

Світлана Петрівна КРАМАРЧУК

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна
E-mail: kramarchukcv@mail.ru
Телефон: +380671026027

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ

Крамарчук, С. П. Методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу [Текст] / Світлана Петрівна Крамарчук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 3. – С. 77-82. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Розглянуто методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу як одного із найефективніших методів щодо визначення відповідності цілей підприємства вимогам як вітчизняного, так і міжнародного ринку. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо методичних аспектів здійснення бенчмаркінгу. Встановлено, що існує певна неоднозначність поглядів щодо визначення кількості та змісту етапів цього процесу. Запропоновано поділ останнього на шість фаз: визначення об'єкта для аналізу переваги, партнерів із аналізу переваги, збір, обробка та групування інформації, аналіз інформації, впровадження в життя одержаних інформаційних зведень, контроль за процесом та здійснення повторного аналізу. Рекомендовано аналіз переваги формально встановлювати на підприємстві як постійну функцію.

Ключові слова: бенчмаркінг; метод; підприємство; передовий досвід; діяльність; порівняння; показники.

Светлана Петровна КРАМАРЧУК

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА

Аннотация

Исследованы методические аспекты осуществления бенчмаркинга как одного из наиболее эффективных методов по определению соответствия целей предприятия требованиям как отечественного, так и международного рынка. Целью исследования является разработка теоретических, методологических положений и практических рекомендаций по методическим аспектам осуществления бенчмаркинга. Исследования показали, что существует определенная неоднозначность взглядов относительно количества и содержания этапов этого процесса. Предложено разделение последнего на шесть фаз: определение объекта для анализа преимущества, определение партнеров по анализу превосходства, сбор, обработка и группировка информации, анализ информации, внедрение в жизнь полученных информационных сводок, контроль процесса и осуществления повторного анализа. Рекомендуется анализ превосходства формально устанавливать на предприятии как постоянно действующую функцию.

Ключевые слова: бенчмаркинг; метод; предприятие; передовой опыт; деятельность; сравнение; характеристики.

METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF BENCHMARKING

Annotation

Methodological aspects of the implementation of benchmarking are investigated. They are considered to be as the most effective methods to determine compliance with objectives of the enterprise requirements of both domestic and international market. The aim of the study is to develop a theoretical, methodological guidelines and practical recommendations on methodological aspects of the implementation of benchmarking. Studies have shown that there is some ambiguity as to determine the number of views and contents benchmarking process step. It has been offered a division of the benchmarking process into six phases: identification of the object to analyze the benefits, identification of partners due to benefits analysis, processing and grouping of information, analysis, implementation of the obtained information summaries, control the process and re-analysis. It is recommended to establish formally the analysis of advantages in the company as a permanent feature.

Keywords: benchmarking; method; company; best practices; activities; comparison figures.

JEL classification: H82

На сучасному етапі бенчмаркінг є одним із найефективніших методів щодо визначення відповідності цілей організації вимогам ринку. Проте на сьогодні в Україні ця методика є відносно новою та ще досить мало адаптованою до вітчизняної економіки. Наші підприємці здебільшого побоюються, що бенчмаркінг може бути засобом вивідування конфіденційної інформації для конкурентів.

Насправді ж – це метод вивчення передового чужого досвіду, який не є комерційною таємницею. Ефект бенчмаркінгу полягає у використанні переваг співпраці та взаємодопомоги.

Дослідженню цього процесу присвячено низку наукових праць. Зокрема проблему вивчали такі вчені, як Г. Л. Азоев [1], Б. Андерсен [2], Ж. В. Горностаєва [3], В. А. Ліпкан [4], Є. В. Соколова [5] та ін. У перелічених працях дослідження переважно стосується особливостей процесу проведення бенчмаркінгу в певних галузях діяльності.

Однак у більшості фахових досліджень поза увагою науковців залишається методичні аспекти проведення бенчмаркінгу. Це зумовило вибір на нашу тему дослідження та свідчить про актуальність теми.

Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо методичних аспектів здійснення бенчмаркінгу.

Економіст Карпенко Н. В. у своїй праці [6] вказує, що безпосередньо «процес практичного застосування бенчмаркінгу поєднує такі дії:

- розуміння складових власного бізнес-процесу;

- аналіз бізнес-процесів подібних підприємств;
- порівняння результатів процесів власного підприємства із результатами підприємств, що аналізуються з метою визначення ключових факторів успіху, сильних та слабких сторін;
- стратегічне планування процесу впровадження отриманих розбіжностей чи змін в діяльність підприємства з подальшою метою формування позитивних результатів» [6, с. 141].

Досліджуючи поетапну структуру процесу бенчмаркінгу, ми виявили, що серед науковців немає єдиної думки щодо визначення кількості етапів цього процесу. Так дослідники Харрінгтон Х. Дж та Харрінгтон Дж. С. у своїй відомій праці пропонують здійснювати бенчмаркінг у вісім етапів [7, с. 56-57]. Російські економісти Маслов Д. В. та Белокозовін Е. А. виокремлюють сім етапів у процесі проведення бенчмаркінгу [8]. Карпенко Н. В. також погоджується з таким поділом, проте він дещо різниться від того, який запропоновано Масловим Д. В. та Белокозовінін Е. А. Цей автор у своїй праці запропонував такий перелік [6, с. 143]:

- оцінка підприємства та визначення проблем, які потребують першочергового вирішення;
- визначення підрозділу чи процесу, який потребує порівняння;
- пошук еталонного підприємства;
- визначення методів, показників оцінки та збору необхідної інформації;
- аналіз інформації, зіставлення та визначення розбіжностей;
- упровадження отриманого досвіду в практику підприємства;

– оновлення процесу бенчмаркінгу.

Економісти Аренков І. А. та Багієв Е. Г. [9] стверджують, що для розуміння методології останнього потрібно більш детально розглянути його основні складові, а саме:

- стратегічне планування;
- маркетингові дослідження.

Процес стратегічного планування, на думку цих фахівців, доцільно поділити на чотири етапи:

- глибинний аналіз розвитку галузі;
- аналіз конкуренції;
- вибір цільового ринку;
- безпосереднє стратегічне планування [9].

Так глибинний аналіз розвитку галузі передбачає:

- дослідження характеру та ступеня галузевої конкуренції;
- визначення купівельної спроможності споживачів та моделей їх поведінки;
- вивчення поведінки потенційних постачальників;
- перешкоди для входження в галузь;
- конкуренція з боку можливих товарів-замінників.

У ході аналізу конкуренції визначаються:

- напрямки розвитку бізнесу потенційних конкурентів;
- оцінка фінансового стану та спроможності наявних та можливих конкурентів;
- співвідношення пріоритетів та конкурентних переваг конкурентів у вказаній сфері діяльності;
- місткість ринку, ринкова частка свого підприємства та підприємств конкурентів;
- модель маркетингових технологій (товару, системи розподілу, цін, обслуговування споживачів, логістики);
- рівень витрат у конкурентів на виробництво та маркетинг;
- інтенсивність зусиль конкурентів у галузі розробок і досліджень.

На наступному етапі, тобто при виборі цільового сегменту ринку, визначаються власні конкурентні переваги і здійснюється сам процес порівняння та обрання еталонного об'єкта для «копіювання». При цьому вживають наступні заходи:

- збір, обробка та групування інформації про конкурентів;
- налагодження ділових контактів із конкурентами;
- оцінка ступеня доцільності зібраної інформації щодо застосування на власному підприємстві;
- визначення основних чинників, які сприятимуть успіху при використанні отриманої інформації на власному підприємстві.

На останньому етапі стратегічного планування, який називається безпосереднім стратегічним плануванням, виконуються такі завдання:

– окреслення основних чинників успіху шляхом застосування найсприятливіших для підприємства характеристик, запозичених у конкурентів;

– планування стратегічних підходів за функціональними складовими бізнесу: розширення виробництва, розроблення системи збуту та обслуговування, зміни у ціноутворенні, впровадження інноваційних товарів, формування ефективної системи менеджменту.

Аналізуючи наведену вище послідовність загальноприйнятого стратегічного планування, можна зауважити, що досить важко визначити, де саме в ній розпочинається процес маркетингових досліджень, продовжується процес методу бенчмаркінгу та здійснюється саме стратегічне планування. Тобто кожен із наведених інструментів стратегічного управління взаємопов'язаний один з одним.

Гончарук А. Г. у своїй праці [10] зазначає, що бенчмаркінг проводиться за певною технологією, тобто низкою послідовних кроків, які приведуть її до бажаного результату. Така технологія містить п'ять етапів [10, с. 254-255]:

- планування;
- збір даних;
- аналіз;
- реалізація;
- контроль та оцінка.

На першому етапі, тобто на етапі планування, здійснюється:

- вибір сфери бенчмаркінгу і його цілей;
- встановлення пріоритетів для вдосконалення власної діяльності;
- визначення основних факторів, які чинять вагомий вплив на ефективність;
- ідентифікація ресурсів;
- виділення основних критеріїв та показників ефективності, на базі яких буде здійснюватися порівняння;
- визначення методики збору даних для аналізу.

На другому етапі здійснюється збір даних, і цей процес містить:

- вибір групи (галузі, регіону) компаній для порівняння;
- збір даних про промислові компанії обраної групи, їхні процеси, їх продукцію і т. д.;
- збір даних про власні процеси та продукцію;
- визначення методики для аналізу даних.

На наступному етапі проводиться порівняльний аналіз за такими напрямками:

- оцінка рівня ефективності як власного підприємства, так і підприємств обраних для порівняння;
- визначення розриву в рівні ефективності за аналізованими процесами чи продуктами;
- визначення та аналіз причин розриву в рівні ефективності;

-
- розробка рекомендацій для подолання розриву у рівні ефективності.

На четвертому етапі здійснюється реалізація розроблених на третьому етапі рекомендацій для подолання розриву у рівні ефективності. Цей етап містить план дій або окремі заходи, які мають фінансовий, організаційний, управлінський, технічний, технологічний, маркетинговий або інший характер.

На п'ятому етапі здійснюється контроль та оцінка результатів реалізації визначених заходів на базі обраних на першому етапі критеріїв та показників ефективності.

Таким чином, як вказує Гончарук А. Г., «процес бенчмаркінгу замикається, утворюючи цикл, тим самим забезпечуючи постійність і безперервність процесу вдосконалення компанії»[10, с. 255].

Як бачимо з викладеного вище матеріалу, кількість запропонованих етапів може суттєво різнитися. Пояснюється це тим, що сам процес можна укрупнювати, або деталізувати залежно від обраних цілей, величини підприємства, застосовуваної технології, динамічності середовища і т. д.

Найоптимальнішим, з нашої точки зору, є поділ процесу бенчмаркінгу на шість фаз:

1. Визначення об'єкта для аналізу переваги. Тут необхідно встановити ті об'єкти підприємства, що можна досліджувати за допомогою звичайного аналізу виробництва. Наявна можливість критично переглянути підприємство загалом чи окремі його складові частини. Слід також вирішити, з якої саме точки зору аналізувати переваги, із внутрішньої чи з зовнішньої. Цей інструмент надалі може знайти застосування і при аналізі товарів, показників обсягу продажів, визначенні напрямів орієнтації клієнтів тощо. Загалом немає ніяких обмежень щодо його застосування, крім тих, які витікають із потреб покупця та вимог самого підприємства.
2. Визначення партнерів із аналізу переваги. Тобто, визначившись із цілями, треба розпочати пошук провідних підприємств. Придатні для здійснення бенчмаркінгу партнери мають бути не лише найкращими самі по собі, але й також мати можливі для порівняння з даним підприємством показники. Цей етап включає наступні підетапи:
 - побіжний огляд – поверхневий огляд наявних джерел інформації, а також збирання первинних доступних даних;
 - упорядкування – докладний опис наявних на певний період відомостей;
 - обрання кращих – вибір партнерів, яких вважають придатними.У якості джерел інформації пропонуються:
 - журнали, книги, бази даних;
 - звіти про діяльність фірм;
 - ділові зв'язки;

- перелік підприємств;
 - спеціалізовані конференції, семінари, ярмарки;
 - маркетингові клуби;
 - консалтингові компанії;
 - союзи, дослідницькі установи;
 - співробітники різних комісій;
 - фахівці;
 - участь у наглядних радах.
3. Збір інформації. Ця фаза містить не лише збір якісних даних, але також вивчення та опис змісту праці, чинників або процесів, які пояснюють продуктивність. Збирання інформації передбачає такі підетапи:
 - концепція анкетних листів, які містять визначення та пояснення;
 - підбір інформації про своє підприємство (слабкі і сильні сторони);
 - збирання фактів про партнера із аналізу переваг;
 - використання інших додаткових джерел;
 - документальне оформлення зібраної інформації;
 - перевірка наявних даних, аби гарантувати їхнє визнання керівниками як на власному підприємстві, так і партнерами із аналізу переваг.
 4. Аналіз інформації. Цей етап висуває найбільші вимоги до аналітичних і творчих здібностей, які беруть участь у процесі аналізу переваги. Адже аналізувати – означає не лише усвідомлювати розходження та подібності, але і розуміти взаємозв'язок. Також потрібно виявити різні чинники, які можуть ускладнити порівняння та фальсифікувати результати. Для цього можна запропонувати такий порядок дій:
 - впорядкування та зіставлення отриманих даних;
 - контролювання якості інформаційних даних;
 - спостереження за факторами, які чинять вплив та котрі можуть спотворити порівняння;
 - визначення недоліків у зіставленні із кращими методами та методиками;
 - розуміння причинно-наслідкових зв'язків, які пояснюють наявність недоліків;
 - здійснення аналізу, за допомогою якого можна обрати між виробленням за рахунок власних ресурсів та постачанням збоку при наявності сумнівів щодо певних процесів чи підрозділів.
 5. Цілеспрямоване впровадження в життя одержаних зведень. Цей етап містить у собі не лише впровадження розроблених можливостей покращення, але й подальший розвиток організації підприємства. Тут ідеться не про копіювання досягнення кращих підприємств; а про те, що вони мають бути стимулом для подальшого інноваційного розвитку своєї організаційної структури. Адже в іншому разі аналіз переваги може
-

перетворитися у стратегію переможеного. Визначений потенціал для покращення треба реалізовувати із допомогою конкретних заходів. І в цьому випадку варто запитати себе, чи можуть застосовуватися одержані дані при звичайному плануванні і чи для цього необхідна докорінна переорієнтація. Подане цілеспрямоване інноваційне впровадження означає:

- роздумування про наслідки аналізу переваги;
 - підготовка та подання звіту про результати відповідним зацікавленим особам;
 - виявлення можливостей покращення;
 - синхронізація із звичайним планом робіт підприємства;
 - розроблення плану проведення необхідних змін;
 - запровадження плану у життя;
 - усвідомлення аналізу переваги як неперервного процесу;
 - використання результатів з метою подальшого інноваційного розвитку підприємства.
6. Контроль за процесом та повторення аналізу. Контролювання процесу при впровадженні результатів аналізу здійснюється у двох площинах:
- по-перше, можна слідкувати за розвитком встановлених показників у якості оціночних результатів роботи підприємств;
 - по-друге, потрібно перевіряти досягнення проміжних цілей та дотримання планів із ресурсів і термінів.

Як показали дослідження, методи та процеси підлягають постійним змінам. Тобто те, що ще недавно було найкращим досягненням, швидко стає стандартом, а потім навіть падає нижче цього. Отож, слід постійно перевіряти те, чи мають ще силу означені найкращі показники.

Отже, загалом аналіз переваги — це не є одноразова дія. Він повинен формально

встановлюватися на підприємстві як постійна функція. Зазвичай витрати по аналізу переваги після його впровадження суттєво знижуються, і це пояснюється тим, що:

- працівники організації перейнялися довірою до такого важливого інструменту, як аналіз переваги;
- відомі важливі джерела інформації, існує база даних для поповнення;
- були зав'язані контакти із підприємствами, які порівнювалися і з якими можна підтримувати відносини щодо регулярного обміну інформацією.

При цьому необхідно тільки стежити за тим, чи не з'являються нові підприємства-лідери. Передумовою оптимального використання одержаних даних є деталізоване та систематичне документування усіх колишніх зведень із аналізу переваг.

Підводячи підсумок, можемо констатувати, що бенчмаркінг є необхідний підприємствам насамперед для того, щоб мати реальне розуміння свого місця у постійно мінливому діловому середовищі. Окрім того, він слугує могутнім мотиваційним фактором, є джерелом інформації для працівників організації про результати їх колег із підприємств-конкурентів. Кількість етапів здійснення бенчмаркенгу може суттєво різнитися залежно від обраних цілей, величини підприємства, застосовуваної технології, динамічності середовища і т. д. Тобто, при його здійсненні на підприємстві необхідно застосовувати системний та ситуаційний підходи.

Метод бенчмаркінгу є відносно новим у нашій економіці і потребує детальної адаптації до вітчизняних умов господарювання. Глибоке та деталізоване знайомство із зарубіжним досвідом може слугувати важливим джерелом ідей. Саме в цьому руслі варто проводити подальші дослідження.

Список літератури

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Андерсен, Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с.
3. Горностаева, Ж. В. Бенчмаркинг в сфере услуг [Текст] : монография / Ж. В. Горностаева [и др.]; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.
4. Ліпкан, В. А. Національна безпека України [Текст] : навчальний посібник / В. А. Ліпкан. – К: КНТ, 2009. – 576 с.
5. Соколова, Є. В. Бенчмаркінг в інфраструктурних галузях: аналіз методології та практики застосування (на прикладі електроенергетики) [Текст] / Є. В. Соколова // Наукові доповіді № 1 (R). - 2007. – СПб. : НДІ менеджменту СПбДУ, 2007. – 30 с.
6. Карпенко, Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого і середнього бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138-149.
7. Харрингтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! [Текст] / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.
8. Маслов, Д. В. Как использовать возможность бенчмаркинга в отечественных условиях [Текст] / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Управление компанией. – 2005. – №1.

-
9. Аренков, И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Текст] / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1997. – 406с.
 10. Гончарук, А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства [Текст] / А. Г. Гончарук //Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – № 1(27). – С 253-258.

References

1. Azoev, G. L. (2000). *The competitive advantages of the company [The competitive advantages of the company]*. Moscow: OAO "type" News ".
2. Andersen, B. (2003). *Business processes. Tools to improve [Business processes. Tools to improve]*. Moscow: RIA "Standards and Quality".
3. Gornostaeva, J. V. (2009). *Benchmarking in services [Benchmarking in services]*. Mines: State Educational Institution "SRSUES".
4. Lipkan, V. A. (2009). *National Security of Ukraine. [National Security of Ukraine]* Kyiv: CNT.
5. Sokolova, E. V. (2007). *Benchmarking in infrastructure industries: an analysis of the methodology and practice of application (for example, electricity) [Benchmarking in infrastructure industries: an analysis of the methodology and practice of application (for example, electricity)]*. St. Petersburg. : Institute of Management St. Petersburg State University.
6. Karpenko, N. V. (2007). *Benchmarking business processes for small and medium businesses [Benchmarking business processes for small and medium businesses]*. *Mechanism of Economic Regulation*, 4, 138-149.
7. Harrington, H. J., Harrington, J. S. (2004). *Benchmarking at its best! [Benchmarking at its best!]*. St. Petersburg. : Peter.
8. Maslov, D. V., Belokorovin, E. A. (2005). *How to use the opportunity of benchmarking in local conditions [How to use the opportunity of benchmarking in local conditions]*. *Management of the company*, 1.
9. Arenkov, I. A., Bagiev, E. G. (1997). *Benchmarking and marketing solutions [Benchmarking and marketing solutions]*. St. Petersburg. : SPbUEF Publishing House.
10. Goncharuk, A. G. (2007). *Benchmarking as a method of enterprise performance management [Benchmarking as a method of enterprise performance management]*. *Proceedings of the Odessa Polytechnic University*, 1 (27), 253-258.

Стаття надійшла до редакції 26.10.2013 р.