

ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БЕНЧМАРКІНГОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

Розглянуто організаційні засади управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації України. Запропоновано авторський погляд на висвітлення сутності, змісту та послідовності процесу управління бенчмаркінгом підприємств у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: бенчмаркінг, торговельні підприємства, споживча кооперація, управління, процес управління бенчмаркінгом.

Адаптація роздрібної торгівлі споживчої кооперації України до ринкових умов господарювання обумовлює підвищений інтерес до нових напрямів розвитку управлінських аспектів цієї діяльності. Бенчмаркінг посів вагоме місце в управлінській науці, оскільки на його підґрунті виникає можливість прийняття раціональних стратегічних рішень щодо подальшої діяльності підприємств. Через це 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 у безперервний процес удосконалення діяльності підприємства.

Фундаментальні та прикладні проблеми управління бенчмаркінгом підприємств розглядаються у працях Ф. Аунапу, І. Балабанова, К. Богана, С. Богданова, Н. Воєводиної, Ж. Горностаєвої, Т. Забазнової, Г. Зіберта, Р. Кемпа, І. Мазур, О. Михайлової, Г. Мотової, В. Островської, Р. Скуби, В. Толберга, Р. Фещура, Х. Харрінгтона. Однак, попри наявні теоретичні розробки щодо становлення та розвитку бенчмаркінгової діяльності на підприємствах, залишається ще цілий перелік невирішених проблем. Зокрема, недостатня увага звертається на питання управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації, а окремі методичні розробки їх оцінки та напрямів підвищення конкурентоспроможності є фрагментарними та дискусійними.

Метою написання статті є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації.

Дієвість бенчмаркінгу як методу вдосконалення бізнесу та способу завоювання стійких конкурентних позицій на ринку доведена багаторічним досвідом успішного розвитку великих корпорацій світової економіки. Бенчмаркінг виступає вагомим теоретико-методичним та практичним інструментом виживання та розвитку підприємств у конкурентному середовищі. Отже, щоб мати право називатися підприємством, орієнтованим на споживача, необхідно безперервно аналізувати ключові фактори успіху конкурентів, запозичувати, а не копіювати їх найкращі здобутки і на основі цього оптимізувати свою діяльність. Бенчмаркінг безпосередньо спрямований на вдосконалення показників продуктивності

підприємства; орієнтує колектив підприємства на постійне навчання, підвищення рівня трудового потенціалу, що, у свою чергу, є вагомою передумовою розвитку самого підприємства. Таким чином, бенчмаркінг є невід'ємною складовою розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації, стратегічною домінантою планування їх діяльності.

У процесі управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації можна виокремити деякі правила, які, на нашу думку, допоможуть ефективно скоординувати відповідну діяльність, серед них є такі: керівництво підприємства повинно безпосередньо брати активну участь у бенчмаркінгових проєктах; усі без винятку співробітники повинні бути поінформованими про необхідність бенчмаркінгових проєктів торговельного підприємства; всі заходи бенчмаркінгового проєкту мають бути детально задокументовані; робоча програма реалізації бенчмаркінгових заходів повинна мати просту, поетапну і зрозумілу структуру. На нашу думку, управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації схематично можна представити таким чином (рис. 1).

Відповідно до вищезазначеного, розкриємо сутність кожного управлінського етапу.

Етап 1. Планування процесу бенчмаркінгу. На цьому етапі доречно врахувати виконання наступних управлінських дій: ініціалізація розробки планових орієнтирів подальшої діяльності; вибір критичних процесів, майбутніх об'єктів бенчмаркінгових зусиль; узгодження доцільності бенчмаркінгових заходів з можливостями підприємства, поставленими цілями та думкою керівництва і експертів. Отже, цей етап передбачає постановку таких завдань.

Завдання 1. Визначення об'єкта управління бенчмаркінгом. Перше завдання - встановити ті складові, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства та мають потенціал покращення. Для того, щоб обрати майбутній об'єкт, слід здійснити аналіз сильних та слабких аспектів діяльності підприємства; виокремити ключові фактори його успіху; розрахувати одним з експертних методів (наприклад, методами організаційного моделювання) важливість акцентування управлінських зусиль на одному-двох вірогідних об'єктах бенчмаркінгу; провести візуалізацію отриманих результатів.

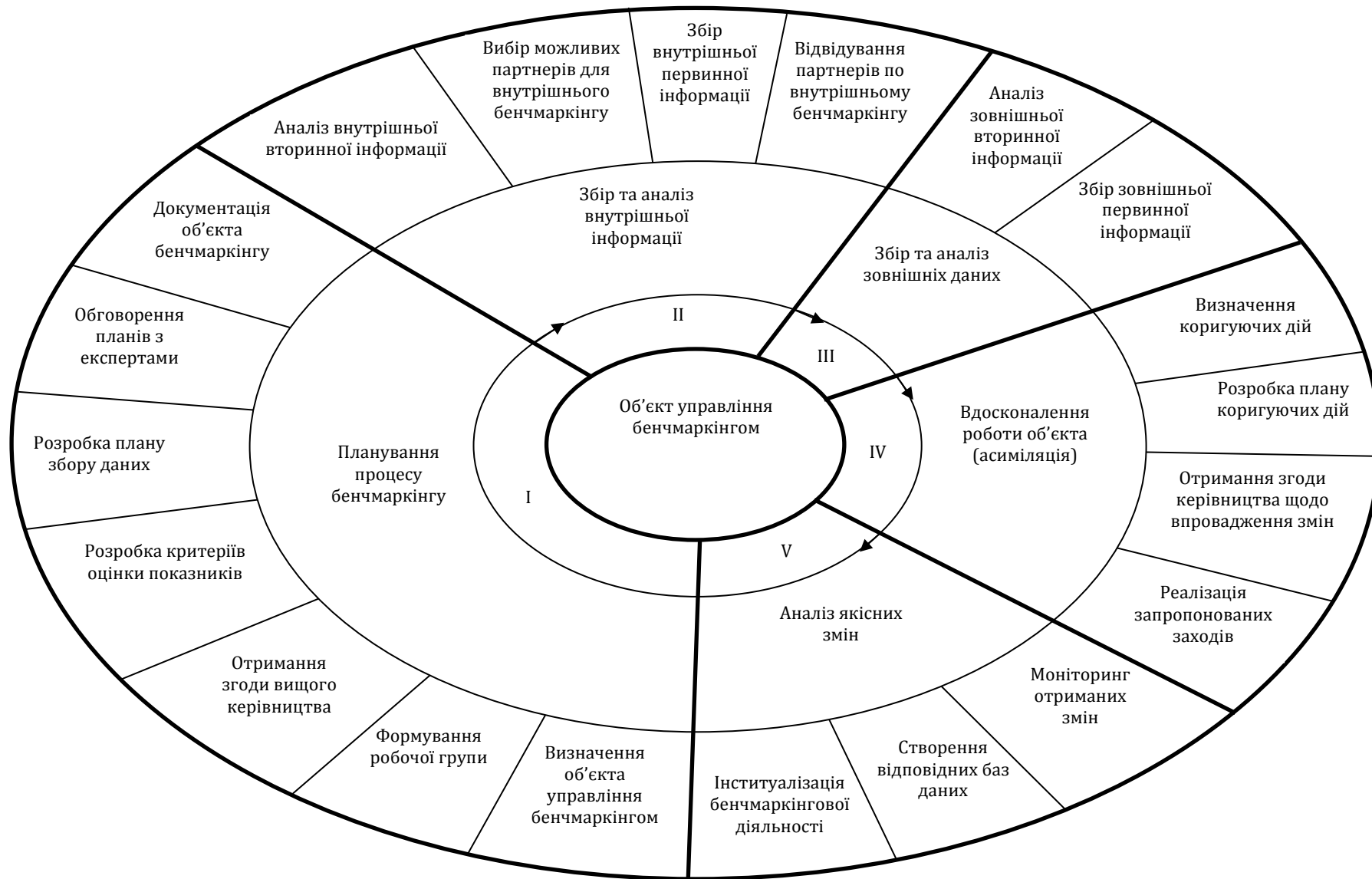


Рис. 1. Процес управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації

Завдання 2. Формування робочої групи. Робоча група, як правило, складається з осіб, що несуть відповідальність за управління проектом бенчмаркінгу від початку до кінця. Ця група формується під впливом наступних факторів: форма організації бенчмаркінгу, розмір підприємства, специфіка діяльності підприємства, фінансові та трудові можливості. Таким чином, робоча група є величиною, що декларується керівництвом підприємства, та може складатися як з представників конкретного підприємства, так і з експертів бенчмаркінгових організацій.

Завдання 3. Отримання згоди вищого керівництва. Це завдання є досить важливим, оскільки його виконання впливає на подальше фінансування бенчмаркінгового проекту та створення належного мікроклімату у колективі на період проведення бенчмаркінгу. Цілком очевидно, щоб отримати згоду управлінського апарату, важливо йому довести не лише сутність бенчмаркінгових процедур, необхідно обґрунтувати важливість бенчмаркінгу для подальшого ефективного розвитку підприємства. Таке положення повинно мати описовий характер, з висвітленням наступних аспектів: детальний опис процесу бенчмаркінгу; офіційна декларація складу робочої групи; етичні засади проведення бенчмаркінгу; список та обґрунтування об'єктів бенчмаркінгу; аналіз прибутків від витрачених на бенчмаркінг фінансових ресурсів.

Завдання 4. Розробка критеріїв оцінки показників. Слід зазначити, критерії оцінки досягнення певних результатів стосуються як якості поновлення ключових факторів успіху підприємства після бенчмаркінгу, так і якості управління бенчмаркінговим проектом. Тому робоча група повинна мати практичні навички щодо розуміння різних підходів до оцінки показників, що становлять суть та результат бенчмаркінгової діяльності.

Завдання 5. Розробка плану збору даних. Очевидно, що при проведенні бенчмаркінгу необхідним є збір як внутрішньої, так і зовнішньої інформації. На цьому етапі складається план збору необхідних даних для конкретного об'єкта бенчмаркінгу. Також укладається перший варіант списку потенційних партнерів по бенчмаркінгу – внутрішніх та зовнішніх.

Завдання 6. Обговорення планів з експертами. Експертами виступають особи, що є компетентними як у особливостях процесу бенчмаркінгу, так і специфіки об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі оцінюється доцільність управлінських рішень, що були сформовані у 4-му та 5-му завданнях. Після перегляду складених планів завжди є вірогідність їх оновлення згідно з рекомендаціями експертів.

Завдання 7. Документація об'єкта бенчмаркінгу. У процесі реалізації цього завдання встановлюються системи показників, що характеризують об'єкт бенчмаркінгу, збираються дані, необхідні для його повної характеристики. Надалі зібрана інформація буде використана для складання бази даних по об'єкту бенчмаркінгу.

Отже, результатом реалізації заходів, що становлять сутність першого етапу управління бенчмаркінгом, є такі аспекти: вибір форми його організації, складання плану проведення, обговорення та затвердження бюджету, створення робочої групи, залучення зовнішніх експертів для співпраці, створення необхідних баз даних, визначення потенційних партнерів.

Етап 2. Збір та аналіз внутрішньої інформації.

Завдання 8. Аналіз внутрішньої вторинної інформації. Як відомо, вторинна інформація – це інформація, що була зібрана для попередніх досліджень та матеріали внутрішньої звітної інформації підприємства. Обробка такої інформації не потребує значних зусиль, є безкоштовною та доступною.

Завдання 9. Вибір можливих партнерів для внутрішнього бенчмаркінгу. Слід зазначити, що стосовно діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації внутрішніми партнерами по бенчмаркінгу слід вважати аналогічні підприємства тієї облспоживспілки, до складу якої входять ці торговельні об'єкти. Перевагами формування таких відносин є наступні аспекти: єдині стратегічні цілі розвитку підприємств; швидкість та доступність обміну інформацією.

Завдання 10. Збір внутрішньої первинної інформації. Зазвичай збір первинної інформації потребує значних фінансових та часових зусиль. Але у ситуації збору внутрішньої первинної інформації ці процедури дещо спрощені та менш витратні порівняно зі збором зовнішньої первинної інформації. Будь-який виявлений негативний аспект у функціонуванні об'єкта бенчмаркінгу становить потенційну можливість щодо покращення діяльності торговельного підприємства. Зважаючи на це, необхідною є побудова графіку трендового аналізу виявлення причин відставання з подальшою розробкою коригуючих заходів. На нашу думку, варто ініціювати проведення зазначених процедур на всіх підприємствах, що висловили згоду до співпраці у внутрішньому бенчмаркінгу.

Завдання 11. Відвідування партнерів по внутрішньому бенчмаркінгу. Зазначена процедура не є обов'язковою, але, на нашу думку, є корисною в плані зміцнення партнерських стосунків. Такі візити матимуть якісний ефект у разі їх нанесення підприємствам, що визнані еталоном у торговельній діяльності облспоживспілки.

Етап 3. Збір та аналіз зовнішніх даних. Цей етап відповідає за вибір зовнішніх партнерів по бенчмаркінгу, надає підприємству можливості отримати якісний досвід щодо покращення власних показників діяльності.

Завдання 12. Аналіз зовнішньої вторинної інформації. Як зазначалося нами, збір вторинної інформації не потребує значних зусиль та витрат – це інформація про діяльність ринкових об'єктів, що була зібрана для попередніх досліджень, опубліковані звітність підприємств, матеріали засобів масової інформації, дані статистичних довідників тощо.

Завдання 13. Збір та аналіз зовнішньої первинної інформації. Виконання зазначеного завдання є досить складним, але необхідним, оскільки обумовлює правильний вибір партнерів по зовнішньому бенчмаркінгу. Перед тим, як почати процес збору первинної інформації, необхідно розробити певні критерії вибору партнерів по бенчмаркінгу.

Етап 4. Удосконалення роботи об'єкта (асиміляція).

На четвертому етапі процесу управління бенчмаркінгом робоча група проводить в один аналітичний документ отримані у процесі внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу дані, визначає та планує відповідну стратегію коригуючих дій і, після отримання згоди керівництва щодо впровадження змін, приступає до реалізації запропонованих заходів, тобто асимілює або адаптовує якісні еталонні результати бенчмаркінгових досліджень відповідно до умов

функціонування торговельного підприємства споживчої кооперації.

Завдання 14. Визначення коригуючих дій. Як правило, цей аспект процесу бенчмаркінгу ґрунтується на застосуванні однієї з чотирьох базисних стратегій вдосконалення. Це твердження ми вважаємо цілком прийнятним і до адаптації такої діяльності до специфіки функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації.

Завдання 15. Розробка плану коригуючих дій. На нашу думку, у цей документ доречно внести висвітлення наступних ключових позицій:

- опис місії та цілей запровадження коригуючих дій. Цей аспект повинен підкріплюватися такими даними, як: методи збору та джерела проведеного бенчмаркінгового дослідження, практичні висновки по проведеному дослідженню (опис еталонних показників, діаграми процесів, ключові фактори успіху функціонування як підприємства, що провело бенчмаркінг, так і підприємства-партнера, порівняльні матриці результативності діяльності обох підприємств тощо);
- висвітлення переліку коригуючих дій, з огляду на пропоновану стратегію вдосконалення;
- надання пропозицій щодо складу робочої групи по впровадженню якісних змін;
- опис кошторису витрат, що супроводжуватимуть процедури вдосконалення;
- розробка плану управління організаційними змінами.

Цей план коригуючих дій може містити також і інші аспекти, але всі вони повинні спиратися на вищезазначені позиції.

Завдання 16. Отримання згоди керівництва щодо впровадження змін. Безперечно, згода керівництва щодо впровадження пропонованих змін обумовлює подальшу моральну та фінансову підтримку бенчмаркінгового проекту. Тому робоча група повинна надати керівництву підприємства звіт про проведені бенчмаркінгові заходи та розроблений план відповідних коригуючих дій.

Завдання 17. Реалізація запропонованих заходів. Після отримання згоди керівництва, робоча група бенчмаркінгового проекту встановлює пріоритетність реалізації наданих рекомендацій, спираючись на обрану стратегію вдосконалення.

Етап 5. Аналіз якісних змін. Очевидним є той факт, що для отримання максимальної користі від застосування бенчмаркінгу на торговельному підприємстві споживчої кооперації, необхідності набуває аналіз запроваджених якісних змін. Ефективне проведення такої аналітичної роботи, на нашу думку, скоригує результати бенчмаркінгової діяльності, допоможе висвітлити переваги подальшого застосування бенчмаркінгу у функціонуванні підприємства, обумовить отримання методичних рекомендацій для реалізації бенчмаркінгових проектів на майбутнє.

Завдання 18. Моніторинг отриманих змін. Безперечно, після завершення бенчмаркінгового проекту необхідно провести його аналіз. Метою такого аналізу є визначення того, якою є найбільша перевага реалізованого проекту, які існують можливості щодо його коригування.

Завдання 19. Створення відповідних баз даних. Важливим аспектом закріплення такої діяльності на торговельному підприємстві є створення банку даних по бенчмаркінгу, з активацією на його підґрунті можливості постійного функціонування інформаційної бенчмаркінгової мережі. Метою створення відповідної бази даних виступає побудова інформаційної системи, до якої доречно звертатися у процесі організації подальших бенчмаркінгових проектів підприємства. Це дозволить уникнути додаткових витрат фінансів та часу. Оскільки при ініціалізації майбутніх бенчмаркінгових проектів немає необхідності витрачати організаційні зусилля на створення відповідних баз даних, як це було при проведенні першого бенчмаркінгового проекту. У цьому разі потреби набудуть лише пошук та обробка додаткових даних на основі даних вже наявного.

Складовою частиною інформаційної бенчмаркінгової мережі може також бути вивчення та архівація якісних бенчмаркінгових методик українського та закордонного практичного досвіду підприємств, накопичення нових знань у сфері бенчмаркінгу, аналіз основних тенденцій застосування бенчмаркінгу тощо. Ця інформація, на нашу думку, буде корисним доповненням до організації та управління майбутніми бенчмаркінговими проектами торговельних підприємств споживчої кооперації.

Завдання 20. Інституалізація бенчмаркінгової діяльності. Впровадження та реалізація плану безперервного вдосконалення надає можливість торговельному підприємству споживчої кооперації збільшити вірогідність інституалізації бенчмаркінгових заходів. У такому випадку під зазначеною категорією ми розуміємо набуття ним характеристик господарюючого суб'єкта, здатного не лише на ефективну організацію та реалізацію власних бенчмаркінгових заходів. Мова йде про набуття торговельним підприємством споживчої кооперації статусу експерта у сфері бенчмаркінгу. На нашу думку, показниками, що можуть характеризувати інституалізацію бенчмаркінгових заходів на торговельному підприємстві споживчої кооперації, є такі аспекти його діяльності: створення банку даних та інформаційної мережі по бенчмаркінгу; розробка та закріплення методичних підходів щодо аналізу ключових факторів успіху підприємства; наявність широкого практичного досвіду проведення бенчмаркінгових проектів, здатність професійно управляти організаційними змінами; постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства відповідно до організаційних змін; визнання підприємства еталомом у торговельній галузі споживчої кооперації; наявність власних методик оцінки конкурентного стану підприємства; здатність на основі вищезазначених характеристик інспектувати бенчмаркінгові проекти інших підприємств, надавати практичні рекомендації щодо їх успішної реалізації.

Таким чином, ми висвітлили ключові позиції авторської методики формування процесу управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації. Виходячи з того, що ключовим елементом управління бенчмаркінгом виступає об'єкт порівняння, раціональність його визначення на основі методів математичного моделювання ми розглянемо у подальших наших дослідженнях.

Список літератури

1. Ашуев, А. М. Інформаційне забезпечення зовнішнього бенчмаркінгу [Текст] / А. М. Ашуев // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 9. – С. 6–13.
2. Данилов, И. П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия [Текст] / И. П. Данилов. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 172 с.
3. Зиберт, Г. Бенчмаркинг: руководство для практиков [Текст] / Г. Зиберт, Ш. Кемпф. – М.: КИА-центр, 2006. – 148 с.
4. Кемп, Р. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов [Текст] : пер. с англ. / Р. Кемп ; под. ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
5. Карлофф, Б. Деловая стратегия [Текст] : [пер с англ.] / Б. Карлофф ; науч. ред. В. А. Припсинов. – М. : Экономика, 1991. – 238 с.
6. Михайлова, Е. А. Основы бенчмаркинга [Текст] / Е. А. Михайлова. – М.: Юристъ, 2002. – 247 с.
7. Островская, В. Н. Бенчмаркинговое обеспечение управления конкурентоспособностью / В. Н. Островская. – Ставрополь: СГУ, 2005. – 334 с.
8. Райдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли [Текст] : пер. с англ. / Р. Райдер ; под. ред. А. Л. Раскина. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 248 с.
9. Фецуур, Р. В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва [Текст] / Р. В. Фецуур, Н. Р. Яворська, Т. В. Меренюк // режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/Vnulp/Menagment/2007_605/08.pdf
10. Camp, R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance [Текст] / R. C. Camp. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989. – 456 p.

РЕЗЮМЕ

Двирко Юрий

Формирование процесса управления бенчмаркингом торговых предприятий потребительской кооперации

Рассмотрены организационные основы управления бенчмаркингом торговых предприятий потребительской кооперации Украины. Предложен авторский взгляд на раскрытие сущности, содержания и последовательности процесса управления бенчмаркингом предприятий в современных условиях хозяйствования.

RESUME

Dvirko Yuriy

Formation of benchmarking management of trade enterprises of consumer cooperatives

There have been considered theoretical fundamentals of benchmarking management of trade enterprises of consumer cooperatives. There has been proposed the author's vision of the essence, contents and consecutiveness of benchmarking management at trade enterprises under conditions of modern business.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2012 р.