

УДК 658.62.01

Пащенко О.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Житомирського державного технологічного університету

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

BENCHMARKING AS AN EFFECTIVE METHOD TO MANAGE THE CHANGES ON THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті уточнено визначення поняття «бенчмаркінг», узагальнено та систематизовано види бенчмаркінгу залежно від різних класифікаційних ознак. Розглянуто процес реалізації бенчмаркінгу в системі управління змінами. Розроблено систему показників для проведення процедури бенчмаркінгу. Визначено можливість застосування різних видів бенчмаркінгу залежно від обраної стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, процес бенчмаркінгу, показники бенчмаркінгу.

АННОТАЦИЯ

В статье уточнено определение понятия «бенчмаркинг», проведено обобщение и систематизированы виды бенчмаркинга в соответствии с разными классификационными признаками. Рассмотрен процесс реализации бенчмаркинга в системе управления изменениями. Разработана система показателей для проведения процедуры бенчмаркинга. Определена возможность использования разных видов бенчмаркинга в зависимости от выбранной стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: бенчмаркинг, виды бенчмаркинга, процесс бенчмаркинга, показатели бенчмаркинга.

ANNOTATION

This article is devoted to the investigation of the essence of the benchmarking and to the elaboration of the indices system to implement the benchmarking procedure. The author provides the definition of "benchmarking" and generalizes and systematizes the types of benchmarking taking into account different features of the classifications. The process of benchmarking realization in the system of changes management is scanned. The system of indicators to realize the benchmarking procedure is elaborated. It is also suggested to apply different types of benchmarking depending on the chosen strategy of the enterprise's development.

Keywords: benchmarking, types of benchmarking, process of benchmarking, indices of benchmarking.

Постановка проблеми. У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби та підвищення вимог щодо якості продукції зростає необхідність у пошуку нових ефективних методів розвитку підприємств та методів управління змінами, які б дали змогу закріпити конкурентні переваги на ринку і забезпечити виконання своєї місії. Саме принципи та методологія бенчмаркінгу виступають базою для створення та зміцнення довгострокових взаємовигідних відносин між суб'єктами ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бенчмаркінг є порівняно новим терміном у теорії та практиці стратегічного управління та управління змінами. В умовах сьогодення науковці пропонують враховувати можливість запозичення корисного досвіду у будь-якій сфері. Одним із найвлучніших, на наш погляд,

визначень бенчмаркінгу є запропоноване Х. Вазірі: «бенчмаркінг – це процес постійного порівняння діяльності підприємства, згідно з вимогами клієнтів, щодо прямих конкурентів (найкращих у даній галузі) чи компаній, успішних в певній сфері, задля підвищення ділової ефективності власного підприємства» [3].

Для більшості компаній бенчмаркінг не є новим, тому що він здійснювався в рамках конкурентного аналізу, хоча бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, методом чи підходом конкурентного аналізу, це необхідна функція успіху будь-якої організації.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів – їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Проте подальших досліджень потребує розробка системи показників для проведення процедури бенчмаркінгу та урахування стратегічних аспектів діяльності підприємства при виборі виду бенчмаркінгу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності бенчмаркінгу та уточнення його визначення, узагальнення видів бенчмаркінгу, виділення етапів проведення та розробка системи показників для проведення процедури бенчмаркінгу, пропозицій щодо вибору виду бенчмаркінгу залежно від стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значенні порівняльних показників, у встановленні причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх усунення. У процесі розробки маркетингових стратегій важливий погляд з боку, оскільки це допомагає визначити стратегічний напрям розвитку і сприяє розподілу обмежених ресурсів. Знання про методи роботи кращих фірм і потреби покупців, отримані в процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності [4].

Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під бенчмаркінгом розуміти метод

управління змінами, що передбачає дослідження технологій, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності діяльності. Необхідно звернути увагу на те, що, на відміну від маркетингових досліджень, бенчмаркінг – це безперервна реалізація комплексу заходів з удосконалення, результати яких в умовах наявного зворотного зв'язку порівнюються і коригуються.

Вибір виду бенчмаркінгу залежить від того, з ким себе буде порівнювати підприємство і що саме порівнюватиметься.

У підприємства може бути еталон, або ж воно лише шукає його, знаючи, що саме у своїй діяльності йому необхідно поліпшити. У будь-якому разі воно може порівняти себе з конкурентами, підприємствами із суміжних галузей, підприємствами з інших галузей або з власними підрозділами. Проведені дослідження дозволили узагальнити види бенчмаркінгу, що використовуються у світовій практиці господарювання (табл. 1).

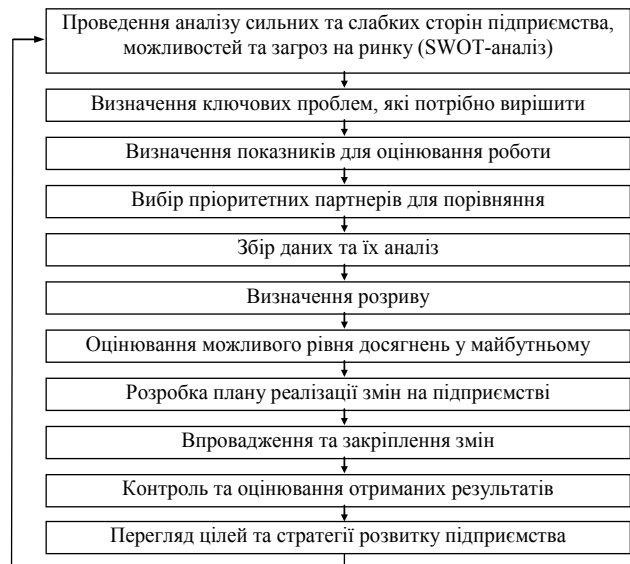


Рис. 1. Процес реалізації бенчмаркінгу в системі управління змінами

Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень

Таблиця 1

Види бенчмаркінгу

№ з/п	Вид бенчмаркінгу	Основний зміст
<i>Залежно від того, який саме обрано об'єкт для порівняння</i>		
1	Конкурентний	порівняння якості роботи певного підприємства з його конкурентами на ринку. В цьому разі етап збору інформації є надзвичайно складним. Тому набула поширення практика бенчмаркінгових альянсів, коли 2-3 підприємства об'єднують зусилля для пошуку й аналізу даних. Такий вид бенчмаркінгу називають спільним, або асоціативним.
2	Внутрішній	порівняння характеру та якості роботи суміжних підрозділів у межах одного підприємства. Перевага цього виду бенчмаркінгу у відносній відкритості та доступності інформації.
3	Зовнішній	включає пошук еталонів за межами підприємства. Забезпечує можливості вивчення тих підприємств, які мають головні переваги в конкурентній боротьбі, тобто є галузевими лідерами. Однак, потрібно мати на увазі, що не кожне із кращих рішень може бути успішно застосоване на іншому підприємстві.
4	Галузевий	порівняння підприємств, які належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами. Керівники цих підприємств постійно обмінюються ідеями та обговорюють питання, що і як варто поліпшувати.
5	Міжгалузевий	порівняння підприємств, які належать до різних галузей.
6	Міжнародний бенчмаркінг	передбачає виявлення і аналіз еталонних практик по всьому світу через те, що всередині країни може бути тільки декілька бенчмаркінгових партнерів; глобалізаційні процеси та розвиток інформаційних технологій сприяє міжнародному бенчмаркінгу.
<i>Залежно від предмета порівняння</i>		
7	Функціональний	порівняння характеристик певних функцій, що виконуються в різних підприємствах аналогічного профілю. Наприклад, можна порівнювати функціонування кадрової служби.
8	Процесний	вивчення практики побудови бізнес-процесів в організаціях, що не є прямими конкурентами підприємства, але мають подібні основні бізнес-процеси, наприклад, вивчається, з яких основних етапів складається процес обслуговування клієнтів у еталонній компанії; яка послідовність процедур та операцій; який набір робіт, з котрих складається цей процес; як організований бізнес-процес обслуговування клієнтів.
9	Бенчмаркінг результатів діяльності	порівнюються результати діяльності (частіше ті, які можна виразити за кількісними показниками).
10	Стратегічний	систематичний процес, спрямований на оцінювання альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.

Джерело: узагальнено автором за результатами проведених досліджень [1, с. 255-256; 5, с. 140-141]

Яким чином і який саме вид бенчмаркінгу застосовуватиме підприємство, залежить від поставлених перед ним цілей, стадії його розвитку і стану галузі, в якій воно функціонує.

Пропонуємо у розрізі управління змінами розглядати процес реалізації бенчмаркінгу таким чином (рис. 1).

Отже, бенчмаркінг проводиться за певною технологією: підприємство повинно реалізувати ряд послідовних етапів, які призведуть його до бажаного або запланованого стану. Перед початком проведення бенчмаркінгу важливим є чітке визначення того, чого підприємство хоче досягти внаслідок його застосування. Потрібно відмітити, що порівняння з іншими підприємствами відбувається за такими напрямками: оцінка рівня ефективності власного та порівнюваного підприємства чи підприємств; ідентифікація розриву у рівні ефективності за основними аналізованими процесами чи продуктами; аналіз причин розриву в ефективності здійснення діяльності; пошук шляхів і розробка рекомендацій з усунення розриву в рівні ефективності. На етапі контролю та оцінювання отриманих результатів основною метою є моніторинг результатів плану реалізації змін та їх вплив на основні процеси господарської діяльності підприємства шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У випадку досягнення мети виявляються інші проблеми для їхнього майбутнього рішення і процес бенчмаркінгу повторюється, утворюючи цикл.

На етапі визначення показників для оцінювання досліджуються підприємства-конкуренти, які були включені у групу «бенчмарк» та порівнюються оцінки визначених факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показники абсолютної конкурентної сили розраховуються як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів.

Пропонуємо використовувати таку систему показників для підприємства в процесі реалізації бенчмаркінгу, при цьому увагу варто зосередити на складових потенціалі підприємства (табл. 2).

Збір та аналіз інформації для здійснення порівнянь за системою бенчмаркінгу є складною і трудомісткою роботою. Для її прискорення розроблена низка підсистем управління, які дають змогу оцінити і розробити програму постійних покращень результатів бізнесу. До них, зокрема, відносять:

– ABC (Activity Based Costing) – управління собівартістю. Базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності. Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу сприяє виявленню значних резервів зниження собівартості й усунення видів діяльності, які дублюються, і тих, які не приносять додаткової вартості споживачу;

– CSF (Critical Success Factors) – система аналізу критичних чинників успіху компанії. Дає змогу створювати і підтримувати конкурентні переваги, які можуть проявлятися в: пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачу; створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії); доступі до диференційованих ринків;

– QFD (Quality Function Deployment) – система розробки нового продукту/послуги, яка ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виведення підприємством новинок на ринок і забезпечуючи тим самим збільшення ринкової частки підприємства;

– TCA (Transaction Cost Analysis) – система оцінки витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дозволяє оптимізувати зв'язки між процесами;

– TBC (Time based Competition) – система оцінки «часової конкуренції», впровадження якої дає змогу координувати діяльність підприємства на ринку в часі;

– BSC (Balanced Scorecard) – комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Застосування цієї системи дає змогу підприємству здійснювати моніторинг таких складових своєї діяльності: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокової стратегії (її перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне і якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище складових;

– ROI (Return on investment) – оцінка окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу від внутрішніх і зовнішніх вкладень компанії;

– TTM (Time-to-market) – час, необхідний для виходу на ринок. Показник відстежує загальний час, витрачений підприємством на реагування на нові потреби, що з'явилися на ринку, тобто час на виведення на ринок нового продукту/послуги. З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника і прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якої організації [7].

Вибір виду бенчмаркінгу відповідно до стратегії розвитку пропонуємо здійснювати таким чином (табл. 3).

Серед керівників малих компаній, хоча б поверхово знайомих з бенчмаркінгом, існує думка, що бенчмаркінг придумано консультантами для консультантів, що це даремна витрата часу і ресурсів. Однак, як це парадоксально, малі компанії мають набагато більший потенціал для еталонного зіставлення, чим прийнято вважати [5]. Теоретично їхні керівники завжди

мають перед очима масу прикладів (орієнтирів, бенчмарків), до яких варто прагнути. Практично ж методи, що використовують провідні компанії, або недоступні, або невідомі. Крім цього, застосуванню бенчмаркінга в малих компаніях перешкоджає ще ціла низка факторів. Крім стандартних причин відмовлення від еталонного зіставлення, таких як «нестача часу і засобів», деякі перешкоди для малого бізнесу виглядають істотними, особливо на тлі великих компаній.

Основними бар'єрами на шляху використання бенчмаркінгу є [4; 6]:

1. Обмеженість ресурсів і, як наслідок, відсутність можливості залучити фахівців з бенчмаркінгу. У кращому випадку консультантів замінюють статті, книги, інтернет-публікації.

2. Працівники великих компаній зі знанням і досвідом застосування сучасних методів управління, у тому числі бенчмаркінга, усе рідше переходять на роботу в малі фірми.

3. Членство в кожному з бенчмаркінгових «клубів» досить дороге для малих компаній. Так, членство в Європейському фонді управління якістю (EFQM – www.efqm.org) для невеликої компанії складе 1350 євро в рік. Крім того, практично всі наявні ресурси й інформація англомовні, а потенційні партнери по бенчмаркінгу в рамках цих клубів – закордонні компанії.

4. Менеджери малих підприємств набагато ближче до своїх споживачів, працівників і конкурентів, чим їхні колеги з корпорацій. Найчастіше їхня увага розсіюється між стратегічною й оперативною інформацією. Як перевагу тут можна відзначити можливість постійно «тримати руку на пульсі» щодо показників щоденної діяльності, від яких менеджери у великих компаніях відносно вилучені.

5. Для досягнення бажаного ефекту від бенчмаркінга вимірювані показники повинні бути

Таблиця 2

Система показників для проведення процедури бенчмаркінгу

Складова потенціалу підприємства	Складова збалансованої системи показників	Критерій розвитку	Індикатор розвитку
Виробничий та майновий потенціал	Матеріально-технічне забезпечення	Розвиненість активів компанії	Стан техніко-технологічної бази. Ефективність використання ресурсів. Продукція, її структура, якість
Трудовий потенціал	Розвиток і навчання		Розвиток персоналу (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна)
Фінансовий потенціал	Фінанси	Прогресивність змін	Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності. Зміна фінансово-економічного стану. Обсяг прибутку, розмір виплати дивідендів, прибутковість інвестиційного капіталу
Маркетинговий потенціал	Клієнти	Реалізованість цілей розвитку	Задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства. Репутація, імідж підприємства на ринку. Довіра ділових партнерів, реклама та її види. Дослідження та впровадження новинок
Організаційно-управлінський потенціал	Бізнес-процеси	Керованість компанії	Якість управління у компанії. Активність компанії в сфері інвестування. Соціальна відповідальність. Впровадження нових управлінських структур. Створення нових підрозділів

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 3

Вибір виду бенчмаркінгу відповідно до стратегії розвитку

Група стратегій розвитку	Вид базової стратегії розвитку	Вид бенчмаркінгу
Стратегії концентрованого зростання	Посилення позиції на ринку	Конкурентний, міжнародний, галузевий
	Розвитку ринку	Внутрішній, конкурентний, міжнародний
	Розвитку продукту	Внутрішній, конкурентний
Стратегії інтегрованого зростання	Зворотної вертикальної інтеграції	Внутрішній, зовнішній, галузевий
	Прямої вертикальної інтеграції	Функціональний, зовнішній
	Горизонтальної інтеграції	Функціональний, міжнародний
Стратегії диверсифікованого зростання	Центрованої диверсифікації	Галузевий, конкурентний, процесний
	Горизонтальної диверсифікації	Галузевий, конкурентний, процесний
	Конгломеративної диверсифікації	Галузевий, міжгалузевий, конкурентний, міжнародний

Джерело: власна розробка автора

досить гнучкими, що відбивають різноманітні особливості малого бізнесу.

Ще одна важкоздолана сьогодні в Україні перешкода для проведення еталонного зіставлення і пошуку партнерів для бенчмаркінгу – «закритість» бізнесу, особливо малого і середнього. Важлива і, може бути, на даний момент основна причина невикористання потенціалу бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління на малих підприємствах – це слабе представлення про нього чи повне незнання його методів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, бенчмаркінг на сучасному підприємстві має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності і результативності бізнесу, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Але не варто забувати, що удосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти; інакше всі зусилля будуть марними. Варто відзначити, що бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом. Для отримання належної ефективності від застосування цього процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і удосконалень у бізнесі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою алгоритму проведення

бенчмаркінгу та особливостями його застосування в умовах виробничих підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства [Електронний ресурс] / А.Г. Гончарук. – Режим доступу : <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>.
2. Кирик О.А. Бенчмаркінг як інструмент пошуку інновацій [Електронний ресурс] / О.А. Кирик. – Режим доступу : Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 1(21). – С. 49-52.
3. Ладонько Л.С. Використання бенчмаркінгу у формуванні конкурентоспроможного профілю підприємства [Електронний ресурс] / Л.С. Ладонько, І.В. Калінько, Г.В. Старченко. – Режим доступу : http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2010/NV_4%288%29/163-172.pdf.
4. Масюк І.І. Поетапна модель бенчмаркінгу як основа формування конкурентної стратегії підприємства споживчої кооперації [Електронний ресурс] / І.І. Масюк. – Режим доступу : http://virt.lac.lviv.ua/file.php/1/naukovi_pratsi/masjuk/2.pdf.
5. Новітній маркетинг : навч. посіб. / Є.В. Савельєв, С.І. Чоботар, Д.А. Штефанич та ін.// За ред. Є.В. Савельєва. – К. : Знання, 2008. – 420 с.
6. Прус О.М. Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Прус – Київ, 2008. – 18 с.
7. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту [Електронний ресурс] / Л.І. Федулова. – Режим доступу : http://www.ebooktime.net/book_68.html.