

Розділ 3

Інноваційний менеджмент

УДК 658.6

Дубодслова Алла Вікторівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, НУ «Львівська політехніка»

Юринець Оксана Василівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, НУ «Львівська політехніка»

Катаєв Андрій Володимирович

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, НУ «Львівська політехніка»

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ І СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Узагальнено характеристики бенчмаркінгу як інструменту еталонного тестування ефективності діяльності підприємства у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі. Проведена класифікація, розкриті особливості видів бенчмаркінгу та обґрунтовані сфери їхнього застосування в системі менеджменту підприємства.

Ключові слова: конкурентний аналіз, маркетингове дослідження, бенчмаркінг, стратегія.

Постановка проблеми. Пришвидшене посилення та загострення конкуренції, викликане процесами активного розвитку ринкового середовища і глобалізацією світової економіки, примушує сучасне вітчизняне підприємство змагатися з кращими компаніями не лише на зовнішньому, але й внутрішньому ринках. За таких умов підприємство повинно постійно здійснювати моніторинг власних сильних і слабких сторін, знаходити шляхи зміцнення конкурентних переваг, виявляти і послаблювати впливові причини недостатньої ефективності ринкової діяльності, визначати й реалізовувати стратегічні заходи. Одним із аналітичних інструментів еталонного тестування, розв'язання визначених проблем і формування ринкових стратегій є бенчмаркінг.

Недостатня увага і необхідність використання сучасних технологій порівняння діяльності та методів роботи конкретного підприємства з лідерами чи ефективними компаніями інших галузей бізнесу для стратегічної орієнтації на кращі досягнення активізує проблему узагальнення характеристик окремих видів бенчмаркінгу та визначення сфер їхнього застосування в системі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичний огляд зарубіжних літературних джерел [5, 12, 13, 14, 15] дозволив виявити наявність теоретико-методологічних положень і практичного досвіду ефективного організування бенчмаркінгу на підприємствах різних галузей бізнесу. При тому значна увага надається

методології проведення еталонного дослідження, принципам організування та використання його результатів у практичній управлінській діяльності.

У російській та вітчизняній теорії висвітлюються питання, які розкривають історичні етапи розвитку і значення бенчмаркінгу [2, 3, 6, 8, 11], обґрунтовують причини, що спонукають підприємства виносити його на рівень менеджменту і маркетингу [2, 8, 11], розкривають зміст етапів бенчмаркінгового проекту [2, 8, 9, 10, 11]. Основний наголос робиться на застосуванні конкурентного і стратегічного бенчмаркінгу.

За наявності різноманітних підходів авторів [2, 4, 9, 11] відсутня чітка класифікація і аналіз характеристик та особливостей окремих видів бенчмаркінгу, і практичне використання в системі менеджменту вітчизняних підприємств.

Постановка цілей. Мета статті – дослідити теоретичні основи та прикладні проблеми організування, виконати класифікацію та аналіз особливостей окремих видів бенчмаркінгу та обґрунтувати сфери їхнього застосування на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Термін бенчмаркінг походить від англійського «benchmark» – точка відліку, стандарт, орієнтир. У підприємстві бенчмаркінг пов'язаний з пошуком і вивченням найкращого досвіду, який розглядається як еталон, орієнтир для підприємства та допомагає здійснювати власний бізнес якісніше й продуктивніше.

За наявності різноманітних визначень [3, 6, 8, 10, 11, 12] бенчмаркінг у системі менеджменту підприємства – це постійний процес пошуку, аналізування та оцінювання методів і результатів діяльності підприємства і його структурних підрозділів через співставлення з обраним еталоном чи орієнтиром, до якого воно прагне чи бажає покращити. Фактично бенчмаркінг при прийнятті управлінських рішень орієнтується на кращу практику внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

У Японії бенчмаркінг за змістом співставляється з терміном «dantotsu», що означає прагнення до кращого, досягнення ідеалу. У західному підприємстві він отримав широке розповсюдження і застосовується великою кількістю компаній з метою досягнення переваг над іншими через пошук і адаптацію методів, що призводять до найвищих досягнень [2].

На відміну від традиційного методу цілеспрямування, заснованого на екстраполяції, конкурентного аналізу та маркетингового дослідження, бенчмаркінг має такі особливості, як: безперервність самовдосконалення; встановлення амбіційних і реалістичних цілей; сприяння досягненню успіху через забезпечення відповідності між установленими функціями і загальними очікуваними результатами; використання процесного та функціонального підходів; дослідження практики як власних структурних підрозділів, так і різноманітних підприємств із оцінюванням результатів; виконання як для бізнес-процесів, так і для кінцевого продукту праці; застосування для будь-якого підприємства, яке має подібну бізнесову практику чи продукує подібний продукт праці; виявлення лідерів; визначення об'єкта дослідження за світовими стандартами; урахування думки споживачів; адаптація виявлених ідей для покращення власного бізнесу тощо. При тому результативність бенчмаркінгу досягається за умови впровадження передового досвіду з урахуванням місії підприємства, масштабів та інших особливостей бізнесу.

Для вибору можливого варіанту позиціонування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства важливого значення набуває проведення класифікації, виявлення особливостей і обґрунтування сфер доцільного застосування його видів.

За історичними генераціями у теорії [2, 8, 11] розрізняють товарний чи реверсивний, конкурентний, процесний, стратегічний і глобальний бенчмаркінг. Першим поколінням бенчмаркінгу (40-і роки минулого століття) вважається товарний, основним спрямуванням якого є ретроспективний аналіз конкурентного товару з метою удосконалення та оновлення власної ринкової пропозиції. Конкурентний бенчмаркінг отримав свій розвиток у 80-ті роки завдяки діяльності фірми Хегох і орієнтований на комплексний підхід до порівняльного аналізу конкурентів. На третій генерації (90-ті роки) відбувся перехід до поглибленого вивчення бізнес-процесів як у конкурентів, так і найкращої практики в інших галузях. Стратегічний бенчмаркінг розглядається як загальний процес прийняття управлінських рішень з чіткою націленістю на довгострокове удосконалення діяльності підприємства через запозичення успішного досвіду зовнішніх суб'єктів. П'яте покоління (початок ХХІ століття) – глобальний бенчмаркінг, базується на досвіді міжнародних компаній для посилення й покращання позиціонування підприємства у світовому просторі.

За елементами бізнес-середовища [2, 5, 11] виокремлюють внутрішній і зовнішній бенчмаркінг. Внутрішній дозволяє підприємству детально вивчити власну діяльність через призму порівняння якості, характеру та результатів роботи структурних підрозділів. Об'єктами внутрішнього бенчмаркінгу є відділи, філії, виробничі, допоміжні та обслуговуючі підрозділи, які займаються аналогічними видами діяльності.

На підставі вивчення літературних джерел [1, 4, 5, 12] і передової практики визначено завдання внутрішнього бенчмаркінгу, до яких віднесено: сприяння вивченню та встановлення мінімально допустимих рівнів ефективності наявних на підприємстві процесів і видів діяльності; виявлення нагальних проблем і сфер діяльності, які потребують удосконалення без залучення стороннього досвіду; ліквідація синдрому несприйняття чужого досвіду; сприяння розвитку внутрішніх комунікацій підприємства; створення бази для проведення зовнішнього бенчмаркінгу; розроблення пропозицій із упровадження передового досвіду в рамках програми безперервного удосконалення; посилення впливу факторів, що визначають ефективність роботи; формування спільних поглядів і переваг у співробітників. До переваг застосування такого виду бенчмаркінгу віднесено: доступність і простота збирання й оброблення даних, високий рівень точності результатів порівняння, своєчасне виявлення успішного досвіду; швидке отримання зворотного зв'язку. До недоліків – внутрішня обмеженість, незначне увага керівництва до отриманих результатів, низька імовірність досягнення якісно нового рівня розвитку в зовнішньому бізнес-середовищі тощо.

Зовнішній бенчмаркінг полягає в порівнянні підприємства з іншими компаніями та організаціями. Залежно від обраного еталону для порівняльного оцінювання розрізняють декілька різновидів зовнішнього бенчмаркінгу, зокрема конкурентний, галузевий, міжгалузевий, глобальний.

Конкурентний бенчмаркінг дозволяє оцінити рівень ефективності діяльності підприємства у порівнянні з його прямими конкурентами, виявити їхні сильні та слабкі сторони для розроблення власної стратегії успішного ринкового позиціонування. Об'єктами такого виду бенчмаркінгу є системи і процедури, застосовувані прямими конкурентами, метою – постійне вдосконалення діяльності підприємства з використанням знань і навичок конкурентів. При тому підприємство повинно прагнути не лише досягти рівня розвитку конкурентів, але й перевищити його через постійне впровадження інновацій. Такий вид маркетингу застосовується підприємствами, які проводять ринкову діяльність у висококонкурентному середовищі. Перевагами

конкурентного бенчмаркінгу є постійний моніторинг ринкового середовища, можливість покращення позиціонування підприємства та його продуктів праці на ринку: недоліками: складність процесу збирання даних, надмірна увага до факторів загальної конкурентоспроможності у процесі дослідження та ін.

Галузевий бенчмаркінг базується на порівнянні підприємств, що належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами. Він застосовується для виявлення наявних тенденцій, інновацій у межах певної галузі та обґрунтування досконалих критеріїв оцінювання ефективності підприємств. Переваги даного виду бенчмаркінгу полягають у наявності доступу до інформації, аналогічності технології дослідження, зіставності результатів, можливості формування мережі «кращих практик», однак «офіційне мислення» обмежує пошук нових підходів до поліпшення діяльності підприємства.

Головною метою міжгалузевого бенчмаркінгу є пошук прикладів передового досвіду в інших галузях. Адаптація «кращої практики» підприємства з іншої галузі може бути високоефективним інструментом удосконалення власного бізнесу, що сприяє підтримці безперервного процесу підвищення рівня ефективності та впровадження успішних досягнень. Але його проведення вимагає великих витрат і супроводжується труднощами, пов'язаними з адаптацією досвіду до іншого бізнес-середовища.

Відповідно до предмета дослідження бенчмаркінг поділяють на процесний, функціональний і результатів діяльності. Процесний спрямований на вивчення практики побудови бізнес-процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу. Функціональний бенчмаркінг застосовується для порівняння характеристик певних функцій на еталонних підприємствах, що забезпечує високий потенціал інноваційних методів і швидкий доступ до баз даних. При проведенні такого дослідження виникає проблема порівняння агрегованих показників. Бенчмаркінг результатів діяльності спрямований на порівняння результатних аналітичних показників з подальшим вивченням процесів, завдяки яким досягнені їхні оптимальні значення.

За часовим критерієм бенчмаркінг поділяється на стратегічний і оперативний (тактичний). Метою стратегічного бенчмаркінгу є оцінювання альтернатив, розроблення і реалізація стратегій з урахуванням ключових факторів успіху в галузі та конкурентному середовищі для поліпшення позиціонування на ринку в довгостроковому періоді. Оперативний бенчмаркінг сприяє прийняттю тактичних рішень, що забезпечують у короткотерміновій перспективі досягнення ринкових переваг у різних напрямках діяльності підприємства.

Вибір окремих видів і сфер застосування бенчмаркінгу на підприємстві залежить від поставлених перед ним цілей, стадії розвитку і стану галузі, в якій воно функціонує.

Належне позиціонування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства змінює підходи до стратегічного й тактичного планування, формування маркетингової інформаційної системи й проведення маркетингових досліджень, процесів розроблення та виходу на ринок з новою пропозицією, забезпечує вибіркоче застосування найкращого досвіду, безперервність процесу вдосконалення, економічну стабільність і досягнення комерційного успіху. Водночас бенчмаркінг не панацея, використання якої гарантує успіх, а інструмент навчання способам його досягнення.

Висновки. В умовах нестабільного бізнес-середовища виникає потреба в розробленні стратегічної орієнтації підприємства на кращі досягнення в галузі, конкурентному середовищі та світовій спільноті за допомогою еталонних досліджень, оцінювання їхніх результатів і адаптації власної діяльності до передового досвіду.

1. Бенчмаркінг – це технологія порівняння власної ефективності підприємства з еталоном чи орієнтиром, який має кращий досвід, для безперервного процесу вдосконалення та перетворень.

2. У сучасній теорії виокремлені та розповсюджені на практиці різні види бенчмаркінгу, які характеризуються певними особливостями і сферами застосування.

3. Вибір виду бенчмаркінгу залежить від мети, очікуваних результатів і можливостей адаптації підприємства до виявлених ефективних методів ведення бізнесу.

Перспективи подальших досліджень. Бенчмаркінг реалізується у вигляді технології, яка складається з певної послідовності етапів. Кожний етап передбачає використання відповідних методик і прийомів отримання, аналіз та використання інформації. Тому перспективним є розроблення процесу реалізації окремих видів бенчмаркінгу на підприємстві.

Зважаючи на відсутність практичного досвіду застосування бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах і недосконалість інформаційного ринку доцільним є дослідження умов формування і використання бенчмаркінгових мереж.

1. Азоев Г.Л. Бенчмаркінг: позиціонування авіакомпаній на московському ринку авіабилетів // Маркетинг і маркетингові дослідження в Росії / Азоев Г.Л., Батурич Е.В. – М., 2000. – №1 – С. 5-7.

2. Анн Х., Багієв Г., Маркетинг / Анн Х., Багієв Г., Тарасевич В. / Под общ. ред. Г. Багієва. – СПб.: Питер, 2005. – 736 с.

3. Арєнков Й. Бенчмаркінг і маркетингові рішення [Електронний ресурс] / Арєнков Й., Башев Е. – Режим доступу : <http://www.marketing.spb.ru>.

4. Арєфьєва Е.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Арєфьєва Е.В., Арєфьєв О.В. // Ринок капітала – М., 2000. – №1-2.

5. Ван дер Вейк Г. Benchmarking [Електронний ресурс] / Ван дер Вейк Г. – Режим доступу: <http://www.devbusiness.ru>.

6. Гайдаєнко Т.А. Маркетингове управління. Повний курс МВА. Принципи управленческих рішень і російська практика / Т.А. Гайдаєнко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО, 2006. – 496 с.

7. Голіцин А.М. Виставки та ярмарки: роль бенчмаркінгу // Маркетинг в Україні / Голіцин А.М – К., 2004. – №4. – С. 57-60.

8. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : Навч. посібник / П.Л. Гордієнко – К.: Альтера, 2006. – 404 с.

9. Михайлова Е.А. Основи бенчмаркінга: основні принципи концепції і планування бенчмаркетингового проекту / Михайлова Е.А. // Менеджмент в Росії і за рубежом – М., 2001. – №3. – С. 80-81.

10. Савельєв Є.В. Новітній маркетинг / Є.В. Савельєв, С.І. Чеботар, Д.А. Штефаніч та ін. За ред. Є.В. Савельєва – К.: Знання, 2008 – 420 с.

11. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів : «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.

12. Рейдер Р. Бенчмаркінг як інструмент определения стратегії і підвищення прибутку / Пер. с англ. А.Л. Раскина ; Под науч. ред. Т.В. Даниловой – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.

13. Benchmarking and Internal Auditing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.Mc2consulting.com>.

14. Jenster P., Hussey D.E. Company Analysis Determining Strategic Capability. – Jon Wiley & Sons, 2001

15. Kahn R., Grunig R., Clarc A. Process-Based Strategic Planning. – Springer Verlad, 2001.

16. Tad Leahy. Reaching New Heights, Part One [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.Businessfinancemag>.

Отримано 10.05.2010 р.