
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 65.012.4

Л. С. Ладонько, к.е.н.,
І. В. Калінько, к.т.н.,
Г. В. Старченко, к.т.н.

**ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ У ФОРМУВАННІ
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОГО ПРОФІЛЮ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено бенчмаркінг, як метод удосконалення бізнес-процесів. Представлені авторські пропозиції щодо визначення конкурентної сили підприємств-конкурентів включених до групи «бенчмарк».

В статье исследовано бенчмаркинг, как метод усовершенствования бизнес-процессов. Представленные авторские предложения относительно определения конкурентной силы предприятий-конкурентов включенных к группе «бенчмарк».

The article researches benchmarking as a method of improvement of business processes in the article. The author's suggestions about determination of competition force of enterprises-competitors included to the group of «benchmark» are presented.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентна сила, підприємства-конкуренти.

Вступ. На сучасному етапі розвитку, коли Україна вже довела свою здатність зайняти певне, хоч і не зовсім прийнятне місце у світовій економіці, коли неабияких темпів зростання набуває тенденція до інтеграції та глобалізації, українським підприємствам необхідно звернути увагу на нові інструменти удосконалення системи управління, які надають розуміння необхідності кинути виклик змінам у зовнішньому середовищі, сприяють прагненню до світового рівня мислення, що спрямоване в завтрашній день.

Дослідження стану українських підприємств, пов'язаного з ефективністю та якістю ведення бізнесу, показало, що вони не в повній мірі можуть самостійно вирішувати задачі організації та функціонування виробництва, а порівняльний аналіз систем управління свідчить, що вони не використовують передових прийомів і практичних методів конкурентної боротьби для досягнення успіху своєї компанії.

Постановка проблеми. Робота будь-якого підприємства в сучасних умовах потребує вдосконалення методів формування стратегічних напрямків діяльності розвитку. Для підвищення якості роботи, виключення внутрішньої конкуренції, аналізу та обміну знаннями необхідно застосовувати нові інструменти формування стратегії підприємства.

В даний час кожна компанія прагне заволодіти ринком, випередити конкурентів, створити кращий продукт та отримати максимальний прибуток. Можливо вирішити подібні завдання самостійно, але є і інший шлях – використати досвід успішних компанії. Для цього існує бенчмаркінг – технологія вивчення та впровадження кращих методів ведення бізнесу. Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентну розвідку, хоча насправді він використовує доступну інформацію конкурентів, є більш деталізованим та формалізованим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але і передових фірм інших галузей. Практика показує, що грамотне використання

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

досвіду конкурентів і успішних компаній дозволяє скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності організації.

Бенчмаркінг - це засіб для вдосконалення діяльності та практики кращої якості з використанням досвіду найкращого в даній сфері, механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, фірм [1, 2].

При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що складаються з представників різних підприємств. Найважливішими складовими діяльності співробітників і організації є планування з орієнтацією на створення цінності, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури підприємницької діяльності (W. Bruckhardt) [8]. Як видно, W. Bruckhardt називає бенчмаркінг видом діяльності, що пов'язана з клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється при плануванні, з орієнтацією на створення цінності і компетентність. T. R. Furey відносить бенчмаркінг до сукупності управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимір задоволеності покупців [9].

Однак велика частина фахівців дотримує думки, що бенчмаркінг означає перейняття методів управління в інших, успішно працюючих, при їхній допомозі, підприємств після того, як шляхом порівняння з іншими областями підприємницької діяльності чи конкурентами були виявлені слабкі сторони своєї фірми (C. Toldmann, D. Randsley, Y. Ohinata і ін.).

Бенчмаркінг знаходить широке застосування при дослідженні окремих управлінських процедур, наприклад, при прийнятті рішень. Так D. Matheson, J. Matheson, M. Menke [10, 11] провели дослідження і виявили сорок п'ять методів на основі, яких кращі фірми приймають рішення в сфері наукових досліджень.

У Японії, де бенчмаркінгом займаються вже тривалий час найбільш розповсюдженою формою є товарний бенчмаркінг, що заснований на психології «і я теж», що є, на нашу думку, розвитком правила Сун Тзу. Менш популярні бенчмаркінг функцій і процесів (Y. Ohinata) [12].

На фірмі ICI fibres (виробництво волокон) бенчмаркінг розглядають як навчання на основі порівняння, що має два рівні - стратегічний і рівень окремих процесів (T. Clauton, B. Lunch).

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

Таким чином, бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів – їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства.

Аналіз конкурентоздатності дозволяє виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження перебороти і завоювати найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, що на основі порівняння й аналізу процесу діяльності, спрямований на розуміння причин розходжень для того, щоб ці відмінності перебороти.

Використання бенчмаркінгу має багато спрямувань. Він знайшов широке поширення в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто стосовно до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери і напрямки його діяльності.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Одним із класичних є наступне визначення: «Бенчмаркінг – це процес систематичного і безупинного виміру: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння з процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для удосконалення власної характеристики» [16].

Залежно від спрямованості дії розрізняють три види бенчмаркінгу: внутрішній, функціональний та зорієнтований на конкурентів.

Внутрішній бенчмаркінг зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства.

Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, – сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

Функціональний бенчмаркінг, за якого аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Основні етапи бенчмаркінгу як інструменту порівняльного аналізу при удосконаленні бізнес-стратегії зображені на рисунку 1.



Рис. 1. Етапи бенчмаркінгу

Таким чином, кінцевою метою процесу бенчмаркінгу є створення творчої атмосфери навчання на кращих прикладах чужого досвіду, прискорення переходу від найближчих нагальних удосконалень до якісного реформування, опанування найсучасніших механізмів і способів необхідного «прориву» із становища, що склалося, орієнтування на якомога повніше задоволення потреб клієнтів, задля досягнення відчутних конкурентних переваг.

Визначено, що бенчмаркінг може використовуватися на стратегічному і операційному рівнях. Застосовуючи бенчмаркінг на стратегічному рівні, компанія зосереджується на ряді питань, що дозволяють сформулювати план її подальших дій. Операційний бенчмаркінг передбачає пошук відповідей на

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

запитання про ефективність основних і допоміжних (функціональних) процесів та поділяється на бенчмаркінг на процесному рівні і бенчмаркінг на рівні видів діяльності.

Бенчмаркінг повинен бути постійним процесом, націленим не тільки на відповідність конкуренції, але і на перемогу над нею. У рамках бенчмаркінга підприємницькі функції аналізуються як процеси, що створюють товар чи послугу і просувають їх на ринок. Сфера застосування бенчмаркінгу включає розробку стратегії, операції й управлінські функції, однак основним джерелом даних про ринок і про конкурентів залишається покупець.

Бенчмаркінг розглядається і як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи в порівнянні з першокласними підприємствами, щоб гарантувати довгострокове положення на ринку.

Таким чином, більшість підприємств використовує «бенчмаркінг» як один із засобів, за допомогою якого вони залишаються конкурентоспроможними. Але існує велика кількість «пасток», у які потрапляють організації, що вперше використовують концепцію бенчмаркінгу для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Але застосування бенчмаркінгу досить складний процес, який потрібно достатньо вивчити, щоб уникнути помилок при застосуванні.

У малому бізнесі бенчмаркінг має свої особливості, як і будь-який інший інструмент управління, що прийшов з великого бізнесу. При тому бенчмаркінг із визначеними застереженнями можна розглядати і як продукт малих компаній, що виник з необхідності навчатися у великих фірм і зведений у ранг методу управління. Наприклад, традиція транспонувати досвід великих компаній на власні системи управління замічена в малих організаціях Японії ще задовго до визнання бенчмаркінгу як офіційного інструменту управління.

Успіх проекту бенчмаркінгу у великому ступені залежить від визначення того, що буде піддано порівнянню. Проблем у малих підприємств завжди багато, і в керівників виникає бажання поліпшити усе відразу, а вибір показників для порівняння переважно охоплює проблеми, що лежать «на поверхні» і вже мають сформовані підходи до виміру, такі як фінансові результати діяльності, характеристики товару, ціна. Більш гнучкі і менш відчутні показники, такі як командний дух чи задоволеність працівників організації своєю діяльністю, використовуються рідше: важко визначити кінцевий об'єкт зіставлення і зробити нормалізацію інформації. Факт використання малими компаніями при бенчмаркінгу легко вимірюваних показників продиктований динамічним конкурентним середовищем у малому бізнесі. Тому об'єктом для зіставлення частіше стають показники, пов'язані з ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі, а бенчмаркінг приймає форму конкурентного аналізу. Недостатня увага до менш відчутних показників – справа часу і розвитку культури удосконалювання [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 не парадоксально, малі компанії мають набагато більший потенціал для еталонного зіставлення, чим прийнято думати [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 цілий ряд факторів. Крім стандартних причин відмовлення від еталонного зіставлення, таких як «недостача часу і засобів», деякі пере-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

шкоди для малого бізнесу виглядають істотними, особливо на тлі великих компаній. Основними бар'єрами 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 дорого для малих компаній. Так, членство в Європейському фонді управління якістю (EFQM – www.efqm.org) для невеликої компанії складе 1 350 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» у відношенні показників щоденної діяльності, від яких менеджери у великих компаніях відносно вилучені. Разом з тим подібне положення не завжди дозволяє керівникам мати об'єктивне представлення про діяльність організації в стратегічному плані.

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

Метою дослідження є удосконалення ефективності управління підприємством за рахунок застосування бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу. Бенчмаркінг, як система посилення результативності діяльності підприємства, є тривалим комплексним процесом, а не звичайним набором одноразових дій щодо удосконалень. Стандартний процес бенчмаркінгу включає декілька етапів.

Завданням на першому етапі *планування* є вибір, і опис «базових» організацій-конкурентів, які називаються групою «бенчмарк». Головними критеріями при відборі: конкурентна позиція та схожість за основними показниками діяльності з досліджуваним підприємством.

Другий етап *дослідження* включає в себе дослідження підприємств, що були включені у групу бенчмаркінгу. Третій етап можна вважати найскладнішим етапом бенчмаркінгового проекту, якщо він здійснюється в Україні чи інших державах, розташованих на території СНД, оскільки вітчизняні підприємства не практикують обмін інформацією і не існує спеціалізованих організацій, які би займалися координацією і збиранням даних для бенчмаркінгу. На цьому етапі визначається система показників; досліджуються підприємства-конкуренти, які були включені у групу «бенчмарк та порівнюються оцінки визначених факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показники абсолютної конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різ-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів.

У якості прикладу визначимо систему показників, тобто ключових факторів успіху для умовної групи «бенчмарк», яка включає чотири підприємства-конкурента (табл. 1):

1. Прибутковість (обсяг прибутку, прибутковість інвестованого капіталу, розмір виплати дивідендів на акцію, прибутковість по збуту та ін.).

2. Репутація (імідж), яка може бути описана таким поняттям як прихильність споживачів, довіра ділових партнерів тощо.

3. Маркетинг, реклама (дієвість, види тощо).

4. Фінансові ресурси (структура капіталу, випуск акції, рух коштів, зміна оборотності капіталу, виплата дивідендів тощо).

5. Продукція, її структура і асортимент, якість.

6. Виробничі потужності, будівлі і споруди (квадратні метри, постійні витрати та інші показники).

7. Дослідження та впровадження новинок (прямий та непрямий ефект, грошові та якісні показники).

8. Внутрішньоорганізаційні процеси (заходи із впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів).

9. Трудові ресурси (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна тощо).

10. Соціальна відповідальність (працевлаштування безробітних, підтримка благодійних організацій і фондів тощо).

Таблиця 1

Визначення конкурентної сили C_i підприємства «N»

№ з/п	Фактор	Оцінка (0... 10 балів)					
		Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В	Підприємство Г	Підприємство «N»	
						C_i	$C_i - \max C_{kij}$
1	Прибутковість	9	8	6	6	5	-4
2	Репутація (імідж)	9	7	7	5	7	-2
3	Маркетинг, реклама	8	7	8	6	7	-1
4	Продукція	9	8	7	6	8	-1
5	Фінансові ресурси	8	8	6	7	5	-3
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	8	9	6	6	6	-2
7	Дослідження і впровадження новинок	8	7	7	8	6	-2
8	Внутрішньоорганізаційні процеси	9	7	6	7	5	-4
9	Трудові ресурси	8	8	6	7	6	-2
10	Соціальна відповідальність	8	9	6	6	6	-2
Конкурентна сила (ΣC_i)		84	78	65	64	61	-23

Конкурентну силу (C_{ij}) підприємства визначимо шляхом порівняння оцінок досліджуваного підприємства «N» з основними конкурентами. Визначаючи «абсолютну» конкурентну силу компанії «СТИЛЬ МОДЕРН» шляхом порівняння з показниками чотирьох інших компаній-конкурентів, результати аналізу визначаються за формулою (1):

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

$$C_{ij} = \Sigma(C_i - \max C_{kij}), j=1, 2, \dots, m, \quad (1)$$

де $C_{абсіj}$ – «абсолютна» конкурентна сила компанії;

C_i – конкурентна сила досліджуваної компанії;

C_{kij} – конкурентні сили компаній-конкурентів;

$\max C_{kij}$ – максимальне значення конкурентних сил компаній-конкурентів за одним показником.

Інформаційні ресурси, необхідні для здійснення бенчмаркінгу можна отримати використовуючи офіційні звіти, сайти підприємств, що знаходяться у вільному доступі, ресурси Інтернету, бази даних, участь у спеціалізованих конференціях, семінарах, ярмарках, а також через Всесвітню Мережу Бенчмаркінгу.

Аналіз проведених розрахунків за вказаною формулою можна провести за допомогою даних таблиці 1.

Лідером групи «бенчмарк» є підприємство А, оскільки воно отримало 84 бали і випереджає підприємство Б (78) на 6 балів, підприємство В (65) – на 19 балів, підприємство Г (64) – на 20 балів. Досліджуване підприємство «N» (64) відстає від підприємства А на 23 бали.

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії. Отже, абсолютна конкурентна сила підприємства «N» оцінюється у (-25) балів. Для того щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 2. визначити абсолютну силу всіх чотирьох конкурентів. Аналогічні розрахунки проводяться для усіх підприємств групи «бенчмарк» та для умовної «Ідеальної компанії» (табл. 2).

Абсолютну конкурентну силу ($C_{абс}$) для умовної «Ідеальної компанії» можна визначити за формулою (2):

$$C_{Iабсіj} = \max C_{kij}. \quad (2)$$

Таблиця 2

Визначення «абсолютної» конкурентної сили $C_{Iабсіj}$
для умовно «ідеальної» компанії

№ з/п	Фактор	Оцінка (0 ... 10 балів)							
		«Ідеальна компанія»	Підприємство А»	Підприємство Б		Підприємство В		Підприємство Г	
		$\max C_{kij}$	C_i	C_i	$C_i - \max C_{kij}$	C_i	$C_i - \max C_{kij}$	C_i	$C_i - \max C_{kij}$
1	Прибутковість	9	9	8	-1	6	-3	6	-3
2	Репутація (імідж)	9	9	7	-2	7	-2	5	-4
3	Продуктивність	8	8	7	-1	8	0	6	-2
4	Продукція	9	9	8	-1	7	-2	6	-3
5	Фінансові ресурси	8	8	8	0	6	-2	7	-1
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	9	8	9	0	6	-3	6	-3
7	Дослідження і впровадження новітніх	8	8	7	-1	7	-1	8	0
8	Внутрішньоорганізаційні процеси	9	9	7	-2	6	-3	7	-2
9	Трудові ресурси	8	8	8	0	6	-2	7	-1
10	Соціальна відповідальність	9	8	9	0	6	-3	6	-3
Абсолютна конкурентна сила ($C_{абс}$)		86	(-2)	78	(-8)	65	(-21)	64	(-22)

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цей показник становить для підприємства Б (-8) балів, для підприємства В (-21) бал, для підприємства Г (-22) бали. Як бачимо не один із конкурентів немає додатного значення абсолютної конкурентної сили, а це свідчить про те, що усі фірми які були відібрані для порівняння у своїй діяльності мають певні проблеми. Лідером, за показником звичайної конкурентної сили є підприємство А (84), але і воно по відношенню до умовно «ідеальної» компанії має від'ємне значення абсолютної конкурентної сили (-2) бали. Досліджуване підприємство «N» за оцінкою абсолютної конкурентної сили відстає від лідера на 23 бали, і займає останнє місце серед оцінюваних конкурентів.

Враховуючи проведені розрахунки, можна зробити висновок, що підприємство «N» повинно використовувати свою конкурентну силу більшою мірою для нейтралізації загроз, а не для зростання.

На третьому етапі спостереження і збирання інформації необхідно співставити ключові фактори успіху для лідера ринку – підприємства «А» та підприємства «N» для вивчення кращої практики конкурентів, щоб створити еталонну модель власної організації бізнесу та безупинного самовдосконалення.

Четвертий етап аналізу висуває високі вимоги щодо творчих аналітичних можливостей членів робочої групи бенчмаркінгу. На цьому етапі не тільки необхідно усвідомлювати подібні та відмінні риси, але й досліджувати існуючі взаємозв'язки. Крім того, необхідно виявляти можливості впливу, які можуть ускладнити порівняння і фальсифікувати результати.

Після підбиття підсумків та інтерпретації даних, бенчмаркінгова робоча група повинна виявити і проаналізувати характер взаємозв'язку між критичними процесами і аналогічними процесами інших компаній, побудувати прогноз на перспективу.

Результати аналізу можуть бути подані по-різному. Наприклад, для кожного з індикаторів, які використовувалися для проведення бенчмаркінгу, може бути побудована окрема аналітична таблиця, в якій показано рейтинг підприємства у групі «бенчмаркінгу». Така таблиця супроводжується коротким аналітичним звітом. Оцінка може виставлятися у відсотках (наприклад, частка ринку), балах та інших кількісних ознаках.

Досить часто, якщо існує декілька індикаторів досягнення поставлених цілей у критичних процесах, доцільно проаналізувати порівняльний профіль компанії, де еталоном служить компанія (або компанії), включена у категорію «найкраща практика».

Існують різні способи аналізу і подання результатів бенчмаркінгу, які можуть змінюватися і комбінуватися відповідно до творчого потенціалу робочої групи бенчмаркінгу та конкретної ситуації.

Бенчмаркінг, як метод удосконалення бізнес-процесів, потребує відкритої структури управління змінами, тому доцільно на п'ятому етапі розробляти програми адаптації, у яких брали би участь всі співробітники. Наприклад, робоча група бенчмаркінгу компанії спочатку може надати інформацію про отримані результати всім співробітникам, які були залучені до проекту. Потім може бути розроблена програма щодо впровадження удосконалень, визначені відповідальні особи і розподілено обов'язки та відповідальність.

Як свідчить практика, найкращі підсумки від впровадження бенчмаркінгу були отримані в компаніях, які перетворювали результати бенчмаркінгового тестування у принципи діяльності. Якщо цей крок здійснюється перед прийняттям стратегічних управлінських рішень, підприємство отримує від-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

правну точку для створення безперервного процесу адаптації до ринку, що постійно змінюється [13, 14].

Адаптація результатів бенчмаркінгу може виявитися досить складним етапом. Два підприємства не можуть бути абсолютно однакові, тому фактори успіху одного з них далеко не завжди можуть стати факторами успіху іншого. Отже, щоб уникнути стратегічної помилки, рекомендується вибирати тільки ті стратегії, які враховують зворотний зв'язок і дозволяють переконатися, що рекомендації можуть бути дієвими і на іншому підприємстві.

Обрані стратегії та принципи діяльності, які спочатку формулюються у загальних виразах, потім повинні бути деталізовані на тактичному і оперативному рівнях.

На наступному етапі *удосконалення* необхідно вирішити завдання. Перше завдання цього етапу бенчмаркінгу полягає у тому, щоб вибрати ті елементи процесів, запозичені методи і схеми, які дозволяють реалізувати стратегію безперервного удосконалення.

Друге завдання полягає у тому, щоб підключити до роботи щодо удосконалення всередині підприємства всіх співробітників.

Прийняття рішення про винесення бенчмаркінгу на рівень всієї компанії обумовлюється розумінням того, що будь-які методи і процеси постійно змінюються. Те, що вчора було найкращим досягненням, завтра може стати стандартом або навіть втратити актуальність. Для того, щоб це не застало підприємство зненацька, потрібно постійно проводити бенчмаркінгові дослідження. Після завершення одного проекту бенчмаркінгу потрібно йти на наступне «коло» – планувати новий проект.

Висновки з даного дослідження. 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 – у ринковому середовищі справжню цінність має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не зі своїми минулими досягненнями.

Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі і маркетингові функції стають найбільш керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи і технології інших, не власних підприємств чи галузей. Це може приводити до прибуткового підприємництва з високою економічністю, створенню корисної конкуренції і задоволенню потреб покупців.

Бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом. Для одержання належної ефективності від застосування цього процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і удосконалень у бізнесі.

Література

1. Аренков И. А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики / И. А. Аренков. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2004. – 356 с.
2. Афанасьева Н. В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства: Учебное пособие / Н. В. Афанасьева, Г. Л. Багиев, Г. Лейдиг. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2003. – 217 с.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. Багієв Г. Л. Benchmarking у розробці стратегій маркетингу / Г. Л. Багієв, М. В. Мартиненко // Маркетинг у системі управління підприємством. – 2003. – № 7. – С. 17-19.
4. Багієв Г. Л. Бенчмаркінг – як функція й інструмент підприємницької діяльності / Г. Л. Багієв, Ю. Н. Соловйова. – Міжнародна наукова конференція «Маркетинг і культура підприємства: Тези доповідей». – Харків : Вид-во «Гал», 2002. – Ч. 1.
5. Швальбе Х. Практика маркетингу для малих і середніх підприємств: Пер. з нім. / Х. Швальбе. – К. : Либідь, 2000. – 345 с.
6. Bauer P. Який сервіс має сенс? Бенчмаркінг у логістиці / P. Bauer // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2004. – № 1. – С. 12-14.
7. Bresin S. Практика бенчмаркінгу / S. Bresin // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2004. – № 1. – С. 7-9.
8. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінг: новаторське і компетентне створення цінності / W. Bruckhardt // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2005. – № 3. – С. 9-11.
9. Furey T. R. Бенчмаркінг ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку / T. R. Furey // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2002. – № 1. – С. 7-10.
10. Krokowski W. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачанням / W. Krokowski // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2003. – № 7. – С. 14-16.
11. Matheson D. Нові підходи у маркетингу / D. Matheson, J. Matheson, M. Menke // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2005. – № 8. – С. 12-14.
12. Ohinata Y. Бенчмаркінг: японський досвід / Y. Ohinata // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2005. – № 4. – С. 22-25.
13. Reves G., Pflieger E. Світовий клас як стандарт - як піднятися до вершин з допомогою бенчмаркінгу / G. Reves, E. Pflieger // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2004. – № 7. – С. 27-30.
14. Shetty Y. K. Ставлячи високу мету: конкурентний бенчмаркінг для найкращого функціонування / Y. K. Shetty // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2003. – № 12. – С. 21-24.
15. Venetucci R. Бенчмаркінг: перевірка реальністю стратегії і цілей роботи / R. Venetucci // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2003. – № 9. – С. 11-14.
16. Watson G. H. Практика бенчмаркінгу в Італії / G. H. Watson // Зарубіжні маркетингові дослідження, 2005. – № 6. – С. 19-22.

Надійшла 24.11.2010