

Перерва Петро Григорович,
д.е.н, професор, декан економічного факультету НТУ «Харківський політехнічний інститут»;
Ткачова Надія Петрівна,
викладач кафедри економіки та маркетингу НТУ «Харківський політехнічний інститут»

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ БЕНЧМАРКІНГУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Розглянуто сутність конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. Розроблено класифікацію видів синергетичного ефекту. Визначено джерела виникнення синергетичного ефекту при проведенні бенчмаркінгу конкурентних переваг. Запропоновані методичні засади визначення синергетичного ефекту при формуванні конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, синергетичний ефект, бенчмаркінг, машинобудівні підприємства, ефективність діяльності.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Аналіз основних підходів до управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами машинобудівного підприємства дозволив визначити доцільність впровадження в управлінську практику стратегічного маркетингового підходу для формування і розвитку конкурентних переваг як порівняльних динамічних характеристик підприємства, які забезпечують його конкурентостійкість та конкурентогнучкість. Теорія і практика менеджменту пропонує широкий інструментарій підвищення конкурентоспроможності, у складі якого варто відзначити стратегічне планування, систему збалансованих показників, загальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, формування місії, аутсорсинг, сегментацію споживчого ринку, злиття і поглинання, управління взаємодією з клієнтами, сценарне планування, ключові компетенції, 6-сігм, управління споживчими перевагами [1, 2, 3]. Проте лише невелика частина з них може забезпечити необхідний ефект і задовольнити очікування керівників підприємств. У той самий час зарубіжна практика свідчить про наявність серед сучасних методів підвищення конкурентоспроможності досить ефективного інструменту менеджменту під назвою *бенчмаркінг*. Проведення бенчмаркінгу конкурентних переваг підприємства, по-перше, дозволяє підвищити рівень *конкурентоспроможності* даного підприємства; по-друге, дає можливість отримання додаткового *синергетичного* ефекту за рахунок спільної дії різних конкурентних переваг (як наявних, так і набутих, завдяки процесу бенчмаркінгу).

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Про наявність синергії при проведенні бенчмаркінгу вже говорили деякі дослідники. У цьому плані слід назвати дослідження, проведені Кузнецовим Б.Л., Шарамко М.М., Островською В.М. [4, 5]. Разом з тим, доводячи наявність синергії при проведенні бенчмаркінгу Кузнецов Б.Л. та Шарамко М.М. [4] не пов'язують цей процес із можливістю створення конкурентних переваг та підвищенням рівня конкурентоспроможності. У дослідженнях Островської В.М. [5], навпаки, доводиться важливість бенчмаркінгових процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, але тільки контурно говорить про можливість ефектів синергії. Разом з тим наявними є численні наукові дослідження, які впевнено доводять суттєві можливості бенчмаркінгу при формуванні конкурентних переваг підприємства [6-15].

Не вирішені питання, що є частиною загальної проблеми. З огляду на

вищевикладене нагальними є питання створення та обґрунтування концепції конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу, а також розвиток методичних положень з визначення синергетичного ефекту від накладення різних конкурентних переваг одну на одну.

Мета статті. Розроблення етичних положень стосовно виникнення і реалізації синергетичного ефекту під час проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу конкурентних переваг.

Основний матеріал. Висновок авторів про наявність синергетичних ефектів при проведенні бенчмаркінгу конкурентних переваг щодо підприємств машинобудівної галузі промисловості, на нашу думку, обґрунтовується такими посиланнями. По-перше, під час проведення звичайних (небенчмаркінгових) заходів на підприємства у напрямку підвищення конкурентоспроможності з сумою витрат $B_{\text{конк}}$ підприємство розраховує отримати додатково збільшення рівня конкурентоспроможності стосовно свого конкурента (або в цілому галузі) – ΔI_{ij} , тобто

$$\Delta I_{ij} = f(B_{\text{конк}}). \quad (1)$$

Під час проведення бенчмаркінгу в його позитивних варіантах, підприємство при тих самих витратах на підвищення рівня конкурентоспроможності отримує дещо більший результат, який тепер має вже дві складові:

а) безпосереднє набуття або покращення рівня конкурентної (конкурентних) переваги (переваг), що відповідає витратам $B_{\text{конк}}$;

б) послаблення позиції конкурента на величину ΔP_{ij} за рахунок більш активного використання його конкурентної (конкурентних) переваги (переваг) даним підприємством у результаті проведення бенчмаркінгу згідно з концептуальними положеннями бенчмаркінгової теорії.

При цьому в результаті проведення бенчмаркінгу ми отримуємо синергетичний ефект в вигляді більшого збільшенні рівня конкурентоспроможності по відношенню до партнера по бенчмаркінгу, тобто ΔP_{ij} , що може бути розцінено як наявність синергетичного ефекту:

$$\Delta I_{ij}^{\delta} = f(B_{\text{конк}}) = (\Delta I_{ij} + \Delta P_{ij}) > \Delta I_{ij}. \quad (2)$$

Слід звернути особливу увагу на те, що синергетичні ефекти, які проявлялися в інтегральному показнику конкурентоспроможності, на наш погляд, можуть стосуватися як безпосередньо товару, так і процесів, що проходять на підприємстві при його виробництві (процесів бенчмаркінгу), у галузі при стратегічному плануванні розвитку підприємства (стратегічний бенчмаркінг), у міжгалузевому просторі на внутрішньому та зовнішньому ринках (глобальний бенчмаркінг).

Виходячи з вищевикладеного, пропонуємо ввести в науковий оборот нову концепцію бенчмаркінгу – **конкурентно-синергетичний бенчмаркінг**, використання якого передбачає наявність можливостей з формування нових або підсилення існуючих конкурентних переваг машинобудівного підприємства, що, на нашу думку, передбачає наявність синергетичного ефекту.

Вдале поєднання та застосування конкурентних переваг окремих товаровиробників дозволяє значно збільшувати обсяги продажів, що свідчить про отримання синергетичного ефекту, коли одночасне застосування прогресивного досвіду різних

підприємств дає змогу отримати більший економічний ефект, ніж за окремого їхнього використання (рис.1).



Рисунок 1 – Схема виникнення і реалізації синергетичного ефекту під час проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу конкурентних переваг

Синергетичний ефект, як ми уявляємо, є найбільш важливим у концепції бенчмаркінгу, що пропонується, й аналітично відтворюється системою розрахунків економічної ефективності розроблення та практичного використання конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. Ця теза поки що в наявній економічній літературі опрацьована в найменшому ступені і, на наш погляд, нагально потребує більш широкого розгляду, аналізу та вдосконалення.

Проаналізувавши різні твердження, ми дійшли висновку, що синергія – це сумарний позитивний результат, який отримують суб'єкти ринкових відносин за рахунок досягнення різного роду ефектів синергії (табл. 1).

Труднощі у визначенні економічного ефекту під час використання конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу вимагають докладного аналізу всіх потенційних можливостей конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу й обчислення не тільки економічного, а й синергетичного ефекту. У сучасній економічній теорії в розрахунках величини ефекту від підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства недостатньо вивченим залишається питання визначення синергетичного ефекту [4, 5, 16], який залежить від комбінації поєднання різних видів конкурентних

переваг у певному часі та просторі. Урахування синергетичного ефекту буде точнішим, якщо під час проведення розрахунків використовувати методи імітаційного моделювання наслідків формування і використання нових конкурентних переваг машинобудівного підприємства, оскільки предметом нашого дослідження є розвиток ринкових ситуацій (складних, слабоструктурованих систем), яким може бути притаманна емерджентність (поява нових властивостей системи), випадковість, невизначеність, мінливість, багатоваріантність можливих станів системи, стохастичність змін, що відбуваються [16, с.156].

Таблиця 1 – Види ефектів, що виникають під час проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу конкурентних переваг

Вид ефекту	Економічна характеристика ефекту
Маркетинговий	Є одним із основних синергетичних ефектів. Проявляється за рахунок отримання підприємством додаткових конкурентних переваг, освоєння нових ринків та каналів збуту, виведення на ринок додаткових продуктів, отримання економічних вигід від ефекту масштабу
Управлінський	Проявляється у зниженні рівня ризику ведення бізнесу, оскільки посилюються діючі конкурентні переваги, формуються нові і знижується ризик виникнення непередбачуваних дій з боку конкурентів. Забезпечується оптимальне використання кадрових ресурсів
Фінансовий	Передбачає збільшення ринкової ціни даного підприємства у зв'язку з посиленням його ринкових позицій, а також скорочення витрат та зростання розміру чистого прибутку
Комунікативний	Створює нові зв'язки із зовнішнім середовищем. Нове знання створюється і зберігається в мережах і комунікаціях, рівень розвитку яких визначає сприйнятливість до інновацій
Інформаційний	Результат використання конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу починає проявлятися ще до того, коли підприємство починає проводити реальні економічні перетворення (ефект очікування)
Мультиплікативний	У конкурентно-синергетичному бенчмаркінгу велике поширення передового досвіду однієї системи на безліч систем дозволяє отримувати додаткові синергетичні ефекти
Креативний	Нетривіальний досвід конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу сприяє особистому розвитку дослідників, що надалі виявляється у нелінійному зростанні продуктивності розумової праці фахівців
Превентивний	Бенчмаркінг допомагає створювати і впроваджувати «еталони майбутнього», що визначає успіх фірми в довгостроковій перспективі. Конкурентний потенціал машинобудівних підприємств сьогодні залежить від здатності прогнозувати зміни і превентивно реагувати на них
Емерджентний	У процесі конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу запозичення і поєднання передового досвіду багатьох організацій сприяє виникненню у систем якісно нових властивостей за рахунок системної суми новацій
Інноваційний	Взаємодія переваг різних підприємств може привести до створення абсолютно нового продукту, або способу його виробництва що дасть змогу не тільки отримати конкурентні переваги на ринку, а також сприятиме залученню додаткової кількості споживачів
Когнітивний	Бенчмаркінг є системою ефективного пошуку, аналізу та використання інформації для розвитку фірми. Збір, ідентифікація, обробка, аналіз та використання інформації - основа для появи знань, які роблять можливим вибуховий стрибкоподібний інноваційний розвиток
Трансакційний	Бенчмаркінг спрямований на зниження трансакційних витрат через дослідження прикладів успішних трансакцій та інститутів у всіх системах. В умовах постіндустріального розвитку зниження трансакційних витрат призводить до різкого зростання ефективності фірми

Розрахунок синергетичного ефекту пропонується здійснювати з використанням методичних рекомендацій, викладених в праці В.В. Божкової і Ю.М. Мельник [16, с.156-158], які передбачають для оцінки синергетичного ефекту використання двох підходів: статистичного та експертного. На основі статистичного підходу синергетичний ефект може бути розрахований використанням аналітичної залежності (1) [16, с.156]:

$$E_{\text{синер}}^{\beta-m} = \left[\sum_{i=1}^n E_i \pm \Delta E_i^{\beta-m} \right] K_{\text{ц}}^{\beta-m} K_{\text{чр}}^{\beta-m}, \quad (3)$$

де $E_{\text{синер}}^{\beta-m}$ – підсумковий економічний ефект від застосування конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу з урахуванням синергетичного впливу; E_i – економічний ефект підприємства від формування та використання i -ї конкурентної переваги; $\Delta E_i^{\beta-m}$ – додатковий економічний ефект бенчмаркінгового походження від накладання дії окремих конкурентних переваг; n – кількість конкурентних переваг підприємства, за якими з’явилася синергетична взаємодія в результаті проведення бенчмаркінгу; $K_{\text{ц}}^{\beta-m}$ – коефіцієнт цінних коливань в результаті проведення бенчмаркінгу; $K_{\text{чр}}^{\beta-m}$ – коефіцієнт коливань частки ринку в результаті проведення бенчмаркінгу.

На основі експертного підходу синергетичний ефект може бути розрахований з використанням такого алгоритму. Експертами визначається перелік конкурентних переваг, які впливають на загальний результат. Потім проводиться ситуаційний аналіз взаємного впливу кожної із сформованих за результатами бенчмаркінгу конкурентних переваг з метою визначення підсилення – $KП^{\beta-m}_{\text{нідс}}$, нейтральної дії – $KП^{\beta-m}_{\text{нейтр}}$ або послаблення – $KП^{\beta-m}_{\text{посл}}$ загального рівня впливу дії i -ї конкурентної переваги на $(i+1)$ конкурентну перевагу, результати якого рекомендується оформляти у вигляді матриці, форма якої представлена нами на рис. 2.

Кількісна оцінка взаємного впливу конкурентних переваг одна на одну	Кількісна оцінка взаємного впливу конкурентних переваг одна на одну								
	Вид конкурентної переваги	$KП_1$	$KП_2$	$KП_3$	$KП_4$	$KП_i$	$KП_n$
$KП_1$	X	J_{12}	J_{13}	J_{14}	J_{1i}	J_{1n}	
$KП_2$	J_{21}	X	J_{23}	J_{24}	J_{2i}	J_{2n}	
$KП_3$	J_{31}	J_{32}	X	J_{34}	J_{3i}	J_{3n}	
$KП_4$	J_{41}	J_{42}	J_{43}	X	J_{4i}	J_{4n}	
.....	X	
$KП_i$	J_{i1}	J_{i2}	J_{i3}	J_{i4}	X	J_{in}	
.....	X	
$KП_n$	J_{n1}	J_{n2}	J_{n3}	J_{n4}	J_{ni}	X	

Рисунок 2 – Матриця коефіцієнтів взаємного впливу окремих конкурентних переваг машинобудівного підприємства

Характер взаємодії між окремими конкурентними перевагами може бути зведено до одного з таких п’яти варіантів:

1. Взаємне підсилення дії переваг (i -та конкурентна перевага підсилює j -ту конкурентну перевагу та j -та конкурентна перевага підсилює i -ту конкурентну перевагу): формула взаємовпливу $KП^{\beta-m}_{\text{нідс } ij} \leftrightarrow KП^{\beta-m}_{\text{нідс } ji}$.

2. Одностороння позитивно-нейтральна дія переваг (i -та конкурентна перевага підсилює j -ту конкурентну перевагу та j -та конкурентна перевага нейтральна до i -ї конкурентної переваги): формула взаємовпливу $KП^{\beta-m}_{\text{нідс } ij} \leftrightarrow KП^{\beta-m}_{\text{нейтр } ji}$.

3. Нейтральна взаємодія різних конкурентних переваг: формула взаємовпливу $KП^{\beta-m}_{\text{нейтр } ij} \leftrightarrow KП^{\beta-m}_{\text{нейтр } ji}$.

4. Взаємне послаблення дії різними конкурентними перевагами: формула взаємовпливу $KП^{\beta-m}_{\text{посл } ij} \leftrightarrow KП^{\beta-m}_{\text{посл } ji}$.

5. Одностороння негативно-нейтральна дія переваг: формула взаємовпливу
 $KП^{\delta-m}_{\text{посл } ij} \leftrightarrow KП^{\delta-m}_{\text{нейтр } ji}$.

Виходячи з цих послань значення коефіцієнтів на рис. 3 можуть бути спрямованими (позитивними чи негативними), різспрямованими, односторонньо-спрямованими (позитивними або негативними), або нейтральними стосовно однієї з конкурентних переваг до іншої. Ці взаємозв'язки необхідно врахувати при формуванні цільової функції, яка б враховувала наявність синергії взаємодії (позитивної чи негативної) різних конкурентних переваг. У матриці (рис. 3) за кожною перевагою зазначаються дві групи значень коефіцієнтів взаємного впливу:

- коефіцієнти впливу i -ї конкурентної переваги на j -ту конкурентну перевагу – J_{ij} (за рядками матриці);
- коефіцієнти впливу j -ї конкурентної переваги на i -ту конкурентну перевагу – J_{ji} (за стовпчиками матриці).

Порядок розрахунку ефективності роботи машинобудівного підприємства з урахування синергетичного ефекту при взаємодії окремих конкурентних переваг пропонується вести в такому порядку.

1. Якщо підприємство внаслідок проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу набуває певної конкурентної переваги, то загальна ефективність його роботи з урахуванням цієї переваги може бути визначена таким чином:

$$E^{\delta-m} = E_{\text{баз}} J^{\delta-m} + E_{\text{пер}} J^{\delta-m}_{\text{пер}}, \quad (4)$$

де $E^{\delta-m}$ – ефективність роботи підприємства після проведення бенчмаркінгу конкурентних переваг; $J^{\delta-m}$ – коефіцієнт урахування синергетичного впливу набутої конкурентної переваги на існуючі конкурентні переваги підприємства; $E_{\text{пер}}$ – розрахункова ефективність використання підприємством набутої конкурентної переваги; $E_{\text{пер}} J^{\delta-m}_{\text{пер}}$ – урахування синергетичного впливу існуючих конкурентних переваг підприємства на сформовану конкурентну перевагу.

2. Розрахунок коефіцієнта $J^{\delta-m}$ пропонується проводити з використанням матриці коефіцієнтів взаємного впливу у вигляді такої залежності [16, с.157]:

$$J^{\delta-m} = \prod_{i=1}^n J_i^t, \quad (5)$$

де J_i^t – коефіцієнт синергетичного впливу сформованої конкурентної переваги на існуючу на підприємстві до проведення бенчмаркінгу i -ту конкурентну перевагу; t – показник степеня, який набуває значення залежно від формули взаємовпливу: $t = 1$, якщо сформована конкурентна перевага підсилює існуючу ($KП^{\delta-m}_{\text{посл}}$); $t = -1$, якщо сформована конкурентна перевага послаблює існуючу ($KП^{\delta-m}_{\text{нейтр}}$); $t = 0$, якщо сформована конкурентна перевага нейтральна до існуючої ($KП^{\delta-m}_{\text{нейтр}}$); n – кількість існуючих конкурентних переваг підприємства.

3. Якщо сформованих за результатами проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу конкурентних переваг декілька, тоді формула (2) набирає такого вигляду:

$$E^{\delta-m} = E_{\text{баз}} \prod_{k=1}^n J_k^{(\delta-m)t} + E_{\text{пер}} \sum_{k=1}^n J_{\text{пер } k}^{\delta-m}, \quad (6)$$

Розділ 2 Інновації у маркетингу

де k – кількість сформованих у результаті проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу конкурентних переваг; $J_k^{(b-m)}$ – коефіцієнт врахування синергетичного впливу k -ї сформованої конкурентної переваги на існуючі конкурентні переваги підприємства (з урахуванням і нових сформованих переваг).

Як приклад розглянемо оцінку синергетичного впливу потенційних конкурентних переваг підприємства ВАТ «Укрелектромаш» після проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу побутових свердловинних насосів виробництва ТОВ «Промелектро». Ми розглянули основні можливі конкурентні переваги, які може сформувати ВАТ «Укрелектромаш» (рис. 3). Спочатку розглянемо спрямованість синергетичних взаємозв'язків між цими перевагами, використовуючи раніше розглянуті напрямки посилення, послаблення або нейтральної дії.

Кількісна оцінка взаємного впливу конкурентних переваг одна на одну	Кількісна оцінка взаємного впливу конкурентних переваг одна на одну								
	Вид конкурентної переваги	$KП_1$	$KП_2$	$KП_3$	$KП_4$	$KП_i$	$KП_n$
	$KП_1$	X	J_{12}	J_{13}	J_{14}	J_{1i}	J_{1n}
	$KП_2$	J_{21}	X	J_{23}	J_{24}	J_{2i}	J_{2n}
	$KП_3$	J_{31}	J_{32}	X	J_{34}	J_{3i}	J_{3n}
	$KП_4$	J_{41}	J_{42}	J_{43}	X		J_{4i}	J_{4n}
	X	
	$KП_i$	J_{i1}	J_{i2}	J_{i3}	J_{i4}	X	J_{in}
	X
	$KП_n$	J_{n1}	J_{n2}	J_{n3}	J_{n4}	J_{ni}	X

Рисунок 3 – Характер спрямованості синергетичних взаємозв'язків між конкурентними перевагами ВАТ «Укрелектромаш»

Експертні оцінки синергетичного взаємовпливу цих переваг та значення коефіцієнта взаємовпливу між ними J^{b-m} наведено у відповідній матриці на рис. 4.

Кількісна оцінка взаємного впливу конкурентних переваг одна на одну	Кількісна оцінка взаємного впливу конкурентних переваг одна на одну					
	Вид конкурентної переваги k	Зменшення витрат електроенергії	Зменшення ціни насоса	Зменшення маси	Зменшення діаметра насоса	Зменшення витрат щодо життєвого циклу насоса
	Зменшення витрат електроенергії	X	$J_{12}=1,04$	$J_{13}=1,00$	$J_{14}=1,00$	$J_{15}=1,10$
	Зменшення ціни насоса	$J_{21}=1,00$	X	$J_{23}=1,08$	$J_{24}=1,06$	$J_{25}=1,14$
	Зменшення маси	$J_{31}=1,05$	$J_{32}=1,03$	X	$J_{34}=1,07$	$J_{35}=1,09$
	Зменшення діаметра насоса	$J_{41}=1,04$	$J_{42}=1,09$	$J_{43}=1,11$	X	$J_{45}=1,12$
	Зменшення витрат щодо життєвого циклу насоса	$J_{51}=1,07$	$J_{52}=1,13$	$J_{53}=1,02$	$J_{54}=1,00$	X

Рисунок 4 – Матриця коефіцієнтів взаємного впливу сформованих конкурентних переваг ВАТ «Укрелектромаш»

З використанням даних рис. 3 та 4, а також залежності (5) проведемо відповідні розрахунки коефіцієнтів синергетичного впливу сформованих конкурентних переваг ВАТ «Укрелектромаш»:

$$\begin{aligned} J^{b-m}_1 &= 1,04^{+1} \cdot 1,00^0 \cdot 1,00^0 \cdot 1,10^{+1} = 1,144; \\ J^{b-m}_2 &= 1,00^0 \cdot 1,08^{+1} \cdot 1,06^{-1} \cdot 1,14^{+1} = 1,162; \\ J^{b-m}_3 &= 1,05^{-1} \cdot 1,03^{+1} \cdot 1,07^{+1} \cdot 1,09^{+1} = 1,144; \\ J^{b-m}_4 &= 1,04^{-1} \cdot 1,09^{+1} \cdot 1,11^{+1} \cdot 1,12^{-1} = 1,04; \\ J^{b-m}_5 &= 1,07^{-1} \cdot 1,13^{+1} \cdot 1,02^{+1} \cdot 1,00^0 = 1,077. \end{aligned}$$

Отриманий результат показує досить суттєве значення врахування синергетичних ефектів, тобто ефектів взаємодії різних конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Проведені нами розрахунки показали найбільш суттєву позитивну синергію при зменшенні ціни (собівартості) виробу (свердловинного насоса), зменшення витрат електроенергії та зменшення маси. Цей висновок цікавий у тому плані, що якраз до формування цих конкурентних переваг найбільшою мірою готове підприємство ВАТ «Укрелектромаш», що ще раз підтверджує доцільність і ефективність проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу на ТОВ «Промелектро».

Неврахування взаємного впливу (підсилення або послаблення дії) окремих конкурентних переваг одну на одну, тобто синергетичного ефекту, може призвести до помилки в розрахунках вартісної оцінки ефекту від застосування сформованих нових конкурентних переваг машинобудівного підприємства.

Розроблені методичні рекомендації до обчислення синергетичного ефекту є досить нескладними для практичного застосування і можуть бути використані для попередньої оцінки ефективності проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу з метою відбору найбільш ефективних бенчмаркінг-партнерів, що дозволяє підвищити загальний рівень роботи з управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства.

Для ефективного проведення процесу еталонного порівняння необхідно оцінити як функціонує система управління, визначити можливості організації та з'ясувати як ці можливості реалізовані на практиці. Сучасна економічна наука рекомендує для таких цілей досить ефективний, широко апробований на практиці інструментарій економічного аналізу: SWOT-аналіз [5], PEST-аналіз, модель організаційної самооцінки Тіто Конті [9], збалансовану систему показників [11], карти якості Дженса Далгаарда [4] та інші. На етапі планування розробляється чіткий план майбутнього проекту, який містить у собі детальний опис усіх етапів проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. Найбільш важливими серед них, на наш погляд, слід виділити такі:

- етап визначення предмета зіставлення;
- етап встановлення системи виміру і визначень;
- етап вибору партнера по бенчмаркінгу (підприємства для проведення зіставлення);
- етап збору зовнішньої інформації;
- етап аналізу і виявлення потенціалу покращень;
- формування нових або посилення існуючих конкурентних переваг (етап впровадження покращань).

Слід зауважити, що практично на всіх етапах проведення бенчмаркінгу проводяться

збір та аналіз певних даних, які, на наш погляд, повинні носити постійний характер. Методи збору інформації можуть бути різними, але не потрібно вдаватися до найбільш складних. Одним із найбільш простих, але достатньою мірою дієвим інструментом збору інформації для бенчмаркінгу є контрольний лист, де оцінний елемент можуть бути ринкові критерії якості, деталізовані етапи бізнес-процесу, прогресивні методи управління тощо. [5].

Виходячи із самої ідеології бенчмаркінгу, зауважимо, що збір даних повинен бути етичним. Завжди треба бути готовим надати своєму бенчмаркінг-партнеру аналогічну інформацію, щоб не бути звинуваченим у промисловому шпіонажі. При особистому спілкуванні рекомендується завчасно підготувати список ключових питань, які найбільшою мірою цікавлять підприємство. Цей список не повинен бути надмірно широким і потребувати багато часу. Доцільно також надати список питань бенчмаркінг-партнеру завчасно до особистої зустрічі, конференції, «круглого столу» чи телефонного дзвінка. Це надасть партнеру змогу подумати над відповідями, зібрати необхідні дані, оцінити конфіденційність поставлених питань, запросити необхідних працівників на першу зустріч, яка може стати й останньою, а може стати початком тривалого співробітництва.

Аналіз даних проводиться для виявлення умов і чинників, виходячи з яких бенчмаркінг-партнер досягнув високих результатів, а також для формування пропозицій з удосконалення. У ході проведення аналізу отриманої інформації про бенчмаркінг-партнера виявляється різниця $\Delta КП$ між показниками (конкурентними перевагами) даного підприємства $КП^n$ і його бенчмаркінг-партнера $КП^{b,m-n}$, тобто

$$\Delta КП = КП^{b,m-n} - КП^n. \quad (7)$$

Різниця $\Delta КП$ може мати три основні стани:

а) $\Delta КП < 0$ – такого роду результат при прискіпливому виборі бенчмаркінг-партнера виникає досить рідко. Він свідчить про певну перевагу даного підприємства над своїм візаві і певну недоцільність вивчення досвіду підприємства, яке за своїми конкурентними позиціями відстає від даного підприємства.

б) $\Delta КП = 0$ – цей результат свідчить про те, що дане підприємство перебуває на рівні бенчмаркінг-партнера. Але й до цього результату слід відноситися позитивно. Якщо ефективно використати отриману в бенчмаркінг-партнера інформацію з цієї позиції, то нульовий результат може стати більш прийнятним для даного підприємства, яке може отримати певну перевагу, тобто нульовий результат може з часом стати від'ємним $\Delta КП < 0$ (стан $\Delta КП$ у позиції «а»);

в) $\Delta КП > 0$ – це найбільш нормальний (планований) результат конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. Він означає, що бенчмаркінг-партнер підібраний правильно, отриманий результат є закликом до активних дій, до впровадження плану модернізації сфери діяльності, яка є предметом дослідження. Дякуючи наявності такого стану $\Delta К$, на підприємстві і з'являються нагальні можливості для формування нових чи посилення існуючих конкурентних переваг.

Таким чином, основні дії підприємства на стадії аналізу отриманої в результаті проведення конкурентно синергетичного бенчмаркінгу інформації передбачають оцінку існуючих розбіжностей у значеннях показників і виявлення причин їхньої наявності у

процесах, що порівнюються.

Завершальний етап проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу передбачає адаптацію прогресивного досвіду бенчмаркінг-партнера до особливостей виробничо-підприємницької діяльності даного підприємства та його впровадження. На цьому етапі здійснюється розроблення стратегічного плану модернізації (або створення) процесу, що досліджується, у рамках загальної стратегії розвитку підприємства. Є необхідними визначення темпів покращення на основі тих, які були в підприємства до проведення бенчмаркінгу конкурентних переваг, прогнозування збільшення загальноекономічних показників, які будуть мати місце після впровадження результатів конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу (прибуток, обсяг реалізації, частка ринку і тощо). При цьому, як справедливо зазначає В.Н.Островська [5], слід мати на увазі, що й бенчмаркінг-партнер не буде стояти на місці, він також усі свої можливості буде використовувати для покращення своїх показників.

Починаючи процес проведення конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу, потрібно мати абсолютну впевненість у його законності та етичності. На цей елемент вказують багато дослідників різних видів бенчмаркінгу [4, 5, 12, 14]. Тільки повне дотримання загальноприйнятих у бенчмаркінгу норм поведінки (навіть у форс-мажорних для даного підприємства обставинах) дозволить підприємству залишатися в рамках не тільки правового, але й етичного поля, забезпечивши тим самим можливість безперешкодного та успішного співробітництва як зі старими, так і з новими бенчмаркінг-партнерами.

Наприкінці зробимо наголос на необхідності та ефективності поєднання конкуренції як науки та синергетики в частині отримання на підприємстві синергетичних ефектів під час розбудови стратегії конкурентної боротьби і формування конкурентних переваг. Якщо теорія конкуренції описує шляхи виживання підприємства у складних ринкових умовах, а синергетика є наукою про пізнання складноорганізованих систем, то конкурентно-синергетичний бенчмаркінг є відповідним цим наукам індуктивним інструментом пізнання складноорганізованих систем в економіці. Він ставить за мету освоєння універсальних механізмів самоорганізації в практиці впровадження досвіду інших підприємств. Справедливим буде підкреслити, що існуючі концепції бенчмаркінгу вже рухаються в напрямку отримання синергетичних ефектів. Разом з тим, на наш погляд, існуючим видам бенчмаркінгу не вистачає узгодженості, єдиної формальної та теоретичної основи, яка б дозволяла їм претендувати на роль синергетичного центру як методології інтенсифікації вибухового, стрибкоподібного, якісного розвитку виробничих і підприємницьких систем. Усі ці зачатки синергетичного впливу бенчмаркінгу на кінцеві результати діяльності промислового підприємства концентровано представлені в концепції конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу. На наше тверде переконання, якраз концепція цього виду бенчмаркінгу дозволяє сформувати уміння створювати і використовувати механізми, які забезпечують синергетичні ефекти.

Висновки та напрямки подальших досліджень. Запропонована концепція конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу є природною відповіддю теорії на виклик «нелінійності» в економіці, наявність якої при відповідному її використанні дає широкі можливості промисловим підприємствам отримати суттєво підвищену ефективність своїх інвестицій, нелінійне (непропорційне) збільшення рівня конкурентоспроможності щодо витрат на управління нею. Конкурентно-синергетичний бенчмаркінг дає новий

Розділ 2 Інновації у маркетингу

конструктивний імпульс науковим дослідженням, дозволяє вирішувати проблеми бенчмаркінгу в глобальному гіперконкурентному контексті, збільшує його евристичний потенціал, розширює можливості методології в найрізноманітніших аспектах.

Для багатьох українських підприємств закритість підприємств – партнерів і власний комплекс засекреченості є дуже важливими перепонами для ініціювання бенчмаркінгового дослідження. У цих умовах підприємствам необхідно усвідомлювати, що якраз співробітництво і взаємодія в процесі порівняльного конкурентного аналізу дозволяють їм отримати виключні позиції на національному та світовому ринках. Ефективним маркетинговим інструментом такої взаємодії може стати конкурентно-синергетичний бенчмаркінг. Концепція відношень згоди в рамках конкурентно-синергетичного бенчмаркінг будується на упорядкуванні обміну передовою інформацією, створенні й підтримці зв'язків і контактів з партнерами по бенчмаркінгу і спрямована на безперервне вдосконалення діяльності підприємства й підвищення його конкурентоспроможності шляхом орієнтації на найвищі досягнення в усіх функціональних сферах.

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара / Р.А. Фатхутдинов. – М. : АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – 56с.
4. Кузнецов Б.Л. Синергетический бенчмаркинг / Б.Л.Кузнецов, М.М.Шарамко. – Набережные Челны : узд-во КамПИ, 2006.
5. Островская В.Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг как инструмент эффективного взаимодействия российских предприятий розничной торговли в период кризиса: монография / В.Н. Островская. – М. : КноРус, 2009. – 368с.
6. Белокоровин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компанией. – 2005. – № 1. – С. 10-16.
7. Горностаева Ж.В. Бенчмаркинг в сфере услуг: монография Ж.В. Горностаева [и др.]; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.
8. Данилов И.П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. 2005. – №1. – С. 44.
9. Ерков А. Бенчмаркинг – современное направление развития маркетинга [Электронный ресурс] / А. Ерков // Отраслевой портал «Логистика». – Режим доступа: <http://www.logistics.ru/9/3/index.htm>.
10. Иванов И.Н. Конкурентный анализ. Бенчмаркинг / И.Н. Иванов, Д.Ю. Фукова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №22. – С. 53-55.
11. Маслов Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // Методы менеджмента качества. 2004г. –№8. – С.66.
12. Михайлова Е.А. Бенчмаркинг / Е.А. Михайлова. – М. : Благовест-В, 2002. – 176 с.
13. Пилчер Терри. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Терри Пилчер // Европейское качество. – 2004. – №1. – С. 40-46.
14. Протасов Д.В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации : монография / Д.В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос.

техн. ун-та, 2009. – 80 с.

15. Шарамко М.М. Критика определений и принципов бенчмаркинга / М.М. Шарамко // Социально-экономические и технические системы. – 2005. – №6 (14). – С.32-36.

16. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник; – К. : Центр учбової літератури, 2009. –200 с. – С. 156.

П.Г. Перерва, Н.П. Ткачова

Синергетический эффект бенчмаркинга конкурентных преимуществ

В статье рассмотрена сущность конкурентно-синергетического бенчмаркинга. Разработана классификация видов синергетического эффекта. Определены источники возникновения синергетического эффекта при проведении бенчмаркинга конкурентных преимуществ. Предложены методические основы определения синергетического эффекта при формировании конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, синергетический эффект, бенчмаркинг, машиностроительные предприятия, эффективность деятельности.

P.G. Pererva, N.P. Tkachova

Synergetic effect of benchmarking competitive advantages

It is analyzed the essence of synergistic competitive benchmarking. The classification of types of synergies is developed. It is determined the sources of synergies in conducting benchmarking of competitive advantages. It is proposed methodological framework definition of synergy in the formation of competitive advantage.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, synergies, benchmarking, machine-building enterprises, performance.

Отримано 15.10.2011 р.