



Н. П. Воробйова,

*К.е.н., доцент,
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,
вул. Лаврська, 9, м. Київ, 01015, Україна
fujete103@gmail.com*

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті здійснено часовий екскурс виникнення бенчмаркінгу, досліджено суть поняття «бенчмаркінг», розглянуто цілі та особливості використання бенчмаркінгу як інструменту для пошуку та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Розглянуто практичне застосування бенчмаркінгу, яке здійснює чотири послідовні дії, а також пояснено популярність бенчмаркінгу як сучасної концепції конкурентоспроможності. Обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу у діяльності організацій.

Ключові слова: *бенчмаркінг, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, методи оцінки, інструмент, ефективність.*

Постановка проблеми. В умовах євроінтеграційного спрямування України та необхідного підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур ці питання постають особливо гостро. Очевидно, що суб'єктам підприємництва постійно необхідно орієнтуватися на зміни у зовнішньому середовищі та повсякчас підвищувати ефективність своєї фінансово-господарської діяльності, удосконалювати процес управління, використовувати нові підходи, методи та інструменти для визначення рівня їх конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є бенчмаркінг, що виявляє процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу.

Володіння технологіями бенчмаркінгу та продуктивне їх використання є невіддільною передумовою ринкового успіху суб'єктів підприємницької діяльності. Ключовою особливістю бенчмаркінгу є його творчий характер, орієнтація на кращі практики з подальшим

синергуванням результатів. Це дає змогу і досягати рівня конкурентів, і перевищити його. Така особливість бенчмаркінгу стає надзвичайно актуальною, коли економічна ситуація розвивається динамічно, і зберігати (а тим більше збільшувати) частку ринку у жорсткій конкуренції стає дуже важко. Саме тому подальший розвиток теоретичних положень бенчмаркінгу, а також його адаптація до вітчизняних реалій є вкрай необхідним, своєчасним та затребуваним практикою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед зарубіжних вчених, які зробили авторитетний внесок у розвиток теорії і практики цієї проблематики, варто відзначити таких дослідників, як Б. Андер, Д. Аакер, Р. Кемп, С. Міллер, Дж. Прескотт, Т. Пілчер, Р. Рейдер, Х.Дж. Харрінгтон. 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. В Україні підхід до визначення та підвищення конкурентоспроможності підприємства почав вивчатися, порівняно з західною практикою, не так давно, і тому нині бенчмаркінг теоретично та практично в нашій країні малорозвинений. Деякі аспекти бенчмаркінгу розглядають у своїх наукових працях такі вітчизняні вчені та економісти, як М. Бублик, Н. Габрук, Л. Довгань, М. Касаткіна, Ю. Каракай, М. Лютікова, О.Макарчук, К. Редченко та інші.

Водночас варто зауважити, що багато питань теоретичного та прикладного характеру все ще залишаються досить дискусійними та потребують подальших досліджень в напрямку визначення, поділу та використання знань і кращих практичних взірців, 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.

Мета дослідження. Метою дослідження є поглиблення вивчення теоретичних аспектів бенчмаркінгу та обґрунтування науково-методичних положень щодо доцільності його використання в діяльності суб'єктів підприємництва для пошуку, оцінки та прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Бенчмаркінг має свою давню історію. Новизну в це поняття внесли бізнес-консультанти. Вони допомагають організувати процес у фірмах, щоб їх доходи були не менші, ніж у конкурентів. Бенчмаркінг у нинішньому вигляді розроблений у США в сімдесятих роках, але його основні концепції були відомі значно раніше. Дослідження наукових методів організації праці проводив

ще Фредерік Тейлор наприкінці дев'ятнадцятого століття. Вони також можуть вважатися основами концепції бенчмаркінгу.

Сам термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова benchmark («початок відліку», «карб»). В узагальненому сенсі benchmark – це щось, що володіє певною кількістю, якістю і здатністю бути використаним як еталон при порівнянні з іншими предметами. Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, яка спрямована на пошук, вивчення і оцінку кращих взірців ведення бізнесу.

Згідно з Бернардо де Суза (BernardodeSouza), фахівця з контролю за якістю CibaGeigy, за останні 50 років світ побачив чотири етапи змін у філософії управління:

1950-ті – «Управління завданнями» (ManagementbyObjectives);

1970-ті – «Графіки цінностей» – «собаки», «грошові корови», «ніші» і «висхідні зірки» (TheValueChart);

1980-ті – «Випередити конкурентів» (BeatTheCompetition);

1990-ті – Концентрація на «Процесах» (FocusonProcesses).

Останні зміни в філософії менеджменту демонструють підвищену увагу до конкуренції. Вони відображають мінливе конкурентне середовище. У 50-х роках, коли попит перевищував пропозиції, до завдань менеджменту входило лише встановлення кінцевих критеріїв і відстеження процесу їх досягнення. Однак уже в дев'яностих роках пропозиція значно перевищувала попит, і менеджмент почав замислюватися над тим, як випередити конкурента у виробничих і маркетингових «процесах».

Існує величезна кількість трактувань поняття бенчмаркінгу. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, другі – програмою із поліпшення якості, інші ж зараховують його до екзотичних продуктів японської бізнес-практики. Однак існує знаменник, до якого можна привести різні визначення бенчмаркінгу – це процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу.

Найбільш цікавий підхід до визначення поняття «бенчмаркінг» одного з основоположників бенчмаркінгу – Б. Андерсена [1], який стверджував, що цей термін запозичений з таких наук, як географія та геометрія, де позначає умовну площину, де вивчається та визначається стан заданої множини через суму точок стосовно 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 сприяють вищій продуктивності підприємства [2].

Існують такі класичні визначення цього поняття: бенчмаркінг – це процес ретельного аналізу продуктивності підприємства і підприємств-лідерів, наближення чи випередження кращих у своїй галузі [3]; бенчмаркінг – це стандарт переваги або досягнення, з яким аналогічні речі вимірюють або оцінюють [4]; бенчмаркінг – це діяльність, яка спрямована на пошук та визначення кращих практик, які приведуть до вищої продуктивності підприємства [2]; бенчмаркінг може бути пояснений як систематичний процес пошу-

ку кращої практики, інноваційних ідей та ефективного використання ресурсів, які сприятимуть підвищенню продуктивності підприємства [5]. Також відоме сучасне розуміння бенчмаркінгу як процесу виявлення і вивчення найефективніших методів ведення бізнесу [7].

Фахівці стверджують, що метою бенчмаркінгу є пошук бізнесу, у якого справи йдуть краще, ніж у вас. Але цього недостатньо: після виявлення кращого методу управління і ведення справ треба самостійно знайти відповідь на запитання: «Як зробити це краще?».

Уперше цей метод для оцінки ефективності бізнесу був розроблений в 1972 році Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США). Цілеспрямовано використала бенчмаркінг компанія RankXerox під час тяжкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів у порівнянні з японськими. Нині бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямком консалтингу.

Практичне застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях:

- розуміння складових власних бізнес-процесів;
- аналіз бізнес-процесів інших компаній;
- порівняння результатів своїх процесів й інших компаній;
- проведення кардинальних змін у бізнес-процесі.

Тож є такі види бенчмаркінгу:

- внутрішній – порівняння роботи підрозділів компанії;
- конкурентний – порівняння свого підприємства з конкурентами за різними параметрами;
- загальний – порівняння компанії з непрямими конкурентами за обраними параметрами;
- функціональний – порівняння за функціями (продажу, закупівлі і т. д.).

Бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом. Для отримання ефективності від застосування цього процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і вдосконалень у вашому бізнесі.

Останнім часом такі організації, як урядові агентства, лікарні та університети, відкрили переваги бенчмаркінгу і застосовують його основні постулати для поліпшення своїх процесів і систем.

Бенчмаркінг є мистецтвом виявляти те, що інші фірми роблять краще, а також вивчення їх методів роботи. В основу бенчмаркінгу закладена ідея порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, а й передових фірм інших галузей. Досвід свідчить, що практичне використання набутку конкурентів і успішних компаній дозволяє скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності власної організації.

Для більшості компаній бенчмаркінг не новий, оскільки використовується для конкурентного аналізу, хоча сам по собі є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж конкурентний аналіз. На перший погляд бенчмаркінг може здатися схожим на нього, хоча між ними є суттєві відмінності, які відображені у таблиці 1[8].

Табл. 1

Порівняння бенчмаркінгу та конкурентного аналізу

Параметри	Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз переваг конкурентів і підприємств-лідерів інших галузей
Предмет вивчення	Стратегія конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Основні обмеження	Обмежений певною галуззю або ринком	Не обмежений
Завдання для прийняття рішень	Суттєве	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики, безпосередні конкуренти	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи тощо

Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Аналіз конкурентоспроможності їх виявляє розходження між конкурентами, але не пояснює, як трансформувати і зайняти найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння й аналізу процесу діяльності спрямований на усвідомлення причин розбіжностей, щоб їх перебороти.

Важливо зрозуміти, як конкурент розподіляє свої ресурси. Тобто, з чим приходять на ринок (продукти, ціни, система продажу і доставки, маркетингові зусилля, система обслуговування клієнтів), а також рівень його витрат. Потрібно враховувати ще один важливий фактор – зацікавленість конкурента в сфері досліджень і розробок, які здатні через певний проміжок часу знизити собівартість його продукції і витрати на маркетинг.

Після визначення найбільш прибуткових сегментів ринку і оцінки своїх конкурентних переваг необхідно вибрати об'єкт для «наслідування». Для досягнення найбільш ефективного результату в бенчмаркінгу фахівці рекомендують не тільки знайти такі підприємства і накопичувати інформацію про їхню діяльність, прогресивні управлінські рішення, а й контактувати з ними. Після того, як інформація зібрана і класифікована, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат. Врешті розробляється план. Мета його очевидна: добитися, щоб удосконалені процеси досягли найвищої ефективності.

Після галузевого аналізу і аналізу конкурентів потрібно переходити до розробки стратегії. Необхідно відповісти на запитання, як ваша компанія може обійти конкурентів, використовуючи ключові чинники успіху в різних функціональних напрямках: розширення виробництва, впровадження нових продуктів і послуг, зміни ціноутворення, продажів і доставки, маркетингу, персоналу, технологій і т. д.

За даними консалтингової компанії Bain&Co, останнім часом бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях, оскільки допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Він дозволяє зрозуміти, як працюють передові компанії, і добитися таких самих, а, можливо, навіть більш вагомих результатів. Джейсон Грейсон-молодший, глава International Benchmark Clearinghouse, так визначив нинішню популярність бенчмаркінгу:

1. Глобальна конкуренція. В епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють необхідність всебічного і детального вивчення і подальшого використання кращих досягнень конкурентів для власного розвитку.

2. Винагорода за якість. Усе популярнішими стають кампанії з визначення та винагородження фірм – лідерів якості, які проходять на національному рівні. Умови участі в таких заходах передбачають, крім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг власних продуктів, обов'язкове застосування концепції бенчмаркінгу в практиці управління компанією.

3. Необхідність повсюдної адаптації та використання світових досягнень в галузі виробничих і бізнес-технологій. Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, всім компаніям, незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід в галузі виробничих і бізнес-технологій.

Висновки

1. Існує величезна кількість трактувань поняття бенчмаркінгу. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, другі – програмою із поліпшення якості, інші ж зараховують його до екзотичних продуктів японської бізнес-практики. Однак існує знаменник, до якого можна привести різні визначення бенчмаркінгу – це процес знаходження і вивчення найефективніших методів ведення бізнесу.

2. Застосування бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: розуміння складових власних бізнес-процесів; аналіз бізнес-процесів інших компаній; порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній; запровадження ефективних методів ведення бізнесу для подолання відставання.

3. Для більшості компаній бенчмаркінг не новий, оскільки він використовується у межах конкурентного аналізу, хоча сам по собі є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж конкурентний аналіз.

4. Пояснення нинішньої популярності бенчмаркінгу:

- глобальна конкуренція;
- винагорода за якість;
- необхідність повсюдної адаптації та використання світових досягнень в галузі виробничих і бізнес-технологій.

Список використаних джерел

1. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Економіка: реалії часу. Одеса. 2007. № 1(27). С. 12–15.
2. Donovan R.K. AllAroundCure – IfIDon'tAgree?Oklahoma. 2000. 196 p.
3. Кэмп Р.С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов. Днепропетровск. 2004. 416 с.
4. Ростовцева И.Ф. Проблемы использования бенчмаркинга в управлении предприятием. Предпринимательство: перспективы развития. 2005. № 4(27). С. 60–64.
5. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде: 20 шагов к успеху. Спб. 2014. 176 с.
6. Леонова Ю.О. Бенчмаркінг – сучасний інструмент у конкурентній боротьбі. Львів. 2016. №5. С. 195-199.
7. Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? URL: <http://www.elitarium.ru/benchmarking-informaciya-analiz-konkurentov-biznes-processy/>
8. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. Харків. 2017. С. 533–540.

Наталія Петровна Воробьева,

*к.э.н., доцент, Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств,
ул. Лаврская, 9, г. Киев, 01015, Украина
fuete103@gmail.com*

Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности организации

Аннотация. В статье проведен временной экскурс возникновения бенчмаркинга, исследовано суть понятия «бенчмаркинг», рассмотрены цели и особенности использования бенчмаркинга как инструмента для поиска и обоснования управленческих решений по повышению конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности. Рассмотрено практическое применение бенчмаркинга, которое осуществляет четыре последовательные действия, а также объяснена популярность бенчмаркинга как современной концепции конкурентоспособности. Обосновано необходимость использования бенчмаркинга в деятельности организаций.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, методы оценки, инструмент, эффективность.

Nataliia Vorobyova,

*candidate of economic sciences,
associate professor of public administration and human sciences
National Academy of Managerial staff of Culture and Arts
st.Lavrskaya, 9, Kyiv 01015, Ukraine*

Benchmarking – tool of increase of competitiveness of the organization

Abstract. The article provides a temporary overview of the emergence of benchmarking, further studies of the essence of the concept of “benchmarking”

were carried out, goals and peculiarities of using benchmarking as a tool for searching and justifying management decisions to increase the competitiveness of business entities were considered. The practical application of benchmarking is considered, which represents four successive actions, as well as the reasons for the popularity of benchmarking as a modern concept of competitiveness. The necessity of using benchmarking in the activities of organizations is substantiated.

Keywords: *benchmarking, competitiveness, competitive advantages, evaluation methods, tool, efficiency.*