

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of blue, ranging from light sky blue to deep navy blue. These shapes are primarily located on the left and right sides of the slide, framing the central text area.

Лекція 12. Стратегічний бенчмаркінг

План лекції:

- ▶ 1. Сутність стратегічного бенчмаркінгу
- ▶ 2. Види та етапи стратегічного бенчмаркінгу
- ▶ 3. Основні підходи до управління організацією
- ▶ 4. Контролінг та реінжиніринг
- ▶ 5. Стратегії досконалості

1. Сутність стратегічного бенчмаркінгу

***Стратегічний бенчмаркінг** спрямований на ідентифікацію та пошук шляхів покращення стратегічних позицій компанії порівняно з основними конкурентами, а також перевірку оптимальності цільового сегменту та відповідності товарів підприємства його потребам.*

Цілі стратегічного бенчмаркінгу:

- ▶ 1) пошук сфер діяльності підприємства, де можливе покращення моделі ведення бізнесу;
- ▶ 2) пошук нових методів управління, які дозволять покращити модель ведення бізнесу у визначених сферах діяльності підприємства.

Партнерами у стратегічному бенчмаркінгу можуть виступати як конкуренти, так і інші організації, які володіють передовим досвідом в тим сферах діяльності, які цікавлять наше підприємство.

Об'єктами дослідження в стратегічному бенчмаркінгу виступають:

- 1) позиції підприємства та його продукції на ринку;
- 2) стратегії ведення бізнесу та розподілу ресурсів, які використовуються іншими підприємствами;
- 3) управлінські структури інших підприємств, відмінні від нашої;
- 4) передові рішення в сферах поглинання, злиття, інвестування і НДДКР (науково дослідних і дослідно-конструкторських робіт);
- 5) досвід в сфері впровадження комп'ютерних засобів управління організацією та передових управлінських підходів щодо ведення бізнесу (наприклад, системи менеджменту якості).

Приклад 1. Корпорація «Hewlett-Packard» у 90-х рр. XX ст. провела стратегічне бенчмаркінгове дослідження з метою ідентифікації напрямків розвитку системи менеджменту якості на своїх підприємствах. Дослідження відбувалося у наступному порядку:

- 1) визначення переліку передових підприємств галузі з Європи, США, Японії;
- 2) ідентифікація з-поміж даних підприємств тих, які досягли найбільшого успіху в сфері розробки та виведення на ринок товарів-новинок;
- 3) вибір п'яти найбільш підходящих підприємств з-поміж ідентифікованих (з якими можливо налагодити продуктивні партнерські відносини);
- 4) направлення представників «Hewlett-Packard» до кожного такого підприємства (по два менеджери та одному консультанту);
- 5) проведення опитування (інтерв'ю) співробітників приймаючої сторони;
- 6) обробка та аналіз отриманої інформації, складання звітів та розробка презентацій, які у стислому вигляді відображають досвід конкурентів.

В результаті проведених бенчмаркінгових досліджень на основі отриманої інформації було розроблено дві різні системи менеджменту якості:

- 1) для потреб невеликого серійного виробництва по виготовленню електронних систем і пристроїв на замовлення;
- 2) для потреб масового виробництва комп'ютерних систем і радіоелектроніки.

- ▶ **Приклад 2.** Одним із найбільш відомих і документально підтверджених прикладів стратегічного бенчмаркінгу у світовій практиці є багаторічні дослідження Toyota Motor Corporation, спрямовані на порівняння власної операційної системи з найкращими виробничими моделями інших провідних компаній. Починаючи з 1990-х років і до сьогодні Toyota систематично здійснює стратегічний бенчмаркінг, який став основою розвитку глобальної системи Toyota Production System (TPS). Для цього корпорація визначила перелік підприємств, що демонстрували найвищі результати у сфері масового виробництва, управління потоками та впровадження інновацій у промисловості. До таких компаній увійшли Ford та General Motors у США, Volkswagen і Bosch у Німеччині, а також Honda у Японії. Метою було вивчення реально функціонуючих моделей організації виробництва, які могли бути використані для подальшого вдосконалення власних управлінських процесів Toyota.
- ▶ Подальший етап полягав у визначенні компаній, що стали операційними лідерами у своїх сегментах. Toyota детально аналізувала рівень якості продукції, продуктивність, гнучкість виробничих ліній, технологічний рівень автоматизації, а також системи управління запасами. Ці дані збиралися на основі відкритих звітів, галузевих рейтингів, співпраці у межах галузевих асоціацій, а також через прямі партнерські проєкти. Найвагомим серед них став спільний проєкт Toyota і General Motors – NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.), який функціонував у Каліфорнії та був всесвітньо відомою платформою для порівняльного аналізу виробничих моделей обох корпорацій.
- ▶ У рамках співпраці Toyota здійснювала робочі візити на заводи-партнери у США, Європі та Японії. Інженери, керівники виробництва й аналітики компанії брали участь у структурованих опитуваннях та інтерв'ю з керівниками цехів, майстрами та технологами інших підприємств. Такі візити дозволяли отримати достовірну інформацію про фактичну організацію потоків, завантаженість обладнання, систему контролю якості, логістичні процеси та структуру витрат. Найбільше емпіричне значення для Toyota мали дослідження в межах проєкту NUMMI, оскільки вони показали практичну різницю між американською і японською моделями організації праці, рівнем дисципліни, стандартизації процесів і корпоративної культури.
- ▶ На основі зібраної інформації Toyota проводила глибоку аналітичну обробку даних. Порівняння фактичних показників інших компаній із власними стандартами TPS дозволило визначити напрями вдосконалення виробничих потоків, зниження запасів, підвищення точності планування, підсилення системи Just-in-Time, а також оптимізації навчання персоналу. Результати бенчмаркінгу були інтегровані у глобальний стандарт GTPS (Global Toyota Production System), який згодом став універсальною основою для функціонування заводів Toyota у США, Європі та Азії. Конкретні ефекти цього бенчмаркінгу були підтверджені у дослідженнях Массачусетського технологічного інституту (MIT). Зокрема, на підприємствах Toyota у США рівень запасів скоротився приблизно на 75 %, продуктивність зросла на 40-60 %, а частка дефектів зменшилася до менш ніж десяти на сто автомобілів, що стало еталоном для решти учасників галузі.

2. Види та етапи стратегічного бенчмаркінгу

- ▶ Залежно від поставлених задач (відповідно до класифікації Новозеландського дослідницького центру організаційного удосконалення) розрізняють два види стратегічного бенчмаркінгу: **порівняльний та процесний**.
- ▶ При **порівняльному бенчмаркінгу** здійснюється процес вимірювання показників підприємства та співставлення їх за аналогічними показниками іншої організації. Останні стають бенчмарками - контрольними значеннями, які відображають рівень розвитку підприємства і мають форму індексів.
- ▶ При **процесному бенчмаркінгу** оцінюються не показники ефективності інших організацій, а процеси, які дозволили досягнути відповідного рівня ефективності.

До основних напрямів процесного бенчмаркінгу можна віднести:

- ▶ 1) пошук найкращих господарських рішень іншого підприємства, які деталізовано вивчаються;
- ▶ 2) вивчення факторів, що дозволяють покращити бізнес, тобто конкретних методик, стратегій, підходів, інструментів, використання яких дозволило успішно реалізувати найкращі господарські рішення іншого підприємства.

Порівняльний бенчмаркінг може використовуватись окремо, але часто виступає першим етапом процесного бенчмаркінгу. Адже в ході порівняння показників нашого підприємства та іншої фірми ми маємо можливість визначити, в яких сферах відстаємо (порівняльний бенчмаркінг). Це дозволяє потім перейти до вивчення безпосередньо методів досягнення досліджуваним підприємством високих значень показників (процесний бенчмаркінг).

Передумовою успіху проведення стратегічного бенчмаркінгу виступає суворе дотримання та відповідальне виконання кожного його етапу. Всього виділяють сім етапів.

1. Оцінка організації та визначення тих сфер, які потребують покращення.

Проводиться за допомогою одного з наступних методів:

- ▶ 1) SWOT-аналіз (найбільш поширений метод);
- ▶ 2) збалансована система показників (Balanced Scorecard);
- ▶ 3) карти якості Далгаарда;
- ▶ 4) модель організаційної самооцінки Тіто Конті.

► 2. Виокремлення предмету еталонного порівняння.

Ми визначаємо, які саме процеси діяльності нашої компанії ми будемо досліджувати в межах сфери, яка потребує покращення.

До основних відносяться процеси виробничо-збутового характеру: 1) внутрішня логістика (управління матеріальними, інформаційними та іншими потоками в межах підприємства); 2) виробництво; 3) зовнішня логістика (управління потоками за межами підприємства); 4) маркетинг; 5) сервіс.

До допоміжних процесів відносяться ті, які забезпечують основні види діяльності ресурсами: 1) розвиток технологій; 2) управління людськими ресурсами; 3) матеріально-технічне забезпечення.

► 3. Пошук і вибір компанії для еталонного порівняння.

В західних країнах укладання бенчмаркінгових угод щодо обміну досвідом між підприємствами, в т.ч. конкурентами, є загальноприйнятою практикою. Відповідно, єдиною проблемою щодо пошуку і вибору компанії для еталонного порівняння є ідентифікація того підприємства, де процес, що нас цікавить, організований найкраще.

В Україні саме цей етап є найскладнішим, адже «комплекс комерційної таємниці», характерний для вітчизняних підприємств, ускладнює доступ до інформації про бізнес-процеси не тільки для конкурентів, але й для підприємств зовсім інших галузей економіки.

Відповідно, інформацію переважно можна отримати з наступних джерел: 1) газетні і журнальні публікації про діяльність інших підприємств; 2) особисті зв'язки і знайомства; 3) наші постачальники та дистриб'ютори, які у випадку високої зацікавленості у співпраці з нами можуть поділитися інформацією про організацію своїх бізнес-процесів.

- ▶ **4. Збір необхідної інформації.** Складається форма, подібна до представленої у табл. 1:
- ▶ В останній колонці табл. 1 можуть зазначатися особливості як нашого підприємства, так і еталонної компанії, які обмежують можливості впровадження досвіду останньої.

Таблиця .1

Контрольний лист

Аналіз еталонної компанії	Порівняння з нашою компанією	Об'єкти для еталонного порівняння	Обмеження по реалізації ідей у нашій компанії
Перелік процесів еталонної компанії, які аналізуються	Фактичні показники еталонної та нашої компанії, які аналізуються	Методи еталонної компанії, які використовуються в межах кожного досліджуваного процесу	Характеристики нашого підприємства, які обмежують можливості переймання методів еталонної компанії

- ▶ **5. Аналіз зібраної інформації та розробка плану заходів.** Визначається, які саме методи еталонної компанії можливо впровадити на нашому підприємстві. Якщо для можливостей впровадження наявні певні обмеження, то треба знайти шляхи їх усунення. У випадку, якщо зазначені обмеження занадто суттєві, від впровадження досвіду компанії еталону відмовляються.
- ▶ **6. Застосування отриманого досвіду в компанії.** Сліпе копіювання чужого досвіду неприпустиме, адже не існує компаній з повністю ідентичними бізнес-середовищем, культурою, внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу на діяльність підприємства, що мають вирішальний вплив на методи, що застосовуються, та їх ефективність.
- ▶ **7. Аналіз покращень.** Здійснюється моніторинг основних показників діяльності нашої компанії та чинників їх формування, що дозволяє зробити висновки про переваги і недоліки запозичених у інших компаній методів.

3. Основні підходи до управління організацією

Існує два підходи до управління організацією: структурний та процесний.

- ▶ **Структурний підхід - це управління організацією на основі створення ієрархічної її структури з поділом на підрозділи: бюро, відділи, департаменти тощо.**

Основними його недоліками вважаються:

- ▶ 1) подрібнення технології виконання робіт на окремі малопов'язані між собою фрагменти, що веде до втрати її цілісності;
- ▶ 2) слабка зорієнтованість організації на клієнта, адже кожний управлінець керується першочергово інтересами свого підрозділу, а не компанії у цілому;
- ▶ 3) відсутність відповідального за кінцевий результат використання технології, тобто у випадку появи проблем із продукцією шукають підрозділ, через діяльність якого склалася подібна ситуація, замість того, щоб зробити висновок про недоліки технології у цілому;
- ▶ 4) значні додаткові витрати через фрагментарність управління, оскільки значна відокремленість окремих підрозділів вимагає утримання більшої кількості працівників та ведення додаткової документації;
- ▶ 5) низький рівень інформаційної підтримки, оскільки кожний підрозділ вирішує питання автоматизації своєї діяльності самостійно, в результаті чого створити цілісну інформаційну системи в межах підприємства досить складно.

- ▶ **Процесний підхід - це управління, зосереджене на бізнес-процесах організації, а саме на підтримці та підвищенні їх якості.**
- ▶ Бізнес-процес - це сукупність усіх видів діяльності компанії, що створюють конкретний результат (продукт або послугу), цінний для клієнта.

В процесі здійснення бізнес-процесу передбачається досягнення певної сукупності цілей, яка має ієрархічний вигляд - «дерево цілей». Кожна із цих цілей має свій «коефіцієнт важливості» та «критерії імовірності реалізації».

До показників ефективності бізнес-процесів відносять:

- 1) загальна кількість клієнтів;
- 2) кількість нових клієнтів;
- 3) вартість витрат на обслуговування клієнтів;
- 4) тривалість типових операцій;
- 5) кількість типових операцій обслуговування клієнтів за певний відрізок часу.

Ідентифікація бізнес-процесів на нашому підприємстві є передумовою застосування стратегічного бенчмаркінгу, адже він базується на вивченні аналогічних процесів інших підприємств.

4. Контролінг та реінжиніринг

► **Контролінг - це система управління процесами, яка об'єднує основні організаційно-управлінські елементи, які відповідають за діяльність компанії.**

► До них відносять:

- 1) усі бізнес-процеси та витрати, що з ними пов'язані;
- 2) центри відповідальності організації;
- 3) системи планування, бюджетів і обліку центрів відповідальності;
- 4) система стратегічного управління - аналізує стратегічну позицію організації та чинники формування витрат;
- 5) документообіг - відповідні інформаційні потоки дозволяють оперативно фіксувати стан виконання бюджетів центрів відповідальності;
- 6) моніторинг і аналіз результатів діяльності організації;
- 7) визначення причин відхилення від норм та заходів щодо їх усунення.

В окремих випадках за результатами контролінгу, який проводиться в ході бенчмаркінгового дослідження, може бути зроблено висновок про необхідність реінжинірингу.

- ▶ **Реінжиніринг** - це ґрунтовне вивчення та кардинальне перепроєктування бізнес процесів з метою досягнення різних стрибкоподібних змін у позитивну сторону таких важливих показників діяльності організації, як сервіс, темпи, якість, вартість.

В даному визначенні треба звернути увагу на три характеристики.

- ▶ 1. Ґрунтовний. На етапі вивчення нашої організації реінжиніринг шукає відповіді на наступні питання: 1) чому організація робить те, що робить (наприклад, чому випускає цукерки саме такого асортименту, який фактично наявний зараз); 2) чому організація робить це саме таким способом (наприклад, чому для виробництва цукерок було обрано саме наявні зараз технології); 3) якою організація хоче стати у майбутньому (наприклад, національним лідером в галузі виробництва цукерок, а не регіональним).
- ▶ 2. Кардинальний. Передбачаються не поверхові удосконалення, а зміна усієї системи в цілому (наприклад, не просто змінити фактичний асортимент цукерок, а: повністю оновити обладнання в цеху, яке дозволить гнучко змінювати асортимент відповідно до ринкових потреб; створити службу маркетингу, яка буде відслідковувати та прогнозувати зміну ринкових потреб; надати маркетологам повноваження в сфері планування виробництва тощо).
- ▶ 3. Стрибкоподібний. Реінжиніринг є досить ризикованим, але у випадку успішного застосування забезпечує різке покращення усіх показників діяльності організації (а не просто конкурентоспроможності її продукції).

► Спеціалісти виділяють три ситуації, коли потрібен реінжиніринг:

- 1) підприємство опинилися на межі банкрутства через те, що у конкурентів значно нижча собівартість продукції або вища якість товару (кращий сервіс);
- 2) в галузі очікується суттєве зростання конкурентної боротьби через проникнення нових потужних конкурентів, зростання вимог споживачів чи суттєва зміна їх смаків тощо;
- 3) лідер галузі хоче і в майбутньому зберегти своє домінуюче положення, а тому планує збільшити свій відрив від конкурентів.

► Реінжиніринг включає чотири етапи:

- 1) створення «бачення», тобто образу того, якою має стати організація у майбутньому;
- 2) проведення аналізу фактичного стану організації на сьогоднішній день;
- 3) розробка заходів, тобто проектування створення нових або зміни наявних бізнес процесів;
- 4) впровадження заходів.

Ці етапи здійснюються не послідовно, а паралельно, іноді відбувається повторення окремих етапів.

Успіх реінжинірингу залежить від знань, умінь та досвіду його учасників, зокрема, керівництва компанії. Тому виміряти прогнозовану величину покращення основних показників діяльності компанії в результаті впровадження заходів реінжинірингу досить важко. Через це спеціалісти рекомендують акцентувати увагу на наступних особливостях реінжинірингу, які дозволять уникнути помилок і невдач.

- ▶ 1. *Реінжиніринг передбачає ґрунтовне перепроєктування бізнес-процесів, а не удосконалення існуючих.* Якщо керівництво підприємства обмежиться виключно частковим покращенням окремих сфер діяльності фірми, зростання показників ефективності буде незначним.
- ▶ 2. *Реінжиніринг не просто перепроєктовує бізнес-процеси, він перетворює саму організацію.* Це вимагає значних коштів, зміни стилю виробничих відносин, звільнення некомпетентних та зайвих працівників тощо. Наприклад, якщо керівництво підприємства схильне до патерналізму та консерватизму, то реінжиніринг вже з самого початку приречений на провал. З іншого боку, на підприємствах з «демократичним» стилем управління, коли керівництво узгоджує свої рішення з трудовим колективом, реінжиніринг також не буде реалізовано в повній мірі, адже працівники опиратимуться окремим рішенням, що загрожують скороченням кадрів або суттєвому зростанню вимог до них.
- ▶ 3. *Реінжиніринг вимагає зміни корпоративної культури.* З одного боку, це робить можливим саму реалізацію реінжинірингу, а з іншого - дозволить підприємству ефективно функціонувати в майбутньому. Для цього треба змінити не тільки поведінку, але і спосіб мислення співробітників.

- ▶ Приклад. В компанії «Ford» на початкових етапах реінжинірингу дійшли до висновку, що запорукою покращення ринкових позицій підприємства буде зміна відношення його персоналу до постачальників. Останніх треба сприймати як партнерів, що зайняті у бізнес-процесах компанії, а не як «сторонні фірми». Для зміни свідомості персоналу було розроблено нову систему корпоративних цінностей, реорганізовано систему матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників, з менеджерами було проведено спеціальні заняття з цього питання.

- ▶ *4. Реінжиніринг має здійснюватися в повному обсязі.* З порушенням цієї вимоги пов'язані наступні помилки.
- ▶ 4.1. При появі перших труднощів, пов'язаних із реінжинірингом, його згортають, оскільки з'являються сумніви в його доцільності.
- ▶ 4.2. При появі перших успіхів, пов'язаних із реінжинірингом, його згортають, оскільки вирішують, що їх достатньо. Наприклад, перед початком реінжинірингу планували підвищення рентабельності продукції з 20% до 40%, але досягнувши рівня 28% вирішили, що цього достатньо, бо наступні заходи пов'язані із закупкою дорогого обладнання і підвищенням кваліфікації кадрів, і це вимагає значних витрат.
- ▶ 4.3. З самого початку визначають занадто вузьку сферу діяльності підприємства, яка підлягає реінжинірингу. Наприклад, підприємство хоче удосконалити процес маркетингових досліджень, що дозволило б більш своєчасно реагувати на зміну попиту споживачів і, відповідно, оновлювати асортимент. Фактично ж проблемною сферою може виявитись виробнича, яка не буде встигати адаптуватись до вищої частоти рекомендацій стосовно зміни асортименту.

- ▶ *5. Реінжиніринг має здійснюватися «згори-вниз».* Не слід покладати реорганізацію підприємства і бізнес-процесів на менеджерів нижньої і середньої ланок, оскільки вони:
 - ▶ 5.1) не спроможні ідентифікувати слабкі сторони підприємства в цілому і замкнені на вузьких проблемах своїх підрозділів;
 - ▶ 5.2) не спроможні проконтролювати реорганізацію бізнес-процесу в цілому, адже він охоплює декілька підрозділів підприємства;
 - ▶ 5.3) спроможні ідентифікувати майбутні загрози для себе і своїх колег, які виникнуть в ході реорганізації бізнес-процесу, а тому гальмують її.

- ▶ *6. Реінжиніринг вимагає значного фінансування і цілеспрямованого контролю.* Треба бути готовим до значних інвестицій, які можуть бути навіть дещо більшими, ніж очікувалось. При цьому всі інші програми підвищення конкурентоспроможності слід згорнути, оскільки у випадку недостатньої уваги реінжинірингу з боку керівництва він приречений на провал.
- ▶ *7. Стабільність складу вищого керівництва підприємства протягом всього процесу реінжинірингу.* Ініціатива і контроль процесу реінжинірингу має йти від вищого керівництва. Якщо ж існує імовірність зміни останнього, з'являється ризик, що новий директор компанії значні зусилля витратить саме на формування свого позитивного іміджу в межах організації, а тому не вдаватиметься до «непопулярних» кроків та взагалі не приділятиме достатньої уваги успішному завершенню проекту реінжинірингу.
- ▶ *8. Протягом процесу реінжинірингу психологічний мікроклімат в організації завжди тимчасово погіршується.* Таке погіршення не є ознакою провалу проекту. Реінжиніринг завжди веде до зміни посадових обов'язків, навантаження окремих виконавців, зміни структури робочих місць, звільнень, тому напружена атмосфера в трудовому колективі під час процесу реінжинірингу є цілком природною. Доцільно провести роз'яснювальну роботу з працівниками та налаштувати їх на зміни, вжити заходів щодо утримання тих співробітників, в яких підприємство зацікавлене, проте згорнути проект реінжинірингу не можна.

5. Стратегії досконалості

- ▶ **Стратегія досконалості - це послідовна цілеспрямована робота по створенню конкурентних переваг на основі ринкових можливостей компанії.**
- ▶ Ринкові можливості компанії - це потенціал формування конкурентних переваг, який спирається на можливості:
- ▶ 1) внутрішні - уміння фірми ефективно діяти на ринку (наприклад, швидко визначати та правильно розуміти потреби і платоспроможність споживачів, плани конкурентів, удосконалювати продукцію та технології її виробництва);
- ▶ 2) зовнішні - окремі аспекти поточної ринкової ситуації, які можуть бути використані фірмою для здобуття переваг над конкурентами (наприклад, зниження доходів споживачів за умов нижчої собівартості продукції нашого підприємства порівняно з конкурентами).
- ▶ Визначення внутрішніх ринкових можливостей компанії пов'язане із проведенням бенчмаркінгових досліджень. В ході співставлення показників нашої компанії з даними інших підприємств визначаються її сильні і слабкі сторони. Сильні сторони фактично відповідають наявним внутрішнім ринковим можливостям.

- ▶ Стратегія досконалості передбачає пошук такої системи управління та функціонування підприємства, за якої досягається рівновага між внутрішніми і зовнішніми ринковими можливостями компанії. Можна виділити наступні типи системи управління:
- ▶ 1) система з низьким рівнем адаптації до зовнішнього середовища - система управління, яка формується у випадку дуже високої мінливості ринкового середовища та характеризується слабким розвитком механізмів пошуку зовнішніх ринкових можливостей;
- ▶ 2) система з високим рівнем адаптації до зовнішнього середовища - система управління, яка формується у випадку суттєвої мінливості ринкового середовища та характеризується відмінними механізмами пошуку зовнішніх ринкових можливостей;
- ▶ 3) система, спроможна впливати на зовнішнє середовище - система управління, яка формується у потужної компанії та передбачає можливості істотного впливу на умови ринкового середовища з урахуванням інтересів підприємства.