

ТЕМА 6. МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Основні питання для вивчення:

6.1. SPACE-аналіз.

6.2. Стратегічні групи конкурентів.

6.3. Бенчмаркінг.

6.1. SPACE-аналіз

Для оцінювання стратегічного положення організації усе частіше використовується SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation) – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій.

Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно здійснити кілька етапів:

- підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень;
- розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків;
- узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

В SPACE-аналізі пропонується застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.

Виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила», FS);
- конкурентні переваги (CA);
- привабливість галузі, бізнес-напрямку (виробнича сила, IS);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу, ES).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять відображення у відповідних показниках.

Економічний потенціал пропонується вимірювати за такими показниками:

- 1) норма прибутковості;
- 2) виробничі витрати;
- 3) рентабельність інвестицій;
- 4) обсяги заборгованості;
- 5) здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні переваги пропонується вимірювати за показниками, що характеризують:

- 1) динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація;

- 2) структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- 3) цінову політику;
- 4) рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем організації);
- 5) рівень якості (конкурентоспроможності) продукції;
- 6) тип та тісноту зв'язків із споживачами тощо.

Привабливість галузі пропонується вимірювати за показниками, що характеризують:

- 1) кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- 2) загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- 3) залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- 4) стадію «життєвого циклу» галузі;
- 5) стабільність прибутків та загальну норму прибутку галузі;
- 6) застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) пропонується вимірювати за показниками, що характеризують:

- 1) темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- 2) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- 3) вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- 4) ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- 5) ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- 6) ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо.

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретної організації, його цілі та стратегії, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо.

Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою (табл. 6.1.1). Це може бути 10- або 5-бальна шкала.

«Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1.

Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою.

На основі вивчення ключових критеріїв у кожній групі складається матриця спрямованої стратегії в системі SPACE та будується вектор позиції організації, що оцінюється. Початок вектору знаходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці $P(x, y)$ з координатами, які розраховуються таким чином:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП};$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$

Таблиця 6.1.1

Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n					n				
Всього					Всього				
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
n					n				
Всього					Всього				

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (див. рис. 6.1.1). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі.

Після цього утворюється точка з координатами $P(x, y)$ в одному з квадрантів вибраної системи координат.

За результатами побудови матриці SPACE-аналізу можна розробити або оцінити наявну стратегію організації. Слід зазначити, що SPACE-аналіз дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть то-ді, коли вона існує у неявному вигляді.

Стан вектору може мати такі характеристики:

Конкурентний стан, характерний для привабливої галузі. Організація одержує конкурентну перевагу у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. У цій ситуації організація веде пошук фінансових ресурсів, щоб розвинути свої зусилля у збуті.

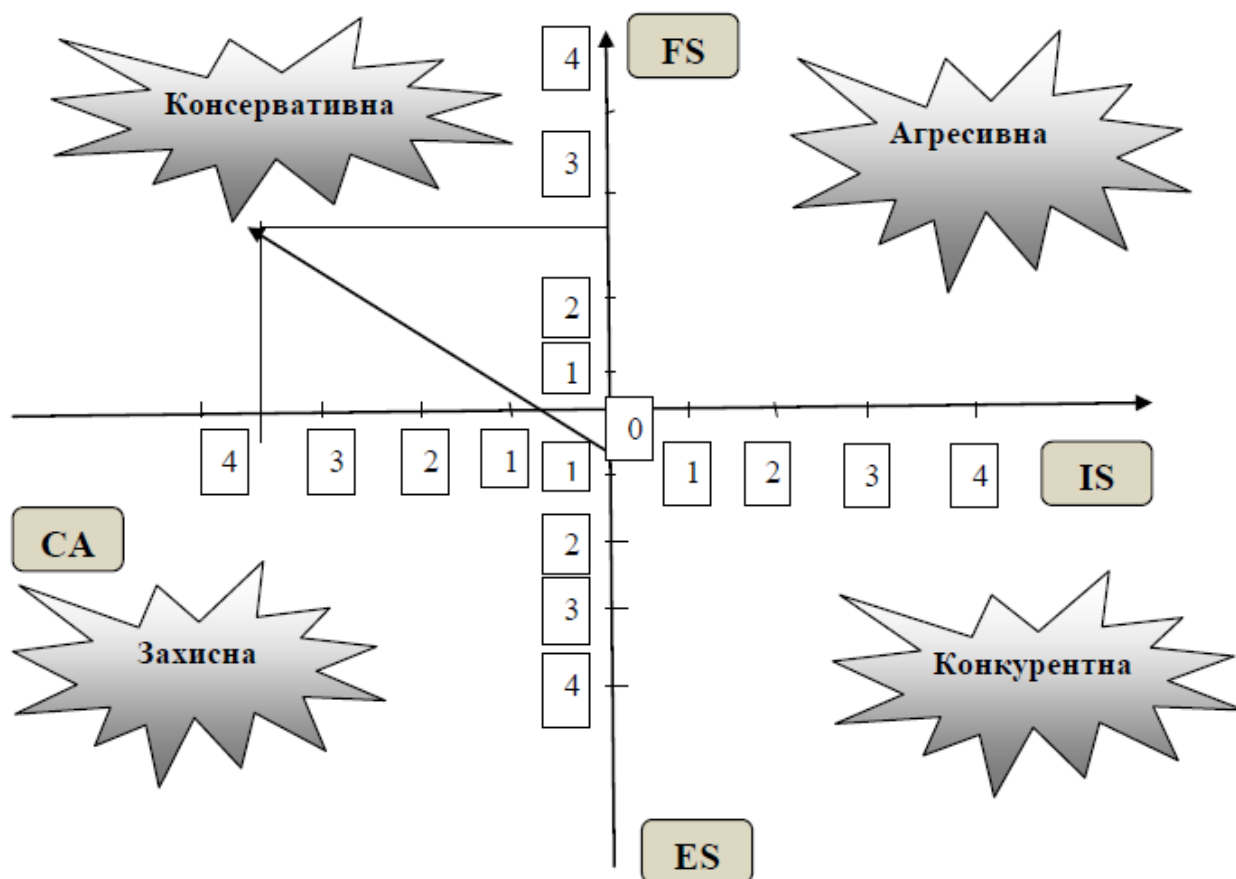


Рис. 6.1.1. Приклад побудови матриці SPACE-аналізу

Консервативний стан звичайно спостерігається на стабільному ринку з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля зосереджуються на фінансовій стабільності організації. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність товару. У цій ситуації організації скорочують виробництво продукту й шукають вихід на більш привабливі ринки.

Агресивний стан є типовим у привабливій галузі з незначною невизначеністю обстановки. Критичним фактором є фінансовий потенціал. У цій ситуації організація веде пошук фінансових ресурсів, щоб розвивати свої зусилля в збуті. Організація одержує певну конкурентну перевагу, яку вона може зберегти за допомогою фінансового потенціалу.

Оборонний стан виникає в ситуації, коли організація працює у привабливій галузі й коли їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. У цьому випадку організації повинні піти з ринку.

Кінець вектору, що знаходиться в точці $P(x, y)$ у конкретному стані визначає тип рекомендованої стратегії (рис. 6.1.2).

Впровадження рекомендованої стратегії дасть змогу організації підвищити її конкурентоспроможність, збільшити долю ринку, вчасно уникнути загроз ринку.

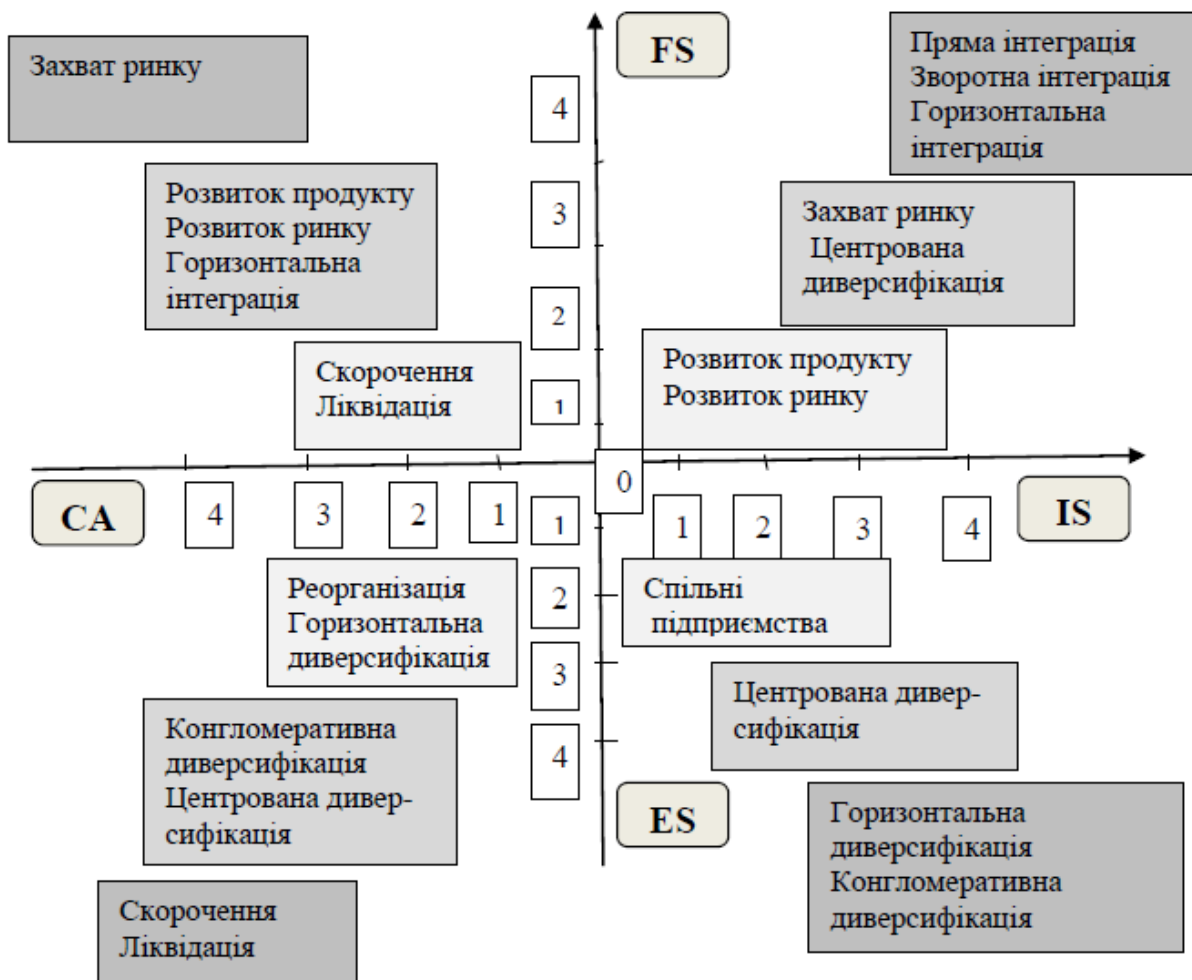


Рис. 6.1.2. Матриця SPACE-аналізу з визначенням рекомендованих (стандартних) стратегічних рішень

6.2. Стратегічні групи конкурентів

Організації дуже різноманітні, оскільки навіть в одній і тій самій галузі є організації, що виготовляють схожу продукцію за аналогічною ціною. Різні модифікації продукції, що виготовляється, рівень якості, групи споживачів, їх локалізація тощо, навіть у межах однієї галузі – це важливі характеристики, які дають змогу уточнити коло конкурентів.

Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економити час та гроші на проведення аналізу конкурентів.

Теорія та практика визначення конкурентоспроможності пропонує досить великий перелік моделей та методів визначення типів конкурентів, наприклад, модель К. Омаї (рис. 6.2.1).

Кожен із цих типів конкурентів має різний механізм впливу на організацію як об'єкт дослідження. Найбільшу загрозу мають прямі конкуренти, найменшу – неявні конкуренти. Однак тільки за товарами та споживачами важко визначати рівень конкурентоспроможності організації. Треба проводити більш глибокий аналіз конкуренції та конкурентів галузі, що можливо здійснити за допомогою аналізу стратегічних груп.

		ТОВАРИ	
		Подібні	Різні
СПОЖИВАЧІ	Подібні	«Прямі» конкуренти	Опосередковані конкуренти
	Різні	«Товарні» конкуренти	Неявні конкуренти

Рис. 6.2.1. Типи конкурентів

Кожен із цих типів конкурентів має різний механізм впливу на організацію як об'єкт дослідження. Найбільшу загрозу мають прямі конкуренти, найменшу – неявні конкуренти. Однак тільки за товарами та споживачами важко визначити рівень конкурентоспроможності організації. Треба проводити більш глибокий аналіз конкуренції та конкурентів галузі, що можливо здійснити за допомогою аналізу стратегічних груп.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Організації опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають принаймні одній із зазначених вимог:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації;
- спрямованість на одних і тих самих замовників;
- задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна – якість»;
- наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше зустрічаються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які

б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої – в межах галузі.

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою побудови карти стратегічних груп галузі в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу), тобто визначаються ознаки, згідно з якими розрізняють конкурентні позиції організацій. (Типові змінні: рівень ціни/якості, територіальне охоплення, ступінь вертикальної інтеграції, широта асортименту і т. д.). Виокремлюють дві з них.

2. Нанесення організацій галузі на графік, на якому як змінні використовується пара виділених на першому етапі ознак.

3. Об'єднання організацій, що попадають на той самий стратегічний простір, в одну стратегічну групу.

4. Креслення кіл навколо кожної стратегічної групи, причому діаметр кола пропорційний величині частки даної групи організацій в обсязі доходів від продажів у цілому по галузі.

Особливості карти стратегічних груп:

- кореляція двох змінних, які відкладаються по двох осях графіка (рис. 6.2.2), не повинна бути високою;

- змінні повинні відбивати істотні відмінності позицій конкурентів;

- змінні не повинні бути ні кількісними, ні безперервними;

- розмір кіл, що вичерчують на карті, повинен бути пропорційним сумарному обсягові продажів організацій відповідних груп;

- якщо існує більше двох змінних, котрі можуть бути використані як осі графіка, то варто будувати декілька графіків;

- кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі організації, тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик;

- наявність карт із різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи.

Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій організації (рис. 6.2.2).

Аналіз стратегічних груп дає більш глибоке розуміння процесу конкуренції та мікрооточення організації. Насамперед зміни галузевих умов можуть сприятливо позначатися на позиції одних стратегічних груп і несприятливо – на позиції інших, що може змусити організації з груп, що піддаються суворому впливові, переходити в інші, більш привілейовані стратегічні групи.

Якщо відомо, що деякі організації намагаються змінити свою конкурентну позицію, то на карті стратегічних груп відзначають у вигляді стрілки передбачуваний напрямок переходу, це допомагає більш ясно уявити картину конкурентної боротьби.

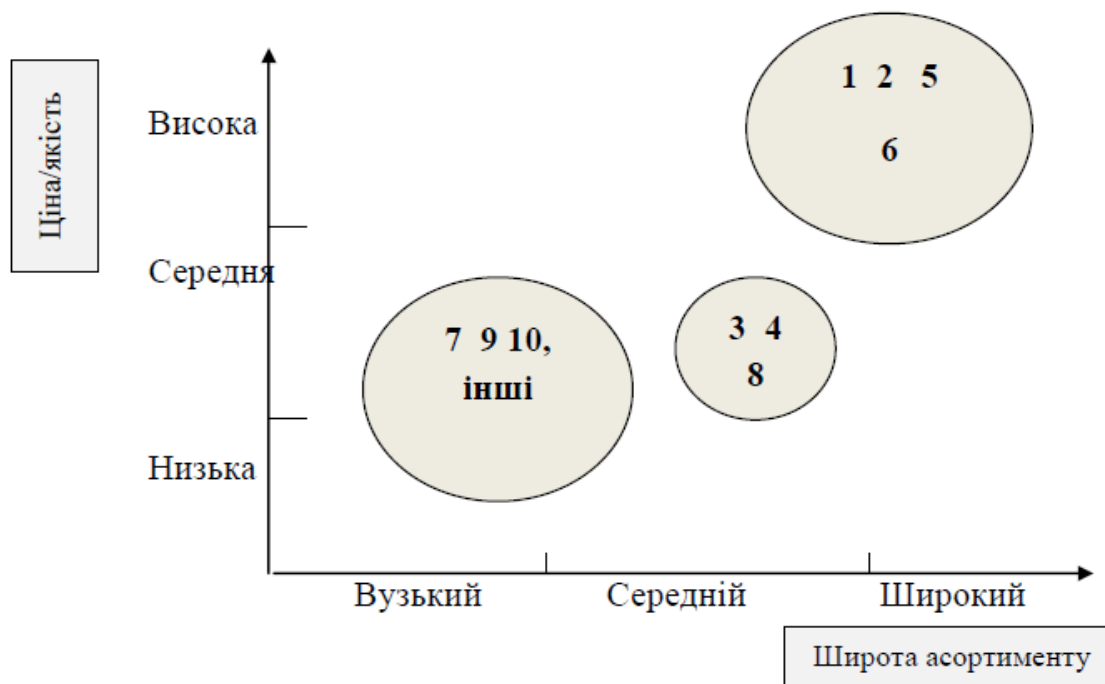


Рис. 6.2.2. Приклад карти стратегічних груп

Другим моментом, на який варто звернути увагу при аналізі, є визначення залежності між потенціалом прибутку різних стратегічних груп і сильними і слабкими сторонами ринкових позицій кожної групи. Чим тісніше розташовуються стратегічні групи на карті, тим сильніше буде конкурентна боротьба. Найближчими (після організацій однієї і тієї ж стратегічної групи) є конкуруючі організації із сусідніх стратегічних груп. Часто організації, розташовані в різних секторах карти, можуть зовсім не конкурувати одна з одною.

Спрощену схему аналізу конкурентів, яка широко використовується в західній літературі, наведено на рис. 6.2.3. *Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих організацій, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді організації можуть сформувати такі групи:*

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги;
- спеціалізовані щодо задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок, який досліджується;
- виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

Крім того, організації галузі можуть бути класифіковані за стратегіями, які вони розробили та здійснюють: стратегії лідирування у зниженні витрат (цін), стратегії диференціації продукції; стратегії, що базуються на впровадженні «ноу-хау» тощо.

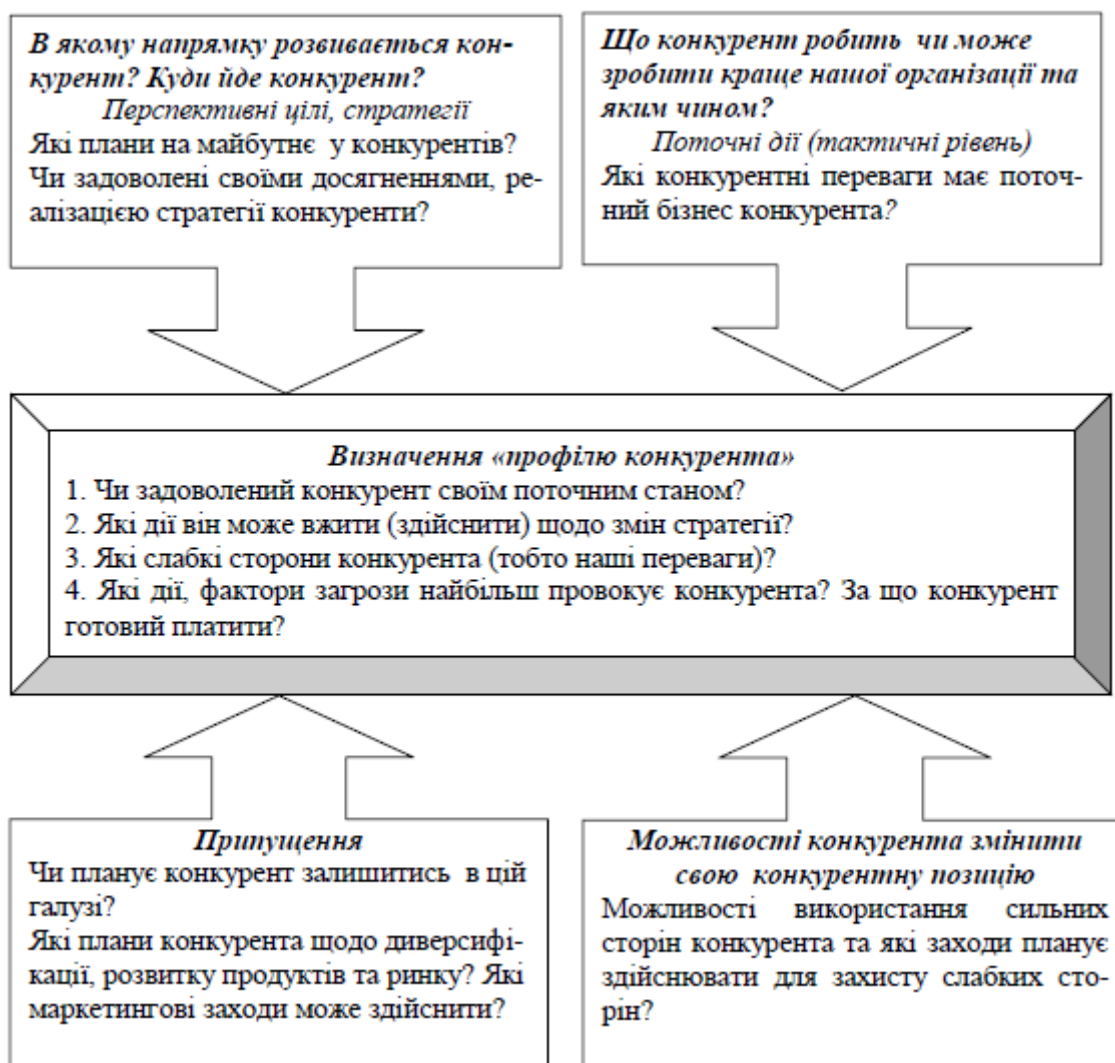


Рис. 6.2.3. Схема аналізу профілю конкурента

Відповіді на ці запитання можна дістати, якщо проводити поглиблений аналіз конкурентів, які опинилися всередині однієї «стратегічної групи». Аналіз конкурентів можна здійснювати як в табличній формі (табл. 6.2.1), так і подати графічно (рис. 6.2.4).

Таблиця 6.2.1

Приклад матриці конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	Підприємство «1»		Підприємство «2»		Підприємство «3»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Доля ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
2. Цінова політика	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2
3. Ресурсний потенціал організації	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2
4. Якість послуг/продукції	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2
5. Дисципліна поставок	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Усього	1,0	2,65	2,30	1,90	Усього	1,0	2,65

Характеристики	Питома вага, %	Гірше ← Краще					Сумарна оцінка	Пріоритетність
		-2	-1	0	+1	+2		
1. Цінова характеристика товару	30						-30	1-й рівень пріоритетів
2. Виконання умов договору постачальниками	20						+20	
3. Якісні параметри товару	25						0	
4. Логістика	10						-10	3-й рівень пріоритетів
5. Рівень менеджменту	15						-15	2-й рівень пріоритетів
Усього:	100						-35	

Рис. 6.2.4. Приклад профілю конкурентних переваг (недоліків)

Усебічний аналіз конкуренції в галузі та конкурентів можна здійснювати також з використанням анкет, приклад однієї з них наведено в табл. 6.2.2.

Таблиця 6.2.2

Приклад анкети для аналізу конкуренції в галузі та конкурентів

№ з/п	Параметри	Характеристика та оцінка фактичного стану	Прогноз та заходи щодо покращення тенденцій
1	Основні конкуренти: - за кожним сегментом - за окремими найважливішими параметрами конкурентоспроможності		
2	Методи конкурентної боротьби, що їх використовують основні конкуренти		
3	Частка ринку кожного конкурента		
4	Перспективи розвитку (зменшення конкуренції)		
5	Характеристика у основних конкурентів: - рівня цін; - цінової політики; - рівня якості; - упаковки.		
6	Сильні та слабкі сторони кожного конкурента		

7	Рівні відповідності вимогам товарів конкурентів: - споживчі властивості; - типорозміри; - вага; - розфасовка; - зручність/вигідність використання; - колір; - смак; - запах; - надійність тощо.		
8	Можлива реакція конкурента на виведення нового товару на ринок: - зміна ціни; - зміна частки ринку.		
9	Стратегії ФОПСТИЗ у конкурентів		
10	Стратегії НДПКР у конкурентів		
11	Технологічний рівень виробництва у конкурентів		
12	Патентний захист товарів у конкурентів		
13	Офіційні прибутки/збитки у конкурентів		
14	Кількість персоналу в кожного з конкурентів і рівень його кваліфікації		
15	Особливості (основні досягнення) рекламної діяльності		
16	Особливості залучення кадрів високої кваліфікації (зокрема менеджерів)		
17	Особливості постачання МТР		
18	Особливості поведінки конкурентів на торгах та ярмарках		
19	Основні комерційні результати на виставках та ярмарках у основних конкурентів		

6.3. Бенчмаркінг

Визначення рівня конкурентоспроможності товару та організації останніми роками заклало основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву «бенчмаркінг» (*benchmarking*).

Термін «бенчмаркінг» є англomовним і не має однозначного перекладу на українську мову. Він означає відмітку на фіксованому об'єкті, наприклад, відмітку на стовпі, що указує висоту над рівнем моря. У найбільш загальному змісті *benchmarking* – це щось, що володіє визначеною кількістю, якістю і здатністю бути використаним як стандарт чи еталон при порівнянні з іншими предметами.

Вперше цей метод був розроблений в 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США), а першопрохідцем цього напрямку вважається компанія Rank Xerox, яка застосувала метод на

практиці в момент важкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів у порівнянні з японськими продуктами.

Використання бенчмаркінгу в світі – достатньо поширене явище, на відміну від країн на пострадянському просторі. В Україні термін «бенчмаркінг» з'явився в кінці ХХ ст. і являв собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на прикладах підприємств, які досягли успіху.

Бенчмаркінг можна розглядати:

- як особливість управлінської процедури, яка полягає в тому, що у практику роботи організації впроваджуються технології, стандарти й методи роботи кращих організацій-аналогів. У процесі бенчмаркінгу здійснюється пошук організацій (підприємств), які показують найвищу ефективність, навчання їх методам роботи і реалізація передових методів у власних умовах. У процесі бенчмаркінгу аналізується практика кращих організацій, відшуковуються відповіді на запитання: що, як і чому роблять лідери в процесі задоволення потреб споживачів і клієнтів;

- як концепцію постійного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації. В управлінні бенчмаркінг націлений на виявлення й використання кращого досвіду у виробництві товарів і послуг;

- як інструмент загального управління якістю. Орієнтація на стандарти якості із застосуванням бенчмаркінгу дозволяє робити висновки щодо того, як і у якому напрямку розвивати управління, і одночасно дає точку відліку для оцінки системи управління;

- як постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій;

- як процес безперервної оцінки та порівняння будь-якої організації з будь-яким з світових (галузевих) лідерів бізнесу з метою отримання інформації, що допоможе цій організації поліпшити свої показники. Основний зміст бенчмаркінгу полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші організації виявилися успішнішими, скільки виявити фактори й методи роботи, які дозволили б досягти більш високих результатів;

- як технологію навчання. Ефект навчання у бенчмаркінгу може виникнути лише за відповідних організаційних і культурних передумов. Серед них необхідний рівень децентралізації керування, делегування повноважень, відсутність вертикальної ієрархії й наявність засобів горизонтальної координації. У той же час сам по собі бенчмаркінг відіграє підлеглу роль у рамках загальної стратегії навчання організації.

Процес еволюції бенчмаркінгу аналогічний класичній моделі «переходу від мистецтва до науки» (рис. 6.3.1):

- перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як ретроспективний аналіз продукту (реінжиніринг);

- друге покоління – бенчмаркінг конкурентоздатності – розвивається як наука в 1976–1986 рр., завдяки діяльності фірми Ксерокс.

- третє покоління бенчмаркінгу розвивається в період 1982–1986 рр., коли організації-лідери якості з'ясовують можливість повчитися більш просто у підприємств поза їхнім сектором чи галуззю, ніж досліджуючи конкурентів (бенчмаркінг процесу);

- четверте покоління бенчмаркінгу – це стратегічний бенчмаркінг, що розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств партнерів;

- п'яте покоління – глобальний бенчмаркінг розглядається майбутнім інструментом організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва.

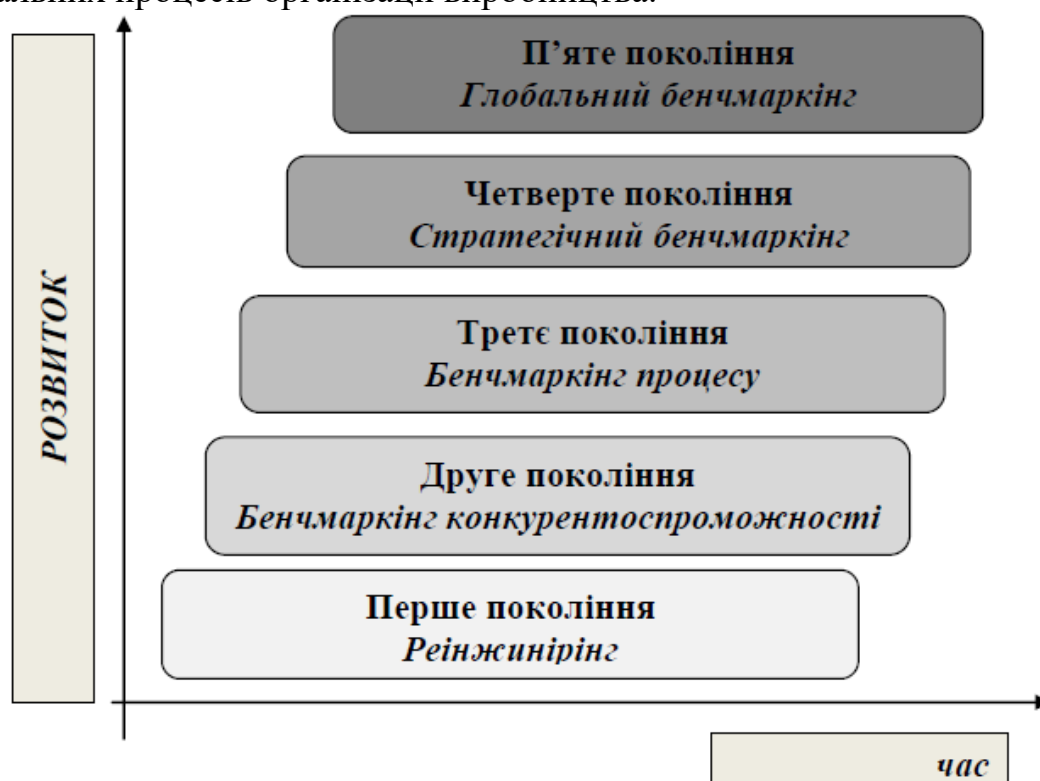


Рис. 6.3.1. Розвиток бенчмаркінгу

Нині розрізняють такі типи та види бенчмаркінгу:

- стратегічний бенчмаркінг – це процес удосконалення діяльності підприємства на основі використання досвіду передових підприємств з метою забезпечення стратегічного розвитку;

- внутрішній бенчмаркінг – спрямований на порівняння продукції різного типу однієї і такої самої організації або окремих елементів виробничо-управлінської системи між собою (цехів, відділів тощо) – за загальними критеріями ефективності (результативності);

- бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, що передбачає порівняння продукції та окремих елементів організації різних підприємств однієї галузі (однієї стратегічної групи);

– функціональний бенчмаркінг – орієнтований на порівняння процесів, функцій, технологій, способів організації та управління тощо успішних (передових) підприємств з аналогічними параметрами організації – об'єкта аналізу, що не входять до певної галузі.

– бенчмаркінг процесу – діяльність щодо зміни визначених показників і функціональності організації для порівняння з показниками найкращих організацій в аналогічних процесах;

– глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, який включає також асоціативний бенчмаркінг;

– загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох чи більш організацій, незалежно від сектора;

– бенчмаркінг витрат передбачає порівняння стану управління витратами та їх рівня на досліджуваному підприємстві з тим, що є на підприємствах-лідерах відповідної галузі, з подальшим використанням успішного досвіду на діючому підприємстві;

– асоціативний бенчмаркінг – бенчмаркінг, проведений організаціями, що складаються у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цього альянсу міститься в Кодексі поведіння бенчмаркінгу.

Мета бенчмаркінгу будь-якого типу – підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всієї організації в цілому.

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності організації з основними конкурентами дає змогу:

- зробити «миттєве фото» стану, що склався в галузі та у «стратегічній групі»;

- визначити слабкі та сильні сторони організації відносно основних конкурентів;

- спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації;

- розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та послаблення негативних (у межах можливого).

Етапи проведення бенчмаркінгу.

Виділяють п'ять основних етапів процесу бенчмаркінгу:

• визначення важливих функцій або процесів, які потребують поліпшення у організації;

• визначення найкращих компаній-лідерів;

• вимірювання показників вашої організації;

• вимірювання показників інших компаній;

• використання отриманої інформації для поліпшення показників вашої організації.

Фактори успіху, що визначають бенчмаркінг, можна класифікувати у такий спосіб:

1. «Тверді» (об'єктивні) фактори:

- визначення чітких меж проекту;

- точне планування часу;

- дотримання стандартів якості;
 - прийняття до уваги бюджетних обмежень;
2. «М'які» (суб'єктивні) фактори:
- гарний клімат для співробітництва;
 - позитивний настрій – орієнтація на досягнення результату;
 - усвідомлення важливості якості;
 - зацікавленість;
 - творчий підхід;
 - етика підприємництва.

Принципи бенчмаркінгу:

1. *Принцип взаємності.* Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємному відношенні, згоді й обміні даними, що забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін. Але взаємність не буває наосліп. Спочатку необхідно погодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії щодо поведінки інших і тільки повага правил гри всіма учасниками гарантує усім гарний результат. Усе повинно бути заздалегідь встановлено і погоджено.

2. *Принцип аналогії.* Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, якщо група дослідження могла б перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого організації. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів по бенчмаркінгу є фактором, від якого залежить успіх діяльності.

3. *Принцип виміру.* Бенчмаркінг – це порівняння характеристик, обмірюваних на декількох організаціях; метою є встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.

4. *Принцип вірогідності.* Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.

Останнім часом у ряді європейських країн бенчмаркінг розвивається у напрямку створення кооперативів бенчмаркінгу. Групи організацій або підрозділів збираються, щоб вчитися один у одного, використовуючи для самооцінки ідентичні індикатори. Це приводить до подальшого розвитку організацій суспільного сектора, підвищення їхньої ефективності.

Бенчмаркінг можна розглядати як один з найважливіших напрямків стратегічно орієнтованих досліджень.

У табл. 6.3.1 представлені зведені дані, що характеризують значення бенчмаркінгу в процесі стратегічно орієнтованих досліджень.

Порівняльна характеристика значення бенчмаркінгу в процесі проведення стратегічно орієнтованих досліджень

Характеристики процесу дослідження	Значення бенчмаркінгу в стратегічно-орієнтованих дослідженнях		
	Дослідження ринку	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	аналіз ринків чи сегментів визнання товарів	аналіз стратегій конкурентів	аналіз того, що, чому і як гарно роблять конкуренти чи лідируючі організації
Предмет вивчення	потреби покупців	стратегії конкурентів	методи ведення бізнесу, задовольняючі потреби покупців
Об'єкт вивчення	товари і послуги	ринки і товари	методи ведення справ, а також товари
Основні обмеження	ступінь задоволеності покупців	діяльність на ринку	не обмежений
Значення для прийняття рішення	незначне	деяке	дуже велике
Основні джерела інформації	покупці	галузеві експерти і аналітики	лідируючі організації галузі, а також конкуренти

У вітчизняній практиці минулих років використання передового досвіду кращих підприємств було організовано в рамках соціалістичного змагання. Однак у бенчмаркінгу, що використовується в ринкових умовах, є важливі відмінності від впровадження передового досвіду через організацію соцзмагання в умовах централізованої економіки:

- соцзмагання, як правило, нав'язувало кращі зразки зверху, а бенчмаркінг проводиться на ініціативній основі;
- бенчмаркінг використовує передовий досвід не тільки аналогічних підприємств, але й підприємств інших галузей і сфер;
- бенчмаркінг не шукає найкращих зразків для наслідування, йому досить використати досвід діяльності, що за тими чи іншими параметрами виявився кращим, і на цій основі проводити поліпшення власної діяльності;
- бенчмаркінг здійснюється, як правило, безупинно, щоразу після впровадження тих чи інших нововведень проводиться новий пошук кращих зразків для передачі передового досвіду.

В Україні поширенню бенчмаркінгу перешкоджає ряд обставин: непрозорість ринку; недоступність відкритої інформації для порівняння; нерозвиненість методології та інфраструктури бенчмаркінгу в Україні; відсутність клубів для пошуку партнерів з бенчмаркінгу та фінансованих державою програм; відсутність методичної бази для його проведення.

Основним же недоліком, який відрізняє бенчмаркінг від інших методів, є те, що бенчмаркінг як метод ще відносно молодий. На сьогоднішній день досить мало фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінг-проекту. Існують і деякі обмеження в доступі до інформації, без якої бенчмаркінг зовсім

неможливий. Однак переваги бенчмаркінгу і позитивний ефект від його проведення компенсують можливі недоліки та проблеми.

Прикладом успішного впровадження технології бенчмаркінгу є сертифікація системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, яка виходить на міжнародний ринок. Найуспішнішими прикладами сертифікації українських підприємств за системою ISO є пивзавод «Оболонь», Луцький підшипниковий завод.

Грамотне використання бенчмаркінгу, а також наявність висококваліфікованих спеціалістів надає такі позитивні моменти:

- 1) підвищення ефективності роботи;
- 2) скорочення витрат на власні розробки (стратегії і процеси) за рахунок копіювання та доопрацювання чужих;
- 3) у партнерському бенчмаркінгу встановлення довірчих відносини між підприємствами-партнерами;
- 4) безперервне вдосконалення діяльності підприємства шляхом систематичного порівняння елементів діяльності з аналогічними елементами більш успішної діяльності іншого підприємства на макро- та мікрорівнях.

Значну роль у пропаганді бенчмаркінгу в Україні відіграють зовнішні джерела інформації, консалтингові агентства, освітні установи та тренінгові центри, які повинні сприяти поширенню інформації про даний метод. Активному розвитку методики бенчмаркінгу повинні сприяти державні інститути і використовувані системи оподаткування та фінансового обліку, які відображають реальні дані про діяльність підприємств, оскільки бенчмаркінг заснований на фактичних даних і точному аналізі.

При цьому необхідно пам'ятати, що бенчмаркінг будується на від-критому партнерстві і взаємній зацікавленості сторін. Крім того, українські компанії повинні бути орієнтовані на світові стандарти і активно співпрацювати з іноземними партнерами, але при цьому враховувати інтереси і особливості національного бізнесу.