina L.

Slyn'ko V.

ORGANIZATION'S COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT WITH USE OF THE BENCHMARKING APPROACH

***Annotation.** In this article, the peculiarities of a strategy based on the results of benchmarking are presented, which is presented by the process of formation of strategic decisions of the enterprise on its basis. Different aspects of strategic benchmarking are revealed, its role as one of the control parameters of the socio-economic system is determined. The modern tendencies of application of benchmarking in practice of foreign enterprises are explored; objects and preconditions for its conduct were revealed; the influence of the benchmarking approach on the financial results of the enterprise is analyzed.*

Keywords: benchmarking, strategy, competitive environment, strategic planning, enterprise, business process

Постановка проблеми та актуальність дослідження. На сучасному етапі ринкових відносин неможливе існування організації без наявності стратегії сталого розвитку. До того ж, для успішного її функціонування необхідне постійне застосування передових стратегічних рішень, систематичне вдосконалення бізнес-процесів для адаптації до постійно змінюваних умов.

Вирішення цих проблем пов'язано з розробкою і реалізацією стратегічних проектів інноваційного розвитку підприємств, де важливе місце необхідно відводити стратегічному бенчмаркінгу, який є одним з фундаментальних бізнес-процесів сучасної організації. Він дозволяє системно підходити до виявлення

ключових орієнтирів розвитку та сприяє підвищенню ефективності корпоративного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення проблем бенчмаркінгу зробили такі зарубіжні дослідники, як І. М. Гераськіна, Б. Герхарт, С. Грінгард, П. Райт, Д. Барн, Дж. Еванс, Д. Хатчіс та ін. Висвітленню аспектів конкурентної стратегії приділено багато уваги в роботах відомих вітчизняних та зарубіжних авторів: Г. Л. Азоева, А. Ю. Юданова, М. І. Круглова, В. Д. Немцова, А. Д. Стрікланда й Томпсона, А. Степенко, В. Ніколайчук, С. С. Гаркавенко та інших. Однак питання поєднання даних понять недостатньо розкрито в науковій літературі, особливо в роботах українських авторів. Тому розглянута тема має бути більш детально досліджена та висвітлена.

Метою даної статті є підтвердження універсальних можливостей застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні конкурентоспроможної стратегії підприємства для підвищення ефективності функціонування на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція – основний чинник, який доводиться враховувати підприємствам для того, щоб досягти успіху на ринку. Саме конкуренція визначає, наскільки доречна вибрана стратегія компанії і такі її компоненти, як інновації, капітал, менеджмент, корпоративна культура та ін.

Конкурентна стратегія – це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності [2].

Стратегічний бенчмаркінг орієнтує підприємство на вибір стратегій активного розвитку і необхідний для досягнення лідируючих позицій у галузі та на ринку. Перед початком стратегічного планування він дозволяє підвищити ефективність управління і здійснювати проекти з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку підприємства [1].

Організації розуміють переваги бенчмаркінгу більше, ніж будь-коли раніше. За даними Американського центру продуктивності та якості (англ. American Productivity and Quality Center – *APQC*), у 2016 році п'ятдесят відсотків респондентів

повідомляють, що їх організація за останні три роки збільшила інвестиції в бенчмаркінг. Результати опитування представлено на рис. 1.

З урахуванням сутності стратегії підприємства, нижче представлено основні етапи її формування з використанням бенчмаркінгу.

1. Моніторинг і аналіз маркетингового середовища підприємства, вибір виду бенчмаркінгу і стратегічного планування, найбільш прийняттого для прогнозованого рівня нестабільності в досліджуваній перспективі.

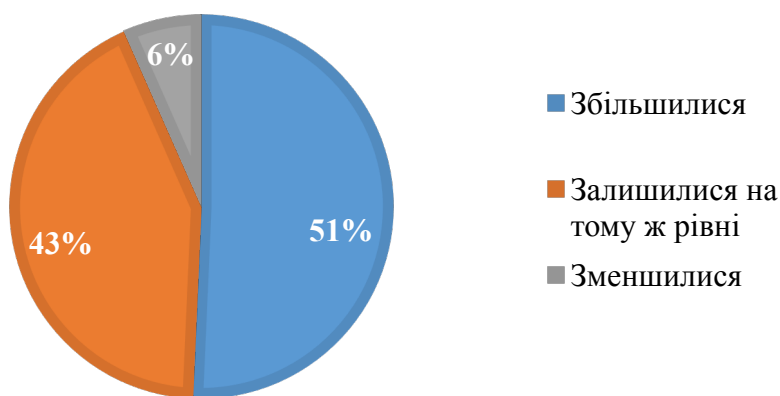


Рис. 1. Інвестиції компаній в бенчмаркінг за 2014 – 2016 рр.

Джерело: [3]

На рис. 2 зображено, які види бенчмаркінгу компанії використовують найчастіше.



Рис. 2. Види бенчмаркінга, які використовуються для стратегічного планування Джерело: [3]

2. Аналіз досягнутого рівня конкурентоспроможного статусу організації, виявлення партнерів з бенчмаркінгу та стратегічних цілей, досягнення яких дозволить забезпечити конкурентні переваги.

Партнерами зі стратегічного бенчмаркінгу можуть бути реальні та потенційні конкуренти, будь-які інші організації, визнані лідерами з тих питань ведення бізнесу, які представляють стратегічний інтерес для керівників підприємства, що проводить бенчмаркінг.

Більшість компаній проводять стратегічний бенчмаркінг, щоб поліпшити розуміння бізнес-середовища (рис. 3).



Рис. 3. Топ-5 причин застосування бенчмаркінгу в процесі стратегічного планування, %

Джерело: [3]

3. Вибір найбільш економічно ефективних засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок використання результатів бенчмаркінгу і посилення стратегічного потенціалу організації.

Стратегія підприємства, заснована на результатах бенчмаркінгу, повинна сприяти:

- дослідженню маркетингового середовища і формування місії організації;
- аналізу ринків потенційних товарів і послуг;

— вибору таких стратегічних зон господарювання (СЗГ), які здатні в тривалій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто можливість її переорієнтації в найбільш сприятливі зони з економічної, політичної, правової, соціально-культурної, науково-технічної та екологічної точок зору;

— формування товарного асортименту підприємства, найбільшою мірою задоволення потреби потенційних покупців на внутрішньому і зовнішньому ринку, яка гарантує систематичне отримання прибутку, що дозволяє реалізовувати програми розширеного відтворення;

— раціональному розподілу наявних і залучених додаткових ресурсів між різними напрямками діяльності, які забезпечують максимальний результат;

— тісній взаємодії з ринками виробництва, цінних паперів, валютними ринками, які забезпечують економічно ефективну підтримку стратегічного потенціалу організації на достатньому рівні для володіння конкурентною перевагою на всіх етапах життєвого циклу.

4. Розробка і реалізація стратегічної програми технічного і соціального розвитку організації на майбутню перспективу, її коригування з урахуванням аналізу «зворотних зв'язків» [1].

Для досягнення поставленої нами мети, доцільно виділити особливості стратегії, розробленої на результатах стратегічного бенчмаркінгу, які викладені нижче.

1. Процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією, а закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким повинно забезпечити бажаний приріст рівня конкурентоспроможності.

2. У ході формування економічної стратегії не можна передбачити всі можливості, які проявляться при реалізації конкретного стратегічного проекту.

3. Істотне посилення ролі зворотного зв'язку в стратегічному управлінні, оскільки при розробці стратегічних рішень постійно з'являються нові альтернативи, більш повна і достовірна інформація про ті чи інші стратегічні рішення, здійснюється цілеспрямований пошук найбільш підходящих рішень [1].

У сучасних умовах бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління можна застосовувати в двох напрямках.

По-перше, треба накопичувати інформацію, що стосується використовуваної стратегії в еталонних підприємствах. У цьому випадку найближчими виявляються компанії-конкуренти, чия стратегія без змін може принести позитивні результати. Застосовуючи бенчмаркінг у цьому напрямку, можна зробити висновки про використовувані стратегії в галузі, зібравши інформацію про декілька найуспішніших організацій. При цьому в розробці стратегії відпадає необхідність, оскільки відбувається запозичення вже готової, випробуваної в цьому бізнесі, що звільняє підприємство від витрат на її формування.

По-друге, слід розробити власну стратегію на підставі результатів бенчмаркінгу, не зачіпаючи реалізованих стратегій інших компаній. При цьому використовуються непрямі дані підприємств-еталонів, а не конкретна стратегія. Зіставлення результатів діяльності підприємства з такими конкурентами дає передумови для розробки нової стратегії. Для отримання очікуваної ефективності від застосування стратегічного бенчмаркінгу, необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і вдосконалення в бізнесі.

Беручи до уваги важливість бенчмаркінгу як інструменту для сталого розвитку, господарюючим суб'єктам важливо використовувати його можливості в повній мірі для побудови своєї індивідуальної стратегії або запозичення вже готової. У процесі стратегічного бенчмаркінгу можна виділити етапи його реалізації (рис. 4).

Перший етап – оцінка і визначення можливих недоліків діючої стратегії. На цьому етапі відбувається самооцінка діючої стратегії, її результатів і планомірність досягнення цілей.

Другий етап – пошук еталонного підприємства. Проводиться аналіз конкуруючих, галузевих або діючих в іншому виді бізнесів компаній. Вибір еталона заснований на показниках його діяльності, тобто партнером буде та організація, яка застосовує іншу стратегію, але її діяльність дає більш успішні результати. Можна розглянути підприємства, що діють за межами національної економіки.

Третій етап – пошук інформації. Вона може бути отримана з різних джерел, що включають:

- обмін накопиченим досвідом між компаніями;
- особисті зустрічі менеджерів і взаємні відвідування;
- науково-практичні конференції;
- збірники, що публікуються для цієї мети;
- спеціалізовані сайти, які містять добровільно представлену інформацію, наприклад сайт *APQC* [3];
- звітність про діяльність підприємства, яка надається фіскальними органами держави;
- промислове шпигунство;
- повноцінний аналіз діяльності із залученням експертів у цій галузі;
- аутсорсинг.

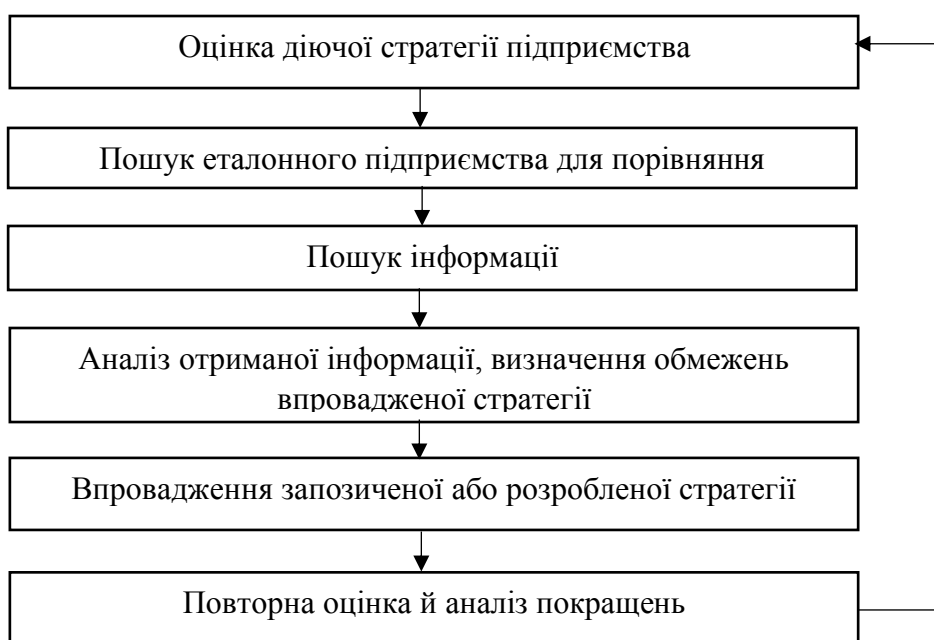


Рис. 4. Процес реалізації бенчмаркінгового підходу при розробці конкурентної стратегії організації

Джерело: [1]

Четвертий етап – аналіз отриманих результатів, визначення обмежень впровадження стратегії або можливих недоліків інформації для її розробки. Керівництво підприємства, яке проводить стратегічний бенчмаркінг, має розуміти, що зібрана інформація може підтвердити безглуздість здійснення раніше запланованого проекту в силу виявлених обмежень.

П'ятий етап – впровадження запозиченої або розробленої стратегії.

Шостий етап – повторна самооцінка й аналіз поліпшень, здійснених на підприємстві. На основі моніторингу ходу виконання робіт і оцінки кінцевих результатів формується пакет інформації для повторної самооцінки й аналізу поліпшень [1].

На рис. 5 представлено результати опитування представників компаній, щодо фінансового впливу бенчмаркінгового підходу на продуктивність діяльності. Як показують результати дослідження *APQC*, більшість (60%) організацій-респондентів не вимірюють фінансовий вплив бенчмаркінгу.

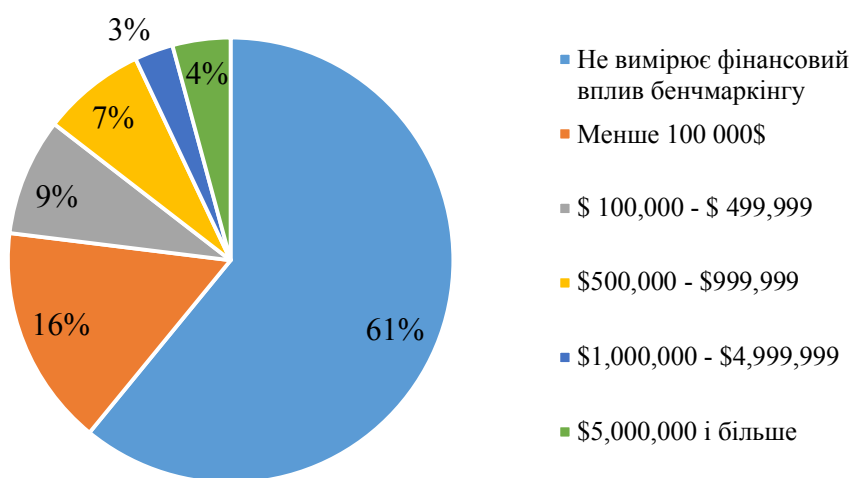


Рис. 5. Фінансовий вплив бенчмаркінгового підходу

Джерело: [3]

Підвищення ефективності (50%), економія коштів (44,1%) та задоволення інтересів зацікавлених сторін (34,6%) є трьома заходами, які використовуються компаніями для оцінки впливу бенчмаркінгу на стратегічне планування найчастіше.

Висновки. У досліджуваному періоді бенчмаркінг став одним з найбільш затребуваних методів конкурентної боротьби. Він є цілою індустрією, в яку включені найперспективніші компанії, та має величезне значення для сталого розвитку українських підприємств. Це обумовлено перш за все тим, що в умовах переходу економіки країни на траєкторію інноваційного розвитку вітчизняні підприємницькі структури слабо орієнтовані в напрямку діяльності і мають мало досвіду щодо створення і використання ефективних стратегій. Тому запозичення позитивних результатів успішних зарубіжних компаній є найбільш адекватним способом створення реалістичних конкурентних стратегій. Саме тому ми акцентували увагу на тому, яке місце займає бенчмаркінг у процесі розробки конкурентної стратегії іноземних компаній. Подальші наші дослідження будуть спрямовані на вивчення практичних сторін впровадження бенчмаркінгового підходу на вітчизняних підприємствах.

Література:

1. И. Н. Гераскина Механизм реализации бенчмаркинга в системе стратегического менеджмента предприятия для устойчивого развития. Финансовая аналитика: проблемы и решения, 24(258). 2015.
[URL:https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-realizatsii-benchmarkinga-v-sisteme-strategicheskogo-menedzhmenta-predpriyatiya-dlya-ustoychivogo-razvitiya](https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-realizatsii-benchmarkinga-v-sisteme-strategicheskogo-menedzhmenta-predpriyatiya-dlya-ustoychivogo-razvitiya)
2. Конкурентна стратегія: поняття і класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://stud.com.ua/43064/ekonomika/konkurentna_strategiya_pidpriyemstv а – Заголовок з екрану.
3. American Productivity and Quality Center: Official site [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.apqc.org>.

References:

1. I. Geraskina The mechanism of benchmarking implementation in the system of strategic management of the enterprise for sustainable development. Financial Analyst: Problems and Solutions, 24 (258). 2015

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-realizatsii-benchmarkinga-v-sisteme-strategicheskogo-menedzhmenta-predpriyatiya-dlya-ustoychivogo-razvitiya>

2. Competitive Strategy: Concept and Classification [Electronic Resource]. – Mode of access: http://stud.com.ua/43064/ekonomika/konkurentna_strategiya_pidpriyemstva – Title from the screen.
3. American Productivity and Quality Center: Official site [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.apqc.org>.

Ця стаття була написана в результаті участі у тренінгу «Трансфер європейської політики, стратегій та бізнес практики» (Transfer of European Policies, Strategies and Business Practice). Тренінг проводився в рамках реалізації модуля "European business models: transformation, harmonization and implementation in Ukraine" № 587138-epp-1-2017-1-ua-eppjmo-module, <http://jeanmonnet.kpi.ua/en/project-description/> .