

**Мікроекономіка**

Олена КАРАСЬ

**БЕНЧМАРКІНГ – ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ  
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ****Резюме**

Наведено теоретичні засади поняття бенчмаркінгу. Обґрунтовано його використання та напрями розвитку в економіці. Розкрито поняття і види бенчмаркінгу, розглянуто методи проведення досліджень, оцінку середовища, розробку та впровадження бенчмаркінгу на підприємстві. Охарактеризовано коло завдань, що вирішуються бенчмаркінгом. Зазначено, що в Україні бенчмаркінг перебуває на стадії розвитку. Вказано, що бенчмаркінг є важливим фактором у розвитку економіки. Узагальнено, що користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі процеси, торгові операції та маркетингові функції стають найбільш керованими в тому випадку, якщо у своїй організації аналізуються і впроваджуються кращі методики, способи і технології найуспішніших підприємств або галузей. Запропоновано застосування бенчмаркінгу як ефективного інструменту в світовій економіці.

**Ключові слова**

Бенчмаркінг, порівняльний аналіз, конкуренція, конкурентні переваги, інструмент, цільовий ринок.

---

© Олена Карась, 2016.

Карась Олена, канд. екон. наук, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Класифікація за JEL: F40, M31.

**Актуальність теми.** Довгострокова життєдіяльність будь-якої організації – у конкурентній боротьбі або в неприбутковому секторі – багато в чому залежить від того, наскільки ефективно вона відповідає вимогам своїх клієнтів. Total Quality Management (TQM) є лише першим кроком у реструктуризації установ; проте продуктивність управління та реінжиніринг бізнес-процесів також відіграють важливу роль. Бенчмаркінг є інструментом, який допомагає компаніям у двох цих напрямках.

Класичне визначення маркетингу, що припускає відомі складові: Product, Price, Place, Promotion, є далеко не вичерпним і зовсім не достатнім, оскільки воно не відображає взаємозв'язок процесів взаємодії всіх суб'єктів ринкової системи. Останнім часом з'явилися й почали вводитися в практику інші напрямки (маркетинг взаємодії, стратегічна орієнтація маркетингу та ін.). Одним з найбільш ефективних і популярних є бенчмаркінг.

У сучасному світі конкуренція має глобальний характер та основною метою більшості компаній стає досягнення кращих світових стандартів. У цих умовах зростає роль такого потужного інструменту, як бенчмаркінг, що спрямований на встановлення відповідності цілей компанії вимогам світового ринку й постійне підвищення її конкурентоспроможності [3].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями бенчмаркінгу займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, а саме: Д. Аакер, Р. Кемп, Г. Багієв, Є. Савельєв, Н. Козак, О. Прус та ін. Разом з тим, у науковій літературі не існує єдиної думки щодо визначення поняття бенчмаркінгу, його сутності, складу, етапів проведення і місця в управлінні стратегічним розвитком підприємств.

**Мета і завдання дослідження** – це розкриття теоретичних засад поняття бенчмаркінгу та обґрунтування його використання і напрямів розвитку в економіці.

**Виклад основного матеріалу.** На Заході бенчмаркінг почали активно використовувати в кінці 1970-х рр. В цей час японські підприємства сильно потіснили американські, зокрема компанія «Херох» стала шукати причини різкої втрати своєї частки ринку, детально досліджуючи досвід японської компанії «Fuji» [1]. Сам же термін «бенчмаркінг» з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування м. Кембриджа (США).

Сьогодні існують різні визначення поняття «бенчмаркінг». Так, керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) Р. Кемп вважає, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення й оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїх сферах [8].

Бенчмаркінг пов'язаний з пошуком і вивченням найкращих методів та способів підприємництва, щоб здійснювати власний бізнес ще краще і продуктивніше. З використанням бенчмаркінгу проводять постійний моніторинг конкурентів та виявлення їх сильних і слабких сторін [7]. Бенчмаркінг включає в себе оцінку практики кращих у своїй сфері організацій та адаптації процесів компанії для включення в нього кращих з цих методів [5]. Словник Вебстера визначає цей термін так: «Бенчмаркінг – це стандарт або точка відліку для порівняння або судження» [10]. Зокрема, Роберт Кемп стверджує: «Бенчмаркінг є безперервний систематичний процес вимірювання продукції, послуг, а також практика компаній, яка визнана лідером в галузі, з метою досягнення високої продуктивності» [8].

З огляду на історію виникнення і розвитку бенчмаркінгу сформувалося чимало його визначень, що не містять у собі принципових розбіжностей. Як правило, під бенчмаркінгом розуміють вивчення чужого досвіду, оцінку його цінності для своєї компанії, організації, галузі чи країни та адаптацію до умов їхньої діяльності. У найширшому розумінні бенчмаркінг – це еталонне порівняння і «тюнінг» своєї організації та її бізнес-процесів із використанням чужого досвіду. Нині бенчмаркінг разом з менеджментом і маркетингом входить до трійки поширених методів управління бізнесом та цілком справедливо сприймається як новий напрям розвитку економічної науки [4].

Отже, бенчмаркінг – це порівняльний аналіз, який передбачає оцінку конкуруючої компанії й її бізнес-процесів для прийняття та впровадження передового досвіду, поліпшення продуктивності, пошуку інноваційних ідей і отримання конкурентної переваги. Порівняльний аналіз забезпечує раціональний метод постановки цілей щодо продуктивності й охоплює лідируючі позиції на ринку і визначає більш широке та більш точне організаційне перспективне управління.

Загальною для всіх цих визначень є оцінка для розробки і реалізації плану лідерства на ринку. Основні пункти можна окреслити в таких напрямках:

- продукти, послуги та практика: бенчмаркінг на сьогодні є набагато ширшим методом, ніж конкурентний аналіз, який традиційно орієнтований на продукт, послуги або порівняння цін. Бенчмаркінг аналізує і вимірює основні досягнення бізнес-процесу, а також визначає ключові дії та основні причини, які сприяють їх продуктивності;

- лідер індустрії. Досягнення паритету щодо кращих у галузі не завжди може гарантувати успіх. Мета бенчмаркінгу – це порівняння своєї продуктивності з кращими у світі;
- зовнішні ризики: бенчмаркінг передбачає в себе аналіз, пов'язаний з нестабільністю державної влади, особливостями державного і чинного законодавства, неефективною економічною політикою та її складовими елементами, демографічною, регіональною поляризацією інтересів різних соціальних груп і т. ін.

Корпорації в усьому світі визнали процес бенчмаркінгу ще в 1970-ті рр. Він був використаний насамперед компаніями-виробниками, щоб поліпшити їх продукти. Метод бенчмаркінгу в той час звичайно використовувався сервісними компаніями і для обслуговування клієнтів та відділів кадрів [9].

У даний час бенчмаркінг зараховують до найефективніших напрямів консалтингу. Цей інструмент стає щораз популярнішим засобом менеджменту і маркетингу та набуває дедалі більшої популярності. Навіть державні установи переймають усі плюси і переваги бенчмаркінгу, щоб застосовувати його основи для поліпшення своїх процесів, виробництва й систем, хоча в Україні більше це властиво приватним організаціям.

За основу бенчмаркінгу взято ідею порівняльної діяльності не тільки щодо підприємств-конкурентів, а й щодо передових компаній інших галузей. Фактично бенчмаркінг є альтернативним методом стратегічного планування, де завдання визначаються не від досягнутого, а від проаналізованих показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу дає змогу об'єднати всі складові системи розробки стратегії, процесів галузевого аналізу та аналізу досвіду конкурентів.

Щоб краще розуміти методи бенчмаркінгу, потрібно визначити його взаємозв'язок зі стратегічним плануванням і конкурентним аналізом (табл. 1).

Щоб раціонально вибрати напрямки діяльності, розміри необхідної ресурсної бази та створити взаємозв'язок між напрямками своєї діяльності, організація має чітко уявляти стратегічні особливості своєї галузі. Тому галузевий аналіз – це початкова стадія при розробці стратегічних кроків. Мається на увазі дослідження ступеня й особливостей конкуренції, поведінки клієнтів, характеру поведінки постачальників певних ресурсів, перешкод входу на ринок або у сектор економіки, мобільності та адаптованості виробництва, а також іншої специфіки. Галузевий аналіз готує матеріал для доволі точного прогнозування потенційного прибутку в середньому по галузі, а також виявляє причини відмінності деяких фірм порівняно з іншими.

Таблиця 1

**Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу**

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз діяльності конкурентів або лідируючих підприємств
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежений
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи

Ринок поділяється на області (ніші) за найбільш прибутковими секторами, потім визначаються фактори успіху (якість, система продажів, ексклюзивність продукту / послуги, нова технічна характеристика, низька ціна й ін.). Далі визначається їх вплив на прибутковість у цілому та окремо.

Наступний етап – це детальне вивчення конкуренції. Передусім аналізується, наскільки важливий для конкурента напрям бізнесу, який обсяг ресурсів і фінансових вливань йому буде потрібно для розвитку цих напрямків. Тут необхідно оцінити фінансову силу конкурента для визначення співвідношення пріоритетів у секторі вашої з ним конкуренції.

Важливо дізнатися, яким чином конкурент розподіляє наявні ресурси, інакше кажучи, що він має до моменту виходу на ринок (товар, ціна, система збуту й доставки, маркетинг, система сервісу та обслуговування клієнтів), а також витрати його діяльності. Ще один важливий чинник – це схожа робота конкурента в напрямку досліджень і розробок, що позитивно впливають на собівартість його продукції, а також необхідні витрати на маркетинг протягом певного проміжку часу.

Після визначення найбільш прибуткових сегментів ринку та оцінки власних конкурентних переваг необхідно вибрати «модель наслідування». Для досягнення найбільш ефективних результатів у стислі терміни фахівці бенчмаркінгу радять не просто знайти такі організації та акумулювати дані про їх діяльність, «просунути» управлінські рішення, а й налагоджувати контакти з ними. Після того, як дані зібрані, проаналізовані та покласифіковані, оціню-

ють можливість досягнення мети і фактори, що впливають на результат. На наступному етапі розробляється план, метою якого є досягнення найвищої ефективності змінюваних процесів.

Таким чином, можна виділити види бенчмаркінгу:

- 1) внутрішній – порівняно підлягає діяльності підрозділів усередині компанії;
- 2) конкурентний – порівняння своєї організації з конкурентами за максимальною кількістю параметрів;
- 3) загальний – порівняння фірми з непрямими конкурентами за певними показниками;
- 4) функціональний – порівняння за функціями (продажу, закупівлі і т. ін.).

За опублікованими даними відомої консалтингової компанії «Vain & Company», саме за минулі два роки бенчмаркінг увійшов до трійки найбільш поширених методів управління бізнесом, але це характерно для великих міжнародних корпорацій [6]. Його популярність ґрунтується на тому, що він допомагає доволі швидко та з меншими витратами модернізувати бізнес-процеси. Бенчмаркінг відображає і деталізує роботу передових компаній та сприяє досягненню таких самих, а можливо, навіть більш високих результатів.

Причини зростаючої популярності бенчмаркінгу в сучасному світі такі:

1. Глобальна конкуренція. В умовах зростаючої міжнародної інтеграції й глобалізації бізнесу фірми стикаються з необхідністю всебічного та детального дослідження і подальшого застосування кращих досягнень конкурентів з метою власного добробуту та розвитку.

2. Винагорода за якість. Останнім часом дедалі більше поширення і відгуки громадськості отримують акції, конкурси, огляди й тендери з визначення та винагороди організацій-лідерів якості, які проводяться на національному і міжнародному рівнях. Умови участі в подібних заходах зобов'язують, крім демонстрації фірмами-учасниками конкурентних переваг, які вони мають, до обов'язкового використання концепції бенчмаркінгу в ході звичайного, систематичного управління компанією.

3. Необхідність відповідності сучасним умовами, які швидко змінюються, адаптації до них, а також впровадження світових досягнень у галузі виробничих та бізнес-технологій. Щоб не бути обставленими своїми конкурентами, всі компанії (розмір і сфера діяльності при цьому не мають значення) повинні регулярно займатися вивченням становища в інших компаніях для застосування передового досвіду у сфері виробничих та бізнес-технологій [2].

Для того, щоб інструменти і методи бенчмаркінгу набували щораз більшого розвитку, необхідно:

- зробити процес порівняльного аналізу більш ефективним;
- гарантувати, що методи бенчмаркінгу є пріоритетними на основі стратегічних критеріїв для підтримки цілей компанії;
- створити умови, щоб члени команди та партнери бенчмаркінгу вибирали найприбутковіші галузі економіки для закриття конкурентного розриву;
- забезпечити отримання внутрішніх і зовнішніх характеристик ринку для використання правильних інструментів аналізу з метою виявлення прогалин та усунення їх основних причини;
- сформуванню фінансову систему для продуктивності й контролю якості з метою забезпечення постійного прогресу і динаміки для виходу на зовнішні ринки та наближення до світових стандартів;
- включати бенчмаркінг як ключовий інгредієнт у процесі стратегічного планування і TQM підприємства.

**Висновки.** Бенчмаркінг при правильному застосуванні є потужним інструментом, за допомогою якого можна зберегти організацію конкурентоспроможною. Багато фахівців економіки та маркетингу переконані, що бенчмаркінг має стати в компанії постійним процесом. У рамках бенчмаркінгу підприємницькі функції розглядаються з позицій вдосконалення процесів, спрямованих на створення товару або послуги, просування їх на ринок. Застосування бенчмаркінгу як складової передбачає розробку стратегії, меж і рамок управлінських функцій, однак основним джерелом відомостей про товари, ринок та конкурентів залишається споживач.

Бенчмаркінг можна вважати способом оцінки стратегій і цілей діяльності, порівняно з більш успішними аналогічними організаціями, для того, щоб зайняти на довгостроковий період своє місце на ринку. Бенчмаркінг ніколи не є одноразовим аналізом. Щоб були віддача та підвищення ефективності підприємства, необхідно зробити бенчмаркінг складовою частиною роботи, регулярним процесом інновацій для вдосконалення і розвитку бізнесу.

Підбиваючи підсумок, можемо сказати, що користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі процеси, торгові операції й маркетингові функції стають найбільш керованими в тому випадку, якщо у своїй організації аналізуються і впроваджуються кращі методики, способи та технології найуспішніших підприємств або галузей. Це може стати початком, новим етапом розвитку прибуткового підприємництва з високою економією ресурсів, створення здорової конкуренції і найбільшого задоволення потреб покупців.

### **Література**

1. Багиев Г. Л. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований [Электронный ресурс] / Г. Л. Багиев, Е. Л. Богданова. – Режим доступа : <http://globalconsulting.com.ua>.
2. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – № 1–2.
3. Матвіїв М. Я. Технології бенчмаркінгу готельних підприємств [Електронний ресурс] / М. Я. Матвіїв // Экономика Крыма. – 2013. – № 1. – С. 355–359. – Режим доступа : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr\\_2013\\_1\\_77](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_77).
4. Савельев Є. Бенчмаркінгові методи управління конкуренцією у світовій економіці / Є. Савельев, В. Куриляк, Г. Смалюк // Журнал європейської економіки. – 2013. – Т. 12, № 1. – С. 3–27.
5. American Productivity & Quality Centre. 1994. The Best of Benchmarking: A Best Practices Guide. Houston, TX : American Productivity & Quality Centre.
6. Bain & Company [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/index.aspx>.
7. Energy Efficiency Benchmarking Methodology. – Brussels : CEN, 2011. – P. 5.
8. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / Robert C. Camp // ASQC Quality Press. – 1989.
9. Watson G. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement / Greg Watson. – Cambridge, MA : Productivity Press, 1992.
10. Webster dictionary [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.webster-dictionary.org/definition/benchmarking>.

Стаття надійшла до редакції 5 жовтня 2016 р.