

ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ БЕНЧМАРКІНГУ

У статті розглянуто сутність, етапи розвитку та види бенчмаркінгу, визначено основні етапи проведення бенчмаркінгу. Ключові слова: бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, етапність бенчмаркінгу.

В статье рассмотрена сущность, этапы развития и виды бенчмаркингу, определено основные этапы проведения бенчмаркингу. Ключевые слова: бенчмаркинг, виды бенчмаркингу, этапность бенчмаркингу.

The article reviews the nature, stages of development and types of benchmarking, the main stages of benchmarking. Keywords: benchmarking, benchmarking types, stages of benchmarking.

Постановка проблеми.

Поступова інтеграція України у світове господарство, вступ до Світової організації торгівлі настійно вимагають узагальнення закордонних теоретичних і практичних досліджень у різних сферах стратегічної діяльності компаній, які спрямовані на пошук конкурентних переваг в умовах глобалізації, на вигреш у конкурентній боротьбі за світові ринки, тому основною формування конкурентних стратегій підприємства має бути створення системи бенчмаркінга на підприємстві. За останні декілька років бенчмаркінг увійшов до трійки найпоширеніших методів удосконалення виробничо-господарської діяльності світових підприємств, надав можливість оцінити позицію підприємства в конкурентному середовищі, і дав змогу використати досвід підприємств-лідерів для покращення економічної стратегії. Але українські підприємства ще не в повній мірі перейняли досвід зарубіжних компаній для підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринку. Бенчмаркінг є однією з основних можливих напрямків удосконалення системи управління підприємствами багатьох галузей української промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою концепції і методів бенчмаркінга за рубежом займалися такі вчені як Кемп Р., Уотсон Г. Бхутта К., Хак Ф., Кіро П., Карлоф Б., Макадам Р., Келли М., Прадо Дж., Лонгботтом Д., Девіс П., Андерсон К., Тесту З., Ясін М., Рафіг М., Ахмед П., Бейтман Дж., Бакстер Н., Кодлінг З., Макнейр К., Лібфрід К., Шетті І., Спендоліні М., Г.Л. Багієв, Е.А. Михайлова, А.К. Казанцева, І.А. Арєнкова, Е.В. Попова, І.А. Арташина, С.В. Хомякова та інші. В Україні проблеми бенчмаркінгу вивчали такі вчені як Е.В. Арєф'єв, О.В. Арєф'єва, Меренюк Т.В., Фещур Р.В. та інші.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. У закордонній і вітчизняній економічній літературі мало спеціальних робіт, присвячених питанню пошуку еталонів ринкової діяльності, навчання на чужому досвіді, що називають бенчмаркінгом. Недостатньо і матеріалів, що стосуються

бенчмаркінга як самостійної стратегії й окремого бізнесу-процесу. Розгляд теоретичних питань бенчмаркінга ґрунтується на широкій практиці закордонних компаній, однак вітчизняна теорія не має обмежуватися узагальненням досвіду практичної діяльності і перенесенням його на нові ситуації, а пов'язана з творчою переробкою цього досвіду, завдяки чому теорія бенчмаркінга відкриває шляхи і перспективи перед практикою українських компаній, розширює її обрії.

Мета статті. Визначення сутності та особливостей використання бенчмаркінгу у діяльності вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. Для реалізації мети повинні бути поставлені і вирішені такі задачі: визначення сутності бенчмаркінгу, дослідження його видів, етапів розвитку та можливостей застосування у діяльності українських підприємств.

Основна частина. Бенчмаркінг – це процес стратегічного удосконалення різноманітних сфер діяльності (у тому числі й економічної), що ґрунтується на порівняльному стратегічному аналізі роботи підприємства з лідерами галузі, який полягає в оцінюванні власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивчення роботи галузевих лідерів і провадженні найкращих галузевих прикладів у власній діяльності.

Бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства (виробництві і збуті продукції, маркетингу, логістиці тощо). Проте, саме у формуванні і реалізації комплексної економічної стратегії підприємства може дати найкращий результат.

Вперше цей метод був розроблений в 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США). Впродовж наступних двадцяти років бенчмаркінг поширювався у діяльності більшості фірм США та європейських країн. Сучасну концепцію бенчмаркінгу вдало використовують такі українські компанії, як ЗАТ «Оболонь», ВАТ «Фармак», компанія «Сандора» та ін.

Можна визначити наступні етапи, які бенчмаркінг пройшов у своєму розвитку:

- Перше покоління бенчмаркінгу розглядається як аналіз продукту.

Основа концепції: порівняння продукту конкурента або будь-якої його частини з продуктом компанії. Менеджери японських компаній відвідували успішні компанії в США і Західній Європі на предмет вивчення досвіду управління та організації виробництва.

- Друге покоління - бенчмаркінг конкурентоспроможності - отримало розвиток як наука в 1976 - 1986 рр. завдяки діяльності фірми «Ксерокс».

У 1979 році через різке зниження частки компанії на ринку копіїв, Хегох реалізував ряд заходів з вивчення технічних характеристик продуктів конкурентів, а також досвід роботи компанії Fujі. У результаті - частка компанії на ринку копіїв суттєво зросла, а систематичне порівняння «себе» з конкурентами (бенчмаркінг) - став невід'ємною частиною стратегії компанії (Програма «Лідерство через якість» - Leadership through Quality).

- Третє покоління - бенчмаркінг процесу - розвивається в 1982 -1986 рр., коли підприємства-лідери якості розуміють, що вчитися більш просто в підприємств поза їх сектора чи галузі, ніж досліджуючи конкурентів;

- Четверте покоління - стратегічний бенчмаркінг - розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів;

- П'яте покоління - глобальний бенчмаркінг, розглядається як майбутній інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних особливостей процесів організації виробництва.

Порівнюючи способи використання бенчмаркінгу, можна зрозуміти сильні і слабкі сторони власної діяльності. Це розуміння має стати відправним пунктом для розробки і удосконалення діяльності і як наслідок підвищення конкурентоспроможності власного підприємства.

Бенчмаркінг – це процес, який допомагає зрозуміти суттєво важливі особливості у роботі як підприємства, так і його конкурентів, а також визначити оптимальні процеси і запровадити їх у практику власної бізнес-діяльності. Порівнюючи показники ефективності роботи свого підприємства з показниками інших підприємств, можна визначити сильні сторони своєї діяльності або ділянки, які потребують удосконалення.

На думку більшості вчених, бенчмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Для кращого ефекту необхідно зробити бенчмаркінг інтегральною частиною інноваційного процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності з метою підвищення її ефективності.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, як працюють провідні компанії та допомагає досягти у деяких випадках вищих результатів, а саме, зменшити витрати виробництва, збільшити прибутковість, оптимізувати структуру витрат і вибір стратегії діяльності підприємства для розвитку економіки України.

За сутністю бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування в якому завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням еталонних показників конкурентів.

Позитивною стороною бенчмаркінгу є його здатність збагачувати дослідника ідеями, особливо за умови, коли як кращі розглядаються компанії інших галузей. Проблемою використання бенчмаркінгу є існування загрози обмеження ідей дослідника встановленими межами досягнутих успіхів в галузі, тобто бенчмаркінг є ефективним у разі орієнтації на стратегію імітації, а не на стратегію лідерства у конкурентній боротьбі.

Існує декілька видів бенчмаркінгової діяльності. Вони відрізняються за складністю завдань, що ставляться (прості і складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний). Яким чином компанія використовує бенчмаркінг, залежить від поставлених перед нею цілей, стадії її розвитку і стану галузі, тобто її основних конкурентів.

Визначення моделі бенчмаркінга на цьому не обмежується, тому що покоління бенчмаркінга відбивають розвиток моделі в часі. При цьому кожне наступне покоління враховує позитивні моменти попередніх моделей, що приводить до появи різних якісних видів бенчмаркінга, серед яких можна виділити наступні:

Внутрішній бенчмаркінг — бенчмаркінг, здійснюваний усередині організації шляхом зіставлення характеристики окремих виробничих одиниць за певні періоди часу.

Бенчмаркінг конкурентоспроможності — оцінювання та порівняння характеристик підприємства з конкурентами; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Бенчмаркінг витрат — порівняння витрат організації за певні проміжки часу з витратами конкурентів.

Функціональний бенчмаркінг — бенчмаркінг, що порівнює характеристики та технологію визначеної функції в двох або більше організаціях одного сектора.

Бенчмаркінг процесу — приведення визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесях підприємств-конкурентів.

Загальний бенчмаркінг — бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію в двох або більше організаціях незалежно від сектора їхньої діяльності.

Асоціативний бенчмаркінг — проведення бенчмаркінгу організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поведінки бенчмаркінгу.

Стратегічний бенчмаркінг — систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив розвитку, реалізацію стратегій для підвищення ефективності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

Глобальний бенчмаркінг — розширення стратегічного бенчмаркінгу з урахуванням асоціативного бенчмаркінгу.

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається такими умовами:

- характером завдання, які необхідно вирішити;
- доступними ресурсами і часом для проведення бенчмаркінгу;
- досвідом проведення бенчмаркінгу;
- достатністю ресурсів для проведення заходів щодо реалізації економічної стратегії.

Підприємства, які використовують бенчмаркінг вперше, частіше обирають внутрішній бенчмаркінг для набуття досвіду.

Дотримання принципів бенчмаркінгу є основою створення ефективної та дієздатної стратегії підприємства і передбачає певну етапність запровадження.

Базуючись на зарубіжному і вітчизняному досвіді організації та проведення бенчмаркінгу, можна визначити такі фази бенчмаркінгу для досягнення бажаного результату:

1) Планування. На цьому етапі здійснюється обрання сфери і цілей бенчмаркінгу, ідентифікація ресурсів та визначення пріоритетів для удосконалення підприємства.

2) Збір даних. На цьому етапі обирається компанія та данні для порівняння (бізнес-процес; продукція, яку вони випускають), а також визначається методологія для аналізу.

3) Аналіз. Здійснюється на підставі оцінювання рівня власної ефективності та компанії, що порівнюються. Також здійснюється аналіз причин розриву у рівні ефективності і пошук шляхів з удосконалення розвитку у рівні ефективності.

4) Впровадження. Виконується робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Увага зосереджується на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких сторін підприємства

5) Контроль і оцінювання. Цей етап полягає в проведенні моніторингу результатів реалізації заходів бенчмаркінгу та їх впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У разі досягнення мети з'ясовують інші проблеми для їх майбутнього розв'язування, і процес бенчмаркінгу повторюється.

Процеси глобалізації світової економіки викликають у компаній різних країн при формуванні стратегії бенчмаркінгу необхідність вивчення глобального ринкового простору, його перемінних, у першу чергу, аналізу продуктового ряду, номенклатури й асортименту продукції, цін, дистрибуції і просування в параметрах цього простору. Тому бенчмаркінг і повинний дати відповіді на питання з приводу того, як конкуренти процвітають у глобальних масштабах, наскільки їхні продукти відповідають світовим ринкам, наскільки успішно конкуренти можуть перетворити потенційні погрози в можливості, які стратегічні альтернативи при роботі конкурентів на глобальних ринках.

З'явившись у 50-і роки минулого століття, бенчмаркінг пройшов шлях від бізнес-технології до глобального бенчмаркінга, що розглядається як інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва, що представляє особливий інтерес для українських компаній.

Розглядаючи розвиток стратегії бенчмаркінга, можна виділити два основних типи бенчмаркінгу: перший являє собою формалізований підхід, що ґрунтується на партнерстві і є найвідоміший і розповсюдженим у літературі. У бенчмаркінговому дослідженні, що ґрунтується на партнерстві, інформація про найкращу практику - результат формалізованого, офіційного спілкування з одною компанією, що є загальноновизнаним орієнтиром у галузі. Другий підхід до бенчмаркінгу - "попереднього", або "прискорений" - можна

застосовувати тоді, коли формалізований підхід, заснований на партнерстві, неприйнятний. Він використовується для одержання інформації про кращу практику й орієнтири в галузі, у тому випадку коли обмежений час або бюджет не дають можливості удатися до "партнерському" бенчмаркінга або коли ціль полягає в тому, щоб одержати більш широку інформацію про кращі приклади діяльності в галузі одного або декількох партнерів.

Висновок. Проведений аналіз показав, що вітчизняні підприємства не повною мірою використовують можливості бенчмаркінгу, якій дозволяє виявляти те, що інші фірми роблять краще, зрозуміти як працюють провідні компанії та допомагає визначити напрями зменшення витрат виробництва, підвищення прибутковості. Отримані знання про кращі фірми, в процесі використання методу бенчмаркінгу, є важливою інформацією для формування ефективної діяльності стратегії підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арефьева Е.В. Бенчмаркинг: учеб. пособие [Текст] /Е. В. Арефьев, О.В. Арефьева. – К.: Изд-во Европейского университета, 2003. – 250с.
2. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха [Текст] / Т.Г. Голубева //Качество. Инновации. Образование. – 2002. -№4
3. Меренюк Т.В. Бенчмаркинг – шлях до конкурентних переваг [Текст] / Т.В. Меренюк// наука та практика 2007. – Полтава, 2007
4. Паттерсон Й.Г. Основи бенчмаркінгу: у пошуках кращого шляху [Текст] / Й.Г. Паттерсон. Калифорнія – 1996. пер. с англ..
5. Фещур Р.В. Бенчмаркинг у діяльності підприємств [Текст] /Р.В. Фещур. Т.В. Меренюк. Харків – 2006.