

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЕФЕКТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Яременко Л.М., Пономаренко Я.А.

ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет
імені Григорія Сковороди»

В даній статті висвітлена сутність бенчмаркінгу як ефективної технології створення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуті напрямки застосування бенчмаркінгу. Визначений стандартний процес бенчмаркінгу для створення конкурентних переваг підприємств будь-якої галузі. Проаналізовано переваги та недоліки застосування бенчмаркінгу для підприємств України.

Ключові слова: бенчмаркінг, підприємство, ефективна технологія, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми дослідження. В умовах ринкових відносин, що характеризуються підвищеною нестабільністю, посиленням конкуренції на ринках, результативність є важливим показником такої динамічної системи, як підприємство і проявляється в результаті взаємодії бізнес-процесів між собою, а також взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Одним з ефективних і визнаних останнім часом інструментів вдосконалення бізнес-процесів, а саме вдосконалення конкурентних переваг є бенчмаркінг. Мова йде про формування нових процесів всередині організації, що не належать до основних або допоміжних, здійснюючи які співробітники компанії створюють більш досконалі способи ведення бізнесу, що дозволяють повніше задовольняти запити зовнішніх і внутрішніх споживачів, ефективніше використовувати ресурси, посилюючи власну конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень. В загальнодоступному вигляді теоретичні основи бенчмаркінгу як цілісної системи були закладені в працях провідних фахівців з управління якістю Е. Демінга, Ф. Кросбі, К. Ісікави. Теоретичні основи щодо використання бенчмаркінгу розглянуті в роботах В. Арєнкова, Г. Багієва, П. Баума, О. Гордона, П. Дойля, Р. Кемпа, Е. Михайлової, Ю. Соловйової, В. Щєгорцова та ін.

Пошук раніше не вирішених питань напрямку дослідження. Досягнення стратегічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності підприємств входить в сферу найважливіших стратегічних пріоритетів економічної політики держави. Актуальність проблеми посилюється наростаючими тенденціями до глобалізації світової економіки і вступом України до Світової організації торгівлі (СОТ), що, в свою чергу, диктує необхідність пошуку нових інструментів формування стійкої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на стратегічну перспективу.

Метою наукового дослідження є поглиблення вивчення теоретичних аспектів бенчмаркінгу та обґрунтування науково-методичних положень щодо доцільності його використання в конкурентній діяльності підприємств України.

Викладення основного матеріалу. Конкурентоспроможність підприємства – це його перевага по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами [6, с. 89].

В ринкових умовах жорстка конкуренція стала нормою, тому підприємства і організації, що займаються однорідною діяльністю, випускають однотипні товари і послуги, намагаються обійти конкурента, знаходячи все нові й нові кошти. Дуже часто конкурентна боротьба виходить за рамки етики бізнесу. «Легальним» ж засобом було і залишається нарощування конкурентних переваг.

Конкурентна перевага – це система, що володіє якою-небудь ексклюзивною цінністю, що дає їй перевагу над конкурентами в економічній, технічній і організаційній сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами [1, с. 38].

Ж. Ламбен дає наступне визначення конкурентної переваги, «це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути самими різними і відноситися як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продажу, специфічним для фірми або товару» [6, с. 128].

Стійка конкурентна перевага – це довгострокова вигода від здійснення унікальної стратегії, спрямованої на створення цінності, яка в той же час не застосовується ні існуючими, ні потенційними конкурентами і вигоди від використання якої не можуть бути скопійовані. Значно більш стійкими є конкурентні переваги очевидні та «високого порядку», які дозволять не тільки підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечити можливість довгострокового збереження досягнутих позицій. Саме завдяки бенчмаркінгу підприємство може створити очевидні тривалі конкурентні переваги «високого порядку» [2].

Останній кілька років бенчмаркінг входить в трійку самих поширених методів управління бізнесом і вивчення конкурентів у великих міжнародних компаній. В українській практиці бенчмаркінг поки що не здобув належної довіри і досі часто асоціюється з методами бізнес-розвідки та промислового шпигунства, що являє собою застаріле і помилкове його розуміння. Доцільно детально розібратися в понятті бенчмаркінг, його основних складових, а також його ролі в посиленні конкурентних переваг компанії.

Термін «бенчмаркінг» – це англійське слово, як і багато сучасних слів, що відносяться до

бізнесу і економіки, не звичне для пересічного українця і відносно недавно почало вживатися в Україні. Воно не має дослівного перекладу на українську мову [11].

В сучасних умовах поняття бенчмаркінг стало більш багатогранним і змістовним. У ньому знаходиться відображення безліч аспектів діяльності компанії, яка має намір поліпшити свій бізнес, спираючись на творче сприйняття вдалого досвіду інших фірм.

Найбільш повно відображає суть бенчмаркінгу є визначення Ф. Котлера, який розкриває розглянуте поняття як «процес порівняння продуктів і процесів компанії з такими ж як у конкурентів або провідних фірм в інших галузях з метою пошуку способів поліпшення якості роботи» [7, с. 121].

Бенчмаркінг є найчастіше систематичною діяльністю, що має на меті пошук, оцінку шляхів вирішення поставлених завдань, навчання на найкращих прикладах, причому це ніколи не прив'язується до розміру, галузі бізнесу або географічного положення. На сьогоднішній день накопичилася величезна кількість трактувань поняття бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг – це мистецтво знаходження або виявлення того, що інші роблять краще за всіх, з подальшим вивченням, удосконаленням і застосуванням чужих методів роботи [4, с. 71].

Сучасний менеджмент розглядає бенчмаркінг як систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку, адаптацію та використання кращих практик ведення бізнесу, незалежно від галузі, в якій діє компанія. За кордоном даний метод є порівняно новим напрямком розвитку і вдосконалення бізнесу [5, с. 7-10].

Деякі науковці вважають, що бенчмаркінг – це продукт послідовного розвитку концепції конкурентоспроможності, інші кажуть, що бенчмаркінг є мобільним алгоритмом поліпшення якості, інші ж зараховують його до екзотичних новинок як результат японської бізнес-практики.

Проте всі сходяться або більш-менш згодні з визначенням, що бенчмаркінг – це процес пошуку, визначення і вивчення найкращих з відомих методів керівництва та ведення бізнесу.

Аналіз різноманітних і розбіжних визначень бенчмаркінгу дозволяє стверджувати, що ми маємо справу з розвиваючими в часі процесами, які складають частину управлінської діяльності на підприємстві.

Дуже часто в літературі зміщуються поняття конкурентний аналіз і бенчмаркінг, який розглядається як складова частина конкурентного аналізу. Подібна позиція, відображаючи певний етап у розвитку бенчмаркінгу, на нашу думку, надмірно спрощує і звужує завдання останнього на сучасному етапі.

З часом бенчмаркінг перетворився в регулярну і різноманітну діяльність спрямовану на вдосконалення різних аспектів бізнесу на основі виявлення та аналізу кращих практик не тільки конкурентів, але і компаній інших галузей. На перше місце в сучасних умовах виходить творча, творча сторона бенчмаркінгу, заснована на регулярному моніторингу кращих ідей і результатів, в тому числі в межах багатонаціональних компаній, з метою їх адаптації та розвитку власних конкурентних переваг.

Процедура бенчмаркінгу дозволяють, з одного боку, об'єктивно оцінити власні цілі, завдання та плани підприємства, а з іншого – порівняти показники своєї роботи з параметрами діяльності інших підприємств, щоб оцінити рівень її конкурентоспроможності [3, с. 99-103].

Актуальним завданням бенчмаркінгу стає виявлення кращих процесів і технологій всередині багатонаціональних компаній та транснаціональних корпорацій. Зовнішнє середовище, в якому доводиться діяти компанії, в різних країнах має істотно відмінні характеристики і умови. Однакові бізнес-процеси здійснюються персоналом різних країн з помітною національною специфікою, яка визначається різною культурою, підготовкою, менталітетом, традиціями та іншими факторами.

Використовувати бенчмаркінг можна в самих різних напрямках. У логістиці, наприклад, бенчмаркінг сприяє швидкому, низьковитратному виявленню і попередженню проблемних ситуацій в логістичних системах, пов'язаних зі сферами, близькими до покупця, до виконання замовлень і транспортування. Багато фахівців економіки, менеджменту та маркетингу переконані, що бенчмаркінг повинен стати в компанії постійним процесом.

До найпоширеніших видів бенчмаркінгу відносять такі: внутрішній бенчмаркінг, бенчмаркінг конкурентоспроможності, функціональний бенчмаркінг, бенчмаркінг процесу, глобальний бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг, асоціативний бенчмаркінг – бенчмаркінг.

Застосування бенчмаркінгу складається в спрощеному варіанті з чотирьох послідовних дій:

1) усвідомлення та аналіз деталей власних бізнес-процесів. В ідеалі вони повинні бути досконально відомі на кожному етапі виробництва, проте краще регулярно перевіряти «здоров'я» своєї організації, щоб знати слабкі місця і постаратися згладити всі негативні внутрішні та зовнішні впливи;

2) аналіз бізнес-процесів інших компаній. Найчастіше, якщо не брати до уваги патентовані технології, це велика комерційна таємниця, яку старанно оберігають від конкурентів. Але проаналізувати динаміку конкретних економічних показників, відстежити схему збуту, формальну організацію і інше завжди можливо;

3) порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих фірм. Тут необхідно підключити фахівців, найчастіше організації управляються своїми силами;

4) введення якісних і (або) кількісних змін для подолання відриву. Ця дія – найскладніша, оскільки майже завжди потребує фінансових затрат, залучення фахівців або перепідготовки своїх співробітників, освоєння нових технологій, впровадження сучасних методик управління та прийняття рішень [8].

Бенчмаркінг ніколи не є одноразовим аналізом. Щоб була віддача, підвищення ефективності підприємства, необхідно зробити бенчмаркінг складовою частиною роботи, регулярним процесом інновацій і удосконалень на підприємстві. Якщо розглядати бенчмаркінг як навчання на основі порівняння, то він базується на двох рівнях: стратегічному та рівні окремих процесів.

Приступаючи до процедури бенчмаркінгу в першу чергу необхідно: дати загальну характеристику галузі, визначити рушійні сили розвитку галузі, визначити і оцінити ключові фактори успіху, провести діагностику конкурентних позицій підприємств-суперників, проаналізувати основні конкурентні переваги провідних конкурентів.

Вивчення конкурентів в рамках бенчмаркінга – це досить складна задача. Навіть знаючи показники, за якими підприємство-конкурент домігся успіху, досить важко визначити, що ж привело його до успіху. Саме тому розроблені спеціальні методи збору інформації для проведення бенчмаркінгу.

Стандартний процес бенчмаркінгу можна представити у вигляді 6-и основних етапів: Етап 1. Вибір продукту, послуги або бізнес-процесу для порівняння; Етап 2. Визначення основних критеріїв оцінки; Етап 3. Вибір компанії або внутрішньої фірмової області для порівняння; Етап 4. Збір інформації; Етап 5. Аналіз показників і визначення можливостей застосування отриманих даних; Етап 6. Адаптація та застосування кращих практичних розробок, встановлення обґрунтованих завдань для компанії, застосування отриманого досвіду [9, с. 14-18].

Визначення етапів бенчмаркінгу залежить від масштабу завдань і цілей дослідження, а так само повинні враховувати специфіку оточення компанії (доступність інформації, рівня розвитку менеджменту в компанії, місце компанії на ринку, ступінь розвитку бенчмаркінгу в галузі).

В Україні бенчмаркінг застосовується сьогодні лише низкою великих компаній, переважно тих, які мають контакти із зарубіжними партнерами і орієнтуються на світові стандарти. У вітчизняному малому і середньому бізнесі на сьогоднішній день більшість керівників не знають про еталонне зіставлення як про інструмент управління, що має науково-методичну базу і визнання в усьому світі [10].

Проаналізувавши деякі галузеві особливості процесів забезпечення та підтримання конкурентоспроможності підприємств України з використанням процедури бенчмаркінгу було з'ясовано, що основними причинами які перешкоджають розвитку бенчмаркінгу в Україні є: непрозорість середовища проживання підприємств, доступність інформації для обміну досвід, відсутність фінансування програм бенчмаркінгу державою та нерозвиненість інфраструктури бенчмаркінгу, недовіра з боку керівництва до обміну досвідом зі своїми конкурентами, низький рівень соціальної відповідальності, консерватизм та особливості українського менталітету, відсутність галузевих досліджень або ж недоступність для основної маси підприємств результатів таких досліджень.

Незважаючи на масу проблем і складнощів, в Україні все ж зароджується інтерес до бенчмаркінгу та робляться перші кроки по його впровадженню. Необхідно відзначити, що, незважаючи на початкову стадію розвитку методики бенчмаркінгу в Україні, багато менеджерів завдяки особистим зв'язкам і неформальним відносинам з партнерами, колегами чи конкурентами часто використовують кращі досягнення одного в себе в організаціях. Таке спілкування

сприяє прийняттю ефективних бізнес-рішень, формуванню перспективних ідей і створенню прибуткових проектів.

Недоліками застосування бенчмаркінгу для вітчизняних підприємств є: низький рівень соціальної відповідальності бізнесу, що призводить до небажання компаній співпрацювати з конкурентами по причині невіри в порядність і чесність партнера, небажання компаній ділитися досвідом по причині не завжди законних методів ведення бізнесу, недостатня розробленість теоретичних основ бенчмаркінгу, недостатня кількість спеціалістів, що володіють відповідним практичним досвідом для реалізації бенчмаркінгу, відносно високі витрати для планування та реалізації процесу вдосконалення, проблеми із вибором партнерів із аналогічними основними процесами, порівняно невеликий розмір підприємств, різні методики порівняння та трактування критичних факторів успіху керівниками підприємств та експертами.

Перевагами застосування бенчмаркінгу для підприємств України є: оцінка глобальних трендів розвитку галузі, планомірне визначення та усунення недоліків, що заважають розвитку підприємства, адаптування параметрів функціонування підприємства до вимог ринку, вивчення передових методів організації діяльності на ринку, запозичення найкращих методів подальшого розвитку підприємства, створення конкурентних переваг, адаптація технологічних, технічних та управлінських інновацій, навчання власного управлінського резерву.

Таким чином, значну роль у пропаганді бенчмаркінгу в Україні відіграють ЗМІ, консалтингові агентства, освітні установи та тренінгові центри, які повинні сприяти поширенню інформації про даний метод, так як багато хто з керівників і співробітників українських підприємств слабо обізнані або мають хибне уявлення про метод еталонного зіставлення. Активному розвитку методики бенчмаркінгу повинно сприяти сприяння державних інститутів та використання систем оподаткування і фінансового обліку, які відображають реальні дані про діяльність підприємств, так як бенчмаркінг заснований на фактичних даних і точному аналізі.

Висновок. Отже, бенчмаркінг – це не тільки передова технологія конкурентного аналізу, це концепція, що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного вдосконалення, і, сам процес вдосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація і використання на практиці.

Підводячи підсумок, можна сказати, бенчмаркінг як інструмент грамотної політики розвитку підприємства здатний кардинально вплинути на діяльність підприємства, її ефективність, освоїти інноваційні бізнес-процеси та створити конкурентні переваги для підприємства. Бенчмаркінг зарекомендував себе як один з найбільш ефективних сучасних інструментів управління і став невід'ємною частиною стратегічного планування та підвищення рівня конкурентоспроможності провідних світових компаній. Подальших досліджень потребують питання застосування та впровадження бенчмаркінгу на малих підприємствах України.

Список літератури:

1. Виноградова А.И., Марусинина Е.Ю. Использование бенчмаркинга как эффективного инструмента повышения конкурентных преимуществ компании. Научный форум: Экономика и менеджмент. № 6(8). М.: Изд. «МЦНО», 2017. С. 38-44.
2. Воеводина Н.А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ: практическое пособие. URL: http://fictionbook.ru/author/a_v_kulagina/benchmarking_konkur/read_online.
3. Герасимчук Л.М. Бенчмаркинг на підприємстві в умовах глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 3. С. 99-103.
4. Данилов И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. С. 69-76.
5. Иващенко Н. Введение в бенчмаркинг. Поволжский вестник качества. 2006. № 2. С. 1-10.
6. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. М.: «АСТ», 2001. 272 с.
8. Лютікова М.В. Бенчмаркинг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc.
9. Маслов Д. Бенчмаркинг – новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России. Деловое совершенство. 2006. № 3. С. 14-20.
10. Панчук А.С. Особенности использования бенчмаркинга в Украине. URL: <http://www.rus.com/Economics.doc.htm>.
11. Пономарева Н.И. Бенчмаркинг как метод сравнения и оценки деятельности предприятий, позволяющий планировать конкурентные новации. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=50&page=5>.

Яременко Л.М., Пономаренко Я.А.

ГВУЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»

БЕНЧМАРКИНГ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Аннотация

В данной статье освещена сущность бенчмаркинга как эффективной технологии создания конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены направления применения бенчмаркинга. Определенный стандартный процесс бенчмаркинга для создания конкурентных преимуществ предприятий любой отрасли. Проанализированы преимущества и недостатки применения бенчмаркинга для предприятий Украины. **Ключевые слова:** бенчмаркинг, предприятие, эффективная технология, конкурентные преимущества, конкурентоспособность.

Yaremenko L.M., Ponomarenko Ya.A.

SHEI «Hryhorii Skovoroda Pereiaslav-Khmelnitskyi State Pedagogic University»

BENCHMARKING AS EFFECTIVE TECHNOLOGY OF CREATING COMPETITION ADVANTAGES FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

Summary

This article highlights the essence of benchmarking as an effective technology for creating enterprise competitiveness. The directions of benchmarking are considered. Defined standard benchmarking process to create competitive advantages for enterprises in any industry. The advantages and disadvantages of benchmarking for enterprises in Ukraine are analyzed.

Keywords: benchmarking, enterprise, effective technology, competitive advantages, competitiveness.