

**БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

Розглянуто сутність бенчмаркінгу, його види та етапи проведення. Проаналізовано іноземний та вітчизняний досвід щодо застосування бенчмаркінгу. Зроблено висновок про використання бенчмаркінгу при управлінні стратегічним розвитком підприємств в Україні

Постановка проблеми. В сучасних умовах важливою умовою ефективного функціонування підприємств є постійний пошук шляхів стратегічного розвитку підприємств, спрямованих на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності їх діяльності.

На нашу думку, одним із найбільш сучасних та перспективних інструментів удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств є бенчмаркінг, який успішно використовують в провідних країнах світу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питаннями бенчмаркінгу займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, а саме: Д. Аакер, Р. Кемп, Г. Багієв, О. Михайлова, Н. Козак, О. Прус, Л. Савицька та інші. Разом з тим в науковій літературі не існує єдиної думки щодо визначення поняття бенчмаркінгу, його сутності, складу, етапів проведення та місця в управлінні стратегічним розвитком підприємств.

Мета дослідження. Визначення сутності бенчмаркінгу як інструменту вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства, розкриття методики його здійснення та обґрунтування доцільності впровадження на вітчизняних підприємствах.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Одним із найновіших та найсучасніших підходів до управління стратегічним розвитком підприємства є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг давно завоював до себе симпатію, прихильність й успішно використовується в багатьох країнах світу. Проте в Україні до цього методу поки що ставляться з недовірою, розуміючи під бенчмаркінгом промислово розвідку.

Прийнято вважати, що батьківщиною терміну "бенчмаркінг" є США, однак історики вважають, що концепція бенчмаркінгу зародилася наприкінці 50-х років в Японії, коли японські фахівці відвідували провідні компанії США і Західної Європи з метою вивчення і подальшого використання їх досвіду. Вперше термін "бенчмаркінг" як засіб оцінювання ефективності бізнесу було використано в 1972 р. в Інституті стратегічного

планування в Кембриджі (США) під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS, яка встановила, що для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах. Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Херох щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами ("Бенчмаркінг конкурентоздатності") [3, 8].

Під бенчмаркінгом, зокрема, розуміють комплекс засобів, які дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших фірм, що є лідерами в галузі та використовувати його у своїй роботі [5].

Б. Андерсен, професор Норвезького університету науки і технології вважає, що бенчмаркінг – це постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе даному підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи [2].

Професор Каліфорнійського університету Д. Аакер визначає бенчмаркінг як контрольні порівняння, що передбачають зіставлення результативності складових бізнесу фірми з іншими підприємствами [1, 11].

Р. Кемп, керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) розглядає бенчмаркінг як постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх областях [12].

С. Пашутін визначає бенчмаркінг як систематичну діяльність, спрямовану на вивчення кращих технологій, виробничих процесів і методів організації виробництва та збуту продукції [9].

Ф. Котлер розглядає бенчмаркінг як процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами і процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії [6].

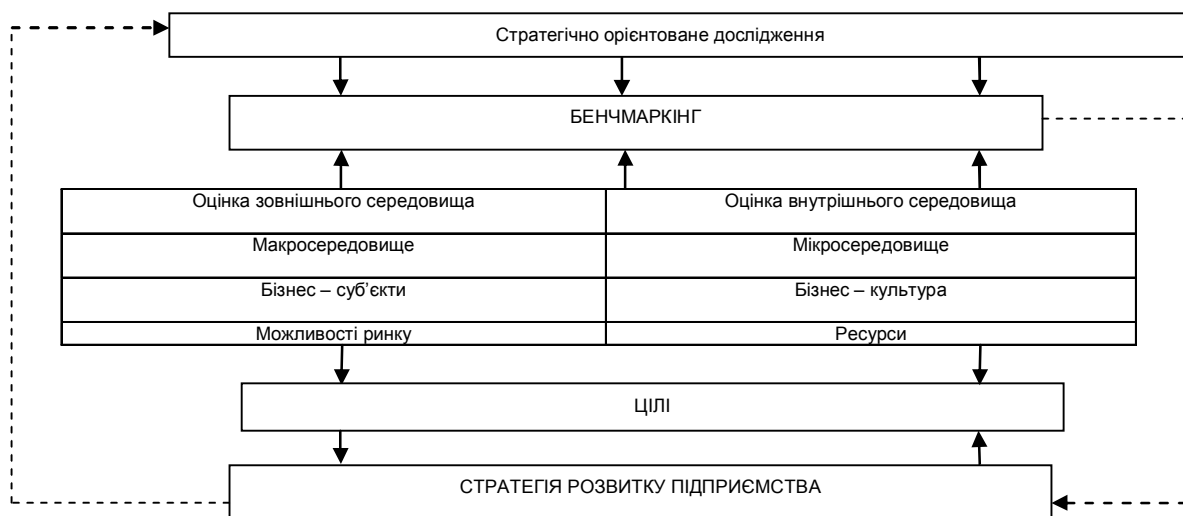


Рис. 1. Зв'язок стратегічного розвитку підприємства з бенчмаркінгом [8]

Найточніше, на нашу думку, визначення бенчмаркінгу дала О. Щегольська, яка визначає бенчмаркінг як безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із

суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [10, 11].

Використання вітчизняними підприємствами бенчмаркінгового підходу дозволить їм 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 [3]. При цьому позитивними наслідками застосування бенчмаркінгу для підприємства можуть бути:

- поліпшення власного бізнесу;
- усвідомлення порівняльного стану підприємства;
- одержання стратегічної переваги;
- збільшення рівня організаційного знання щодо досліджуваного підприємства [10].

Таким чином, можна сказати, що бенчмаркінг – це процес удосконалення діяльності підприємства на основі використання досвіду передових підприємств з метою забезпечення стратегічного розвитку, тобто отримані результати бенчмаркінгу можуть бути покладені в основу програми стратегічного розвитку підприємства.

На рисунку 1 наведена схема стратегічного розвитку підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу, яка передбачає перетворення діяльності всередині підприємства відповідно до вимог ринку. Це дає змогу не тільки вивчити та оцінити те, наскільки підприємство адаптовано до вимог ринку, а й як можна покращити його роботу, впроваджуючи у роботу свого підприємства все краще, що було вивчене в інших організаціях.

Існує багато різновидів бенчмаркінгу. Вони відрізняються за складністю завдань, що ставляться (простий і складний); за спрямованістю (внутрішній і зовнішній); за рівнем, на якому передбачається здійснювати (стратегічний і операційний). Яким чином підприємство використовує бенчмаркінг, залежить від поставлених перед ним цілей, стадії його розвитку і стану галузі [11].

Перш за все слід пам'ятати, що бенчмаркінг може проводитися на різних рівнях:

- на мікрорівні – це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- на мезорівні – проводиться по чинниках, характерних для галузі в цілому;
- на макрорівні – зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні чинники виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій і т. д.).

Виходячи з такого поділу найбільш поширеними на сьогоднішній день можна вважати такі види бенчмаркінгу як:

1. Внутрішній бенчмаркінг, що являє собою бенчмаркінг, який здійснюють усередині організації, зіставляючи характеристики виробничих одиниць, схожих з аналогічними процесами.
2. Конкурентний або зовнішній бенчмаркінг припускає дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.
3. Функціональний бенчмаркінг або бенчмаркінг на рівні галузі – бенчмаркінг, який порівнює визначену, певну функцію двох чи більше організацій у тому ж секторі [8].

На сьогодні бенчмаркінг входить в трійку найпоширеніших методів управління бізнесом. Причиною такої популярності є те, бенчмаркінг допомагає відносно швидко і з меншими витратами удосконалити бізнес-процеси; дозволяє зрозуміти, як працюють компанії-лідери, і отримати такі ж, а й можливо, навіть, і вищі результати.

Проведення бенчмаркінгу здійснюється в декілька етапів. Різні автори виділяють різну їх кількість. Так, Роберт Кемп [12] виділяє 10 етапів процесу бенчмаркінгу:

1. Ідентифікація предмету бенчмаркінгу.
2. Ідентифікація партнера по бенчмаркінгу.
3. Визначення методу збору даних; збір даних.
4. Визначення розбіжностей, важливих з погляду забезпечення конкурентоздатності.
5. Планування майбутніх показників ефективності.
6. Повідомлення результатів.

7. Визначення функціональних цілей.
8. Розробка плану дій.
9. Утілення планів і моніторинг результатів.
10. Повторна перевірка контрольних крапок бенчмаркінгу.

У більш узагальненому плані дані етапи можна підсумовувати в шість етапів процесу бенчмаркінгу:

Етап 1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; визначаються елементи структури організації, які функціонують неефективно; визначаються основні фактори, які впливають на результат діяльності підприємства; встановлюються потреби підприємства в змінах, удосконаленнях; визначається глибина бенчмаркінгу та характер необхідної інформації.

Етап 2. Вибір партнера з бенчмаркінгу (порівняльні компанії). На цьому етапі встановлюється, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім або внутрішнім; здійснюється пошук підприємств, що є еталонними; встановлюються контакти з цими підприємствами, формуються критерії, за якими буде проводитися оцінка та аналіз.

Етап 3. Визначення методів збору інформації та її пошук. На цьому етапі проводиться збір інформації як про своє підприємство, так і про підприємства партнерів з бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Вся інформація повинна бути всебічно перевірена.

Етап 4. Аналіз отриманої інформації. На цьому етапі отримана інформація класифікується та систематизується; проводиться вибір методу аналізу; оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат.

Етап 5. Впровадження. На цьому етапі розробляється план впровадження, процедура контролю, оцінювання та аналізу процесу впровадження. При цьому важливо домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

Етап 6. Нова оцінка об'єкту бенчмаркінгу. На цьому етапі виокремлюють низку підсистем, що дозволяють оцінити і створити програму постійних покращень результатів бізнесу. До них відносять такі підсистеми: ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM.

ABC (Activity Based Costing) – управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі загально виробничих витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять доданої вартості споживачу. Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу дозволяє виявити значні резерви зниження собівартості й усунути види діяльності, що дублюються, і ті, які не приносять доданої вартості споживачу.

CSF (Critical Success Factors) – система аналізу критичних чинників успіху компанії, що дозволяє створювати і підтримувати конкурентні переваги, що виражаються в:

- пропозиції реального прибутку (доданої вартості) споживачу;
- створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії);
- доступі до диференційованих ринків.

OFD (Quality Functional Deployment) – система розробки нового продукту або послуг, що ефективно реагує на потреби споживачів, зменшуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку.

TCA (Transaction Cost Competition) – система оцінки витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дозволяє оптимізувати зв'язок між процесами.

TBC (Time Based Competition) – система оцінки витрат "тимчасової конкуренції", впровадження якої дозволяє координувати діяльність організації на ринку в часі.

BSC (Balanced Scorecard) – комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Застосування цієї системи дозволяє організації проводити моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокових

стратегій (їх перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне і якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище компонентів.

ROI (Return on investment) – оцінка окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу внутрішніх і зовнішніх вкладень компанії.

TTM (Time-to-market) – час до виходу на ринок. Показник відслідковує загальний час, витрачений організацією на реагування на потреби, що з'явилися або змінилися на ринку, час на поставку продукту або послуги на ринок. З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника і прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якої організації [8, 11].

Отже, отримані результати проведеного бенчмаркінгу нових операцій можуть бути покладені в основу програми розвитку компанії на довгострокову перспективу.

Бенчмаркінговий підхід може бути використаний підприємством як самостійно, так і із залученням консультантів. У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається, коли підприємство запрошує команду консультантів для здійснення проекту або для супроводження проекту, реалізованого працівниками підприємства. Залучення консультантів доцільно тому що:

- консультанти приносять інформацію та кращі методики інших підприємств;

- консультант може діяти як сполучена ланка між працівниками підприємства, його лідерами, клієнтами та постачальниками;

- консультанти об'єктивні до внутрішньої політики, володіють теоретичними основами концепцій процесів та практичного досвіду застосування їх на практиці [7].

На жаль, більшість вітчизняних управлінців поняттям бенчмаркінгу не оперує. Хоча, звичайно, елементи бенчмаркінгу зустрічаються в багатьох проектах із вдосконалення методів роботи українських підприємств.

Основними проблемами, що перешкоджають поширенню бенчмаркінгу в Україні, є: небажання компаній розкривати інформацію про себе; відсутність інфраструктури бенчмаркінгу в Україні; "неосвіченість" фахівців щодо можливостей підвищення ефективності управління з залученням бенчмаркінгових прийомів [4].

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Враховуючи те, що організація є динамічною системою та з метою підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємств необхідно здійснювати безперервний бенчмаркінговий процес, що дозволить виявити вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній сфері діяльності. Таким чином, бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом при управлінні стратегічним розвитком вітчизняних підприємств, оскільки він дозволяє переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та виявити перспективні шляхи його діяльності.

Список використаної літератури:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Д. Аакер. - СПб: Питер, 2002. - 544 с. 2. Андерсен Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Науч. ред. Ю.П. Адлер / Б. Андерсен. - М.: РИА "Стандарты и качество", 2003. - 272 с. 3. Багиев Г.Л. Маркетинг-статистика: учеб. пособие / Г.Л. Багиев, Е.Л. Богданова; Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов. - СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. - 206 с. 4. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Н. Козак // Управление компанией. - 2000. - № 1-2. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ct/cf003.html>
5. Вахрушев Е.А. Развитие бизнес-процессов в промышленности в условиях мирового экономического кризиса / Е.А. Вахрушев // Вестник Удмуртского университета. - 2009. - № 1. - с. 28-32. 6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. - СПб: Изд-во "Питер Ком", 1998. - 896 с. 7. Механик О.В. Бенчмаркінг для України: пошук власної стратегії інноваційного розвитку України / О.В. Механик // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць. - 2008. - № 3 (82). - с. 73-78. 8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. - с. 560. 9. Пашутин С. Бенчмаркінг на выживание. Роль конкурентного анализа в создании преимуществ на рынке / С. Пашутин // Маркетолог. - 2006. - № 6 (80). - С. 24-28. 10. Щегольська О. Рейнжиниринг бизнес-процесів - необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегольська // Управление компанией. - 1999. - № 1-2. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr001.html>
11. Стельмах М., Сорока Т. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства / М. Стельмах, Т. Сорока // Вісник ТНЕУ. - 2007. - № 1. - с. 53-51. 12. Camp Robert C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / Robert C. Camp. - ASQC Quality Press, 1989. - 299 p.

МАРТИНОВА Олеся Валентинівна – аспірант кафедри менеджменту ім. Й.С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України, асистент кафедри менеджменту Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і природокористування України "Ніжинський агротехнічний інститут"

Наукові інтереси:

- управління стратегічним розвитком підприємств
- інвестиційне забезпечення підприємств