



УДК 378.1

Антонова І. В.¹

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ

У статті досліджено теоретичні аспекти використання бенчмаркінгу, надано теоретичну інтерпретацію категорії «бенчмаркінг» у сучасному маркетингу підприємств й ознайомлено з його специфікою, досліджено основні принципи бенчмаркінгу підприємств, надана класифікація бенчмаркінгу підприємств та охарактеризовані його основні види.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентоспроможність, конкуренція, стратегія підприємства, маркетингові заходи, бізнес-процеси.

ВСТУП

У сучасному світі конкуренція носить глобальний характер, і основною метою більшості компаній стає досягнення кращих світових стандартів. У цих умовах зростає роль такого потужного інструменту, спрямованого на встановлення відповідності цілей компанії вимогам світового ринку і постійне підвищення її конкурентоспроможності, як бенчмаркінг.

В умовах євроінтеграції України вітчизняні підприємства мають значні можливості щодо залучення іноземних клієнтів. З цією метою вони можуть скористатися передовим світовим досвідом – бенчмаркінгом. На жаль, в силу обмеженості фінансового і людського потенціалу не всі підприємства можуть застосувати це у повній мірі. Отже, саме необхідність пошуку практик бенчмаркінгу, які можна було б запровадити на вітчизняних підприємствах з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності, й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Вагомий внесок у розвиток теорії маркетингу послуг і вирішення проблемних питань бенчмаркінгу внесли такі вчені: І. Аренков, А. Балабанець, Н. Карпенко, В. Маринович, М. Мартиненко, А. Наливайко, Х. Дж. Харрінгтон та ін. Водночас механізми й інструменти використання бенчмаркінгу підприємствами у країнах зі слаборозвиненою економікою (таких як Україна) залишаються недостатньо вивченими.

¹ Рецензент – д. е. н., доцент Савченко С. О.



ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У теперішніх реаліях розвитку ринкових відносин у багатьох підприємств гостро постає питання щодо подальшого ефективного функціонування. Однією з найбільш важливих проблем, від якої залежить стабільне функціонування підприємства на ринку, є високий рівень конкурентоспроможності товарів і послуг. Важливою умовою вдалої роботи підприємства є безперервний пошук нових ідей, методів та інструментів управління.

Загострена конкуренція на ринку вимагає від підприємств орієнтації на розроблення і застосування інновацій, які дозволять не тільки забезпечити високий рівень конкурентоспроможності чи підвищення внутрішнього потенціалу підприємства, але і дозволять забезпечити високі позиції фірми на ринку. Особливо в наш час, у період науково-технічного прогресу інновації є основною рушійною силою становлення конкурентоспроможності організації. Адже будь яке підприємство, що припинить використання інновацій, відразу ж буде «в тіні» своїх конкурентів.

Зазначимо, що початкові переваги, такі як взаємозв'язок зі споживачами, економія на масштабах виробництва в умовах існуючих технологій або надійність збутових каналів, виявляються достатніми, щоб підприємство, яке приділяє значну увагу власному розвитку, тримало свої позиції роками і навіть десятиліттями. Проте рано чи пізно більш динамічні конкуренти можуть обійти ці переваги за допомогою застосування ноу-хау та завдяки власним інноваціям або просто створити дешевший чи кращий спосіб ведення аналогічного бізнесу.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі всередині національної економіки і за її межами. Це означає, що конкурентні переваги компанії можна виявити, лише дослідивши інші галузеві підприємства або підприємства, які виробляють товари-супутники. Конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль для країни, адже збільшення конкурентоспроможності національних підприємств на зарубіжних ринках дозволяє збільшити експорт та вирівняти платіжний баланс.

Стійка конкурентоспроможність підприємства має певні характерні риси, які було ідентифіковано у результаті проведення опитувань спеціалістів і споживачів досліджуваних підприємств: висока професійність маркетингового персоналу, вчасне пристосування до конкурентного середовища, доцільна диференціація конкурентів, високі показники роботи маркетингу, встановлення унікальних інтеграційних зв'язків у каналі маркетингової взаємодії,



вміння і досвід рефлексивного впливу на маркетингову поведінку взаємодії контрагентів.

Як зазначає А. В. Балабанець, найвищого рівня конкурентоспроможності досягають тільки ті підприємства, що застосовують багатофункціональний підхід до безперервного власного вдосконалення та генерують всі можливі зусилля для пошуку найбільш вдалих маркетингових технологій [2]. Одним із найпопулярніших і найефективніших способів пошуку найкращих практик здійснення маркетингу є бенчмаркінг. Деякі вчені слушно заявляють, що «користь від проведення бенчмаркінгу полягає в тому, що завдяки йому вдається краще управляти маркетинговими і виробничими функціями на підприємстві завдяки дослідженням та впровадженням найкращих технологій і методів інших підприємств» [1]. Це приводить до високої прибутковості бізнесу, високої рентабельності, створення якісної конкуренції та задоволення потреб ринку.

Таким чином, бенчмаркінг є важливим інструментом реалізації маркетингових відносин з власними конкурентами, застосування якого приводить до зміни конкурентоспроможності на міжгалузевому рівні. В терміні «конкурентоспроможність» простежується нова складова – взаємодія. У сучасному бізнесі саме маркетингова взаємодія між підприємствами-конкурентами, а не їхнє суперництво допомагає досягнути найвищої маркетингової ефективності та одержати стійкі конкурентні переваги.

В Україні за сучасних умов набувають актуальності процеси управління конкурентоспроможністю підприємства, які мають здійснюватись на основі вивчення, аналізу і використання досвіду лідерів цього важливого напрямку маркетингового менеджменту підприємств. Тому постійний пошук та впровадження передового досвіду і найкращих інновацій вітчизняними підприємствами передбачає необхідність узагальнити процес бенчмаркінгу з наукової точки зору як інструмент, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та вдосконалити маркетингову взаємодію підприємств.

Узагальнення і систематизація сучасних поглядів на визначення сутності бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності і стратегічного планування дозволяє сфокусувати увагу на існуванні різних підходів до характеристики природи цього явища, серед яких слід виділити компетенційний підхід, представники якого визначають вирішальний вплив виявлених нових маркетингових знань, умінь і навичок на процес ініціювання конкурентних переваг.

Так, Х. Дж. Харрінгтон та Дж. С. Харрінгтон вважають, що бенчмаркінг – це безперестанний процес, який вивчає, оцінює та



відкриває все найкраще в інших підприємствах з метою використання знань у діяльності власного підприємства [8, с. 37].

З точки зору підходу до компетенції А. П. Наливайко вирізняє типову особливість бенчмаркінгу – логічний аналіз рівня володіння ключовими факторами успіху (КФУ) і порівняння його з такими самими показниками у конкурентів чи лідерів галузі, у яких майстерність володіння ключовими факторами успіху знаходиться на найвищому рівні [7, с. 71].

При цьому, на думку А. В. Балабанця, бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства відіграє одну з найважливіших ролей, визначаючи невід'ємну маркетингову компетенцію компанії. Сам термін «ключова маркетингова компетенція» вчений трактує як загальну характеристику маркетингових знань, умінь, навичок та можливостей щодо їхнього цільового застосування задля формування найбільшої цінності для споживачів і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства [2].

Комплекс маркетингових знань, умінь і навичок, що, на нашу думку, дозволяє досить глибоко реалізовувати функції маркетингової взаємодії, забезпечуючи найбільшу цінність для споживачів і стабільну конкурентну позицію підприємства, створює число основних маркетингових компонентів: навички та вміння змоделювати поведінку споживачів, знання і досвід створення стратегічного маркетингового партнерства, знання унікальної споживчої цінності та вміння зробити відповідність маркетингу до очікування споживачів, спроможність до інтерактивного діалогу в каналі маркетингової взаємодії, високу маркетингову мобільність щодо використання нових ринкових можливостей, комплементарність маркетингових знань у каналі маркетингової взаємодії, вміння і досвід рефлексивного впливу на маркетингову поведінку контрагентів та здатність розподіляти комплекс маркетингу.

Високий розвиток основної маркетингової компетенції проявляється в тому, що підприємство під час взаємодії із споживачами має змогу або змінити їхні інтереси та потенційний попит на маркетингову пропозицію підприємства, або переорієнтувати використання своїх маркетингових активів на відтворення і задоволення перспективних потреб споживачів.

У довгостроковій стратегії акумуляція основної маркетингової компетенції відображається не лише у покращенні форм організації відносин із бізнес-партнерами, а також у зміні культури відносин підприємства, підвищуючи її орієнтацію на знання, на їхній бенчмаркінговий пошук, генерацію і спільне використання.



Адже якщо знання про зміни на ринку будуть збиратися епізодично, а не безперервно, то компанія буде йти вперед наосліп, не маючи чіткого уявлення про дії конкурентів на ринку [5].

Об'єктом інтересу бенчмаркінгу як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства можна вважати будь-яку інформацію, що здатна допомогти в розумінні ділового оточення компанії, допомогти у передбаченні змін і прийнятті рішень. Відхилення в оцінці інформації можуть бути як позитивними, так і негативними. У першому випадку йдеться про отримання прибутку, в другому – про збитки, які, зрозуміло, загрожують економічній безпеці підприємства. І оскільки необхідно не лише збирати інформацію, а й захистити її від несанкціонованого доступу, щоб дані маркетингових інформаційних систем і результати проведених маркетингових досліджень не дісталися конкурентам, що зводить нанівець результативність майбутніх бізнес-дій і дій суб'єктів господарської діяльності та розкрити комерційну таємницю, то актуальність бенчмаркінгу в умовах посилення конкуренції є беззаперечною.

Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності ставить за мету забезпечення підприємству сталого економічного розвитку, надійного захисту майна та персоналу фірми від внутрішніх і зовнішніх загроз, попередження небажаних подій, що можуть призвести до негативних наслідків. При цьому оцінка стану конкурентоспроможності та її забезпечення здійснюється шляхом використання бенчмаркінгу, оскільки головним його принципом є контроль конкурентів й орієнтація на кращий досвід, адже безпосереднє знайомство з чужим досвідом може служити невичерпним джерелом ідей. Саме бенчмаркінг дає змогу надати конкретному замовнику результати роботи розвідки у зрозумілій саме цьому замовнику формі, оскільки потрібно не тільки розуміти важливість донесення результатів роботи до замовника, а й уміти це робити, що дає можливість на основі аналізу показників конкурентів перейти до планування.

З огляду на все вищесказане доходимо до висновку, що на сучасних жорстких висококонкурентних ринках бенчмаркінг відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств шляхом постійного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, аналізу сильних і слабких сторін конкурентів тощо.

У науковій практиці можна зустріти різні підходи до визначення логіки проведення бенчмаркінгу. Так, за думкою Ф. Котлера, контрольні порівняння (бенчмаркінг) проводяться за сімома етапами: вибір функцій, які потрібно порівнювати; визначення контрольних змінних; пошук найуспішніших компаній; знаходження значень контрольних величин; оцінка діяльності компанії; виявлення програм



та дій, що ведуть до успіхів досліджуваної компанії; імплементація прийнятих у «зразковій» компанії заходів; дослідження отриманих результатів [6, с. 278].

Н. В. Карпенко у своїх дослідженнях виокремлює п'ять етапів бенчмаркінгу в стратегічному альянсі, підкреслюючи, що цей процес має початися з аналізу потреб партнерів по альянсу в нових знаннях для вдосконалення бізнес-процесів, що створюють основну маркетингову компетенцію [4, с. 215–216]. На основі дослідження існуючих підходів А. В. Балабанець виділив, що процес бенчмаркінгу як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати за такими етапами (рис. 1):



Рис. 1. Цикл бенчмаркінгу на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Розглянемо зображені на рис. 1 етапи бенчмаркінгу підприємства більш детально:

– планування бенчмаркінгового дослідження. Даний етап визначає потребу щодо нових маркетингових знань завдяки співставленню потенціалу основної маркетингової компетенції з результатами організації ключових аспектів маркетингу взаємодії;



– формування бенчмаркінгового альянсу. На цьому етапі здійснюється вибір бенчмаркінгового партнера, в якості якого розглядається підприємство-конкурент, яке є лідером за напрямками маркетингової діяльності, що являють основний інтерес для підприємства, яке здійснює бенчмаркінг;

– організація бенчмаркінгового дослідження. Тут передбачається здійснення усіх організаційних аспектів для проведення дослідження. Визначається команда, яка буде здійснювати бенчмаркінгове дослідження, визначаються необхідні ресурси та встановлюється основний регламент;

– збір і аналіз інформації. На цьому етапі здійснюється систематизація усієї отриманої інформації, яка була одержана при аналізі ключових маркетингових компетенцій підприємства, та оцінюються основні фактори, що допоможуть досягнути результату;

– реалізація результатів бенчмаркінгу ключової маркетингової компетенції. На цій стадії реалізуються всі потрібні маркетингові зміни задля покращення процесів маркетингової взаємодії підприємства, що повинні відобразитися не тільки у вдосконаленні робочих процедур, а і в культурі маркетингової взаємодії між відповідними структурними підрозділами підприємства, у суттєвому та ціннісному змісті нових маркетингових знань;

– оцінка ефективності бенчмаркінгу ключової маркетингової компетенції. Цей крок бенчмаркінгу як інструменту, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, передбачає визначення рівня мультиплікації ключової маркетингової компетенції підприємства, який відображає рівень створення нових ідей, масштаб набуття нових маркетингових знань та застосування їх на практиці і зіставлення даного показника з витратами на проведення бенчмаркінгу;

– інституалізація бенчмаркінгу ключової маркетингової компетенції. На цьому етапі забезпечується трансформація бенчмаркінгу ключової маркетингової компетенції у невід’ємний, необхідний аспект процесу планування діяльності з маркетингу взаємодії [2].

Таким чином, бенчмаркінг дозволяє підняти конкурентоспроможність підприємства на якісно новий рівень, тому що орієнтує підприємства на постійний пошук і активне запровадження дієвих маркетингових технологій, що одночасно забезпечують стійку конкурентоспроможність і формують найбільшу цінність для споживачів.

Оцінка рівня розвитку ключової маркетингової компетенції на основі бенчмаркінгу дозволить краще зрозуміти як внутрішні сильні та слабкі сторони маркетингу взаємодії підприємств, так і зовнішні



фактори-детермінанти, що впливають на його процеси, а отже, і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Водночас, як зазначає А. Г. Гончарук [3], бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства має свої сильні і слабкі сторони (табл. 1).

Таблиця 1

Сильні та слабкі сторони бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства

Сильні сторони бенчмаркінгу	Слабкі сторони бенчмаркінгу
Допомагає підприємству виявити свої сильні та слабкі сторони у відповідності до зміни ринкових умов, різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	Обмеження в часі, недостатність ресурсів
Дозволяє найбільш якісно задовольняти споживчий попит за рахунок якості, доступної ціни, якісних товарів та послуг шляхом встановлення нових стандартів та цілей	Бар'єри, створені конкуренцією, недоступність чи важкодоступність потрібної інформації про конкурентів
Стимулює персонал до досягнення нових стандартів та спрямовує до нового розвитку у пов'язаних сферах діяльності, покращує мотивацію персоналу	Недостатність професійних та управлінських кадрів
Дозволяє керівництву підприємства усвідомити реальний рівень ефективності підприємства, якого можна досягнути	Менеджмент і персонал можуть робити спротив новим змінам
Допомагає підвищити конкурентоздатність підприємства шляхом стимулювання постійного вдосконалення задля підтримки міжнародного рівня ефективності та підвищення конкуренції	Неякісне планування та швидкі очікування результатів
Є швидким і недорогим способом створення нових ідей	

Джерело: складено автором на основі [3, с. 255–256]

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведений нами науковий аналіз бенчмаркінгу як інструменту досягнення конкурентоспроможності підприємства дає підстави вважати, що він відіграє значну роль в інноваційному розвитку підприємства, а саме:

- збільшенні продуктивності й ефективності бізнес-процесів;
- підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства;
- покращенні якості продукції;
- розробці і впровадженні інноваційних ідей;



- стимулюванні працівників до досягнення нових стандартів і прагнення до нового розвитку;
- удосконаленні у процесі індикативного вимірювання діяльності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аренков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые исследования в разработке стратегий маркетинга [Электронный ресурс]. / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/5.htm>.
2. Балабанец А. В. Ключова маркетингова компетенція підприємств як об'єкт бенчмаркінгового дослідження [Електронний ресурс]. / А. В. Балабанець. – Режим доступу : http://ecrimea.crimea.edu/arhiv/2012/econ_4_2012/083_balab.pdf.
3. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – № 1. – С. 253–257.
4. Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н. В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138–145.
5. Маринович В. В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] / В. В. Маринович. – Режим доступу : http://fkd.khibs.edu.ua/pdf/2012_2/22.pdf.
6. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2006. – 499 с.
7. Наливайко А. П. Теория стратегии предприятия. Современное состояние и направления развития : монография / А. П. Наливайко. – К. : КНЭУ, 2001. – 227 с.
8. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.

Дата надходження до редакції – 25.09.2015 р.