

8. Здійснення постійного моніторингу ризиків як за кожною обраною стратегією, так і за портфелем в цілому [11].

Джерела та література

1. J.P. Morgan. (1995). RiskMetrics™ Technical Document, 3rd ed. New York.
2. Ральф Винс. Математика управління капиталом. Методи аналізу ризиків для трейдерів і портфельних менеджерів/ Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «АЛЬПИНА», 2000. – 401 с.
3. Кристина И. Рэй. Рынок облигаций: торговля и управление рисками. – М.: Дело, 1999. – 600 с.
4. Tuckman B. (2000). Fixed income securities. Tools for today's markets. John Wiley & Sons, New York.
5. Group of Thirty Global Derivatives Study Group (1993). Derivatives: practices and principles. Washington. D. C. [G-30 report].
6. Sharpe, W. T., G. J. Alexander and J. V. Bailey (1999), Investments, 6th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
7. de Beaufort, Roberto (2000) "The Changing Nature of Reserve Management Risks", Risk Management for Central Bankers, Central Banking Publications
8. Johnson–Calari, Jennifer (2000) "Risk Management at the World Bank: Global Liquidity
9. Portfolios", Risk Management for Central Bankers, Central Banking Publications
10. Manganelli, S. and R. F. Engle (2001), Value at Risk Models in Finance, European Central Bank Working Paper 75.
11. Jorion, P. (2001), Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk, 2nd
12. edition, McGraw–Hill, New York.
13. Chow, G. and M. Kritzman (2001) "Risk Budgets", Journal of Portfolio Management,
14. Winter 2001

Белошанка В.А.

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПРАКТИКЕ ТНК

Введение. Серьезной проблемой при анализе потенциала компании является объективность. Многие компании становились жертвами чрезмерно оптимистических оценок, надежд и прогнозов, уповаю в основном на позитивные результаты в прошлом и игнорируя при этом опыт и прогресс других корпораций. В то же время в компании может и не быть информации о тех или иных преимуществах, которыми она обладает. Работы Г. Минтцберга [1], Д. Сулла [2], Р. Саймонса [3], Р. Гранта [4] и многих других исследователей показывают, что при анализе и оценке потенциала и ресурсов компании необходим системный и многокритериальный подход.

Постановка задачи. Как демонстрирует практика ТНК, ключевым условием в обеспечении объективности этого внутриорганизационного анализа является определение количественных измерителей результативности, позволяющих сравнивать компании друг с другом. В течение последних 10–15 лет бенчмаркинг (benchmarking) стал эффективным методом оценки и развития организационного потенциала путем детальных сравнений с другими компаниями. Целью данной статьи является систематизация подходов к организации внутриорганизационного анализа в ТНК с использованием бенчмаркинга и оценка возможностей результативного применения бенчмаркинга в практике украинских компаний.

Результаты. Успешная стратегия предполагает соответствие между возникающими во внешней среде возможностями с одной стороны, и потенциалом компании по их использованию с другой. Именно на определение этого соответствия направлен внутриорганизационный анализ, включающий оценку материальных, нематериальных и человеческих ресурсов, а также выявление сильных и слабых сторон в различных функциональных сферах деятельности.

При этом следует понимать, что в деятельности компании на любом конкурентном рынке и/или рыночном сегменте обязательно существуют свои ключевые факторы успеха (иными словами, условия без соответствия которым конкурентный успех невозможен). Ключевые факторы успеха определяют то, в чем компания должна достичь максимальной эффективности, а также требуемые для этого навыки и ресурсы. Идентификация ключевых факторов успеха является первым шагом в проведении эффективного внутриорганизационного анализа.

Один из наиболее распространенных подходов к выявлению ключевых факторов успеха базируется на очевидном предположении, что успешная компания должна, во-первых, предлагать на рынок ту продукцию, которую хотят покупатели, а во-вторых, устоять в конкурентной борьбе [5].

В соответствии с этим подходом, необходимо задать два вопроса:

- 1) Что хотят наши потребители?
- 2) Что необходимо компании для выживания в конкурентной борьбе?

Для ответа на первый вопрос следует определить характеристики целевой группы потребителей, мотивы принятия решения о покупке, а также выяснить критерии, на основании которых происходит выбор поставщиков.

Второй вопрос требует понимания конкурентной структуры рынка и его отдельных сегментов. Здесь необходимо выяснить, на чем может базироваться конкурентное преимущество компании. Анализ конкурентных сил по модели М. Портера [6] может позволить определить важность таких факторов, как например экономия на масштабах, соотношение постоянных и переменных затрат, обеспечение контроля над системой товарораспределения и т. д.

В наиболее общем виде логика определения ключевых факторов успеха представлена на рис. 1.

Укрупненно материальные ресурсы могут быть разделены на две категории: финансовые ресурсы и физические ресурсы. Оценка финансовых ресурсов связана с выявлением инвестиционных возможностей компании, ее способности эффективно реагировать на действия конкурентов. Среди основных групп показателей, характеризующих финансовую стабильность фирмы выделяют показатели платежеспособности и показатели финансовой устойчивости. Основными характеристиками *физических ресурсов* являются размеры, дислокация, техническое совершенство производственных мощностей, зданий, резервы сырья и материалов. Все это определяет производственные возможности и потенциал конкурентоспособности данной компании. Нематериальные ресурсы компании становятся все более важными в борьбе за ее конкурентоспособность. В то же время в отличие от материальных ресурсов, находящих свое отражение в финансовых отчетах, их оценка в значительной степени затруднена.

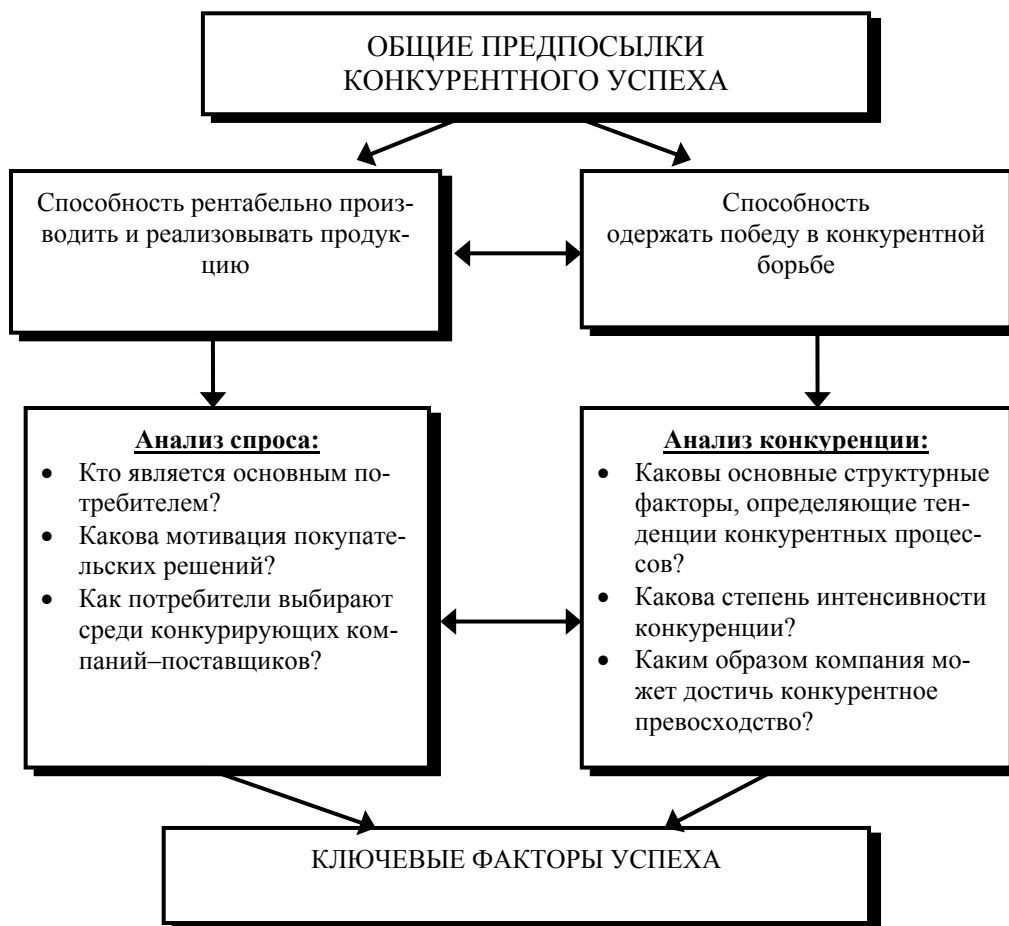


Рис. 1. Идентификация ключевых факторов успеха

Основу нематериальных ресурсов составляют технологические ресурсы и ее репутация. Характеристиками технологических ресурсов компании могут являться патенты, авторские права, торговые секреты, опыт в использовании "ноу-хау", а также развитость исследовательской инфраструктуры, численность и квалификация научных и технических работников.

Репутация компании отражается в отношениях с потребителями, их восприятием продуктов/услуг компании как качественных и надежных, в том числе за счет сильной торговой марки.

Все большую роль в оценке нематериальных ресурсов фирм играет ценных бумаг. Индикативным, в частности, является соотношение рыночной цены акции и балансовой стоимости активов, приходящихся на одну акцию (коэффициент price-book value, или P/B):

$$P/B = \frac{\text{Балансовая стоимость активов на одну акцию}}{\text{Рыночная цена акции}}$$

Классификация факторов организационного потенциала международных компаний осуществляется по функциональному признаку и может включать:

- НИР;
- финансы;
- производство;
- маркетинг;
- общий менеджмент и т. д.

При проведении внутриорганизационного анализа следует уделять внимание таким характеристикам ресурсов и способностей, как устойчивость во времени, идентифицируемость, воспроизводимость конкурентами. Изучение этих характеристик позволяет определить характер, масштабность и потенциал развития конкурентных преимуществ данной компании [7].

Серьезной проблемой при анализе организационного потенциала является объективность. Многие корпорации становились жертвами чрезмерно оптимистических оценок, надежд и прогнозов, уповая в основном на позитивные результаты в прошлом и игнорируя при этом опыт и прогресс других компаний.

К примеру, IBM на протяжении ряда десятилетий являлась лидером американской промышленности. В 80-х годах IBM возглавляла список журнала Fortune. Однако уже к 1993 году IBM в этом списке “съехала” на 354 место. Специфической особенностью данной компании было то, что большинство сотрудников отбиралось еще в процессе обучения в школе и приходили в компанию, не зная опыта работы других организаций. В известной степени это соответствовало интересам менеджеров высшего звена, не желавших испытывать влияния извне. Складывавшаяся атмосфера обуславливала то, что сотрудники начали считать, что девиз “Думай!” работает только в IBM, а другие организации на это не ориентированы.

К чему все это привело IBM? В течение 1991–1993 годов рыночная стоимость акций компании упала более чем в 3 раза, дивиденды уменьшились на 80 процентов, что особенно тяжким бременем легло на ушедших на пенсию сотрудников компании, инвестировавших в свое время значительную часть доходов в приобретение акций IBM.

Лишь полная реструктуризация, предложенная новым генеральным менеджером Луи Герстнером, человеком, принесшим в компанию абсолютно новые подходы, позволила в течение 1994 года существенно поправить положение IBM. Особенно впечатляющим выглядит сокращение операционных расходов, которые в 1993 году составляли около 33 млрд. дол. США, а уже в 1994 году не превышали 21 млрд. Почти на 30 тысяч сократилось в 1994 году и число работников компании, что не помешало увеличить продажи более чем на 1.3 млрд. дол. США. Все это положительно сказалось и на котировках акций IBM.

В то же время компания нередко может не знать о тех или иных преимуществах, которыми она обладает. Ключевым условием в обеспечении системности и объективности внутриорганизационного анализа является определение количественных измерителей результативности, позволяющих сравнивать компании друг с другом. На наш взгляд, именно в обеспечении этого условия использование бенчмаркинга создает серьезные возможности.

Бенчмаркинг включает:

- сравнение компании и ее отдельных подразделений с другими наиболее успешными компаниями (их подразделениями);
- сравнение управленческих и технологических процессов с лучшими подобными процессами в других компаниях;
- сравнение продуктов и услуг, предлагаемых компанией с продуктами и услугами, предлагаемыми ее наиболее сильными конкурентами;
- реализацию выявленной лучшей практики в деятельности своей компании;
- прогнозирование будущих тенденций в лучшей практике и эффективное реагирование на эти тенденции.

Известный методолог бенчмаркинга Х. Харрингтон к основным выгодам его использования относит следующее: а) бенчмаркинг позволяет фирме изучить опыт других, экономя при этом временные ресурсы и минимизируя угрозу повторения допущенных другими компаниями ошибок; б) бенчмаркинг обеспечивает оценку результативности компании в сравнении с *лучшими* конкурентами; в) бенчмаркинг расширяет информационную базу и повышает объективность организационного анализа; г) бенчмаркинг помогает сформировать приоритеты и детальные планы корректирующих (улучшающих) программ [8].

Эмпирические исследования Ф. Каропресо [9], Г. Ватсона [10] выявили дополнительные стратегические преимущества бенчмаркинга, в том числе:

- увеличение желания и потребности менеджмента в изменениях;
- содействие в формировании у менеджеров философии партнерства во взаимоотношениях с другими организациями;
- обеспечение синергизма в реализации корректирующих программ;
- более высокую открытость к новым идеям, а также мобилизацию собственного инновационного потенциала;
- использование многовариантного подхода к решению встающих перед компанией проблем;
- ориентация на максимизацию потребительской ценности производимых продуктов и услуг;
- склонность высших менеджеров к использованию более проактивных стратегий и т.д.

Среди мотивов (причин) инициирования бенчмаркинг-проектов наиболее распространенными в

практике ТНК являются следующие:

- пересмотр существующих и формирование новых целей для компании;
- поиск наилучших способов достижения поставленных целей;
- определение разрывов между результативностью организации и ее наиболее сильных конкурентов;
- необходимость радикальных улучшений для сохранения конкурентоспособности;
- выявление приоритетов корпоративной реструктуризации;
- высокий уровень накладных расходов;
- отставание от конкурентов в уровне качества продуктов/услуг;
- большие временные затраты на коммерциализацию продукта по сравнению с конкурентами;
- необходимость прогнозирования новых стратегий конкурентов;
- участие в конкурсах качества (например, Malcolm Baldrige Award в США), большинство из которых предполагают использование бенчмаркинга как обязательное условие;
- своевременная идентификация признаков отставания от конкурентов.

Р. Кэмп выделяет 10 основных стадий бенчмаркингвого проекта (рис. 2), которые укрупненно могут быть разделены на 4 категории: 1) планирование; 2) анализ; 3) интеграция; 4) действия.

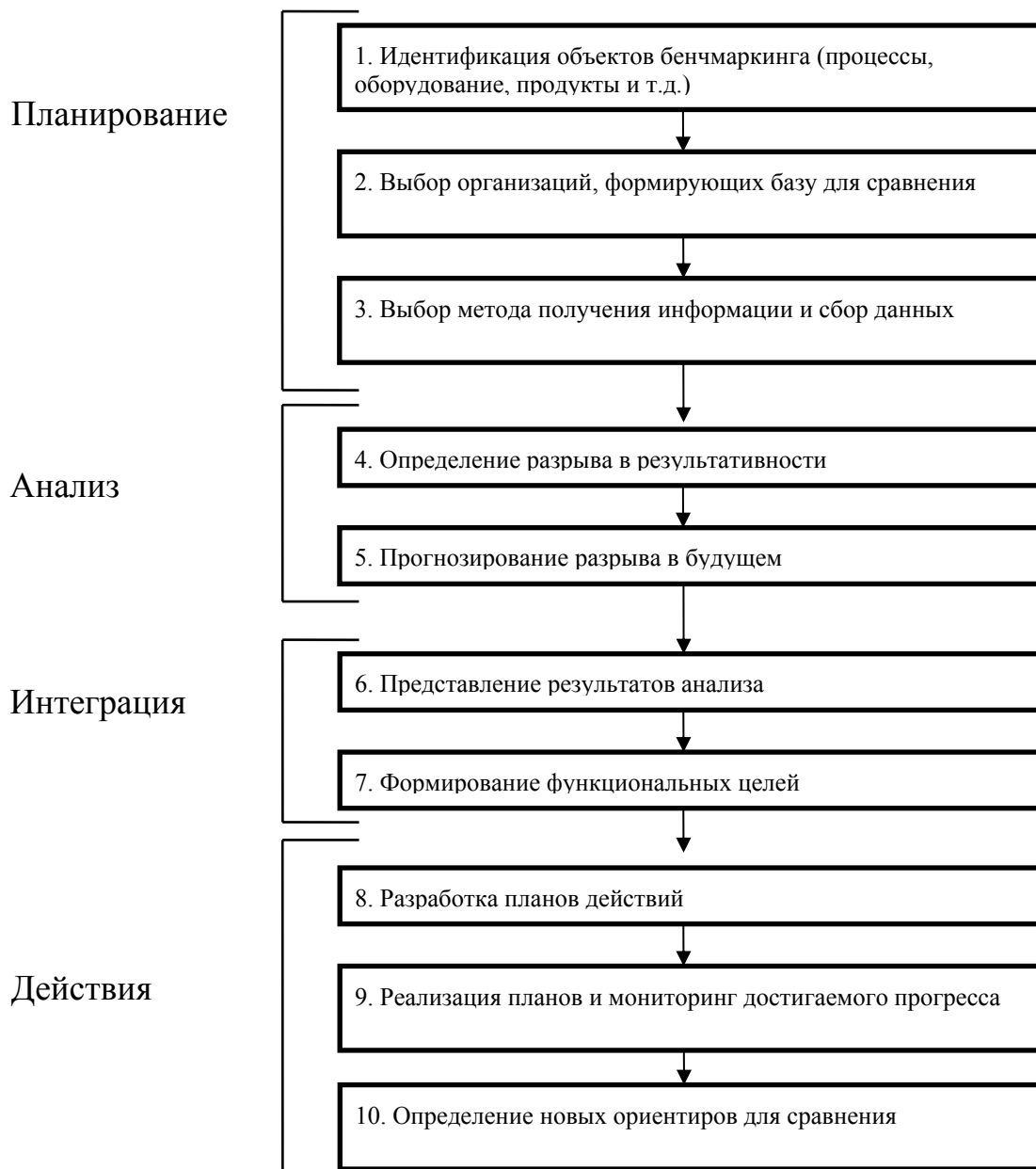


Рис. 2. Основные стадии бенчмаркингвого проекта

Адаптировано, источник: R.Camp, "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance", American Society of Quality Control, 1993

Бенчмаркинг играл и играет ключевую роль в возрождении большого числа известных во всем мире компаний. Одним из ярких примеров является Хегох. Детальные сравнения копировальных аппаратов, про-

**БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ПРОВЕДЕНИЯ
ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПРАКТИКЕ ТНК**

изводимых компаний и ее конкурентами, начались еще в 1979 году. Эти сравнения показали, в частности, что себестоимость копируемых аппаратов аналогичного класса, изготавливаемых японскими компаниями, была в среднем на 50 процентов ниже. При этом на разработку новых продуктов Хегох затрачивал в 2 раза больше времени. Кроме того, дефекты при сборке аппаратов превышали уровень японских конкурентов в 10–30 раз.

Конкурентоспособность Хегох была реанимирована в конце 1980-х годов в результате реализации непрерывной программы бенчмаркинга, в рамках которой каждый отдел компании должен был идентифицировать лучшие по соответствующим функциям компании-ориентира для сравнения [11].

По причинам, связанным с ресурсным дефицитом, недостаточными прикладными навыками менеджеров, временными ограничениями бенчмаркинг в Украине применяется сегодня в основном крупными компаниями, имеющими контакты преимущественно с зарубежными партнерами и ориентирующимися на мировые стандарты. Кроме того, можно согласиться с Д. Масловым и Э. Белокровиным, которые считают, что в отечественном малом и среднем бизнесе на сегодняшний день большинство руководителей мало знают об эталонном сопоставлении как об инструменте управления, имеющем научно-методическую базу и признание во всем мире [12]. Однако потенциал этого инструмента необходимо и возможно реализовать, постепенно вводя бенчмаркинг в практику управления украинскими компаниями.

Выводы. Бенчмаркинг как инструмент межфирменного сравнения, позволяющий значительно повысить объективность оценки потенциала компании является важной составляющей стратегического анализа в большинстве ТНК. Несмотря на достаточно высокую ресурсоемкость использования этого инструмента менеджерам украинских компаний, стремящихся расширить свое присутствие на международных рынках, следует более активнее его интегрировать в практику стратегического управления.

Литература:

1. H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Bites Back*, Prentice Hall, 2005
2. D. Sull, *Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*, Boston: Harvard Business School Press, 2003.
3. R. Simons, *Lever of Organizational Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press, 2005,
4. R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, 1995
5. V. Beloshapka, K. Redchenko, Review on "The Office of Strategy Management", *Harvard Business Review*, February 2006, pp.157–158.
6. M. Porter, *Competitive Strategy*, N.Y.: Free Press, 1980.
7. Белошاپка В. А., Загорий Г. В., *Стратегическое управление: принципы и международная практика*. Под ред. Белошاپки В. А. – К.: Абсолют–В, 1998.
8. H. Harrington, *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw Hill, 2006.
9. F. Caropreso, "Competitive Benchmarking: Xerox's Powerful Quality Tool" In *Making Total Quality Happen*, Research Report N937, The Conference Board, New York, 1990.
10. G. Watson, *The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement*, Portland: Productivity Press, 1992
11. D. Kearns, D. Nadler, *Prophets in Dark: How Xerox Reinvented Itself and Bent Back the Japanese*, N.Y.: Harper Business, 1992
12. Маслов Д. В., Белокровин Э. А., Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях // *Методы менеджмента качества*. – 2004. – №8.

Бойко Г.В.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННО-КОНСАЛТИНГОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Интеграция аграрного сектора экономики Украины в мировую экономическую систему обуславливает необходимость повышения конкурентоспособности национальных сельскохозяйственных товаропроизводителей. Не вызывает сомнения тот факт, что в условиях ограниченности ресурсов и усиливающихся процессах глобализации единственно возможным способом завоевания конкурентных преимуществ является широкое внедрение в практику хозяйственной деятельности современных достижений научно-технического прогресса и повышение уровня инновационной активности сельского населения.

Основу механизма перевода аграрного сектора экономики на инновационную модель развития составляет система информационно-консалтингового обеспечения, что и обуславливает необходимость исследования теоретических и практических аспектов её организации и функционирования.

Проблемой информационно-консалтингового обеспечения агропромышленного комплекса занимались украинские и зарубежные ученые Саблук П.Т., Лобанов М.И. (информационно-консалтинговое обеспечение государственного управления АПК); Кропивко М.Ф. (проблемы информатизации АПК); Бородина О.М. (развитие человеческого потенциала через систему «дорадництва»); Дерлеменко В.В. (исторические пред-