

Тягунова Н. М.,

к.е.н., проф., декан факультету товарознавства, торгівлі та маркетингу, проф. кафедри комерційної діяльності та підприємництва, Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі", м. Полтава

Іржавська Л. В.,

асист. кафедри комерційної діяльності та підприємництва, Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі", м. Полтава

УПРАВЛІННЯ БЕНЧМАРКІНГОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено організаційно-методичні засади управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації України. Запропоновано висвітлення сутності, об'єктів, цілей, принципів, завдань та моделей управління бенчмаркінгом підприємств у сучасних умовах господарювання. На думку автора статті, сутність бенчмаркінгу виявляється у визначенні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у сферах своєї діяльності, ретельному дослідженні їхніх бізнес-процесів та адаптації отриманих даних до умов функціонування власного підприємства. Виходячи з цього, управління бенчмаркінгом – це безперервний процес удосконалення діяльності шляхом адаптації найкращих методів ведення бізнесу з метою задоволення потреб споживачів, підвищення прибутку та виконання соціальної місії торговельного підприємства споживчої кооперації.

Ключові слова: бенчмаркінг, управління, торговельні підприємства, споживча кооперація, об'єкт управління, ціль управління, принцип управління, завдання управління, модель управління.

Тягунова Н. М.,

Ph.D., Professor, Dean of the Faculty of Commodity Research, Trade and Marketing, Professor of the Department of Commercial Activity and Entrepreneurship, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava

Irzhavs'ka L. V.,

Assistant of the Department of Commercial Activity and Entrepreneurship, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava

BENCHMARKING MANAGEMENT OF CONSUMER COOPERATIVES TRADE ENTERPRISES

Abstract. The article deals with organizational and methodical fundamentals of Ukrainian consumer cooperatives trade enterprises benchmarking management. There was outlined the essence, objects, aims, principals, tasks and benchmarking management models under the conditions of the modern business. The author of the article thinks that the essence of the benchmarking can be seen while identifying standard enterprises which greatly succeeded in the spheres of their activities; in the research of their business processes adapting the output to the conditions of the enterprise functioning. So it can be concluded that benchmarking management is a continual process of activities improvement by adapting the best methods of business management with the purpose to satisfy wants and needs of consumers, income improvement and fulfillment of the social mission of consumer cooperatives trade enterprise.

Keywords: benchmarking, management, trade enterprises, consumer cooperatives, management object, management aim, management principal, management task, management model.

Постановка проблеми. Адаптація роздрібної торгівлі споживчої кооперації України до ринкової парадигми обумовлює підвищений інтерес до нових напрямів розвитку управлінських аспектів даної діяльності. Бенчмаркінг займає вагоме місце в управлінській науці, оскільки на його підґрунті виникає можливість прийняття раціональних стра-

тегічних рішень щодо подальшої діяльності підприємств. Виходячи з цього, бенчмаркінг не можна розглядати як одноразову діагностику проблемних позицій функціонування господарюючого суб'єкта. Для отримання відповідного очікуваного ефекту від його застосування необхідності набуває інтеграція бенчмаркінгу в безперервний процес вдосконален-

ня діяльності підприємства. Технологія бенчмаркінгу поєднує в одну систему розробку стратегії, галузевий аналіз та аналіз конкурентів. Виходячи з цього, бенчмаркінг – альтернативний метод стратегічного планування, завдання якого визначаються не з досягнутих результатів, а на основі моніторингу показників конкурентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність бенчмаркінгу науковцями і практиками розуміється неоднозначно – як концепція (І. А. Аренков [1]), процес (А. М. Ашуєв [2]), функція (Е. А. Белокровін [3]), інструмент (К. Боган [4]), стандарт удосконалення (З. К. Бок [5]), метод (Г. Х. Ватсон [7]) тощо. Таким чином, бенчмаркінг – це: особлива управлінська процедура впровадження в практику діяльності підприємства технологій, стандартів і методів роботи найкращих підприємств-аналогів (Г. Зіберт [8]); безперервний систематизований процес удосконалення різних аспектів діяльності підприємства (Р. Кемп [9]); механізм порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних підприємств (Г. В. Куликов [10]); систематична діяльність, спрямована на пошук, оцінку та навчання найкращим прикладам ведення бізнесу, незалежно від сфери їх застосування (О. А. Михайлова [11]).

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності, періодизації, об'єктів, цілей, принципів, завдань та моделей управління бенчмаркінгом підприємств у сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дієвість бенчмаркінгу як методу вдосконалення бізнесу і способу завоювання стійких конкурентних позицій на ринку доведена у світовій економіці багаторічним досвідом успішного розвитку великих корпорацій. Зважаючи на це, бенчмаркінг – процес запозичення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації за рахунок пошуку, вивчення та адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності їх функціонування та найкращого задоволення суспільних потреб.

Сутність бенчмаркінгу виявляється у визначенні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у сферах своєї діяльності, ретельному дослідженні їхніх бізнес-процесів та адаптації отриманих даних до умов функціонування власного підприємства. Успішно реалізовані проекти по бенчмаркінгу сприяють встановленню соціальних зв'язків між спеціалістами різних підприємств, створюють підґрунтя для розробки нових продуктів, удосконалення стратегії розвитку та ключових бізнес-процесів підприємства.

На нашу думку, управління бенчмаркінгом – це безперервний процес удосконалення діяльності шляхом адаптації найкращих методів ведення бізнесу з метою задоволення потреб споживачів,

підвищення прибутку та виконання соціальної місії торговельного підприємства споживчої кооперації.

Виходячи з того, що формування мети управління – це визначення бажаного, можливого та необхідного стану функціонування системи [2], зазначимо мету управління бенчмаркінгом. Ми вважаємо, що мета управління бенчмаркінгом торговельного підприємства споживчої кооперації впливає з сутності даного поняття і полягає у забезпеченні цілеспрямованого оперативного регулювання бенчмаркінгової діяльності для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Спираючись на відповідні наукові джерела [2, 4] є очевидним, що основи управління бенчмаркінгом закладені у кінці ХІХ ст. Ф. Тейлором, яким, зокрема, досліджувалися наукові засади організації праці, що і були покладені в основу концепції управління бенчмаркінгом.

Існує також думка щодо іншого походження основ управління бенчмаркінгом. Науковці відносять його до розвитку теорії Бернардо де Суза, спеціаліста з контролю за якістю [7]. Зокрема, даний дослідник виокремив основні етапи еволюції поняття “управління” другої половини ХХ ст., початку ХХІ ст. Серед ключових періодів ним зазначаються наступні:

1. 1950-1970 рр. – “Управління завданнями” (Management of Objectives);

2. 1970-1980 рр. – період оцінки та порівняння цінностей підприємств і організацій, характерним проявом якого була розробка “графіків цінностей” (The Value Chart);

3. 1980-1990 рр. – “Випередження конкурентів” (Beat The Competition), конкуренція виступає каталізатором управлінських зусиль щодо нововведень, процедур удосконалення діяльності підприємств, визначення та посилення конкурентоспроможності підприємств;

4. 1990-2012 рр. – “Концентрація на процесах” (Focus on Processes).

Об'єкт управління бенчмаркінгом – показник діяльності підприємства, за яким проводять порівняння; якісний рівень, що необхідно вдосконалити за рахунок реалізації управлінських заходів.

Аналіз праць науковців щодо проблематики бенчмаркінгу [1, 3, 6] дозволив визначити об'єкти, на які спрямовуються управлінські зусилля при організації та проведенні бенчмаркінгу. Серед них основними є наступні: стратегії, цілі підприємства; бізнес-процеси; проекти; функції; технології; операції; якість продукції та послуг; конкурентоспроможність; потенціал; імідж. Виокремлення найбільш вагомих об'єктів у процесі управління бенчмаркінгом називається пріоритизацією об'єктів порівняння [2, 4].

В якості об'єкта порівняння виступає як реальний, так і гіпотетичний об'єкт, що уособлює найкращі аспекти багатьох реальних об'єктів.

Суб'єктами управління бенчмаркінгом у торговельній галузі споживчої кооперації виступають підприємства, підприємці, для яких торговельна діяльність є основною, а також підприємства, які

поряд із основною діяльністю неторговельного характеру (виробничих, фінансових, страхових тощо) займаються й торговельною.

На нашу думку, цілями управління бенчмаркінгом торговельного підприємства споживчої кооперації виступають наступні положення (рис. 1).

Досліджуючи праці науковців щодо визначення основних принципів управління бенчмаркінгом, зроблено висновок: даним питанням займалася незначна кількість авторів. Аналізуючи наукові дослідження, ми частково згодні з ними, але з деяким доповненням.

досконалості існуючих моделей якості, але, зважаючи на те, що ними користуються у своїй діяльності підприємства та організації всіх країн, та те, що альтернатив розкритикованим положенням у її праці не наводиться, ми не згодні з наведеною тезою. Безпідставною, на нашу думку, є також актуалізація О. А. Михайловою проведення лише зовнішнього бенчмаркінгу. Ми вважаємо важливим проведення як зовнішнього, так і внутрішнього бенчмаркінгу.

Таким чином, на нашу думку, основними принципами управління бенчмаркінгом торговельних

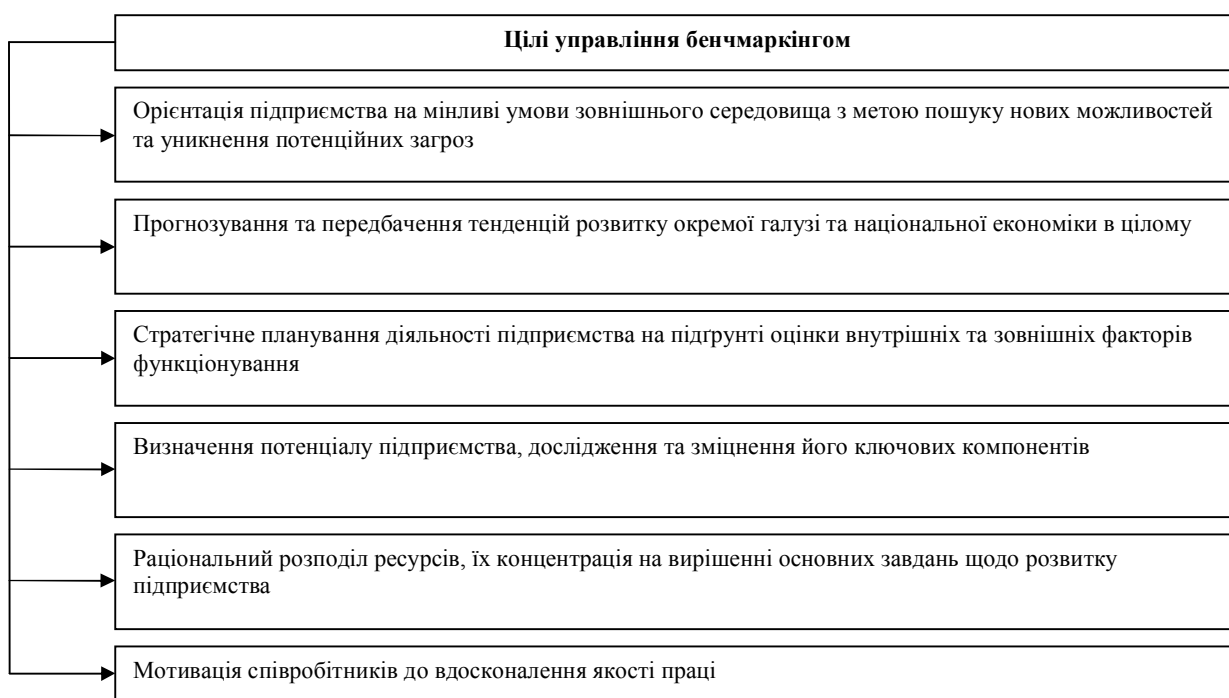


Рис. 1. Цілі управління бенчмаркінгом (авторська розробка)

Так, Г. Зіберт серед основних принципів управління бенчмаркінгом зазначає наступні: взаємність, аналогія, кількісне вимірювання [8]. Отже, науковець стверджує, що об'єкти бенчмаркінгових досліджень повинні бути аналогічними. Ми не згодні з цим аспектом, оскільки при таких умовах втрачає сенс проведення міжгалузевого бенчмаркінгу. Також ми не згодні лише з кількісним вимірюванням продуктів бенчмаркінгу. Не менш вагомими, на нашу думку, виступають їх якісні параметри.

Інше трактування принципів управління бенчмаркінгом належить О. А. Михайлової, яка виокремлює серед них наступні: концентрація на якості, важливість бізнес-процесів, важливість врахування недосконалості класичних моделей якості, систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу, бенчмаркінг – основа виживання [11]. З наведених ми згодні лише з першим принципом. Щодо останніх, зазначимо наступне.

Об'єктами бенчмаркінгу виступають не лише бізнес-процеси, оскільки доведено, що існують стратегії, функції, параметри іміджу, конкурентоспроможності та інші показники, що варті уваги та наслідування. Також науковець наголошує на не-

підприємств споживчої кооперації є: взаємність, достовірність, безперервність, концентрація на всебічній якості, ефективність.

Виходячи зі встановлених принципів, вважаємо за необхідне встановити та визначити основні завдання управління бенчмаркінгом.

Загальновідомо, що поставлені цілі управління досягаються шляхом вирішення відповідних завдань. Такі завдання для бенчмаркінгу визначаються безпосереднім процесом еталонного порівняння об'єктів за допомогою певного інструментарію. У результаті еталонного порівняння, на думку більшості дослідників визначеної проблеми [1, 2, 3, 5, 6], вирішуються наступні завдання управління бенчмаркінгом: безпосередній аналіз діяльності власного підприємства; порівняння отриманих показників із аналогічними критеріями інших підприємств; дослідження досвіду функціонування еталонних підприємств; адаптація провідного досвіду до діяльності підприємства, що проводить бенчмаркінг.

На нашу думку, такий перелік завдань управління бенчмаркінгом є досить обмеженим. З огляду на це пропонуємо авторський погляд на висвіт-

лення основних завдань управління бенчмаркінгом (рис. 2).

Виходячи з визначених завдань, необхідності набуває застосування процесного або порівняльного бенчмаркінгу.

При порівняльному бенчмаркінгу відбувається процес вимірювання показників діяльності підприємства та співставлення отриманих результатів із показниками діяльності підприємства, що функціонує в аналогічній галузі, займається ідентичною діяльністю [4]. Зазначені процедури мають місце, як правило, при проведенні внутрішнього, конкурентного та галузевого бенчмаркінгу.

В свою чергу, процесний бенчмаркінг – це пошук підприємств, що мають найкращі показники ринкової діяльності, незалежно від галузевого підпорядкування [7]. При вивченні ключових процесів даних підприємств відбувається детальне ознайомлення саме з механізмом функціонування цих процесів. Отримані у результаті процесного бенчмаркінгу досвід та знання застосовуються для вдосконалення власних бізнес-процесів підприємства.

Досліджуючи питання щодо управління процесом бенчмаркінгу торговельних підприємств споживчої кооперації, необхідності набуває виокремлення основних етапів проведення бенчмаркінгу. В процесі вивчення відповідної літератури ми дійшли висновку, що науковці дану процедуру розуміють у рамках певної послідовності управлінських дій [4, 6, 7]. Для зручності висвітлення вищезазначених

тверджень пропонуємо їх розглянути як моделі управління процесом бенчмаркінгу (табл. 1).

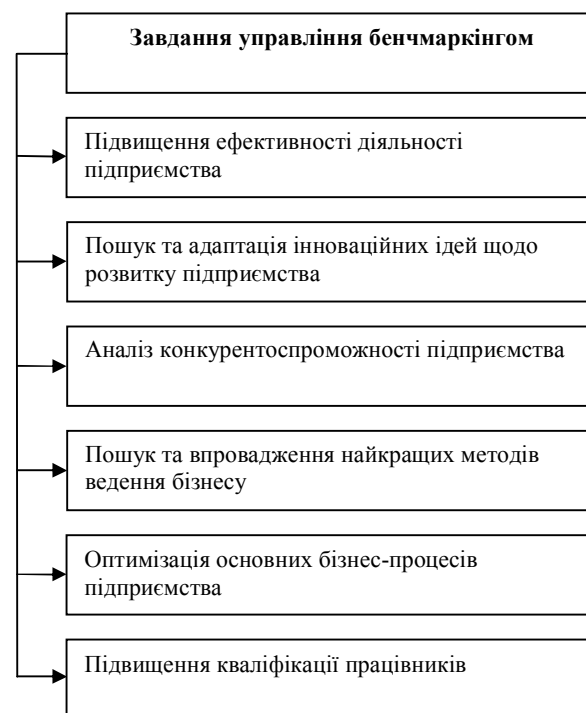


Рис. 2. Завдання управління бенчмаркінгом (авторська розробка)

Таблиця 1

Моделі управління процесом бенчмаркінгу

Блоки моделі управління	Кількість та зміст основних етапів моделей управління				
	4 етапи	6 етапів	7 етапів	8 етапів	10 етапів
Планування дослідження	Підготовка до проведення бенчмаркінгу	Планування	Визначення об'єктів для проведення бенчмаркінгу. Визначення основних критеріїв ефективності. Визначення еталонних підприємств.	Визначення проблеми. Визначення об'єкта по проведенню бенчмаркінгу. Визначення критеріїв бенчмаркінгу.	Ідентифікація бізнес-процесів. Ідентифікація партнерів по бенчмаркінгу.
Збір даних	Дослідження визначених параметрів	Дослідження. Спостереження.	Визначення ефективності власних зусиль та об'єкта бенчмаркінгу	Отримання даних	Збір даних
Аналіз даних з метою отримання якісного результату	Документальне оформлення отриманих еталонних показників	Аналіз	Порівняння ефективності, оцінка розбіжностей.	Порівняння ефективності. Розробка заходів по скороченню виявлених розбіжностей.	Виявлення невідповідностей. Планування майбутніх показників ефективності.
Адаптація отриманих результатів	Впровадження результатів бенчмаркінгу в діяльність підприємства	Адаптація. Вдосконалення.	Розробка програми та відповідних заходів щодо вдосконалення власної діяльності. Впровадження та моніторинг результатів.	Впровадження заходів по вдосконаленню діяльності. Оцінка ефективності впроваджених змін.	Отримання згоди керівництва на впровадження змін. Визначення цілей. Розробка планів. Впровадження запланованих заходів. Проведення повторної оцінки ключових показників бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації повинно відповідати місії, цілям і завданням діяльності даних підприємств; орієнтуватися на загальні методи та засоби управління торговельними підприємствами; бути відкритою системою; мати потенціал удосконалення та розвитку; спиратися на збалансованість засобів впливу; дотримуватися принципу моральності; враховувати соціальну спрямованість функціонування споживчої кооперації. Поряд з цим, необхідно застосовувати всі моделі та прийоми ведення бізнесу, що притаманні ринковим суб'єктам господарювання, мати за ціль орієнтацію на отримання максимального прибутку від господарської діяльності, запроваджувати раціональні методи підвищення власної конкурентоспроможності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аренков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев. – 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.
2. Ашуев А. М. Інформаційне забезпечення зовнішнього бенчмаркінгу / А. М. Ашуев // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 9. – С. 6-13.
3. Белокоровин Э. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компаний. – 2005. – № 1. – С. 32-38.
4. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий / К. Боган, М. Инглиш ; [под ред. Б. Л. Резниченко]; [пер. с англ.]. – М. : Вершина, 2006. – 368 с.
5. Бок Зи Коу. Экономика Японии: Какая она? / Зи Коу Бок. – М. : Экономика, 2002. – 350 с.
6. Ватсон Грегори Х. Бенчмаркинг в примерах / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 8. – С. 28-32.
7. Ватсон Грегори Х. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 9. – С. 27-31.
8. Зиберт Г. Бенчмаркинг. Руководство для практиков / Г. Зиберт, Ш. Кемп ; [под ред. Г. П. Манжосова]; [пер с нем.]. – М. : КИА-центр, 2006. – 148 с.
9. Кемп Р. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технология поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Р. Кемп ; [под ред. О. Б. Максимовой], [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

10. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов. – М. : Экономика, 2007. – 493 с.
11. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга / Е. А. Михайлова. – М. : Юрист, 2002. – 247 с.
12. 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.

REFERENCES

1. Arenkov, I. A. and Bagiev, Ye. G. (2006), Benchmarking and marketing decisions, available at: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>
2. Ashuev, A. M. (2004), "Guaranteeing of outer benchmarking", *Aktualni problemi ekonomiki*, № 9.
3. Belokorovin E. and Maslov D. (2005), "Benchmarking – great possibilities of a small business", *Upravlenie kompaniy*, № 1.
4. Bogan K. and English M. (2006), *Biznes-razvedka. Vnedrenie peredovih tehnologiy* [Business-intelligence. Progressive technologies implementation], Verшина, M.
5. Bok Zi Kou. (2002), *Ekonomika Yaponii: kakaya ona?* [Economics of Japan: What does it look like?], Economics, M.
6. Watson Gregory X. (2006), "Benchmarking in patterns", *Delovoe sovershenstvo*, № 8.
7. Watson Gregory X. (2006), "Strategic benchmarking stimulates businesses development", *Delovoe sovershenstvo*, № 9.
8. Zibert G. and Kemp Sh. (2006), *Benchmarking. Rukovodstvo dlya praktikov* [Benchmarking. Instruction for practitioners], KIA-centre, M.
9. Kemp R. (2004), *Benchmarking biznes-protsesov: tehnologii poiska i vnedreniya lychshih metodov raboti vashih konkurentov* [Benchmarking of business-processes: technologies of search and implementation the best working methods of your competitors], Balance-Club, Dnepropetrovsk.
10. Kulikov, G. V. (2007), *Yaponskiy menedzhment i teoriya mezhdunarodnoy konkurentosposobnosti* [Japan management and international competitiveness theory], Economics, M.
11. Michailova, E. A. (2002), *Osnovi benchmarkinga* [Benchmarking Fundamentals], Yurist, M.
12. Protasov, D. V. (2009), *Teoriya i praktika primeneniya tehnologii benchmarkinga dlya uluchsheniya kachestva deyatelnosti organizatsii* [Theory and practice of benchmarking technology application for increasing the quality of organization activity], Editorial house Tambov state technological university, Tambov.