

Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства

Продіус О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Одеського національного політехнічного університету

Прокоф'єва В.К.

студентка
Одеського національного політехнічного університету

У статті досліджено сутність бенчмаркінгу як важливого складника удосконалення бізнес-процесів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні причини необхідності активізації бенчмаркінгу, виявлено особливості проведення бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах турбулентного середовища. Сформовано та запропоновано основні етапи проведення процесу бенчмаркінгу на підприємстві.

Ключові слова: бенчмаркінг, процесне управління, бізнес-процеси, реінжиніринг, процесний підхід, організаційний розвиток, оптимізація.

Продиус О.И., Прокофьева В.К. БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследована сущность бенчмаркинга как важной составляющей совершенствования бизнес-процессов по повышению уровня конкурентоспособности предприятия. Определены основные причины необходимости активизации бенчмаркинга, выявлены особенности проведения бенчмаркинга на отечественных предприятиях в современных условиях турбулентной среды. Сформированы и предложены основные этапы проведения процесса бенчмаркинга на предприятии.

Ключевые слова: бенчмаркинг, процессное управление, бизнес-процессы, реинжиниринг, процессный подход, организационное развитие, оптимизация.

Prodius O.I., Prokofieva V.K. BENCHMARKING AS A TOOL FOR IMPROVEMENT OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

The article explores the essence of benchmarking as an important component of improving business processes to improve the level of competitiveness of an enterprise. The main reasons for the need to intensify benchmarking are substantiated, the features of benchmarking in domestic enterprises in modern conditions of a turbulent environment are revealed. Formed and proposed the main stages of the process of benchmarking in the enterprise.

Keywords: benchmarking, process management, business processes, reengineering, process approach, organizational development, optimization.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Трансформація ринкових та економічних умов господарювання сучасних підприємств позначається на необхідності вирішення принципово нових проблем, в основі яких – пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розроблення стратегії і тактики забезпечення успішного довгострокового успіху підприємства, пошук адекватних методів і способів управління, насамперед нематеріальними ресурсами, використання в діловій практиці інструментів сучасного управління [1; 2].

Ключовим фактором досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприєм-

ства є гнучка та ефективна система управління, що швидко та якісно адаптується до динамічних змін зовнішнього середовища. Високий рівень конкуренції, динамічні зміни кон'юнктури ринку та складність прогнозування її динаміки змушують керівників підприємств шукати нові підходи до розвитку організації та досягнення конкурентних переваг, використовувати сучасні методи управління, вдосконалювати роботу з персоналом тощо. У зв'язку з цим посилюється потреба впровадження методів удосконалення бізнес-процесів як сучасної концепції управління щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідженням сутності удосконалення бізнес-процесів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: Д.О. Баюра, Дж. Брендон, П.В. Брін, О.В. Віноградова, Г. Джохансон, В.Г. Єлифєров, В.В. Івата, М. Клейн, Р. Манганелі, П. Морріс, Р. Патюрель, Л.М. Таранюк, Л.І. Федулова, Д. Харрінгтон, М.Д. Шапот.

Вивченню практичних та теоретичних аспектів бенчмаркінгу присвячені праці зарубіжних учених: Б. Андерсена, Г. Ватсона, Ф. Котлера, Р. Рейдера. Проблема впровадження бенчмаркінгу в практичній діяльності підприємств займалися вітчизняні вчені: О. Кузьмін, С. Філіппова, Л. Федулова, А. Ашуєв, О. Макаруч, І. Островська, В. Стадник, З. Шершньова, К. Бліщук, Н. Кирич та інші.

При цьому удосконалення бізнес-процесів шляхом бенчмаркінгу вимагає більш детального вивчення та вдосконалення наявних методик у межах їх адаптації для подальшого застосування на вітчизняних підприємствах різних галузей промисловості.

Метою статті є дослідження сутності бенчмаркінгу у контексті удосконалення бізнес-процесів як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів, таких як: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering); бенчмаркінг [4].

Бенчмаркінг процесу – систематичний метод визначення, усвідомлення та творчого розвитку товарів, проектів, послуг, обладнання, процесів та процедур (встановлених принципів) більш високої якості для покращення поточної діяльності організації через вивчення того, як різні організації виконують однакові чи схожі операції. Зазвичай бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу та кількість помилок на 20–50% [6].

Більш докладно зупинимося на дослідженні бенчмаркінгу як дієвого інструменту вдосконалення бізнес-процесів. Так, бенчмаркінг – продукт еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, який передбачає розроблення програм поліпшення якості продукції. В основі бенчмаркінгу лежить порівняння продукту конкурента або якої-небудь

його частини з продуктом компанії, що проводить аналіз, з метою підвищення конкурентоспроможності останнього.

Часом народження бенчмаркінгу можна вважати кінець 50-х років. Саме в цей період японські фахівці відвідували найбільш відомі компанії, в основному США й Західної Європи, з метою поглинання ідей, які негайно реалізовувалися в японських компаніях. Незабаром використання кращих світових технологій і ноу-хау у сфері як виробництва, так і менеджменту, якими донедавна володіли тільки Захід, японці стали вважати своїми конкурентними перевагами. Вони ретельно досліджували західні товари й послуги для того, щоб виявити їхні сильні й слабкі сторони, а потім зробити більш конкурентоспроможні модифікації, запропонувавши їх ринку за більш низькою ціною. Так, у Японії й США, де програми бенчмаркінгу розвиваються за державної підтримки, діють своєрідні індустріальні бюро знайомств. Їхня діяльність полягає в пошуку партнерів за еталонним зіставленням. Таким чином, сьогодні, в епоху глобалізації бізнесу, компанії усвідомлюють необхідність всебічного й детального вивчення та використання кращих досягнень конкурентів з метою власного виживання. Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру й сфери діяльності, необхідно постійно вивчати й застосовувати передовий досвід у сфері виробничих і бізнес-технологій.

Аналізуючи особливості діяльності низки вітчизняних підприємств, можна визначити, що планування процесу бенчмаркінгу у контексті удосконалення бізнес-процесів має займатися спеціальна група, яка буде планувати та розробляти загальні вимоги до майбутнього удосконалення. Основні етапи процесу бенчмаркінгу на підприємстві доцільно сформулювати таким чином:

– керівництвом підприємства формується робоча група зі здійснення бенчмаркінгу, яка має визначити слабкі та сильні сторони підприємства, визначити предмет дослідження, вибрати підхід і тип бенчмаркінгу;

– група здійснює вибір підприємств та визначає систему показників для порівняння, а саме мету дослідження й критерії, які будуть використані для оцінки успіху; визначає потенційних партнерів; розробляє план проекту, який має бути узгоджений із керівництвом підприємства;

– група займається дослідженням групи підприємств, спостерігає за їхньою робо-

тою не менш ніж за 2 роки, збирає необхідну додаткову інформацію;

– всебічний аналіз та обробка отриманої інформації здійснюється фахівцями за допомогою комп'ютерних програм;

– після обробки інформації робиться висновок щодо доцільності впровадження змін, удосконалень та адаптації їх до потреб підприємства.

Практичне впровадження здійснюється поступово, з обов'язковим узгодженням із керівниками всіх підрозділів підприємства та підтримкою всіх працівників. Незважаючи на те, що проекти бенчмаркінгу можуть бути завершені досить швидко, відчутні результати можуть стати помітними трохи пізніше, залежно від масштабу й природи змін, які він спричинить. Бенчмаркінг індивідуальних процесів найчастіше приносить більш швидкі результати, ніж стратегічний бенчмаркінг, що веде до великомасштабних змін. Найбільш широкі й відчутні результати з'являються тоді, коли бенчмаркінг вносить в організацію культуру постійного поліпшення й бажання вчитися в інших.

Найважливішою перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дає змогу підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Але удосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти, інакше всі зусилля будуть марними.

Правильно застосований бенчмаркінг є одним із найбільш ефективних сучасних інструментів, що сприяє усуненню недоліків у роботі підприємства та забезпечує: ефективний механізм для дозрівання готовності до змін; практичні шляхи, якими можуть бути досягнуті покрокові зміни в роботі за допомогою навчання в інших, хто вже проводив подібні зміни; стимул для пошуку нових шляхів і формування культури, сприйнятливої до свіжих підходів та ідей; можливості для персоналу вчитися новим навичкам і бути залученим у процес трансформації компанії. Нині бенчмаркінг на сучасному підприємстві має великий потенціал розвитку, що може забезпечити підвищення продуктивності і результативності бізнесу, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дає змогу підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Але

удосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти, інакше всі зусилля будуть марними.

Висновки. Таким чином, можна дійти висновку, що успішний бенчмаркінг у результаті приносить підприємству значну й відчутну вигоду, а саме: покрокові зміни в роботі й інноваційних змінах підприємства; поліпшення якості й продуктивності праці; поліпшення в процесі індикативного виміру діяльності підприємства. Бенчмаркінг може також позитивно впливати на ті аспекти, які необхідні для підтримки постійного поліпшення роботи підприємства, наприклад: підвищується увага до роботи компанії, усередині компанії відкрито обговорюються її сильні й слабкі сторони; вивчення досвіду інших дає більше впевненості в розвитку і застосуванні нових методів і підходів; більше залучається персонал та мотивується його участь у межах програм внутрішніх змін на підприємстві; підвищується бажання обмінюватися з іншими компаніями рішеннями загальних проблем і досягати консенсусу в проведенні змін; краще видна загальна картина економічної діяльності підприємства та розгортається більш широка перспектива взаємодії факторів, які сприяють впровадженню найкращого досвіду; підвищується якість співробітництва та приходить розуміння взаємодії як в організаціях, так і між ними [6–8].

На жаль в Україні склалася ситуація, коли більшість компаній у пошуках прикладу для порівняння інколи залишають без уваги вітчизняні підприємства, сліпо віддаючи перевагу зарубіжним представникам. Однак подібна практика далеко не завжди здатна принести бажаний результат через відмінності держав як таких. До слабких місць еталонного зіставлення можна також віднести відсутність в Україні належної інформації. Також багато експертів стверджують, що далеко не завжди керівництво вітчизняних підприємств чітко уявляє собі призначення власної роботи й бачить довгострокові перспективи. У таких умовах з'являється проблема адаптації кращого досвіду до реальних умов роботи фірми, адже накопичення інноваційних рішень на неналагоджений бізнес-процес іноді дає неефективний результат.

Провідна роль у підтриманні ефективного розвитку сучасного підприємства належить бенчмаркінгу, пов'язаному з удосконаленням процесів результативного розв'язання проблем соціального, економічного, організаційно-управлінського, техніко-технологічного напрямів, що виникають під впливом

зовнішніх та внутрішніх чинників. Керівництву підприємств необхідно пам'ятати, що бенчмаркінг – це безупинний, систематичний пошук кращих практик підприємств-еталонів з метою ретельного вивчення їх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до умов власного підприємства з метою покращення власної діяльності. Бенчмаркінг є одним із найефек-

тивніших засобів знаходження найкращих методів і здійснення бізнес-процесів, базою оцінки та обґрунтування планів удосконалення і підвищення конкурентоспроможності багатьох успішних підприємств, кожне з яких прагне стати кращим у своїй галузі з тих чи інших показників та зберегти отримані переваги протягом максимально тривалого часу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Попович Д.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства / Д.В. Попович, О.Б. Тарнавська // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 544–546.
2. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с
3. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління/ М.О. Кривоконь // Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 583–587.
4. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів / А.І. Ковальов // Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 3(54). С. 124–130.
5. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. С. 264–270.
6. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова // Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27
7. Сохнич А.Я., Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. Львів: ПП «Арал», 2015. 56 с.
8. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів / Т.О. Степаненко // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 146–150.

REFERENCES:

1. Popowuch D.W. (2015) Benchmarking iak diewui instrument upravlinia efektuwnosti pidpruemstwa. [Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства] – Global and national problems of Economics. Vol. 4, 544-546 [in Ukraine].
2. Ponomarenko, S.V., Minuhin, S.V., Znakhur V.S. (2013) Teoria ta praktika modeluvannja bisnes-prozesiv [Theory and practice of modeling business processes]: Monographia. Kiew [in Ukraine].
3. Krivokon, N. (2014) Osnowni polozhenia reingeniringu ta koncentrazia vurobnutzwa iak instrumentiv antukrusovogo upravlinnia [The main provisions of the reengineering and concentration of production as instruments of crisis management] Globalni ta nachionalni problem ekonomiku – Global and national problems of Economics. Vol. 2, 583–587 [in Ukraine].
4. Kovalev A.I. (2014) Pidwuchennia efektuwnosti antukrusovogo upravlinia w korporatuwnomu sektori na osnovi business-prozesiv [Improving the efficiency of crisis management in the corporate sector on the basis of reengineering of business processes]. – Wisnuk socialno-ekonomachnuh doslidgen – Bulletin of socio-economic research. Vol. 3(54), 124 -130 [in Ukraine].
5. Ippolitov I.I. (2016) Efektuwnist zdisnennia reinzhiniringu bisnes-prozesiv na pidpruemstwi [Effectiveness of the implementation of reengineering business processes at the enterprise] – Globalni ta nachionalni problem ekonomiku – Global and national problems of Economics. Vol.13, 264–270 [in Ukraine].
6. Goncharova O.M. (2012) Reinzhiniring bisnes-prozesiv iak sposib efektuwnosti upravlinia [Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління] – Efektuwna economica. Vol. 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27
7. Sochnic, A.Y., Vinogradova, A.V. (2015) Aspektu reingeniringu pidpruemstwa u umowach suchasnji ekonomiku [Aspects of the reengineering of the enterprise in today's economy]. Lviv. Aral [in Ukraine].
8. Stepanenko, T.A. (2015) Metodichni zasadu proektuvania ta upravlinia iakistu bisnes-prozesiv [Methodological fundamentals of design and quality management business processes] Wisnuk ONU imeni I.I. Mechnukowa – Bulletin of ONU I. I. Mechnikov. Vol. 3, 146–150 [in Ukraine].