

УДК 339.138:65.012

## БЕНЧМАРКІНГ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

*Соломенко О.Є., к.е.н., доцент,  
Виноградов О.А., к.е.н., доцент (КНУТД)*

*В статті розглянуто особливості використання бенчмаркінгу як маркетингового інструменту вдосконалення бізнес-процесів та визначено можливості щодо його впровадження на промислових підприємствах. З'ясовано, що проведення безперервного моніторингу бізнес-середовища забезпечує успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова: бенчмаркінг, бенчмаркінговий підхід, маркетингові інструменти, промислове підприємство.*

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні умови характеризуються певною зміною підходів до управління організацією. Нова фаза розвитку маркетингу пов'язана з необхідністю його орієнтації на розширення бізнесу, визначення стратегічних завдань щодо присутності на ринку та впливів на життєздатність компанії [1]. Водночас посилення конкурентної боротьби вимагає пошуку нових ефективних способів ведення бізнесу, тому зростає необхідність у впровадженні управлінських технологій, які дозволили б отримати конкурентні переваги шляхом використання кращого досвіду підприємств-лідерів. З цією метою використовують бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів, особливістю якого є орієнтація на досягнення підприємств партнерів і конкурентів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бенчмаркінг визначають як постійний систематичний пошук та впровадження у практику діяльності підприємства кращих технологій, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції з метою поліпшення продуктивності та підвищення ефективності власної діяльності [1,2,3,4].

Бенчмаркінг розглядають також як інструмент формування конкурентних переваг [5]. Крім того, на основі бенчмаркінгового підходу розроблено процес управління маркетинговими дослідженнями для малих підприємств [6].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Слід зазначити, що бенчмаркінг є одним з найбільш дієвих інструментів вдосконалення діяльності, однак існуючі розробки закордонних вчених не завжди придатні до використання на вітчизняних підприємствах. Питання застосування бенчмаркінгового підходу для здобуття конкурентних переваг залишаються недостатньо вивченими. Тому важливого значення набуває вивчення особливостей використання бенчмаркінгу промисловими підприємствами з

метою підвищення ефективності їх функціонування.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд бенчмаркінгу як маркетингового інструменту та визначення можливостей щодо його впровадження з метою вдосконалення бізнес-процесів промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розгляд підходів до визначення терміну «бенчмаркінг» дозволяє стверджувати, що в основу цього поняття покладено постійне порівняння продукції (послуг), бізнес-процесів підприємства з кращими компаніями для виявлення причин існуючих стратегічних розривів, розробка заходів щодо впровадження змін, контроль та безперервний моніторинг середовища.

Під час здійснення бенчмаркінгу як еталони використовуються об'єкти дослідження у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства залежно від того, які саме процеси порівнюються.

Бенчмаркінг здійснюється на стратегічному та оперативному рівнях. На стратегічному рівні бенчмаркінг передбачає концентрацію на слабких та сильних сторонах, які є стратегічно важливими з огляду на конкуренцію, та використовується з метою розробки стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність продукції та послуг, визначення цілей, розробки та розвитку ключових методів для досягнення стратегічної мети [3]. Процес бенчмаркінгу стає одним із пріоритетних інструментів при проведенні досліджень щодо вдосконалення ринкової діяльності, його результати поряд з результатами прямих маркетингових досліджень використовуються при розробці стратегій і встановленні цілей діяльності.

Операційний бенчмаркінг є більш детальним, він спрямований на створення конкурентних переваг у різних функціональних напрямках діяльності підприємства [2].

Отже, сутність бенчмаркінгу полягає у вивченні досвіду «кращої практики», її адаптації з метою створення конкурентних переваг, визначенні конкурентоспроможної стратегії та забезпеченні безперервного удосконалення діяльності підприємства.

Основою проведення бенчмаркінгу є цикл Демінга, що містить чотири складові: планування (plan), реалізація плану (do), перевірку або коригування плану (check) і розробку подальших дій (act) [1]. Відповідно до цього використовують N-етапний процес, який в різних компаніях містить різну кількість кроків. Виділяють шість етапів стандартного процесу бенчмаркінгу: планування, дослідження, спостереження і збір інформації, аналіз, адаптація, удосконалення.

З метою підвищення ефективності стратегічної й операційної маркетингової діяльності шляхом безперервного аналізу конкурентних переваг компаній, що є зразковими по певних напрямках бізнесу, бенчмаркінгове досліджень доцільно здійснювати за такими етапами (рис. 1).

Важливим питанням першого етапу є залучення до команди фахівців, які мають поглиблені знання специфіки технології галузі для визначення адекватних показників, фінансів та бухгалтерського обліку з метою перевірки фінансового стану підприємства, а також досвід у проведенні досліджень, управління та контролю бізнес-процесів.



Рисунок 1 – Основні етапи реалізації бенчмаркінгового дослідження

В рамках другого етапу здійснюється виявлення процесів, пов'язаних з реалізацією критичних факторів успішного функціонування підприємства. При цьому першочерговими для аналізу слід вважати такі фактори:

- рівень відповідності продукції і послуг потребам ринку;
  - результативність методів збуту продукції;
  - результативність методів просування продукції;
  - рівень якості продуктів і послуг;
  - ефективність управління персоналом;
  - продуктивність технології й виробничих процесів;
  - ефективність методів організації виробництва.
- Розглянемо процес проведення бенчмаркінгового дослідження для підприємств легкої промисловості. Діяльність цих підприємств

має певну специфіку, яка визначається, зокрема, залежністю від уподобань споживачів, швидкістю зміни вимог до продукції (щодо якості, відповідності тенденціям моди тощо), а також великою кількістю конкурентів. Тому для підприємства легкої промисловості доцільно здійснювати аналіз за напрямками виробництво і маркетинг.

У виробничій сфері головні акценти в процесі формування конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості продукції та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження імпортного високопродуктивного обладнання, інноваційних розробок, налагоджування контактів з виробниками якісних сучасної і недорогій сировини, оптимізації використання сировини та матеріалів, створення дієвих систем вхідного, поточного та заключного контролю якості з метою

мінімізації втрат від виробництва бракованої та неякісної продукції тощо.

У маркетинговій сфері велика увага приділяється формуванню фірмових і дилерських збутових мереж; створенню та просуванню власних торгових марок; підвищенню інформованості й прихильності споживачів до виробів конкретних підприємств за рахунок активної реклами, участі у галузевих виставках і ярмарках, розробки та демонстрації власних колекцій на показах моди; реалізації обґрунтованої цінової політики; покращенню сервісу в фірмових магазинах тощо.

Результатом проведення першого етапу бенчмаркінгового дослідження є повний опис процесів з точки зору визначення ключових параметрів і характеристик, найбільш важливих для порівняння з відповідними параметрами й характеристиками інших компаній, а також визначення ключових факторів успіху, індикаторів результативності й інших необхідних характеристик процесу бенчмаркінгу.

Проведення бенчмаркінгового порівняння здійснюється за ключовими показниками конкурентоспроможності, тобто важливим є визначення тих напрямів діяльності, які є критичними для підприємства. Для підприємств легкої промисловості такими напрямами є, зокрема: лояльність до торгової марки, формування збутових мереж, просування власних торгових марок, рекламна діяльність, участь у галузевих виставках, рівень сервісу у фірмових магазинах.

Наступним кроком є ідентифікація підприємств-конкурентів, які будуть включені в групу «бенчмарк».

На цьому етапі проводиться накопичення і огляд наявних джерел вторинної інформації; збір, упорядкування й аналіз отриманих даних; визначення зразкових компаній, чия діяльність вивчатиметься в рамках бенчмаркінгового дослідження.

Джерелами інформації щодо визначення зразкових компаній можуть бути фахівці відповідних підрозділів підприємства, незалежні консультанти, звіти про діяльності організацій у відкритому доступі, журнали, книги, бази даних, галузеві огляди, спеціалізовані конференції, семінари, виставки, консалтингові, дослідницькі компанії, ділові партнери тощо.

Порівняння може проводитися з прямими і непрямими конкурентами, що виконують аналогічні критичні процеси та працюють на одному ринку (конкурентний бенчмаркінг).

В цьому випадку доцільно використовувати підходи, що ґрунтуються на теорії кластерів [5]. Підприємства, які належать до того самого кластера є носіями певної комерційної ідеї, при цьому вони характеризуються

конкурентними відносинами. Конкуренція всередині кластера стає механізмом активного розповсюдження конкурентних переваг. Крім того, критеріями визначення еталонних компаній є лідерство на певних ринках за ключовими факторами.

Зважаючи на особливості легкої промисловості як галузі економіки, бенчмаркінговій команді поряд із іншими критеріями, що зазначені у відповідній літературі, необхідно звернути увагу на ті підприємства, які характеризуються позитивною динамікою продажів та в основу діяльності яких покладено дослідження потреб споживачів і маркетингового середовища.

Також слід розглянути питання щодо включення до групи «бенчмарк» іноземних компаній, які виконують аналогічні критичні процеси в тій же галузі, але на інших територіальних ринках (функціональний бенчмаркінг) та компаній-лідерів, які працюють в інших галузях, але виконують аналогічні критичні процеси (загальний бенчмаркінг).

Остаточне рішення про вибір конкретних зразкових компаній приймається керівником робочої групи на підставі аналізу ринкової інформації; експертних оцінок учасників робочої групи; оцінок зовнішніх експертів.

Етап проведення досліджень передбачає збір даних про критичні фактори й процеси підприємства та компаній-лідерів, а також вивчення й опис змісту процесів або факторів, які пояснюють успішність виконання таких процесів визначеними зразковими компаніями. При цьому використовуються такі методи, як кабінетні дослідження, спостереження, експертне опитування тощо.

Наступним етапом бенчмаркінгового дослідження є аналіз інформації та розробка плану дій, який передбачає обробку результатів порівняння й визначення рекомендацій з метою підвищення ефективності ринкової діяльності підприємства.

В процесі аналізу здійснюється упорядкування й зіставлення отриманих даних; контроль якості інформаційних матеріалів; визначення факторів, які можуть спотворити результати порівняння; аналіз наявності взаємозв'язків між різними дослідженими факторами; виявлення недоліків у ринковій діяльності в порівнянні з лідерами; визначення причин, що лежать в основі недоліків діяльності підприємства.

На основі аналізу відхилень між власними процесами та процесами партнера з бенчмаркінгу можна визначити ті напрями діяльності, за якими необхідно першочергове впровадження нових підходів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Так, в результаті дослідження було легкої промисловості (табл. 1). отримано такі оцінки параметрів для підприємств

Таблиця 1

Параметри еталонного порівняння

Підприємства	Зважена оцінка показника					
	Якість продукції	Формування фірмових і дилерських збутових мереж	Створення та просування власних торгових марок	Рекламна діяльність	Участь у галузевих виставках і ярмарках	Рівень сервісу в фірмових магазинах
ТОВ "Вікторія" (оцінюване підприємство)	1,95	1,50	1,50	0,60	0,70	0,50
ТОВ "Пеґас"	1,93	1,40	1,95	<b>1,75</b>	0,95	<b>0,95</b>
ТОВ "Хамелеон"	<b>2,03</b>	<b>1,55</b>	2,00	1,10	<b>1,23</b>	0,55
ТОВ "Яросвіт"	1,65	1,20	<b>2,05</b>	0,95	1,20	0,85

Результатом такого дослідження є отримання оцінок відповідних параметрів та побудова на їх основі пелюсткової діаграми еталонних значень та значень досліджуваного підприємства (рис. 2), з якої можна встановити основні напрями впровадження найкращих практик підприємств-конкурентів.

З наведеного можна зробити висновок, що з метою підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства головна увага повинна приділятися рекламній діяльності, участі у галузевих виставках та забезпеченню належного рівня сервісу.

Етап впровадження результатів дослідження передбачає розробку, узгодження та затвердження плану дій та бюджету витрат, визначення виконавців та призначення відповідальних та безпосередньо впровадження вдосколень.

Останнім етапом є проведення контролю виконання плану дій з впровадження вдосколень, який проводиться за такими напрямками:

– оцінка досягнення поставлених цілей відповідно до встановлених індикаторів;

– дотримання строків і бюджетів впровадження вдосколень.

На основі результатів контролю вносяться необхідні корективи в плани дій з впровадження вдосколень.

Слід наголосити, що успішність бенчмаркінгового проекту для підприємства визначається, по-перше, відповідальним виконанням кожного з його етапів, по-друге, забезпеченням безперервності процесу пошуку «кращих практик».

**Висновки.** Отже, бенчмаркінг є маркетинговим інструментом вдосконалення бізнес-процесів, особливістю якого є орієнтація на досягнення підприємств-лідерів, що дозволяє отримати конкурентні переваги шляхом використання кращого досвіду. Проведення безперервного моніторингу бізнес-середовища забезпечує успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

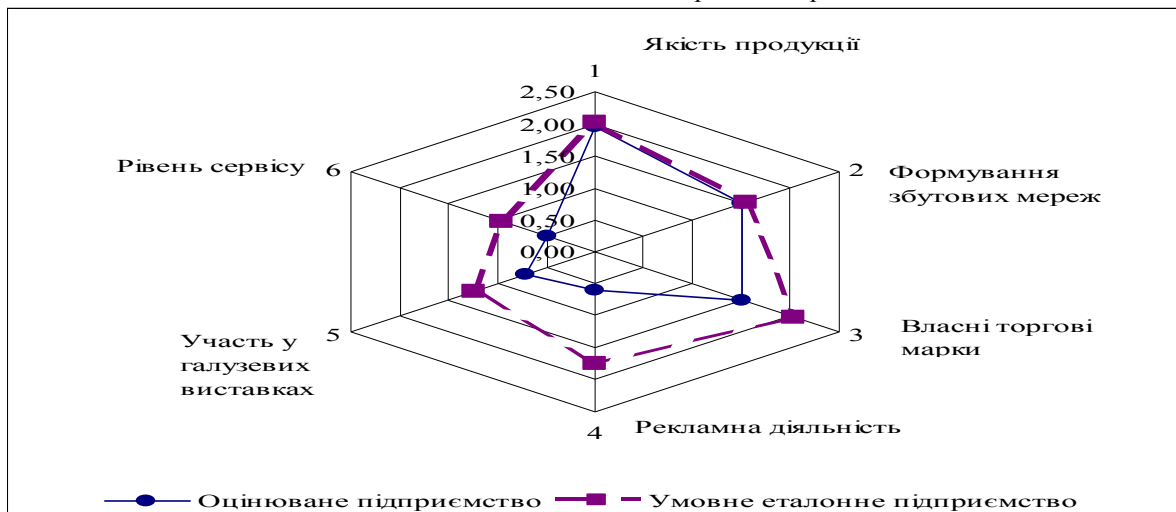


Рисунок 2 – Порівняння фактичних та еталонних значень оцінок параметрів

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Новітній маркетинг [Текст]: Навч. посіб. / Є.В.Савельєв, С.І.Чеботар, Д.А.Штефаніч та ін.; За ред. Є.В.Савельєва. 0020 К.: Знання, 2008. – 420 с.
2. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст]: Навч. Посіб. / К.І.Редченко. – Львів: «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
3. Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов [Текст]: [пер. с англ.] / С. Роберт Кэмп. – Днепропетровск:Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
4. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий [Текст]: [пер. с англ.] / К. Боган, М. Инглиш. – М.: Вершина, 2006 – 368 с.
5. Барабась Д.О. Технологія бенчмаркінгу як інструмент формування конкурентних переваг фірми [Текст] / Д.О. Барабась // М-ли VIII міжнар. наук.-практ. конференції «Теорія і практика управління з погляду тисячоліть», 23-26 травня 2001 р. – К., 2001. – С. 23
6. Дубовик О. В. Оцінка вагомості параметрів конкурентоспроможності суб'єктами ринку. [Текст] / О. В Дубовик // зб. наук. пр. «Соціально-економічні дослідження в перехідний період». – Львів: ІРД НАН України, 2004, Вип. XLV. – С. 518–528

**Аннотація.** В статті розглянуто особливості використання бенчмаркінгу як маркетингового інструмента удосконалення бізнес-процесів і визначено можливості його впровадження на промисловому підприємстві. Виявлено, що проведення неперервного моніторингу бізнес-середовища забезпечує успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** бенчмаркинг, бенчмаркінговий підхід, маркетингові інструменти, промислове підприємство.

**Summary.** The article covering the problems of using benchmarking as a marketing tool to improve business processes and identifying opportunities for its implementation at industrial enterprises. It was found that continuous monitoring of the business environment is vital to the functioning of enterprises in the long run.

**Keywords:** benchmarking, benchmarking approach, marketing tools, industrial enterprise.

*Рецензент д.е.н., професор КНУТД Лабурцева О.І.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658.8:00.4.738.5

## МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА У МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

*Файзулаєва К.А., викладач (ХНЕУ)*

*В статті розглянуто маркетингові можливості підприємств у мережі Інтернет. Узагальнено вимоги до оформлення та змісту корпоративного сайту та визначено особливості он-лайн комунікацій зі споживачами та клієнтами.*

**Ключові слова:** корпоративний сайт, Інтернет-реклама.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями** Розвиток сучасних технологій та збільшення чисельності користувачів мережі Інтернет поступово приводять до того, що українські підприємства, як і західні компанії, вже не можуть ігнорувати той факт, що представлення фірми у всесвітній мережі є необхідним. Деякі промислові підприємства мають власні сайти, але більшість з них не приділяють

достатньої уваги їх змісту. Також майже не використовуються інші технології, які дають додаткові маркетингові можливості для презентації компанії, підвищенню її іміджу, пошуку нових клієнтів на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також комунікація з оптовими покупцями та кінцевими споживачами продукції. В умовах значної обмеженості фінансових ресурсів важливо