

БЕНЧМАРКІНГ — ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Розглянуто сутність бенчмаркінгу та методологічні аспекти його застосування, досвід реалізації бенчмаркінгу зарубіжними компаніями та особливості використання в Україні. Визначено, що підвищення ефективності діяльності підприємства на стратегічному рівні можливе завдяки застосуванню інструментів бенчмаркінгу при постійному дослідженні кращого досвіду та впровадженні відповідних практик щодо конкретного підприємства.

Ключові слова: бенчмаркінг, типи бенчмаркінгу, алгоритм проведення бенчмаркінгу, бар'єри використання бенчмаркінгу, стратегічне управління, інструментарій стратегічного управління.

БЕНЧМАРКИНГ — ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

BENCHMARKING IS AN EFFECTIVE INSTRUMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT

Аннотация. Рассматривается сущность бенчмаркинга и его методологические аспекты применения, опыт реализации бенчмаркинга зарубежными компаниями и особенности использования в Украине. Определено, что повышение эффективности деятельности предприятия на стратегическом уровне возможно благодаря применению инструментов бенчмаркинга при постоянном исследовании лучшего опыта и внедрении соответствующих практик по конкретному предприятию.

Ключевые слова: бенчмаркинг, типы бенчмаркинга, алгоритм проведения бенчмаркинга, барьеры использования бенчмаркинга, стратегическое управление, инструментарий стратегического управления.

Abstract. This article examines the essence of benchmarking and its methodological aspects of implementing, experience of benchmarking in foreign companies and the features of its implementing in Ukraine. It was determined that using of the benchmarking in continuous research of the best practices and the best practices in a particular company leads to rising of the company efficiency at the strategic level.

Key words: benchmarking, benchmarking classification, algorithm implementation, barriers to use.

Вступ. Сучасні умови, в яких функціонує підприємство, вимагають пошуку нових та ефективніших інструментів управління для того, щоб вистояти в конкурентній боротьбі та досягти успіху.

Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління підприємством та перспективам використання бенчмаркінгу при обґрунтуванні стратегій конкуренції присвячені дослідження С. Міллера, Р. Кемпа, Дж. Прескота, Х. Дж. Харрінгтона, Дж.С. Харрінгтона, Г. Азоева, О. Ареф'єва, І. Арєнкова, Л. Балабанової, І. Бланка, Г. Ватсона, А. Войчака, А. Градова, Р. Кемпа, Ф. Котлера, Д. Лейдіна, А. Мазаракі, О. Михайлової, І. Піддубного, Ю. Соловйової, З. Шершньової, В. Шинкаренка та інших науковців.

Постановка завдання. Ціль даної статті — проаналізувати бенчмаркінг як ефективний інструмент стратегічного управління підприємством, дослідити методологічні підходи до організації бенчмаркінгу, визначити практичні аспекти його застосування та особливості використання в Україні.

Результати дослідження. Сучасне підприємство може підвищувати свою конкурентоспроможність, орієнтуючись на досягнутий рівень, або за допомогою постійного порівняння своїх результатів із результатами конкурентів для коригування стратегії, тобто використовуючи бенчмаркінг.

Зміни у філософії управління (від перевищення попиту над пропозицією, що потребувала одних заходів, до надмірної пропозиції, що визначало вже інший підхід до управління, що дав би змогу випередити конкурентів) зумовили пошук нових шляхів конкурентної боротьби й, таким чином, дали поштовх для розвитку бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг у широкому розумінні є процесом знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу. Вперше цей метод було розроблено в 1972 році для оцінки

ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембриджі (США). Цілеспрямовано використовувати бенчмаркінг почала компанія Rank Xerox у момент важкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів у порівнянні з японськими. У даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямком консалтингу [1, с. 36].

До визначення бенчмаркінгу існує безліч підходів [2, с. 21]. На мою думку, найвлучнішим є пояснення Б. Кляйна: «Це чудовий засіб для ідентифікації мети ефективності для власного удосконалення, ідентифікації партнерів, які досягли таких цілей, і визначення відповідних практик з метою прийняття програми перетворень».

Бенчмаркінг дозволяє дати відповідь на такі запитання:

- ✓ Яка фірма знаходиться на вершині інвестиційної привабливості?
- ✓ Чому власне підприємство є кращим?
- ✓ Що може бути збережено/змінено на нашому підприємстві, щоб воно стало кращим?
- ✓ Яким чином запровадити дану стратегію? [2, с. 23].

Бенчмаркінг можна класифікувати за різними ознаками. [5] На мою думку, найдоцільнішим є виділення таких видів бенчмаркінгу:

1) *внутрішній* — відбувається порівняння показників роботи структурних підрозділів одного й того ж підприємства;

2) *зовнішній*, який у свою чергу можна поділити на:

— *бенчмаркінг мікросередовища*, в якому виділяють конкурентний (порівняння основних показників продуктивності, власного підприємства з конкурентами, при чому найкраще для порівняння обрати підприємство, що є лідером у даній галузі); загальний (порівняння підприємства з неявними конкурентами за низкою обраних параметрів); функціональний (порівняння за процесами, функціями, методами й технологією з іншими підприємствами, які не є основними конкурентами даного підприємства);

— *бенчмаркінг макросередовища*: галузевий — порівняння діяльності підприємства з непрямыми конкурентами щодо обраних параметрів у межах однієї галузі; міжгалузевий — порівняння компанії з непрямими конкурентами незалежно від сектора економіки щодо обраних параметрів [3, с. 599; 4, с. 266].

На даний час єдиного підходу до проведення бенчмаркінгу не вироблено, тому різні автори пропонують різні *алгоритми його проведення*, які відрізняються між собою і кількістю, і змістом етапів. [5] У цілому, процес бенчмаркінгового дослідження передбачає виконання таких дій:

1) аналіз внутрішнього середовища підприємства та визначення сфер діяльності, які потрібно вдосконалити;

2) визначення основних критеріїв, за якими буде проводитись порівняльний аналіз;

3) пошук компаній-лідерів для проведення бенчмаркінгу;

4) збір інформації;

5) аналіз інформації;

6) розробка заходів із зменшення / усунення розривів у рівнях ефективності та їх впровадження;

7) моніторинг і контроль виконання прийнятих рішень щодо вирішення проблем і підвищення ефективності [3, с. 602—603].

Щодо практичних аспектів застосування бенчмаркінгу, то за даними рейтингу Fortune понад 40 % найбільших корпорацій світу застосовують різні види бенчмаркінгу. Вдалі приклади використання даного інструменту можна розглянути на таких корпораціях: Bank of America, American Express, Xerox, TRW, Eastman Kodak, Internal revenue service, Alcoa, AT&T, DEC, IBM, Toyota, Nasa і т.д. [8].

Піонером практики бенчмаркінгу справедливо вважають корпорацію *Xerox*. Компанія удосконалила свої складські методи, логістику і дистрибуцію за допомогою бенчмаркінгу через зіставлення з L.L.Bean.Inc. — фірмою роздрібної торгівлі спортивними товарами та магазину «замовлення поштою». Відділ логістики та дистрибуції Xerox провів бенчмаркінг своїх методів складського господарства з методами компанії L.L. Bean, які, використовуючи менше персоналу і будучи менш капіталомісткими, діяли в три рази ефективніше, ніж Xerox. Складська система Xerox була ретельно обстежена після вивчення L.L. Bean. У результаті Xerox ввів такі вдосконалення (рис. 1).

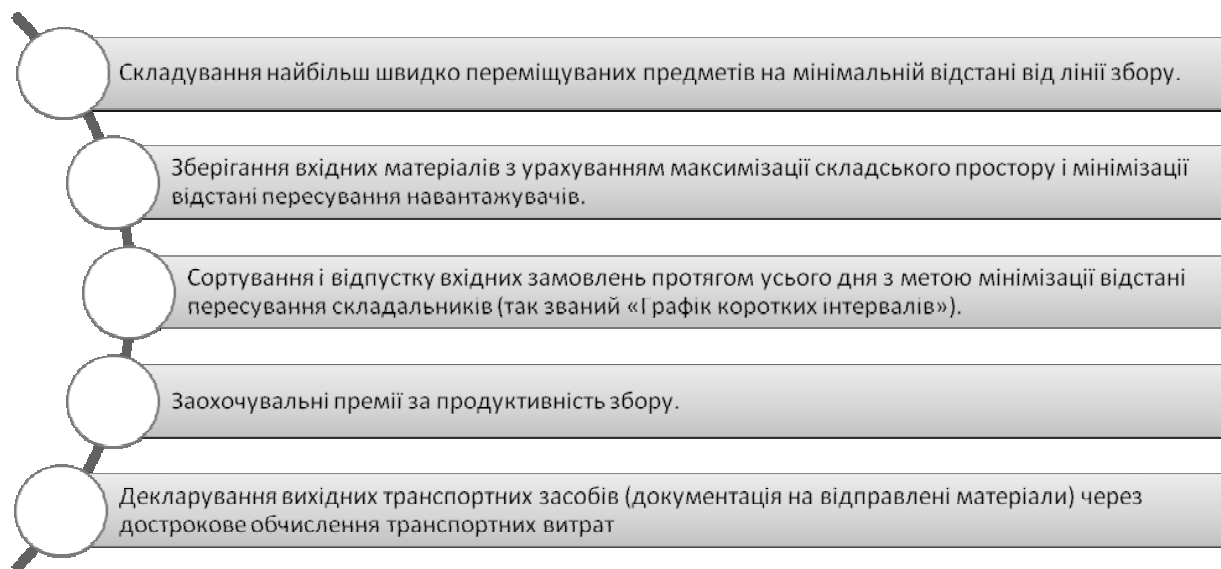


Рис. 1. Вдосконалення, зроблені компанією Херох після використання бенчмаркінгу

Джерело: сформовано автором.

Ці заходи підвищили зростання продуктивності відділу логістики та дистрибуції з 3,5 % у рік до рівня 10 %, з яких 35 % були результатом простого тиражування передової практики L.L. Bean [1, с. 42].

Ще один практичний приклад — Південно-Західні Авіалінії США, яким вдалося зменшити час між польотами з урахуванням розвантаження до 15 хвилин з допомогою копіювання та адаптування процесу дозаправки (піт-стопа) на автогонках Формула-1. Південно-Західні Авіалінії розпочали діяльність в 1971 р. в якості регіональної авіалінії штату Техас. Ця авіалінія послідовно прагнула надавати щоденні місцеві польоти за найнижчими цінами в галузі. Вони обмежувалися польотами на короткі відстані, ставлячи собі за мету доставляти пасажирів до місця призначення за найкоротший час. При цьому авіалінія створила собі з роками завидний послужний список безвідмовної роботи. Оскільки вони працюють в основному на короткі відстані (середній час польоту — півтори години), час між польотами на землі стає критичним фактором для ефективної експлуатації літака.

Щоб досягти ефективності операцій піт-стопа, Південно-Західні Авіалінії:

- ✓ стандартизували все обладнання, включаючи тип літака, для чого вирішили використовувати у себе тільки Боїнги 737;
- ✓ наземний екіпаж почав виконувати своє завдання з місіонерським запалом, і кожен робив одну конкретну операцію.

У такий спосіб Південно-Західні Авіалінії знизили час між польотами до 15 хв [1].

Прикладом *конкурентного бенчмаркінгу* можна вважати досвід компанії *Ford*. До проведення еталонного порівняння корпорація Ford значно поступалася своїм конкурентам по конструктивним параметрам і функціональними властивостями продукції, що випускається. Вона втратила велику частку ринку збуту, повернути яку могла лише за рахунок створення нового, передового сімейства легкових автомобілів. Ставку було зроблено на Taurus, для чого були впроваджені такі заходи:

1. спочатку з'ясували, які властивості існуючих на ринку автомобілів найбільш привабливі для споживачів;
2. потім по кожній з цих властивостей визначили найкращі у своєму класі автомобілі, рівень яких Taurus належало досягти і перевершити.

Таким чином, дослідженням була охоплена вся світова автомобільна промисловість починаючи з BMW і закінчуючи Opel Senator. Більше 50 моделей автомобілів аналізувалося приблизно по 400 конструктивним параметрами. У компанії були закладені основи для впровадження принципів розробки нової продукції з використанням циклу *DMADV* (*Визначати — Вимірювати — Аналізувати — Розробляти — Перевіряти*), націлених на забезпечення шестистігмового рівня якості [6, с. 175].

В Україні більшість підприємств використовують бенчмаркінг не в повному обсязі. Українські консультаційні фірми реалізують проекти з бенчмаркінгу точково, хоча елементи

бенчмаркінгу зустрічаються в багатьох проектах із вдосконалення методів роботи українських підприємств. Першим прикладом можна вважати сертифікацію системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) (*пивзавод «Оболонь», Луцький підшипниковий завод і Ambulance*). Ще одним прикладом використання методології бенчмаркінгу українськими компаніями є «переїняття» готових методик передового досвіду для вирішення конкретної проблеми [7].

В Україні існує ряд перешкод для розвитку бенчмаркінгу, представлених на рис. 2.

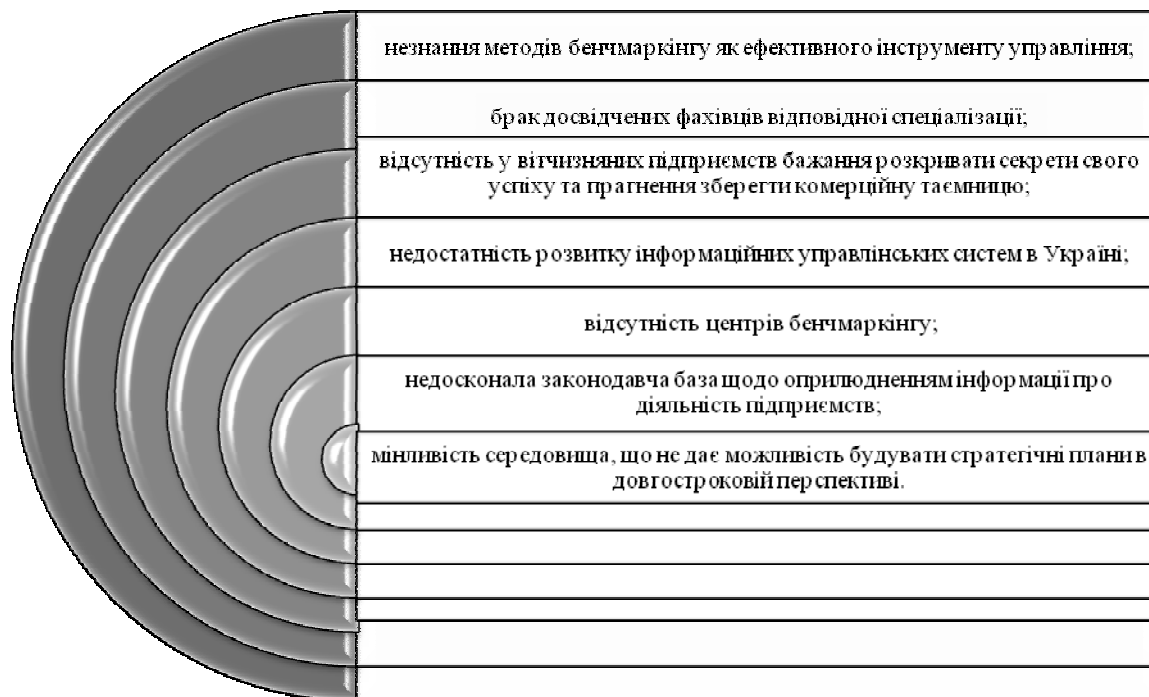


Рис. 2. Перешкоди використання бенчмаркінгу в Україні

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, за значної кількості успішних прикладів використання бенчмаркінгу в світі в Україні ж поки існує певний бар'єр і він в основному в самому підприємстві, яке неготове до таких змін. Проте, треба прагнути до використання нових методів, які будуть дієвішими.

Сьогодні бенчмаркінговий аналіз повинен бути пов'язаний із стратегічними цілями компанії та підкріплений підтримкою з боку вищого керівництва. Досить вдало тут звучатиме фраза Едвардса Демінга: «Ніхто не змушує вас змінюватися, але без цього неможливо вижити»

Висновки. За значної різноманітності підходів до визначення бенчмаркінгу всіх їх об'єднує таке: в першу чергу, бенчмаркінг — це структурований процес; прагнення компанії до ефективнішого функціонування; порівняння бізнес-процесів, а не тільки їх показників.

Ключовий вплив на ефективність діяльності підприємства матиме вибір чи то внутрішнього, чи то зовнішнього бенчмаркінгу, оскільки за вибору останнього адаптація до зовнішніх умов буде динамічнішою і враховуватиме позитивні досягнення інших компаній, що прискорюватиме і власний розвиток підприємства. Чим уважніше підходити до вибору бази порівняння, збору та аналізу інформації, тим ефективнішими та дієвішими будуть зміни.

На даному етапі, коли конкуренція між фірмами досить висока, використання кращого досвіду зарубіжних і вітчизняних компаній не тільки підвищує конкурентоздатність підприємства на внутрішньому ринку, але і створює можливості для ефективного функціонування на міжнародному рівні та конкуренції з успішними світовими лідерами.

Список використаних джерел

1. Мірошніченко П. Бенчмаркінг — основний інструмент підвищення конкурентоспроможності українських компаній / П. Мірошніченко. // ПЕРСОНАЛ: Журнал інтелектуальної еліти. — К., 2014. — №1. — 124 с.

2. Ковальчук С. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства/ С. Ковальчук // Прикладні аспекти маркетингової діяльності. — № 3'2010. — 231 с.

3. Дячок І., Тепла М. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла // Вісник ЛНУ. Серія екон. — Вип. 44. — С. 595—605. — Львів: ЛНУ, 2010. — 326 с.

4. Прус Л.Р. Типологія бенчмаркінгу / Л.Р.Прус // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. — К., 2013. — 356 с.

5. Характеристика основних етапів бенчмаркінгового проекту [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.kneu.dp.ua/moodle-new/pluginfile.php/1710/mod_resource/content/0/SA_8.106_OM_5.2.pdf — Назва з екрану.

6. Кравцова В.І., Могучев Б.Д. Бенчмаркінг, як інструмент вихода и последующего поддержания конкурентоспособности [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.mami.ru/science/mami145/scientific/article/s11/s11_29.pdf

7. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html> — Назва з екрану.

8. Гевко О., Кутрань В. Бенчмаркінг: проблеми та перспективи в Україні // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, ак. НАН України Чумаченка М.Г. — ТНТУ ім. І. Пулюя. — Тернопіль, 21.03.2012 р.

11.11.2014 р.