

Ключевые слова: социальный бизнес, социальная проблема, глобальный тренд.

Petrovska I.P.

assistant of the Faculty of Management and Marketing NTUU «KPI»

Buhanevyc D.V.

student of sociology and law NTUU «KPI»

OVERCOMING SOCIAL PROBLEMS THROUGH PRIVATE BUSINESS

The article provides analysis on the possibility of overcoming deep and urgent social problems through the new global trend of entrepreneurship activity – social business. A brief history of how the social business term was coined and the phenomenon of its appearance itself are provided. Main directions and recommendations of how social business can be formed are overviewed with consideration of social specifics and foreign experience. The possibility to implement social business model in Ukraine and the demand of one among Ukrainian society as a tool to solve social problems are analyzed. A forecast for social business development in Ukraine are provided, alongside with the benefits that they bring.

Keywords: Social business, social problem, global trends.

Погребняк А.Ю.

асистент, ФММ НТУУ «КПІ»

Матвієнко І.М.

студентка ФММ НТУУ «КПІ»

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті висвітлено історичні аспекти до підходи до визначення поняття бенчмаркінг. В процесі дослідження було здійснено порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу. Авторами визначено ключові помилки, основні переваги та проблеми використання бенчмаркінгу в Україні.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентне середовище, бізнес-процес.

Вступ. Проблема економічного розвитку країни шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємств в усій різноманітності своїх аспектів відображає практично всі сторони життя суспільства, і тому

незмінно перебуває у центрі уваги державних діячів та ділових кіл в усіх країнах світу.

Одна з найважливіших задач розвитку підприємства і країни в цілому, нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Проблеми конкурентоспроможності у всій своїй багатогранності знаходяться в фокусі уваги науковців і фахівців, починаючи з самого початку існування ринкової економіки. Засади теорії конкуренції було закладено в класичній роботі А. Сміта «Дослідження з природи і причини багатства народів» (1776 р.). Значний вклад в розвиток теорії конкурентних відносин внесли Д. Рікардо, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, Ф. Найт, Ф. Хайек, К. Р. Макдонел, С. Л. Брю, М. Портер, Г. Л. Азоев, Р. А. Фатхутдінов, Д. Ю. Юданов та інші. Питання розробки методів визначення та оцінювання конкурентоспроможності висвітлені в роботах І. Ансоффа, Д. Кліланда, А. Томпсона, В. Г. Герасимчука, В.Я. Заруби, Л. Е. Довгань, І. М. Акімової та інших. Проте, незважаючи на численні дослідження, окремі аспекти проблеми, а також безліч конкретних практичних питань щодо підвищення конкурентоспроможності потребують опрацювання.

Актуальність проблеми безперервного підвищення конкурентоспроможності підприємства обумовила необхідність дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є на основі аналізу й узагальнення теоретичних засад до визначення місця бенчмаркінгу в процесі стратегічного аналізу конкурентного середовища.

Результати дослідження. Насправді, бенчмаркінг не був винайдений вчора або сьогодні, а був з нами ще з тих пір, як он у тієї сім'ї з будинку навпроти справи пішли набагато краще, ніж у всіх нас. Новизну до цього поняття внесли дорогі бізнес-консультанти, що наймаються фірмами всіх форм і розмірів для того, щоб вони пояснили, як зробити так, щоб їх доходи не відставали від доходів тієї ж сім'ї навпроти.

Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські й американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за нижчою ціною. При цьому японці успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу.

Бенчмаркінг у тому вигляді, в якому він відомий нам сьогодні, був розроблений в США в сімдесятих роках, але його основні концепції були відомі значно раніше. Дослідження наукових методів організації праці проводив ще Фредерік Тейлор (Frederick Taylor) в кінці дев'ятнадцятого століття. Вони також можуть вважатися основами концепції бенчмаркінга.

Сам термін «бенчмаркінг» відбувся від англійського слова benchmark («початок відліку», «карб»). У найбільш загальному сенсі benchmark – це

щось, що володіє певною кількістю, якістю і здатністю бути використаним як еталон при порівнянні з іншими предметами. Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, направленою на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах ведення бізнесу[1].

Згідно, Бернардо де Суза (Bernardo de Sousa), фахівця з контролю за якістю Ciba Geigy, за останні 50 років мир побачив чотири етапи змін у філософії управління:

1. 1950-і роки – «Управління завданнями»(Management by Objectives);
2. 1970-і роки – «Графіки Цінностей»– «собаки», «грошові корови», «ніші» і «висхідні зірки»(The Value Chart);
3. 1980-і роки – «Випередити конкурентів» (Beat The Competition);
4. 1990-і роки – Концентрація на «Процесах» (Focus on Processes).

Найостанніші зміни у філософії менеджменту указують на підвищену увагу до конкуренції. Зміни, що відбуваються із часом, у філософії менеджменту відображають конкурентне середовище, що змінюється. У 50х роках, коли попит був більше пропозиції, до завдань менеджменту входило лише встановлення кінцевих критеріїв і відстежування процесу їх досягнення.

Проте вже в дев'яностих роках пропозиція значно перевищувала попит і менеджмент почав замислюватися про те, як випередити показники конкурента у виробничих і маркетингових «процесах» [5].

Існує величезна кількість трактувань поняття бенчмаркінгу. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, інші – програмою поліпшення якості, інші ж зараховують його до екзотичних продуктів японської бізнес-практики. Проте існує спільний знаменник, до якого можна привести різні визначення бенчмаркінгу. Записавши його в простій і ясній формі, ми прийшли до наступного визначення:

Бенчмаркінг – це процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу.

Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: розуміння деталей власних бізнес-процесів, аналіз бізнес-процесів інших компаній, порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній та впровадження необхідних змін для скорочення розриву .

Метою бенчмаркінга є знаходження бізнесу, у якому справи йдуть краще, ніж у вас. Але цього недостатньо: після знаходження кращого способу управління і ведення справ, ви як і раніше повинні будете самостійно знайти відповідь на питання «як зробити це краще?» [3].

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу (табл. 1). Суть сьогоденного трактування бенчмаркінгу – «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми».

Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти або лідируючі підприємства/ підрозділи
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для ухвалення рішення	Певне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства – лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи і т.д.

Вперше цей метод був розроблений в 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембриджі (США). Вперше цілеспрямовано використовувати бенчмаркінг почала компанія Rank Xerox у момент важкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів в порівнянні з японськими [5]. В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу.

Організації, які найбільш активно займаються бенчмаркінгом: Bank of America, American Express, Xerox, TRW, U.S. Army, Eastman Kodak, U.S. Department of veterans affairs, Internal revenue service, Nasa, U.S. Navy.

Існує декілька видів бенчмаркінгової діяльності. Вони відрізняються за складністю завдань, що ставляться (прості і складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний). Який із видів бенчмаркінгу доцільно використовувати в кожному конкретному випадку, можна вирішити на основі інформації, поданої в табл. 2. Яким чином компанія використовує бенчмаркінг, залежить від поставлених перед нею цілей, стадії її розвитку і стану галузі, тобто її основних конкурентів.

Яких результатів може очікувати компанія, що прийняла рішення про використання бенчмаркінгового підходу? Насамперед компанія буде точно знати, що вона робить і наскільки добре вона це робить. По-друге, буде досягнуто фокусування організації на кращому зовнішньому досвіді.

Бенчмаркінговий підхід дасть організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходу колеса». Культура підприємницької діяльності в організації буде орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації. У підсумку компанія зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців [2].

Види бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Визначення	Коли використовувати	Складнощі при використанні
Внутрішній	Порівняння методів здійснення подібних дій у межах організації. Спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію.	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим як проводити бенчмаркінг зовнішній.	Необхідна сильна теоретична підготовка. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією.
Конкурентний	Порівняння ваших методів здійснення яких-небудь видів діяльності з методами здійснення подібних дій вашими конкурентами.	Увесь час – бенчмаркінг повинен стати важливою частиною вашої стратегії. Може здійснюватися як при співробітництві/ обміні інформацією з вашим безпосереднім конкурентом, так і без нього.	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію.
Спільний (асоціативний)	Декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс).	Коли ваші ймовірні (попередньо відібрані) партнери мають достатньо високі стандарти.	Забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не обов'язково використовують «кращу» практику.
Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є вашими прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси.	Для впровадження в організації процесу постійного відстежування і впровадження кращих практик ведення бізнесу. Використання методології бенчмаркінгу в проектах із покращення ваших бізнес-процесів (наприклад, при РБП) буде мати найкращий результат.	Потребує творчого підходу.
Стратегічний	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів	Для впровадження в організації процесу постійного відстежування та впровадження кращих практик ведення бізнесу.	

А що думають про використання бенчмаркінгу самі підприємці? За результатами опитувань, проведених провідними російськими школами бізнесу, було з'ясовано, що найбільш ефективним джерелом одержання цінних ідей і знань керівники російських компаній вважають не консультантів або навчальні програми шкіл бізнесу, а бесіди з колегами і знайомство з досвідом інших підприємств. Тому і не дивно, що методологія бенчмаркінгу стає дедалі популярнішою. Опора на відпрацьований і перевірений практикою досвід сприяє зниженню ризику, дозволяє підприємцям уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові і фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів. Особливо слід відзначити, що використання бенчмаркінгу дає можливість підприємству сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації і управління, розраховуючи на власні сили.

Основні помилки, які дуже часто зустрічаються у практиці організацій при використанні бенчмаркінгового підходу і методи їх уникання (табл. 3).

Методика бенчмаркінгового дослідження досить добре розроблена, має під собою серйозне теоретичне обґрунтування та неодноразово успішно випробувалась на практиці. Чому ж ми практично не маємо прикладів застосування методики бенчмаркінгу вітчизняними фірмами? [4]

Можна виділити 2 основні проблеми, що створюють такий стан речей:

- дає про себе знати брак досвідчених фахівців відповідної спеціалізації;

- сьогодні небагато вітчизняних підприємств бажають розкривати секрети свого успіху. Тут спрацьовує наша національна звичка у всьому бачити так звану «комерційну таємницю».

Відповідно до першої проблеми, можна сказати, що система вищої освіти України реагуючи на потреби ринку почала випускати відповідних фахівців. Проте керівництво більшості підприємств не спішить давати «зелене світло» молодим фахівцям і продовжує використовувати традиційні методи дослідження зовнішнього середовища, посиляючись на те, що молодь немає досвіду. Не спішать «управлінці зі стажем» залучати і досвідчених зарубіжних фахівців, говорять: – «...дорого, та й не наш це метод!». Отже, бачимо, що ця «проблема» штучна, і при бажанні її можна вирішити.

Щодо другої проблеми, то дійсно вітчизняні підприємства не спішать ділитися технологіями свого успіху. В цьому разі в пригоді стане досвід деяких російських компаній, що зіткнулися з аналогічними труднощами та змогли їх подолати.

Не можна нехтувати також нагодами отримати інформації через особисті зв'язки, знайомства на показах, семінарах, конференціях. У пригоді стане й більш тісне спілкування з партнерами, дистриб'юторами та постачальниками, оскільки вони реально зацікавлені в успіху всього бізнесу.

Ключові помилки при використанні бенчмаркінгу

№ п/п	Помилка	Суть помилки
1.	Сприйняття бенчмаркінгу як «інспекційної перевірки» функціонування підприємства	Таке дослідження може дати декілька цікавих і корисних цифр, але бенчмаркінг – це процес з'ясування того, що стоїть за цими числами. Іншими словами, за допомогою бенчмаркінгу можна з'ясувати, яке місце займає компанія за швидкістю обслуговування клієнтів серед компаній галузі, але це не поліпшить положення компанії.
2.	Припущення, що вже існуючі і схвалені «базові параметри» можуть бути використані без змін.	Тільки тому, що в якомусь звіті сказано, що ціна в \$2,35 – «базова ціна» для певної угоди, ще не означає, що укласти цю угоду потрібно за аналогічною ціною. Так звана «база» не може просто бути застосована на підприємстві, оскільки існують певні розходження в умовах на ринках, у потребах клієнтів, у доступності ресурсів і т.д. Необхідно знайти таких партнерів з бенчмаркінгу, що готові до співробітництва, і з'ясувати в них, що є досяжним, і чи може компанія досягти подібного рівня виконання
3.	Зниження уваги до обслуговування і задоволення клієнта	Історія бенчмаркінгу містить дуже багато прикладів організацій, які стали настільки «зацикленними» на зниженні витрат на забезпечення якості їхнього виробу, що забули звертати увагу на задоволення клієнта цим виробом. Скорочення витрат часто супроводжується зниженням уваги до клієнта (наприклад, післяпродажного обслуговування), внаслідок чого клієнти відвертаються. Щоб уникнути цієї помилки, при здійсненні бенчмаркінгу доцільно використовувати «balanced scorecard» (комплексну систему індикаторів бізнесу)
4.	Процес занадто великий і комплексний, щоб бути керованим	Процес – група завдань. Система – група процесів. Уникнути застосування бенчмаркінгу щодо всієї системи – це дуже дорого і забере багато часу. Краще вибрати один або декілька процесів, що становлять певну частину системи, спочатку опрацювати їх, а потім перейти до наступної частини системи.
5.	Неузгодженість	Відбір для бенчмаркінгу теми (процесу), що не узгоджується зі стратегією організації, не підтримує її цілі або ж перешкоджає іншим ініціативам, які розпочинаються організацією. Керівництво організації повинно контролювати і спрямовувати процес впровадження бенчмаркінгу на рівні стратегії.
6.	Ставити перед собою завдання, що мають занадто розмиті межі і формулювання	Комунікації між службовцями всередині організації – одне з «найслизькіших» понять, що найчастіше обираються для бенчмаркінгу. У даному випадку краще вибрати для бенчмаркінгу об'єкт, що піддається чіткому вимірюванню, має відповідальних осіб, наприклад, процес розподілу службових обов'язків всередині організації
7.	Відсутність основи для проведення бенчмаркінгу	Ця помилка виникає, якщо пошук партнерів й інформації про них розпочатий раніше, ніж цілком проаналізований власний процес. Бенчмаркінг передбачає, що власний процес і його параметри точно відомі.
8.	Недостатньо повне дослідження партнера з бенчмаркінгу	Важливим при роботі з партнером із бенчмаркінгу є те, що ні його, ні свій час не повинен витрачатися марно. Існує кодекс (правила поведінки партнерів з бенчмаркінгу), який передбачає, що ви ніколи не повинні просити у партнера з бенчмаркінгу ту інформацію або відповідь на питання, на яку ви спроможні відповісти самостійно, наприклад, вивчаючи літературу, статистичну інформацію і т.д.

Висновки. Можна сказати, що можливості для застосування зарубіжного досвіду стратегічного аналізу конкурентного середовища в Україні реально існують. А досягнення позитивного результату від його застосування залежить тільки від власного бажання і зусиль.

Список використаних джерел

1. Амоша О. Конкурентоспроможність вітчизняного промислового виробництва та проблеми вступу України до СОТ / О. Амоша, Л. Збаразька // Вісник ТАНГ. – 2002. – № 8 – 2. – С. 70 -74.
2. Бидик А. До питання конкурентоспроможності підприємств / А. Бидик // Наукові записки. – Чортків. – 2002. – Вип. 2.
3. Довгань Л. Є. «Конкурентоспроможність підприємств» / Л. Є. Довгань. – К. : Видавництво «Політехніка». – 2004. – 144 с.
4. Мазинина Е. И. Управление конкурентоспособностью / Е. И. Мазинина. М. : Изд-во стандартов. – 2007.
5. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов – М.: ОАО НПО Изд-во «Экономика». -2000. – 267с.

Погребняк А.Ю.

ассистент, ФММ НТУУ «КПИ»

Матвиенко И.Н.

студентка ФММ НТУУ «КПИ»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ МЕСТА БЕНЧМАРКИНГА В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

В статье освещены исторические аспекты в подходы к определению понятия бенчмаркинг. В процессе исследования было проведено сравнение подходов бенчмаркинга и конкурентного анализа. Авторами определены ключевые ошибки, основные преимущества и проблемы использования бенчмаркинга в Украине.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкурентную среду, бизнес-процесс.

Pogrebnyak A., Matvienko I.

THEORETICAL APPROACHES TO THE LOCATION OF BENCHMARKING IN THE STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT

The article deals with the historical aspects of the approach to the definition of benchmarking. The study was conducted comparing the approaches of benchmarking and competitive analysis. The authors identified key mistakes, the main advantages and problems of using benchmarking in Ukraine.

Keywords: benchmarking, competitive environment, business process.

Сіренко А.П.

к.ф.-м.н. НТУУ «КПІ»

Якименко Р.А.

студентка ФММ НТУУ «КПІ»

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ СТАН НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті досліджується корпоративна культура підприємства, чинники її формування та розвитку. А також порівняння її стану та розвитку сьогодні на підприємствах України з західними підприємствами.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, культура на підприємстві, чинники формування, стан розвитку.

Вступ. Сьогодні не існує єдиного, спільного підходу до пояснення поняття «корпоративна культура». До того ж, різні автори для його пояснення використовують різні терміни, такі як: «культура», «фірмова культура», «культура організації», «культура підприємництва», «організаційна культура». Але аналіз всіх цих трактувань дозволяє зробити висновок про те, що їх сутність є тотожною. Тому є підстави їх ототожнити та використовувати в роботі. Сам термін «корпоративна культура» вперше використав у ХІХ столітті у військовій термінології німецький фельдмаршал Г. Мольтке. В другій половині ХХ століття в економічній літературі почали з'являтися і перші відносно чіткі визначення цього терміну. Суттєвий науковий внесок в розробку теорії корпоративної культури і модифікації її визначення внесли К. Девіс, А. Кромві, Д. Ньюстром, Р. Рютінгер, Е. Шейн та інші [6]. Серед вітчизняних дослідників проблеми корпоративної культури є відносно новими, проте перші ознаки до визначення цього феномену вже є, одним з перших був Д. Задихайло.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз корпоративної культури підприємства, формування чинників корпоративної культури та стан культури на підприємствах України.

Результати дослідження. Корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [6]. Її особливість та унікальність проявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини