

УДК 339.137.22

Бенчмаркінг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі

Леонова Ю.О.

аспірант кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Застосування методів, технологій менеджменту і маркетингу є одним з основних бізнес-процесів сучасного підприємства, які дають змогу використовувати системний підхід до його розвитку, сприяти підвищенню ефективності корпоративного менеджменту. Бенчмаркінг – систематична діяльність, спрямована на пошук, оцінку та вивчення кращих методів ведення бізнесу. У сучасних ринкових відносинах конкуренція між підприємствами стає більш жорсткою. Підприємствам необхідно детально вивчати та аналізувати своїх конкурентів, своєчасно збирати і структурувати інформацію щодо них. Тому необхідно використовувати зовнішні фактори, які впливають на підприємства та їх продукцію на ринку, на взаємини між партнерами та конкурентами. Для ідентифікації та пошуку результатів практичної складової підприємств-партнерів, конкурентів в суміжних галузях стає необхідним розроблення нової функції – бенчмаркінгу, – яка допоможе використовувати їх на власних підприємствах з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентний бенчмаркінг, бізнес-процес, конкуренція, стратегія, маркетинг, менеджмент.

Леонова Ю.А. БЕНЧМАРКИНГ – СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

Применение методов, технологий менеджмента и маркетинга является одним из основных бизнес-процессов современного предприятия, которые позволяют использовать системный подход к его развитию, способствовать повышению эффективности корпоративного менеджмента. Бенчмаркинг – систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и изучение лучших методов ведения бизнеса. В современных рыночных отношениях конкуренция между предприятиями становится более жесткой. Предприятиям необходимо детально изучать и анализировать своих конкурентов, своевременно собирать и структурировать информацию на рынке, на взаимоотношения между партнерами и конкурентами. Для идентификации и поиска результатов практической составляющей предприятий-партнеров, конкурентов в смежных отраслях становится необходимым разработка новой функции – бенчмаркинга, – которая поможет использовать их на собственных предприятиях с целью повышения производительности и конкурентоспособности.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг, бизнес-процесс, конкуренция, стратегия, маркетинг, менеджмент.

Leonova Y.A. BENCHMARKING IS A MODERN TOOL IN THE COMPETITION

Application methods, technology management and marketing are one of the key business processes of a modern enterprise that allow a systematic approach to its development, enhance the efficiency of corporate management. Benchmarking – the systematic activity aimed at finding, evaluating and studying the best business practices. In the modern market economy competition between enterprises is becoming more rigid. Businesses should thoroughly study and analyze their competition, timely collect and structure information on them. Therefore, you should use the external factors that affect the company and their products in the market; on the relationship between the partners and competitors. To identify the search results and the practical component of business partners, competitors in related fields is required development of new functions – benchmarking, – which will help them to use their businesses to improve productivity and competitiveness.

Keywords: benchmarking, competitive benchmarking, business process, competition, strategy, marketing, management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На жаль, у сучасній вітчизняній практиці не існує єдиного чіткого теоретико-методичного підходу до такого поняття, як бенчмаркінг. Тому стає необхідним вивчення питання щодо адаптування цього терміна до сучасних вітчизняних підприємств.

Одним з ефективних способів формування іміджу конкурентоспроможного підприємства на ринку є його спроможність до запозичення нових розробок та маркетингу. Правильно вибрані підприємства-партнери не приховують інформацію щодо запозичених нововведень, а отже, вони стають своєрідними

рекламними агентами, рівень довіри до яких набагато вищий, ніж до звичайних рекламних повідомлень.

В наш час поняття конкуренції стає глобалізованим. Тому виникла необхідність у всебічному та детальному вивченні своїх прямих конкурентів та використанні кращих досягнень інших підприємств чи компаній заради власних майбутніх успіхів. Саме це вплинуло на досить різке зростання популярності бенчмаркінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням бенчмаркінгу займаються провідні економісти-маркетологи. Серед зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у розвиток теорії і практики цієї проблематики, слід відзначити таких дослідників, як, зокрема, Р. Кемп, С. Міллер, Дж. Прескотт, Х.Дж. Харрінгтон.

Також існує цікавий підхід до визначення поняття «бенчмаркінг» одного з основоположників бенчмаркінгу, а саме Бьйорна Андерсена [1, с. 272], який стверджував, що вказаний термін був запозичений з таких наук, як географія та геометрія, де позначає умовну площину, де вивчається та визначається стан заданої множини через суму точок по відношенню до деякої точки відліку.

Відомий вчений в галузі бенчмаркінгу Р.С. Кемп стверджує, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва підприємств-конкурентів або тих, які є визнаними лідерами в своїх галузях. Бенчмаркінг стає своєрідним пошуком кращих практичних рішень у різноманітних галузях, які приводять до вищої продуктивності підприємства [2, с. 199].

Теоретичні основи «концепції взаємодії» у маркетингу та методи розробки науково-прикладних рекомендацій щодо використання бенчмаркінгу розглянуто в роботах І.А. Арєнкова, Г.Л. Багієва, П.Ф.Баума, Я. Гордона, П. Дойля, Р. Кемпа, Е.А. Михайлової, Ю.Н. Соловйової, В.А. Щєгорцова.

Першим етапом дослідження є визначення терміна «бенчмаркінг».

Бенчмаркінг – це процес ретельного вимірювання продуктивності підприємства через зіставлення з підприємствами-лідерами, наближення чи випередження кращих у своїй галузі [3, с. 81–85].

Бенчмаркінг – це стандарт переваги або досягнення, проти якого аналогічні речі повинні бути виміряні або оцінені [4, с. 26–28].

Бенчмаркінг – це діяльність, яка направлена на пошук та визначення кращих практик,

які приведуть до вищої продуктивності підприємства [2, с. 198].

Бенчмаркінг може бути пояснений як систематичний процес пошуку кращої практики, інноваційних ідей та ефективного виконання ресурсів, які направлені на підвищення продуктивності підприємства [5, с. 257–260].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Бенчмаркінг – процес визначення, поділу та використання знань і кращих практичних прикладів, спрямованих на поліпшення будь-якого завдання бізнес-процесу, за допомогою дослідження нових підходів вимірювання наявної продуктивності, знаходження, вивчення та виконання практичних рішень, які забезпечують нові можливості для досягнення стратегічних, операційних та фінансових переваг підприємства у конкурентному середовищі. Сьогодні бенчмаркінг достатньо не вивчений та не розвинутий в Україні тією мірою, як в найбільш розвинутих країнах світу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Для того щоб визначити підприємство-лідера, необхідно визначити його напрями, пріоритети та здатність до змін в цій галузі. Для досягнення цієї мети необхідно залучити фахівців конкурентної розвідки для аналізу першочергових результатів діяльності підприємства порівняно з діяльністю його безпосереднього конкурента.

Метою статті є розкриття теоретико-методичних аспектів бенчмаркінгу в умовах глобалізації конкуренції на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчаючи вищенаведені визначення, необхідно умовно розділити поняття «бенчмаркінг» на дві складові: процес і відмітка. У практичних дослідженнях менеджменту і маркетингу найчастіше бенчмаркінг пояснюється як процес пошуку кращої практики для підприємства.

Використання терміна бенчмаркінг в сенсі «відмітка» описує вимірювання, які дають змогу оцінити продуктивність окремих операцій або дій щодо інших подібних процедур. Бенчмаркінг як «відмітка» використовується для фіксації розбіжності і відмінностей в продуктивності досліджуваних процесів. Бенчмаркінг відображає процес вимірювань, який не може демонструвати розриви та розбіжності між об'єктами, які зіставляються, але відображає дії, які направлені зменшення «відриву» від лідера-конкурента.

Більш конструктивним є застосування бенчмаркінгу як процесу аналізу і пошуку

кращих практичних рішень для підприємства. Вимірювання від відправної точки є необхідною умовою пошуку лідера у конкурентному просторі. Нові рішення створюються на основі співставлення набору відміток, щодо яких порівнюються досліджувані об'єкти бенчмаркінгу. Бенчмаркінг як процес пошуку нової практики використовує способи порівняння об'єктів як з кількісної, так і з якісної сторін.

Застосування бенчмаркінгу передбачає системне вивчення всіх факторів і причин, які визначають позиції лідера. В даний час бенчмаркінг є широко використовуваною технологією пошуку нових прикладів для вивчення і впровадження в бізнес [6].

Для перевершення конкурентів підприємствам, незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий світовий досвід у всіх сферах ділової активності, переймати всі види ефективних технологій [7].

Бенчмаркінг сприяє відкритості та підвищенню ефективності бізнесу: надає організації сигнали раннього попередження у разі її відставання, з'ясовує рівень організації порівняно з кращими в світі, веде до швидкого впровадження нових підходів при мінімальному ризику, скорочує витрати на створення нових проектів.

Для розкриття загальної сутності та визначення основних функцій бенчмаркінгу як інструмента в конкурентному середовищі необхідно навести основні види цього явища.

Залежно від об'єктів порівняння бенчмаркінг необхідно класифікувати на:

1) внутрішній бенчмаркінг, коли здійснюється порівняння процесів (продуктів, послуг) в структурі організації, тобто об'єкти кластеризуються на близькі та схожі процеси (продукти, послуги); при внутрішньому бенчмаркінгу досить легко формувати інформаційне поле дослідження, проте можливості для порівняння обмежені і результати можуть виявитися упередженими;

2) конкурентний бенчмаркінг, коли порівняння проводиться з прямими конкурентами (за наданими продуктами або послугами), які працюють на місцевих, регіональних або міжнародному ринках; для такого виду бенчмаркінгу необхідно вибирати конкурентів, які знаходяться на іншому «рівні» ринку; наприклад, організація, яка працює на місцевому ринку, може вибрати для порівняння організацію, що працює на міжнародному ринку, тоді дані, отримані при співставленні, будуть більш

обґрунтованими і важливими, але їх досить важко отримати;

3) функціональний бенчмаркінг, коли порівнюються процеси власної організації зі схожими процесами іншої організації, але такої, що працює в іншій сфері діяльності; при такому бенчмаркінгу можна отримати об'єктивні і важливі дані з меншими зусиллями, застосовуючи етичні і легальні методи отримання інформації;

4) узагальнений бенчмаркінг, коли відбираються організації, які мають кращі в своєму сегменті процеси і підходи. Такі організації відкрито публікують інформацію щодо своєї діяльності (наприклад, системи компанії "Toyota" або система 6-сигм компанії "Motorola"); з цих процесів і підходів вибираються для вивчення і порівняння найбільш належні, які адаптуються до умов власної організації [8, с. 85–110].

Під час формування інформаційного простору для вибору еталону за різноманітними методами бенчмаркінгу використовують різні джерела. Наприклад, публікації щодо комерційної діяльності, бази даних консалтингових та аудиторських компаній організацій, які застосовують нові практичні рішення, надають додаткові грошові премії за якість. Для здійснення бенчмаркінгу зазвичай створюється спеціальна робоча група.

Розроблюючи аналітичний інструментарій конкурентної розвідки підприємства, необхідно розглядати всі види бенчмаркінгу, які між собою пов'язані та методологія яких висвітлюється декількома етапами:

1) виявлення області або теми (на основі стратегії);

2) вибір групи бенчмаркінгу (з одночасною участю прихильників і скептиків, поєднанням різних експертів в області предмета дослідження);

3) виявлення вже відомої інформації та прогалів в доступних знаннях;

4) вибір типу бенчмаркінгу;

5) пошук та вибір партнерів по бенчмаркінгу (підприємства-партнери);

6) підготовка планів дій щодо заповнення інформації, якої бракує (методи дослідження, спільні відвідування об'єктів, вторинні дослідження, комерційна розвідка);

7) пошук знань і обмін інформацією з партнерами (націленість на передові методи роботи);

8) аналіз отриманих результатів та підготовка рекомендацій щодо вирішення наявних проблем;

- 9) реалізація рекомендацій та змін;
 10) моніторинг проведених заходів
 [9, с. 22–34].

Ефективність вищезазначених етапів залежить від правильної організації системи збору інформації в різних сферах: від ступеня відкритості ЗМІ; від аналізу продукції, що випускається на підприємствах; від сегментації ринку; від положення підприємства-конкурента на ринку. Практичний досвід свідчить про те, що процес створення нових технологій не має меж. Бенчмаркінг – це «вічний двигун» безперервного процесу удосконалення діяльності підприємства.

Наступним етапом дослідження є визначення підприємств-партнерів та підприємств-конкурентів за допомогою засобів бенчмаркінгу.

Підібрати партнера для бенчмаркінгу можливо трьома етапами. Це називається процесом STC. Назва його походить з початкових букв трьох англійських слів: “skim”, “trim”, “cream”. Перший етап – S – побіжний огляд (від “to skim” – побіжно прочитати, пробігти очима) – загальний огляд наявних джерел інформації та збір додаткової доступної інформації. Другий – T – структурування (від “to trim” – обробляти, шліфувати) – докладний опис наявних на цей момент відомостей. Третій етап – C – вибір лідерів (від “to cream” – «знімати вершки») – вибір відповідних партнерів. В процесі STC конкурентна розвідка використовується на всіх етапах [10].

При цьому служба конкурентної розвідки працює на бенчмаркінг в двох напрямках. Перший – встановлення тих елементів діяльності (бізнес-процесів, напрямів, правил, технологій, процедур тощо), за якими конкуренти перевершують підприємство. Другий режим – виявлення лідерів.

Для визначення співвідношення конкурентної розвідки і бенчмаркінга необхідно визначити сферу, в якій діють інші методи й фахівці. Одна з меж, за якою закінчується конкурентна розвідка і починається маркетинг, складається у відстеженні загальних ринкових тенденцій.

Поширення бенчмаркінгу створює особливі умови для проведення конкурентної розвідки, особливе інформаційне середовище. Досвід конкурентів, сконцентрований в пропозиціях за методами бенчмаркінгу, суттєво спрощує діяльність в сфері конкурентної розвідки. В ситуації, при якій досягнута домовленість щодо запозичення досвіду підприємства-лідера, конкурентна розвідка умовно ніве-

люється. За цим прикладом необхідно проаналізувати актуальність наданої інформації (застарілі технології або недієві організаційні рішення). Служба конкурентної розвідки несе відповідальність за прийняття рішень щодо схвалення, завізування операцій бенчмаркінгу.

Наступним етапом діяльності служби конкурентної розвідки є формування висновку щодо отриманої цінної інформації не засобами бенчмаркінгу, а за допомогою напівлегальних чи не цілком законних методів. Існують різні точки зору щодо цього. У такій ситуації потрібно покладатися виключно на власне уявлення про «дозволене» в моральному відношенні.

Розглянувши та проаналізувавши вищеперераховане, можна зробити висновок, що бенчмаркінг може нанести шкоду підприємству. Він має інші завдання на відміну від конкурентної розвідки: його підсумком є вибір партнера і організація процедури обміну досвідом. Але конкурентні загрози залишаються, на їх запобігання конкурентна розвідка повинна спрямовувати свої зусилля.

Необхідність використання світових, а не тільки вітчизняних досягнень поступово приймає й український бізнес. Досвід зарубіжних підприємств повинен бути в Україні адаптованим, пристосованим до місцевих умов. Загальновідомо, що українське підприємство може виробляти конкурентоспроможну продукцію (товари та послуги) за умови висококваліфікованої робочої сили та імпортного устаткування. Але система маркетингу та обслуговування має низький рівень.

Для проведення якісного бенчмаркінгу в Україні необхідно усунути головну проблему – відсутність повної відкритої інформації щодо діяльності підприємства на державному рівні. Причини появи такої проблеми – це закритість економіки, юридичні дефекти приватизації, відсутність прозорої системи оподаткування та патентування.

За цією ознакою світовий бізнес можна умовно розділити на дві категорії. Перша – компанії, які дотримуються принципів таємності у своїй діяльності. Друга категорія – максимально відкриті підприємства, головний принцип яких полягає в тому, «що поки їх наздоганяють, вони встигнуть придумати щось нове» [11, с. 66–68].

Висновки з цього дослідження. В Україні сьогодні бенчмаркінг застосовується лише низкою великих вітчизняних та транснаціональних компаній, які переважно мають кон-

такти з зарубіжними партнерами і орієнтуються на світові стандарти.

Для визначення та впровадження рекомендацій, сформованих на основі бенчмаркінгу, потрібно визначити та проаналізувати «різницю» з підприємствами-лідерами. Це стосується як приватних запозичень передового досвіду окремими українськими підпри-

ємствами, так і загального запозичення для українського бізнесу, синергії бенчмаркінгу і конкурентної розвідки, яка поширена у багатьох розвинених країнах.

Конкурентоспроможний потенціал підприємства необхідно і можливо реалізувати, поступово вводячи бенчмаркінг в практику управління українськими компаніями.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. С.В. Ариичева ; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с. – (Серия «Практический менеджмент»).
2. Camp R.C. Benchmarking / R.C. Camp // Hanser. – 1994. – P. 198–201.
3. Stapenhurst T. The Benchmarking Book: Best Practice for Quality Managers and Practitioners / T. Stapenhurst // Butterworth-Heinemann. – 2009. – № 6. – P. 81–85.
4. Richman T. "How benchmarking can improve business reengineering" in Planning Review / T. Richman // Koontz. – 2003. – № 7. – P. 26–28.
5. Anand G. Benchmarking the benchmarking models / G. Anand, R. Kodali // Benchmarking: An International Journal. – 2008. – № 3. – P. 257–260.
6. Командровська В.Є. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу / В.Є. Командровська, А.І. Градун [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>.
7. Харрингтон Дж.Х. Что может сделать бенчмаркинг для вашей организации / Дж.Х. Харрингтон [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto_mozhet_benchmarking.html.
8. Данилов И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов, Т.В. Данилова. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – С. 95–110.
9. Бенчмаркинг в разработке стратегий маркетинга / [Г.Л. Багиев, И.А. Аренков, М.В. Мартынова]. – К. : Маркетинг в системе управления предпринимательством, 1996. – С. 22–34.
10. Панчук А.С. Особенности использования бенчмаркинга в Украине / А.С. Панчук, А.С. Павлова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/00863.htm>.
11. Фурсов В.А. Бенчмаркинг как современная технология управления региональными рынками / В.А. Фурсов, В.М. Павленко. – 2009. – С. 66–68.