
Grozniy I. S., Koverga S. V. Influence of Determination Factors of External Competition Environment on Forming and Development of Competitive Edges of Enterprise.

Influence of factors of external competition surroundings on forming and development of competitive edges of industrial enterprise is definite, existent conceptions and models of analysis of competition tension at the market are considered.

Key words: determination factors, competition environment, competitive edges, advantages of enterprise.

УДК 339.139

О. В. Кравченко

Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством

Розглянуто сутність бенчмаркінгу, його основні етапи. Проаналізовано іноземний та вітчизняний досвід щодо застосування бенчмаркінгу. Зроблено висновки щодо можливостей його подальшого використання в Україні.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкуренція, еталон, аналіз.

У сучасному світі конкуренція набуває глобального характеру і основною метою більшості компаній стає досягнення світових стандартів. У розрізі подій щодо вступу України у Світову організацію торгівлі дане питання дуже актуальне. Одним з кращих методів для встановлення відповідності цілей компанії вимогам світового ринку є бенчмаркінг. Проте в Україні до нього відносяться поки що дуже обережно, побоюючись, що за поняттям бенчмаркінгу криється промислова розвідка. Насправді різниця між ними є очевидною: бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду, який не є комерційною таємницею.

Концепція бенчмаркінгу зародилась наприкінці 50-х років, коли японські фахівці відвідували провідні компанії США і Західної Європи з метою вивчення і подальшого використання їх досвіду. У Японії поняття «бенчмаркінг» співвідноситься із словом «dantotsu», що означає «зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера) про те, щоб

© О. В. Кравченко, 2008.

стати ще кращим (лідером)». «Японське економічне чудо» в значній мірі зобов'язане саме бенчмаркінгу – ретельному і доскональному вивченню і копіюванню продуктів і технологій північноамериканських і європейських компаній [1].

На Заході бенчмаркінг почали активно використовувати в кінці 1970-х рр. В цей час японські підприємства сильно потіснили американські. Компанія Хегох, зокрема, стала шукати причини різкої втрати своєї частки ринку детально досліджуючи досвід японської компанії Fuji [1].

Власне термін «бенчмаркінг» з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджа (США). Тепер існують різні визначення поняття «бенчмаркінг». Так, керівник Глобальної Мережі Бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) Р. Кемп вважає, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх областях [2].

Виконавчий директор компанії AlliedSignal Л. Боссиді під бенчмаркінгом розуміє аналіз конкретних прийомів, запозичення вигод, одержаних на основі аналізу досвіду інших компаній, і з метою використання у власній компанії кращих прийомів, привнесених в неї ззовні [3].

Професор Норвезького університету науки і технології Б. Андерсен дає якнайповніше, на нашу думку, визначення бенчмаркінгу – це постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес–процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе даному підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи [4].

Тобто існує певна неоднозначність думок щодо визначення поняття бенчмаркінгу, його сутності, складу, місця в управлінні підприємством.

Нашою метою було дослідити і визначити зміст та місце бенчмаркінгу в загальній системі управління підприємством, проаналізувати

іноземний і вітчизняний досвід щодо його впровадження, зробити відповідні висновки.

Більшість фахівців дотримується думки, що бенчмаркінг – вивчення і впровадження методів управління інших, успішно працюючих при їх допомозі, організацій через порівняння з ними після виявлення своїх слабких сторін. Звичайно, порівняння результатів, діяльності компанії з результатами основних конкурентів – ідея не нова. Збір інформації про діяльність конкурентів – функція оперативного маркетингу. Проте бенчмаркінг – ефективніший метод, ніж просто збір інформації. Він дозволяє виявляти можливості самовдосконалення, визначати об'єкти вдосконалення і стимулювати безперервність даного процесу в цілях підвищення конкурентоспроможності. Використовуючи бенчмаркінг, можна

1. Отримати можливість для компанії об'єктивно проаналізувати свої сильні і слабкі сторони.
2. Спрямовано вивчати компанії, які є лідерами, визначитися із стратегічними орієнтирами для ліквідації відставання і виходу на провідні позиції.
3. Набути нових ідей як у виробничій сфері, так і у сфері збуту.
4. «Тримати руку на пульсі» конкурентів.
5. Перейти до планування на основі аналізу показників конкурентів, що є альтернативою традиційному стратегічному плануванню.

На сьогодні бенчмаркінг входить в трійку найпоширеніших методів управління бізнесом. Причина популярності в тому, що бенчмаркінг допомагає відносно швидко і з меншими витратами удосконалювати бізнес-процеси; дозволяє зрозуміти, як працюють компанії-лідери, і отримати такі ж, а можливо, навіть, вищі результати. Тобто необхідність бенчмаркінгу зрозуміла. Не зовсім зрозуміле інше: які компанії брати за приклад, який саме досвід у них переймати і, нарешті, як це правильно робити?

Відповідаючи на ці запитання, слід зазначити, що бенчмаркінг проводиться за певною технологією: компанія повинна здійснити низку послідовних кроків, які приведуть її до бажаного результату. Кількість

кроків буває різною, оскільки процес можна розбити на дрібніші етапи. При цьому успіх проекту бенчмаркінгу полягає в твердому дотриманні послідовності процесу еталонного зіставлення, який передбачає здійснення певних етапів (рис. 1).

Варто зауважити, що розглянута методика не може бути однозначно застосована до кожного підприємства. Кількість етапів бенчмаркінгу,

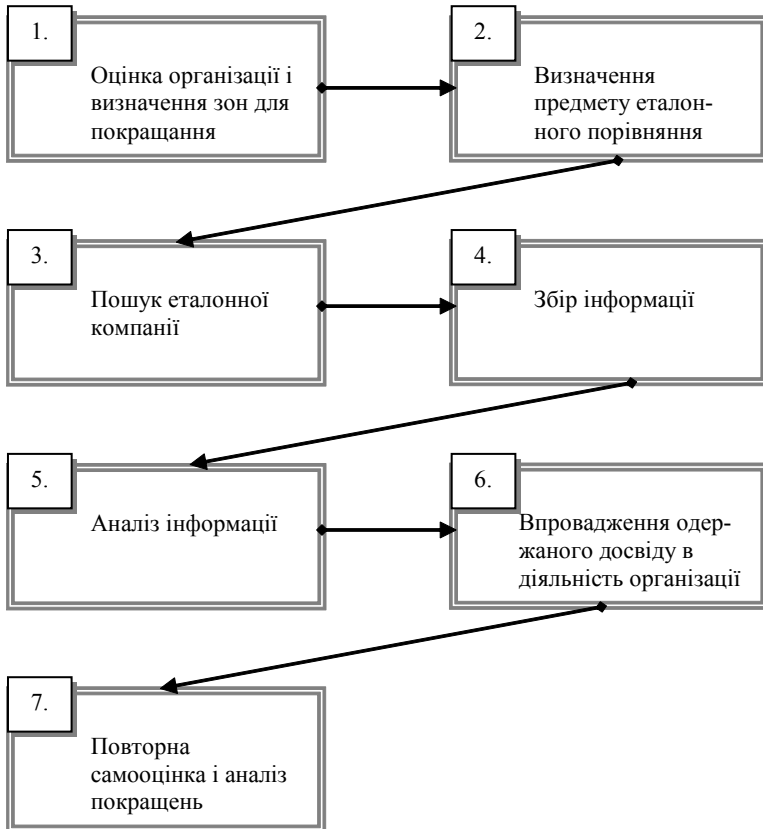


Рис. 1. Основні етапи бенчмаркінгу

наприклад, в компанії ІВМ дорівнює 15. Але базові принципи бенчмаркінгу розглянуті вище для всіх однакові. Можна констатувати: бенчмаркінг є необхідний в першу чергу для того, щоб «тримати руку на пульсі конкурентів» і мати реальне уявлення про своє місце в мінливому діловому світі.

Крім того, бенчмаркінг може слугувати могутнім мотиваційним чинником, будучи джерелом інформації для співробітників про результати роботи їх колег з компаній-конкурентів.

Безпосереднє знайомство з чужим досвідом може служити невичерпним джерелом ідей. Це означає, що питаннями бенчмаркінгу слід займатися серйозно.

Так на Заході, на початку ХХІ століття бенчмаркінг набуває статусу глобального і розглядається як інструмент міжнародного обміну бізнес-інформацією. Багато в чому це викликано тим, що з'являються організації, що спеціалізуються на пошуку партнерів для еталонного зіставлення. У 1993 р. бенчмаркінгові центри Великобританії, США, Німеччині, Швеції та Італії вирішили об'єднати зусилля з розвитку методу еталонного зіставлення в світі. Вже в 1994 р. було встановлено Глобальну мережу бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network), яка об'єднує подібні центри з 20 країн світу. З наших найближчих сусідів присутні тільки Росія і Молдова.

На європейському рівні в 1997 р. було сформовано робочу групу експертів – Європейський форум по бенчмаркінгу (EBF), в якій зібрано представників промисловості, урядових органів, навчальних закладів і консалтингових фірм. Цією групою вивчено глибинні причини проблем, перешкоджаючих широкому застосуванню бенчмаркінгу в масштабах Європи.

У 1997 р. в Дубліні було проведено нараду, в якій брало участь 96 делегатів, що представляли зацікавлені галузі промисловості, уряд, навчальні заклади і консалтингові фірми 12 країн – членів ЄС. Саме на цьому засіданні був схвалений «Європейський кодекс правил проведення бенчмаркінгу».

Також було визнано необхідність подальшого затвердження прийнятого кодексу і висловлено побажання консолідувати роботу ЕВБ і продовжити розробку основ методології бенчмаркінгу. Було запропоновано створити інформаційну мережу, що охоплює основні зацікавлені сторони, і підтверджена необхідність створення національних центрів, покликаних популяризувати бенчмаркінг на національному рівні і сприяти його розповсюдженню [5].

В Японії, США та в інших країнах програми бенчмаркінгу набувають розвитку при державній підтримці, оскільки внаслідок такого обміну досвідом виграє економіка країни в цілому.

Якщо проаналізувати даний процес в Україні, то «основна біда» бенчмаркінгу – непрозорість середовища: загальна закритість вітчизняних компаній іноді просто вражає – вся інформація є закритою (від обсягів продажів до управління внутрішніми процесами). Наслідком недоступності відкритої інформації для порівняння і обміну досвідом є нерозвиненість інфраструктури бенчмаркінгу в Україні.

Деякі українські бізнесмени пробували купувати звіти за результатами проведеного бенчмаркінгу у європейських і американських компаній. Проте через несхожість умов і складності адаптації досвіду більшість просто втратила час і декілька тисяч доларів на купівлю самого звіту і на комунікації.

В Україні ж обмін досвідом поки можливий, в основному, через особисті зв'язки і спілкуванню між співробітниками окремих компаній. Відбувається це, як правило, досить хаотично – на різних виставках, конференціях або семінарах. Є також можливість обміну вдалими рішеннями в рамках роботи галузевих або інших спеціалізованих асоціацій, неформальних об'єднань керівників компаній. Проте, були спроби створити спеціалізовану інфраструктуру бенчмаркінгу. Так компанія Business Solutions запустила в життя проект «Бенчмаркінг–2000» і не залишає цієї задумки нині.

Ідея проекту була така: компанія-учасник, надаючи інформацію про себе, матиме доступ до досвіду всіх інших плюс рекомендації щодо того, як можна цей досвід застосувати в себе. Проект почався

з анкетування потенційних його учасників. Це була структурована формалізована анкета, яка складалася з 160 відкритих і закритих питань. Спочатку планувалося, що в проєкті братимуть участь 300 підприємств. Але, попри на попередні домовленості, заповнених анкет прийшло менш ніж від 100 компаній. Реальній обробці підлягало й того менше. Багато хто давав поверхневу інформацію, а частина її була недостовірною. Неможливість одержати достовірні відомості пояснювалася як навмисним спотворенням інформації, так і тим, що керівники не володіли інформацією про свої підприємства. Невдалий досвід примусив переосмислити підходи до збору інформації. Тепер ставка робиться на глибинні інтерв'ю і фокус-групи з керівниками підприємств [6].

Схожу мету – накопичення бази даних для зіставлення показників діяльності компаній і опосередкованого обміну досвідом – переслідує ініціатива, що фінансується британським урядом. Так, одним з напрямів роботи Департаменту міжнародного розвитку (Department for International Development, DFID) в рамках проєкту розвитку приватного сектора в Україні якраз і є бенчмаркінг. Інструментом для збору інформації також є анкетування, але воно не перебуває безпосереднього обміну досвідом. Планується, що дані анкети кодуватимуться і вноситимуться в базу даних, яка буде повністю конфіденційна і недоступна іншим учасникам проєкту, а використовуватиметься для зіставлення показників і вироблення рекомендацій для компаній-учасниць.

Всі компанії, що беруть участь в проєкті, розподіляються на два сектори – виробничий і невиробничий, а відповіді кожного учасника порівнюються з даними по інших підприємствах його ж сектора. Таке зіставлення показує, чи побудовані процеси компанії краще або гірше, ніж у інших учасників проєкту, і за якими показниками. Видно слабкі сторони компанії і, якщо причина проблеми внутрішня, рекомендується, на який процес слід звернути увагу, і як його удосконалити за допомогою бенчмаркінгу.

Проєкт щойно стартував і поки що порівняння проводиться по базі даних 2300 західноєвропейських компаній. При цьому в ОБГО

обережно підходять до інтерпретації даних, завжди задаючись питанням: чи це – проблема компанії або ж вона обумовлена загальним регулятивним і конкурентним полем, в якому існує компанія. Такий підхід схожий швидше на консультування, а не на відкритий обмін досвідом, що збільшує гарантії конфіденційності. Проблеми ті ж самі – настороженість компаній і боязнь, що інформація потрапить до рук конкурентів або, наприклад, податкових органів.

Отже, поза сумнівом, нові тенденції в бізнесі з часом поширяться по всьому світу, а відсутність українських підприємств в процесі бенчмаркінгу ще більше ослабить їх позиції на світових ринках. Тому він повинен стати нагальною стратегічною потребою. Його застосування надасть конкурентні переваги, а зневага – здатна стати причиною фатальної слабкості. В Україні управління бенчмаркінгом і програми впровадження передового досвіду повинні стати імперативом для всіх підприємств. Повинно також існувати середовище, що буде забезпечувати розповсюдження і обмін знаннями про передові досягнення. Очевидно, що найбільш поширеним механізмом для створення такого середовища можуть стати внутрішні корпоративні мережі і сайти. Набори програмних засобів для бенчмаркінгу, включаючи навчання по його проведенню, електронні довідники, широка номенклатура програмного забезпечення індивідуального і колективного користування, допоміжні методи виконання окремих операцій незабаром стануть загальноприйнятими засобами для електронного бенчмаркінгу. Можна зазначити, що підприємства, з метою вивчення упровадження передового досвіду, будуть кооперуватися з іншими організаціями (професійними об'єднаннями, консорціумами, центрами бенчмаркінгу). Внутрішні корпоративні мережі сприятимуть спілкуванню і взаємодії співробітників усередині підприємств, а створення спеціальних безпечних зовнішніх мереж колективного користування сприятиме координації зусиль окремих, віддалених один від одного, організацій-партнерів при проведенні бенчмаркінгових досліджень.

Список використаних джерел

1. Багиев Г. Л. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований / Г. Л. Багиев, Е. Л. Богданова. – Веб-сайт : <http://globalconsulting.com.ua>.
2. Robert C. Camp. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance – ASQC Quality Press, 1989.
3. Хэрри М. 6 SIGMA. [концепция идеального менеджмента] / Майкл Хэрри, Ричард Шредер ; [пер. с англ. В. Егорова]. – М. : ЭКСМО, 2003. – 464 с.
4. Андерсен Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
5. Белокопровин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях / Э. Белокопровин, Д. Маслов // Управление компанией – 2005 – № 1 – С. 10-16.
6. Стариков В. В. Бенчмаркинг – путь к совершенству / В. В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом (рус.). – 2006. – № 4. – С. 12-19.

Кравченко Е. В. Возможности применения бенчмаркинга как инструмента активизации управления предприятия.

Рассмотрена сущность бенчмаркинга, его основные этапы. Проанализирован иностранный и отечественный опыт применения бенчмаркинга. Сделаны выводы о возможности его последующего использования в Украине.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкуренция, эталон, анализ.

Kravchenko O. V. Possibilities of the use of Benchmarking as Instrument of Activating of Management by an Enterprise.

Essence of benchmarking, his basic stages, is considered. Is analysed of the foreign and own experience of the use of benchmarking. Done subsequent conclusions about possibility of his use in Ukraine.

Key words: benchmarking, competition, standard, analysis.