

---

---

# **Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком**

Монографія

За загальною редакцією С.М. Ілляшенка

Суми  
ТОВ «Друкарський дім «Папірус»  
2011

УДК 330.341.1(477)  
ББК 65.9(4Укр)-2  
П-78

Рекомендовано до друку вченою радою Сумського державного  
університету (протокол № 5 від 22 грудня 2011 р.)

Рецензенти:

Мірчев Ангел, д.е.н., професор, (Університет «Проф. д-р Асен  
Златаров», м. Бургас, Болгарія);  
Решетнікова І.Л., д.е.н., професор, (ДВНЗ «Київський національ-  
ний економічний університет імені Вадима Гетьмана»);  
Фалько С.Г., д.е.н., професор, (Московський державний техніч-  
ний університет імені М.Е. Баумана, Росія)

**П-78 Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого  
управління інноваційним розвитком:** монографія / за  
ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ  
«Друкарський дім «Папірус», 2011. – 644 с.

ISBN 978-966-2458-31-2

У монографії досліджено проблеми і перспективи управління  
на ринкових засадах процесами інноваційного розвитку на дер-  
жавному, регіональному рівнях та рівні окремого підприємства.  
Викладено авторські підходи до розробки методів та інструмен-  
тів управління інноваційним розвитком підприємств у руслі  
стратегії інноваційного прориву. Розглянуто інноваційні методи  
екологічного менеджменту та маркетингу.

Для фахівців з інноваційного менеджменту і маркетингу  
інновацій, викладачів, аспірантів та студентів економічних  
спеціальностей ВНЗ.

УДК 330.341.1(477)  
ББК 65.9(4Укр)-2

ISBN 978-966-2458-31-2

© Колектив авторів, 2011  
© ТОВ «Друкарський дім «Папірус»

## Зміст

Передмова.....	7
----------------	---

### Частина I

#### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ОРІЄНТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ

<b>Розділ 1. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної економіки.....</b>	<b>14</b>
1.1. Перспективи зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах цивілізаційних трансформацій.....	14
1.2. Конкуренція та конкурентоспроможність: сучасне поняття та класифікація.....	25
1.3. Інноваційна активність як фактор конкурентоспроможності країни.....	34
1.4. Аналіз ефективності управління міжнародним маркетингом у сфері зовнішньоекономічної діяльності.....	42
<b>Розділ 2. Регіональні та галузеві аспекти активізації інноваційної діяльності.....</b>	<b>56</b>
2.1. Механізми державного управління інвестиційно-інноваційними процесами.....	56
2.2. Впровадження просторових інновацій у розвинених регіонах	69
2.3. Напрями галузевої та територіальної диверсифікації інноваційного розвитку промисловості України.....	84
2.4. Самоорганізація та розвиток соціально-економічної системи: синергетичний підхід.....	98
2.5. Інноваційний маркетинг харчових підприємств України та Українського Причорномор'я.....	109
2.6. Науково-методичний підхід до оцінки якості інституційної складової бюджетного менеджменту (регіональний аспект)	119
<b>Розділ 3. Передумови формування стратегій інноваційного прориву.....</b>	<b>141</b>
3.1. Механізм випереджаючого науково-технічний прогрес розвитку.....	141
3.2. Сучасні тенденції щодо інноваційного оновлення виробництва продукції.....	146

3.3. Використання патентно-кон'юнктурних досліджень для оцінювання рівня та значення новизни розроблюваної та існуючої на ринку промислової інноваційної продукції.....	154
---	-----

<b>Розділ 4. Освіта і наука як рушійні сили інноваційного розвитку.....</b>	<b>172</b>
4.1. Роль освіти і науки в інноваційному розвитку.....	172
4.2. Застосування WEB-технологій для формування і посилення іміджу ВНЗ.....	183

## Частина II

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

<b>Розділ 5. Інновації та інноваційна діяльність як основа розвитку сучасного підприємства.....</b>	<b>194</b>
5.1. Інновації як фактор розвитку економічних систем.....	194
5.2. Вираження цілей перспективного розвитку підприємства: інноваційна стратегія.....	208
5.3. Проблематика синтезу конкурентної й інноваційної моделей розвитку підприємства.....	215
5.4. Теоретико-методичні основи застосування полікомпонентних моделей вибору стратегій розвитку.....	228
5.5. Вплив зовнішньоекономічного середовища на розвиток інноваційних процесів.....	244
5.6. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах.....	253

<b>Розділ 6. Складові потенціалу інноваційного розвитку сучасних підприємств.....</b>	<b>264</b>
6.1. Формування ресурсного потенціалу підприємства (на прикладі будівельного комплексу).....	264
6.2. Кадрова складова інноваційного потенціалу як основний елемент розвитку інноваційної системи.....	273
6.3. Застосування бенчмаркінгового підходу в процесі планування трансформації інноваційного потенціалу підприємств.....	279
6.4. Стимулювання та розвиток креативного персоналу промислових підприємств.....	285

<b>Розділ 7. Інтелектуальний капітал і його роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства.....</b>	<b>307</b>
7.1. Інтелектуальний капітал як чинник формування конкурентної позиції сучасного підприємства.....	307

7.2. Промисловий зразок як об'єкт інтелектуальної власності: роль у маркетингу інновації, проблеми удосконалення підходів до варіантної оцінки.....	315
7.3. Теоретичні та методичні засади діагностики стану споживчого капіталу промислового підприємства-інноватора.....	324
7.4. Інформаційний супровід процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень.....	335

**Розділ 8. Організаційні інновації у забезпеченні розвитку бізнесу.....** 348

8.1. Феномен стратегічного партнерства підприємств: пояснення з позицій реляційного підходу.....	348
8.2. Конкурентоспроможність інтегрованих структур бізнесу.....	356
8.3. Організаційна архітектура управлінського консультування: ціннісний підхід.....	382

**Розділ 9. Інноваційні інструменти і методи в управлінні підприємствами.....** 394

9.1. Управління економічною безпекою промислового підприємства...	394
9.2. Застосування бенчмаркінгового підходу для формування конкурентних переваг підприємства.....	402
9.3. Формування критеріальної бази оцінки ефективності діяльності підрозділів підприємств.....	412
9.4. Використання інноваційного підходу в 3D-рекламі.....	421
9.5. Інноваційний лізинг.....	427

**Частина III**

**РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНІ ІНСТРУМЕНТИ І МЕТОДИ  
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**Розділ 10. Стратегічний маркетинг у інноваційному розвитку підприємств.....** 442

10.1. Стратегічна маркетингова діяльність вітчизняних підприємств: проблеми та перспективи розвитку.....	442
10.2. Генерація нових знань: маркетинг інституційних інвесторів....	458
10.3. Ефективне управління промисловими підприємствами на засадах маркетингу та логістики.....	466

**Розділ 11. Маркетингова товарна інноваційна політика.....** 477

11.1. Особливості формування продуктової та товарної політики підприємства.....	477
---	-----

11.2. Маркетинг у процесі створення конкурентоспроможної продукції (на прикладі харчової промисловості).....	489
11.3. Теоретико-методичні засади оцінки упаковки інноваційної продукції.....	498
<b>Розділ 12. Маркетингові комунікації і їхня роль у інноваційному розвитку підприємств.....</b>	<b>517</b>
12.1. Методологічні засади стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної діяльності підприємств.....	517
12.2. Формування комунікаційних ефектів на етапах ухвалення рішення про купівлю організаційним споживачем.....	531
12.3. Значення бренду в забезпеченні ринкової позиції підприємства.....	544
<b>Розділ 13. Екологічний маркетинг і менеджмент.....</b>	<b>564</b>
13.1. Екомаркетинг: світові та українські реалії.....	564
13.2. Основні напрями розвитку соціально-етичного маркетингу лісового комплексу України.....	589
13.3. Менеджмент інновацій у галузі вторинної переробки нафтових відходів.....	598
13.4. Проблеми і перспективи брендингу територій на прикладі бренд-концепції сумської області «Сумщина – територія для життя!».....	611
Післямова.....	636

## Передмова

На поточний час серед науковців практично не виникає заперечення тези про доцільність і реальну можливість розвитку економіки України інноваційним шляхом. Відмінності їх поглядів полягають лише у особистісному баченні стратегій переходу на інноваційний розвиток. Виходячи з цього у даній монографії була зроблена спроба узагальнити і викласти підходи представників різних наукових шкіл, які з різних поглядів визначають особливості інноваційно-орієнтованого розвитку економіки України, акцентують свою увагу на різних рівнях управління інноваційним розвитком: національному, регіональному (галузевому), рівні окремого підприємства чи установи. Такий багатоаспектний аналіз проблем і перспектив ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком дозволяє чіткіше, з урахуванням поглядів різних наукових шкіл, окреслити поле подальших досліджень і визначити їх пріоритетні напрями.

Книга продовжує серію колективних монографій,<sup>1</sup> що була започаткована у 2004 році на кафедрі маркетингу (тепер – маркетингу і управління інноваційною діяльністю) Сумського державного університету, які присвячені дослідженню проблем переходу вітчизняної економіки на інноваційний розвиток, а також удосконаленню існуючих і розробці нових інструментів та методів управління інноваційним розвитком.

У написанні книги прийняли участь:

Ілляшенко С.М., д.е.н., професор, зав. кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю (УІД), Сумського державного університету (СумДУ), заступник директора інституту

---

<sup>1</sup> Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.

Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.

Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.

Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Торговий дім «Папірус», 2010. – 621 с.

- Економіки розвитку МОНМС і НАН України у складі СумДУ, науковий редактор (передмова, п. 4.2, післямова);
- Галиця І.О., д.е.н., науковий радник з інноваційних питань Міжнародної асоціації господарського права; академік Української технологічної академії; зав. кафедри менеджменту підприємств туристичної індустрії Київського університету туризму, економіки і права (КУТЕП) (п. 2.1);
- Герасимчук В.Г., д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (КПІ) (п. 1.1);
- Жихор О.Б., д.е.н., професор, зав. кафедри фінансів Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (УАБС НБУ) (п. 2.2);
- Маслак О.І., д.е.н., професор, член-кореспондент Академії економічних наук України, зав. кафедри економіки Кременчуцького національного університету ім. Михайла Остроградського (КрНУ) (п. 2.3);
- Мельник Л.Г. д.е.н., професор, заслужений діяч у галузі науки і техніки України, директор інституту Економіки розвитку МОНМС і НАН України у складі СумДУ, зав. кафедри економіки та бізнес адміністрування СумДУ (п. 5.1);
- Примак Т.О., д.е.н., професор кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (КНЕУ) (п. 13.1);
- Прокопенко О.В., д.е.н., професор, декан факультету економіки та менеджменту, зав. кафедри економічної теорії, професор кафедри маркетингу і УІД СумДУ (п. 13.3);
- Решетілова Т.Б., д.е.н., професор, зав. кафедри маркетингу ДВНЗ «Національний гірничий університет» (НГУ) (п. 1.3);
- Телетов О.С., д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 4.1);
- Фролов С.М. д.е.н., доцент, директор ІЗДВН СумДУ (п. 2.6);
- Яковлев А.І., д.е.н., професор, академік Академії інженерних наук, зав. кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (НТУ ХПІ) (п. 9.2);
- Башук Т.О., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 6.4);

- Белявцев М.І., к.е.н., доктор філософії, професор, академік Академії економічних наук України, зав. кафедри маркетингу Донецького національного університету (ДонНУ) (п. 6.1);
- Біловодська О.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 11.3);
- Божкова В.В., к.е.н., доцент, заступник зав. кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 12.1);
- Верба В.А., к.е.н., доцент, докторант, доцент кафедри стратегії підприємств КНЕУ (п. 8.3);
- Воробйова Л.Д., к.т.н., доцент кафедри економіки КрНУ (п. 3.2);
- Галиця О.С., к.ю.н., доцент, науковий консультант першого проректора КУТЕП (п. 2.1);
- Герцик В.А., к.е.н., доцент кафедри Маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (СНУ ім. В.Далія) (п. 1.2);
- Гребешкова О.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри стратегії підприємств, КНЕУ (п. 8.1);
- Деділова Т.В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (п. 5.2);
- Джемелінська Л.В., к.е.н., старший викладач НТУ КПП (п. 11.2);
- Загорна Т.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства Макіївського економіко-гуманітарного інституту (п. 5.3);
- Зайчук Т.О., к.е.н., доцент, зав. кафедри економіки ПВНЗ «Кременчуцький університет економіки, інформаційних технологій і управління» (п. 10.1);
- Звягінцева О.Б., к.е.н., пошукувач ступеня д.е.н., Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України (п. 2.5);
- Івашова Н.В., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 12.3);
- Ілляшенко Н.С., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 3.1);
- Калюжна Н.Г., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності СНУ ім. В.Далія (п. 2.4);
- Карпіщенко М.Ю., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 13.4);
- Квятковська Л.А., к.е.н., доцент кафедри економіки КрНУ (п. 7.1);

- Ковальчук С.В., к.е.н., професор, зав. кафедри маркетингу Хмельницького національного університету (п. 9.4);
- Коверга С.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри «Менеджмент організації» Автомобільно-дорожнього інституту ДВНЗ «Донецький Національний технічний університет» (п. 9.3);
- Кравець П.В., к.с.-г.н., в.о. зав. кафедри лісового менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (п. 13.2);
- Кринська Л.І., к.е.н., доцент, доцент, кафедри менеджменту зовнішньоекономічної і інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету (п. 5.5);
- Махнуша С.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 7.2);
- Мельник Ю.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 5.4);
- Нагорний Є.І., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 3.3);
- Новошинська Л.В., к.е.н., доцент Одеського державного економічного університету (п. 10.2);
- Овечкіна О.А., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки технологічного інституту СНУ ім. В.Даля (п. 6.3);
- Олефіренко О.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 13.4);
- Павліщук О.П., к.е.н., старший викладач кафедри лісового менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (п. 13.2);
- Пересацько Г.О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту УАБС НБУ (п. 9.5);
- Райко Д.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту НТУ ХПІ (п. 8.2);
- Розвод С.В., к.е.н., доцент кафедри лісового менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (п. 13.2);
- Троян М.Ю., к.е.н., старший викладач кафедри економічної теорії, заступник декана факультету економіки та менеджменту СумДУ (п. 12.2);
- Фещенко О.М., к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств Дніпропетровської державної фінансової академії (ДДФА) (п. 1.4);

- Шипуліна Ю.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД СумДУ, заступник декана факультету економіки та менеджменту з інформатизації СумДУ (п. 4.2);
- Школа В.Ю., к.е.н., доцент, заступник зав. кафедри економічної теорії СумДУ (п. 13.3);
- Шевченко М.М., к.ф-м.н., старший науковий співробітник Центру досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України (п. 2.1);
- Гришко Н.Є., старший викладач кафедри економіки КрНУ (п. 9.1);
- Євтушенко Н.О., ст. викладач кафедри менеджменту Нікопольського факультету Запорізького національного університету (п. 10.3);
- Іванова К.В., старший викладач кафедри економіки підприємства Технологічного інституту СНУ ім. В.Даля (п. 6.3);
- Ільченко В.М., старший викладач кафедри економіки підприємств ДФФА (п. 1.4);
- Іщенко С.В., старший викладач кафедри економіки КрНУ (п. 11.1);
- Ткачова Н.П., викладач кафедри економіки та маркетингу НТУ ХП (п. 9.2);
- Янковська В.А., викладач кафедри фінансів і кредиту Харківського інституту фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі (п. 2.2);
- Васильєв В.В., аспірант кафедри маркетингу СНУ ім. В.Даля (п. 1.2);
- Васильченко А.О., аспірант кафедри маркетингу ДонНУ (п. 6.1);
- Голишева Є.О., аспірант, асистент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 7.3);
- Грищенко О.Ф., аспірант, асистент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 7.4);
- Ніколаєва В.К., аспірант кафедри маркетингу Державного вищого навчального закладу НГУ (п. 1.3);
- Пугачова О.С., здобувач кафедри маркетингу Хмельницького національного університету (п. 9.4);
- Сагер Л.Ю., аспірант, асистент кафедри маркетингу та УІД СумДУ (п. 12.1);
- Яковлева Г.В., аспірант, асистент кафедри маркетингу та УІД СумДУ, голова Профспілкової організації студентів СумДУ (п. 6.2);

Крикуненко Д.О., інженер-проектувальник 1-ої категорії групи розробки нормативних документів ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Системавтоматика» (п. 5.6);

Лукаш С.М., радник директора з економічної безпеки СФНАК «Укragenrolізинг» (п. 9.5);

Радченко О.В., начальник філії Сумського обласного управління ВАТ «Ощадбанк України» (п. 9.5);

Савченко О.С., економіст ФОП «Савченко С.В.» (п.п. 5.4.1, 5.4.2).

До монографії увійшли матеріали досліджень, що були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (відбулася 29 вересня-1 жовтня 2011 року), а також досліджень виконаних за науковими темами «Розроблення наукових основ маркетингу інновацій» (№ державної реєстрації 0109U001384) та «Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем» (№ державної реєстрації 0109U8930).

## 9.2. Застосування бенчмаркінгового підходу для формування конкурентних переваг підприємства

Теорія і практика менеджменту пропонує широкий інструментарій підвищення конкурентоспроможності, у складі якого варто відзначити стратегічне планування, систему збалансованих показників, загальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, формування місії, аутсорсинг, сегментацію споживчого ринку, злиття і поглинання, управління взаємодією з клієнтами, сценарне планування, ключові компетенції, 6-сігм, управління споживчими перевагами [4, 14, 19, 40, 42]. Проте лише невелика частина з них може забезпечити необхідний ефект і задовольнити очікування керівників підприємств. У той же час зарубіжна практика свідчить про наявність серед сучасних методів підвищення конкурентоспроможності досить ефективного інструменту менеджменту під назвою *бенчмаркінг* [1, 2, 5, 28, 35].

В Україні цей інструмент економічного аналізу поки ще не набув широкого поширення. Основними причинами цього є недостатнє теоретичне освоєння методу, відсутність розробленого методичного інструментарію і механізму його адаптації до українських умов. В нашій країні до цього поняття відносяться поки ще насторожено, побоюючись, що поняттям бенчмаркінгу прикривається промислова розвідка.

Як економічний термін «бенчмаркінг» (від англ. «*benchmark*» – початок відліку) з'явився у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). Сьогодні існують різні визначення поняття «бенчмаркінг». Керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу (*Global Benchmarking Network*) Роберт К. Кемп (*Camp Robert C.*), загально визнаний засновник даної концепції, трактує бенчмаркінг як постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг, досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх областях [1,31].

Причини, які гальмують більш широке розповсюдження та використання бенчмаркінгу, є і в розвинутих країнах (рис. 9.1), і в країнах пострадянського простору (рис. 9.2).

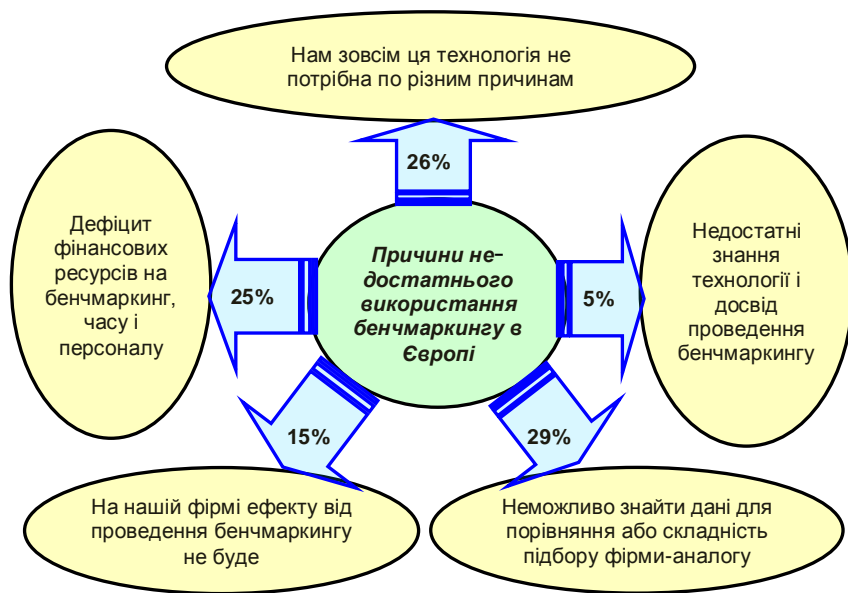


Рисунок 9.1. Причини недостатнього використання бенчмаркінгу в Європі по версії університету «*Open University Business School*»

Деяко інші причини неналежного використання бенчмаркінгу в промисловому просторі країн СНД, в тому числі і на Україні. Як бачимо на рис. 9.2, причини тут вже накладаються одна на одну (сума відсотків за всіма підприємствами перевищує 100%). Хоча в

деякій мірі причини слабого розвитку бенчмаркінгу як ефективної технології підвищення конкурентоспроможності й ефективності бізнесу на підприємствах України і Європи корелюють між собою (складність знаходження партнерів і даних для порівняння, недостатні знання технології і досвіду проведення бенчмаркінгу і т.п.), все ж є досить помітним, що застосування бенчмаркінгу в рамках маркетингової діяльності в Україні пов'язано з особливими, не характерними для європейських підприємств труднощами, серед яких можна відзначити невеликий обсяг знань про бенчмаркінг; закритість інформації на підприємствах; орієнтація на миттєвий прибуток або на виживання [4, 32].

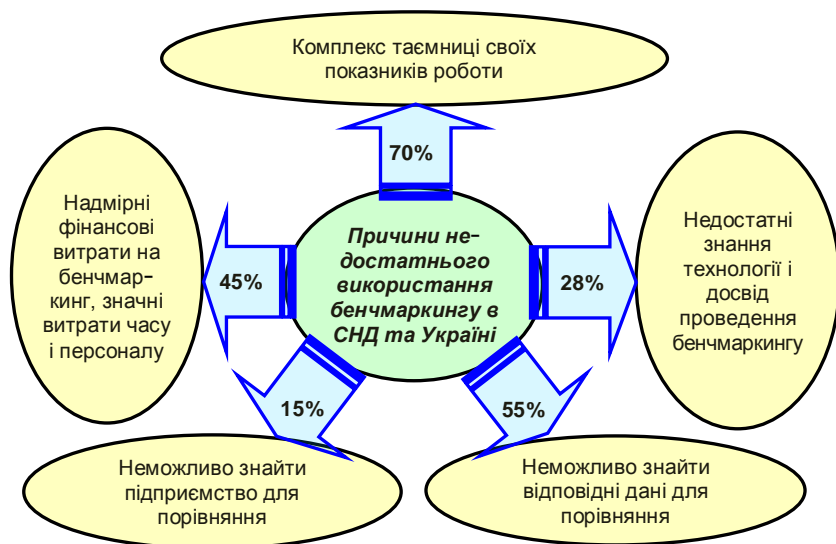


Рисунок 9.2. Причини недостатнього використання бенчмаркінгу в СНД та в Україні

Для ефективного проведення бенчмаркінгу в Україні важливо зламати «синдром природного прагнення до таємності», який придбав патологічні форми. На наш погляд, є дві причини появи такого синдрому: закритість економіки і шпигуноманія радянського часу, а також юридичні дефекти приватизації. У нашій країні намагаються приховувати інформацію про свою фірму не

тому, що її розкриття може завдати шкоди, а просто так, про всяк випадок – «як би чого не вийшло».

За цією ознакою світовий бізнес можна умовно розділити на дві категорії. Перша – компанії, які сповідують принцип таємності у своїй роботі, ретельно оберігають інформацію про свою фірму. Друга категорія – максимально відкриті фірми, які вважають, що поки їх наздоганяють, вони встигнуть придумати щось новеньке. Японці, наприклад, мають давню мудрість: «Той хто навчається, розвивається сам». Саме в Японії конкуренти обмінюються секретами, не вважаючи це чимось незвичайним. До такого не доросли не тільки вітчизняні промислові підприємства, а й більшість компаній інших країн [1, 9, 32]. На думку Белокоровіна, «комплекс засекреченості» є щось фантастично зумовлене, деякий ірраціональний елемент діяльності. Аргументи на його користь є завжди, але вони ніколи не зіставляються з тими втратами, які несе фірма, засекретивши себе без потреби [4, 32, 40].

У центрі уваги бенчмаркінгу – запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Виходячи з цього слід визнати, що основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Якраз така мета ставиться дослідниками при визначенні рівня конкурентоспроможності товару та його виробника та при ідентифікації конкурентних переваг суб'єкта ринкових відносин, що робить цей інструмент економічного аналізу нагально необхідним при формуванні та оцінці конкурентних переваг машинобудівного підприємства та його продукції.

При порівнянні джерел, в яких досліджена природа бенчмаркінгу, виявляється, що в даний час не існує єдиного підходу до визначення видів бенчмаркінгу. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне, беручи до уваги основне завдання дослідження – підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства – виділити для подальшого розгляду наступні види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній конкурентний, зовнішній внутрішньогалузевий, зовнішній міжгалузевий та комбінований внутрішній і зовнішній бенчмаркінг.

На наш погляд, якраз ці види бенчмаркінгу при їх активному застосування можуть посприяти меті формування та посилення конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Інші, досить популярні види бенчмаркінгу (загальний, функціональний,

стратегічний, оперативний і т.п.), мають дещо менше значення для досягнення конкурентоспроможності, їх ефективність і дієвість визначається в більшій мірі внутрішніми процесами на підприємстві та його ресурсними можливостями.

У табл. 9.1 показаний взаємозв'язок співпраці партнерів з бенчмаркінгу, застосовності зібраних даних і рівня прискорення, яке отримує підприємство, використовуючи різні види бенчмаркінгу. Не існує «самого кращого» виду бенчмаркінгу. Кожен з них (внутрішній, зовнішній конкурентний, зовнішній галузевий, зовнішній міжгалузевий і комбінований зовнішній і внутрішній) має свої переваги і недоліки, які необхідно брати до уваги [36, 47].

*Таблиця 9.1. Порівняння різних видів бенчмаркінгу*

Тип бенчмаркінгу	Рівень співпраці	Значущість інформації	Рівень прискорення
Внутрішній	Високий	Висока	Невеликий
Зовнішній конкурентний	Низький	Висока	Середня
Зовнішній внутрішньогалузевий	Середній	Середня	Висока
Зовнішній міжгалузевий	Середній	Низька	Висока
Комбінований(внутрішній і зовнішній)	Середній	Середня	Дуже висока

Найбільш поширеним підходом є комбінація внутрішнього і зовнішнього (конкурентного, галузевого і/або міжгалузевого) бенчмаркінгу. Саме ця комбінація зазвичай дає найкращі результати. У табл. 9.2 надається порівняння різних видів бенчмаркінгу.

*Таблиця 9.2. Характеристика різних видів бенчмаркінгу*

Тип бенчмаркінгу	Тривалість циклу	Партнери за бенчмаркінгом	Результати
Внутрішній	2-4 місяці	Усередині організації (підрозділи, персонал)	Значні поліпшення якості, зниження витрат
Зовнішній конкурентний	3-12 місяців	Конкуренти	Підвищення конкурентоспроможності
Зовнішній галузевий	5-14 місяців	Партнери по бізнесу	Творчий прорив, найкращі показники
Зовнішній міжгалузевий	5-24 місяці	Різні галузі, різні підприємства	Кращий або прогресивні бізнес-процеси
Внутрішній і зовнішній	Перманентно	Мікро- і макросередовище	Надійні на рівні підприємства

Незалежно від того, який різновид бенчмаркінгу вибраний керівництво компанії і команда виконавців повинні чітко представляти цілі та завдання дослідження. Нижче приведені типові завдання зовнішнього конкурентного бенчмаркінгу. Деякі з них можуть бути сформульовані ще на стадії проведення внутрішнього бенчмаркінгу, інші вибирають на етапі підготовки до проведення зовнішнього дослідження [5]. Але частину завдань бенчмаркінгу остаточно можна з'ясувати лише в процесі його проведення.

Немає єдності в дослідників і відносно принципів бенчмаркінгу. Найбільш поширені концепції з цього приводу наведені в табл. 9.3.



Рисунок. 9.3. Задачі конкурентного бенчмаркінгу з формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

Серед принципів бенчмаркінгу визнаними й відомими є принципи Ватсона [2]. Вони добре відображені у визначеннях бенчмаркінгу. Однак спірним є принцип взаємності Ватсона, який актуальний далеко не у всіх випадках. Він відповідає вимогам асоціативного і мережевого видів бенчмаркінгу, але сутність конкурентного бенчмаркінгу прямо йому суперечить. Крім того, ця структура принципів, запропонована в 1993 р., вже не в достатній мірі враховує сучасні тенденції в бенчмаркінгу.

*Таблиця 9.3. Найбільш вживані принципи бенчмаркінгу в редакції різних дослідників*

Принципи Грегорі Ватсона		Принципи О. Михайлової	
Назва	Суть	Назва	Суть
<i>Взаємність</i>	Бенчмаркінг заснований на взаємних відношеннях, згоді й обміні даними, що забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін. Усе повинно бути заздалегідь встановлено і погоджено	<i>Концентрація на якості</i>	Всебічна концентрація на якості передбачає безперервну роботу в сфері якості з усіх аспектів і функцій організаційної діяльності компанії, а не тільки в процесі надання послуги або продукту кінцевому споживачеві.
		<i>Постійний зовнішній бенчмаркінг</i>	Тільки систематичний порівняльний аналіз дозволяє створити основу для послідовної реалізації процесу поліпшення (удосконалення)
<i>Аналогія</i>	Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими, від цього залежить успіх діяльності	<i>Бенчмаркінг – основа виживання</i>	Без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливо
<i>Вимір</i>	Порівняння характеристик декількох підприємств має на меті встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення	<i>Враховування недосконалості класичної моделі TQM в процесі планування бенчмаркінгової діяльності</i>	TQM базується на: необхідності постійного поліпшення; важливості покупця; культурних змінах; постійної природи поліпшень; груповій роботі та важливості внеску кожного. Та навіть при повному дотриманні нерідко відбувається серйозна помилка: при оцінці результатів впровадження TQM за основу береться ступінь виконання поставлених цілей і завдань в порівнянні з попереднім результатом (до впровадження TQM)
<i>Вірогідність</i>	Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції	<i>Важливість бізнес-процесів</i>	Для бенчмаркінгу бізнес-процеси, що протікають в організації, набагато важливіші, ніж процес функціонування таких класичних функціональних підрозділів, як фінансовий відділ, відділ продажів і ін.

Серед вітчизняних розробок в табл. 9.3 приведено принципи бенчмаркінгу Е.А. Михайлової [35]. Навіть поверхневий аналіз цієї структури свідчить про певну її обмеженість. Не заперечуючи важливість бізнес-процесів у цілому в діяльності промислового підприємства, зауважимо що для задач бенчмаркінгу цей принцип не може бути узагальнюючим, його актуальність може бути підтверджена тільки для окремих видів бенчмаркінгу. Врахування недосконалості класичної моделі *TQM* не є фундаментальним аспектом бенчмаркінгу, який було б необхідно виносити як окремий принцип бенчмаркінгу. Такий принцип був би доцільним для певної системи управління якістю або сертифікацією продукції. В цьому ж контексті можна виказати певні зауваження і стосовно принципу «Концентрація на якості». Ринкові закони не завжди вимагають кращої якості. Якість товару повинна бути такою, якою її хоче бачити споживач – не більше і не менше. Ніхто не буде платити за низьку якість, але ніхто не буде платити і за надлишкову якість. Зауважимо також, що, на наш погляд, принцип «Бенчмаркінг – основа виживання» сформульований даним автором ненауково, його вигляд межує з певним товарним популізмом.

Таблиця 9.4. Пропонована система принципів бенчмаркінгу

Принцип	Сутність
Співставлення	Параметрів системи (у тому числі її цілей) з аспектами зовнішнього середовища, що є найбільш істотним елементом конкурентного бенчмаркінгу на етапі порівняння з підприємством-конкурентом
Системності	Передбачає вдосконалення управління підприємством як системою взаємозалежних підсистем, процесів (системні поліпшення)
Істинності	Припускає прийняття рішень на підставі фактів і даних, наявність на підприємстві системи збору та аналізу інформації про його діяльність, що створює умови для знаходження ефективних рішень і планомірного впровадження змін в рамках програм бенчмаркінгу
Вимірюваності	Передбачає наявність системи виміру параметрів, що досліджуються, як кількісного, так і якісного характеру, що дозволяє ефективно реалізувати принцип співставлення
Постійного покращення	Частина загальної стратегії розвитку підприємства, що забезпечує стійкість результатів бенчмаркінгових проєктів з формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності
Синергії	Створює умови для збільшення ефективності діяльності підприємства при використанні переваг конкуруючих суб'єктів
Орієнтації на споживача	Передбачає виявлення методів, технологій і факторів досягнення ефективності, оцінюваної з позицій споживача

У табл. 9.4 показані базові принципи бенчмаркінгу (в першу чергу конкурентного) для вдосконалення системи формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства, які сформовано на основі узагальнення основних постулатів і принципів сучасних управлінських методик, а також критичного аналізу теоретичних і практичних розробок в галузі методології бенчмаркінгу.

Така система принципів має складати базис методології бенчмаркінгу, який використовується у всіх формах і різновидах. У цій системі деякі з принципів (синергії, постійного покращення) виражають специфічну особливість деяких (в першу чергу нових) форм бенчмаркінгу (наприклад, конкурентного бенчмаркінгу), які спираються не тільки на основні принципи бенчмаркінгу, а й на ряд корисних положень і уявлень, які не можна назвати цілком властивими для класичного бенчмаркінгу.

Дослідження літературних джерел [17] та практики роботи провідних підприємств на засадах бенчмаркінгу дозволили сформулювати перелік основних переваг цього методу над традиційними підходами (рис. 9.4).

У ринкових умовах жорстка конкуренція стала нормою, тому підприємства і організації, що займаються діяльністю в одній сфері, випускають однотипні товари і послуги, намагаються обійти конкурента, вишукуючи все нові й нові засоби конкурентної боротьби. Дуже часто конкурентна боротьба виходить за рамки етики бізнесу. «Легальним» же засобом було і залишається нарощення конкурентних переваг [1, 9, 19, 31].

Бенчмаркінг є незамінним помічником, який значною мірою в змозі підвищити темпи зростання продуктивності праці та інших економічних показників. Власне, все залежить від того напрямку, в якому вирішила працювати фірма. Необхідно поставити чітке завдання: визначити область дослідження і лише після цього шукати шляхи її вирішення. Не варто намагатися охопити все й одразу, підприємство не володіє величезним запасом вільних фінансових ресурсів, а отже, не зможе обійти навіть найближчого конкурента за всіма показниками відразу. Позитивним моментом є те, що розпочата робота щодо стимулювання або удосконалення будь-яких конкурентних якостей все одно викличе позитивні зміни у будь-якій сфері, які в свою чергу дадуть поштовх до дії і зміцнять віру у здійснення прогресу та інших успіхів.

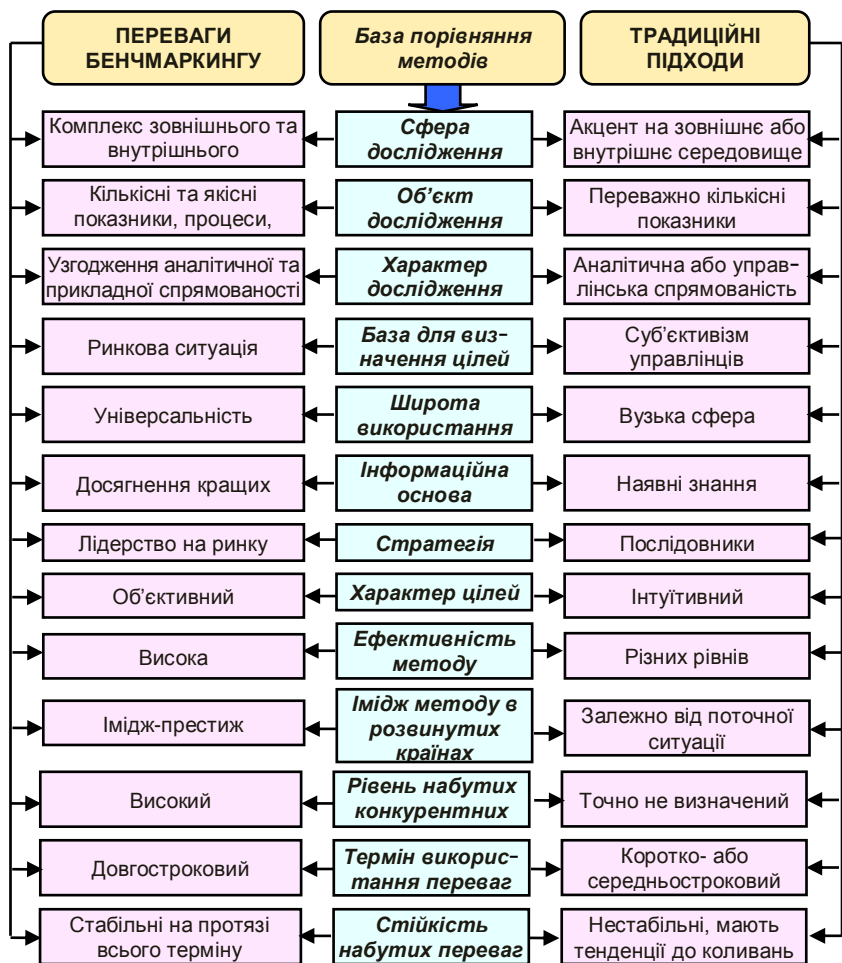


Рис. 9.4. Переваги бенчмаркінгу перед іншими інструментами менеджменту

Практика компаній підтверджує, що процес бенчмаркінгу є ефективний інструмент вдосконалення ключових сторін бізнесу. Разом з тим, у літературі справедливо звертається увага на типові помилки застосування бенчмаркінгу [5, 28, 42, 53].

Перша помилка пов'язана з тим, що результати бенчмаркінгу фірм конкурентів не можна відразу застосовувати до своєї органі-

зації. У першу чергу необхідно дослідити способи адаптації зібраної інформації до діяльності своєї компанії.

*Друга помилка* пов'язана зі сліпим копіюванням стандартів. Так званий «еталон» може бути просто непридатний для клієнтів, ринку або ресурсів даної організації. При підборі «еталонів» слід вивчати досвід тих компаній, чия ситуація максимально нагадує дану організацію.

*Третя помилка*, яка є досить поширеною, це те, що в процесі бенчмаркінгу намагаються оцінити всю систему, що дуже довго і дорого. Краще вибрати один або кілька ключових процесів, що визначають конкурентні переваги компанії і ретельно їх опрацювати.

*Четверта помилка* пов'язана з вибором для аналізу проблем, які не співвідносяться зі стратегією й цілями бізнесу, або навіть суперечать іншим ініціативам компанії.

*П'ята помилка* стосується вибору процесів, які важко піддаються вимірюванню, – це ще один із способів виконати велику, але невдячну роботу. Одним з таких процесів є, наприклад, корпоративні комунікації. Щоб бенчмаркінг проектів внутрішніх *public relations* приніс користь, необхідно виокремити з цього напрямку роботи якусь більш певну частину, що піддається більш-менш точній оцінці. Не менш важливо пам'ятати про інтереси споживача.

*Шоста помилка* полягає у тому, що при вивченні чужого досвіду деякі компанії можуть захопитися скороченням витрат до «еталонного» рівня, абсолютно забуваючи про наслідки для клієнтів. Зменшення витрат за будь-яку ціну нерідко обертається погіршенням сервісу, клієнти перейдуть до конкуруючої організації, а бізнес починає переживати не найкращі часи.

Також відмітимо, що не слід порушувати порядок проведення бенчмаркінгу, коли організації починають вивчення чужого досвіду до того, як повністю проаналізували власну роботу.