

*Лизогуб І.І., бакалавр, Ніфатова О.М., к.е.н., доц.
Київський національний університет технологій та дизайну*

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ БЕНЧМАРКІНГУ

Анотація. У статті досліджено теоретичні основи та популярні види бенчмаркінгу. Обґрунтовано застосування принципів бенчмаркінгу при аналізі середовища підприємства та при визначенні стратегії маркетингу. Проведено аналіз досвіду застосування методів бенчмаркінгу в умовах ринкової економіки України.

Ключові слова: бенчмаркінг, корпоративний аналіз, стратегія, маркетинг, таргет маркетинг.

*Лизогуб И.И., бакалавр, Нифатова О.М. к.э.н., доц.
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ БЕНЧМАРКИНГА

Аннотация. В статье исследованы теоретические основы и популярные виды бенчмаркинга. Обосновано применение принципов бенчмаркинга при анализе среды предприятия и при определении стратегии маркетинга. Проведен анализ опыта применения методов бенчмаркинга в условиях рыночной экономики Украины.

Ключевые слова: бенчмаркинг, корпоративный анализ, стратегия, маркетинг, таргет маркетинг.

Lizogub I., Nifatova O.

Kyiv National University of Technology and Design

ANALYSIS OF THE MODELS OF THE BENCHMARKING

Abstract. The article analyzes the theoretical foundations and popular types of benchmarking. The application of the principles of benchmarking in the analysis of the enterprise environment and the defined marketing strategy is substantiated. The analysis of the experience of using benchmarking methods in the conditions of the market economy of Ukraine is carried out.

Keywords: benchmarking, corporate analysis, strategy, marketing, marketing targeting.

Постановка проблеми. В умовах постійних змін та прискорення глобалізаційних процесів світової конкуренції, підприємства потребують новітніх методів підвищення ефективності діяльності. У розвитку стратегії будь-якого підприємства або організації головну роль відіграє показник задоволення потреб клієнтів, як потенційних так і постійних. Одним із головних інструментів при формуванні загальної стратегії підприємства є бенчмаркінг, що допомагає підприємствам задовольняти як свої потреби так і потреби споживачів.

Класичне визначення маркетингу, яке передбачає такі загальновідомі синоніми як продукт, ціна, місце, просування не є всеосяжними і далеко не достатньо, оскільки воно не відображає зв'язків між процесами взаємодії та залучення всіх суб'єктів ринкової системи. Таким чином, інші підходи (такі як відносини маркетингу, стратегічна орієнтація маркетингу тощо) з'явилися і нещодавно почали впроваджуватися на практиці під загальним поняттям бенчмаркінг, що є одним із найефективніших і популярних інструментів формування стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Питання дослідження бенчмаркінгу аналізується як зарубіжними, так і вітчизняними вченими, зокрема Д. Аакер, Р. Лап, Г. Багієв, Ю. Савельєв, Н. Козак, О. Прус, В. Щербак, О. Бихова та інші.

Разом з тим, питання щодо аналізу та систематизації існуючих моделей бенчмаркінгу залишається дискусійним та потребує наукового узагальнення.

Мета дослідження: розкрити та обґрунтувати теоретичні аспекти методів бенчмаркінгу, обґрунтувати доцільність їх застосування на національних підприємствах.

Результати дослідження. Бенчмаркінг пов'язаний з пошуком і вивченням найкращих методів і практики підприємництва, що вдосконалює бізнес. Бенчмаркінг передбачає постійний моніторинг конкурентів, пошук їх сильних та слабких сторін. Бенчмаркінг включає оцінку практики найкращих організацій у відповідних сферах, а також коригування процесів компанії, щоб реалізувати найкращі з цих практик.

Процес еволюції бенчмаркінгу став причиною численних визначень які не містять суттєвих суперечностей. Як правило, бенчмаркінг означає вивчення стороннього досвіду, оцінку його вартості для власної компанії, організації, промисловості або країни та пристосування до умов внутрішньої діяльності [1]. В його широкому сенсі порівняльний аналіз є довідником для порівняння та настройки використання власної організації та її бізнес-процесів в практиці іншої компанії.

Сьогодні бенчмаркінг, крім управління і маркетингу, є одним з трьох найбільш популярних методів управління бізнесом, який справедливо визнає нові напрями у розвитку України. Тому порівняльний аналіз – це порівняльний аналіз, який включає в себе оцінку конкурентоспроможності компанії та її бізнес-процеси для того, щоб прийняти та впровадити провідний досвід, підвищити продуктивність праці, шукати інноваційні ідеї і створити конкурентну перевагу [2].

Порівняльний аналіз пропонує раціональну методологію для визначення цілей продуктивності, що охоплюють провідні ринкові позиції, а також визначає більш широке та точне перспективне управління організацією.

Спільною рисою всіх цих визначень є поняття проведеного аналізу з метою розробки та реалізації плану лідерства на ринку. Його головною задачею полягає у наступному [3]:

1. Продукти, послуги та практика: порівняльний аналіз сьогодні більш широкий метод, ніж конкурентний аналіз, який традиційно орієнтується на продукт, послугу чи порівняння цін. Аналіз бенчмаркінгу вимірює основні досягнення в бізнес-процесах і визначає основні дії та причини, що сприяють їх продуктивності.

2. Лідер галузі: досягнення лідерства в галузі не завжди гарантує успіх. Метою порівняльного аналізу є порівняння діяльності власної компанії та продуктивність власного виробництва з світовими лідерами.

3. Зовнішні ризики: порівняльний аналіз містить аналіз, пов'язаний з нестабільністю державної влади, особливості діючої законодавчої влади, неефективні аспекти економічної політики, а також демографічні, регіональні інтереси різних соціальних груп тощо.

В даний час бенчмаркінг вважається одним з найбільш ефективних напрямків консультування. Цей інструмент отримує все більше визнання в управлінні і формуванні маркетингової стратегії. Навіть державні органи прагнуть отримати всі переваги методів бенчмаркінгу, використовуючи його для вдосконалення власних процесів, виробництва і системи, хоча в Україні бенчмаркінг в основному використовується приватними організаціями, що мають європейський досвід.

Бенчмаркінг спирається на ідею порівняння діяльності організації не тільки зі своїми конкурентами, а також з провідними компаніями інших галузей. Насправді, бенчмаркінг є альтернативним методом стратегічного планування, завдяки якому встановлені завдання базуються не на результатах, які раніше були досягнуті компанією, а на показниках конкурентів, які були проаналізовані [4].

Як показує практика, внутрішній бенчмаркінг в сучасних умовах здатний знижувати витрати і збільшувати ефективність виробництва. Незважаючи на те, що результати його здійснення в силу обмеженості внутрішнього потенціалу, як правило, скромніше можливостей зовнішнього бенчмаркінгу, він може стати тим постійним повсякденним механізмом, що забезпечує вдосконалення операцій і процесів, виявлення і навчання гірших підрозділів (працівників, груп) методам роботи, скорочуючи їх відставання від кращих, і поліпшення, за рахунок цього, показників ефективності на підприємстві.

Сьогодні не існує універсальної моделі проведення внутрішнього бенчмаркінгу, що пов'язано з організаційними, управлінськими та технологічними особливостями, які роблять кожне підприємство унікальним. Великий досвід його проведення провідними зарубіжними компаніями дозволяє сформулювати загальні правила і виробити механізм (методику) формування системи внутрішнього бенчмаркінгу для будь-якого (великого) підприємства. Крім того, з огляду на важливість залучення різного інструментарію, в даному механізмі необхідно передбачити взаємодії внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу, а також застосування інших методів управління і підвищення ефективності на підприємстві.

Техніка порівняльного аналізу дозволяє інтегрувати всі елементи системи розробки стратегії, процеси аналізу промисловості та аналізу досвіду конкурента. Для того, щоб краще зрозуміти методи бенчмаркінгу, необхідно визначити його зв'язки з стратегічним плануванням та конкурентним аналізом.

Для раціонального вибору напрямків діяльності та розміру необхідної ресурсної бази, а також для створення зв'язків між різними напрямками цієї діяльності, організація повинна чітко сприймати стратегічні особливості України та стан промисловості на загальнодержавному рівні. Таким чином, галузевий аналіз є відправною точкою для розвитку стратегічних кроків. Цей аналіз тягне за собою вивчення ступеня та особливостей країни де функціонує конкуренція на ринку, поведінку клієнтів та постачальників певних ресурсів, бар'єри для розвитку ринкових відносин або сектор, мобільність та регулювання виробництва, а також інші особливості.

Промисловий аналіз надає інформацію, яка використовується для виконання досить точних прогнозів потенційних середніх галузевих прибутків, а також розкрити, чому деякі компанії організують свою діяльність порівнянні з іншими з різноманітними особливостями. Ринок поділяється на сегменти (ніші) на основі найбільш вигідних секторів. Після цього визначаються фактори успіху, наприклад, якість, системність продажів, ексклюзивність продукту/послуги, нові технологічні особливості, низька ціна, тощо.

Наступним кроком є детальне вивчення конкуренції. По-перше, організація аналізує, наскільки важливі конкретні напрями ділової активності для конкурента і скільки ресурсів та фінансових інвестицій конкурент може вимагати на етапі розробки цих напрямків. Тут потрібно оцінити фінансову силу конкурента, щоб визначити відповідність пріоритетів в секторі, де конкурують обидві компанії.

Важливо знати, як конкурент розподіляє наявні ресурси, або, іншими словами, те, що має конкурент перед моментом входження на ринок (продукт, ціна, система розподілу, канали збуту, маркетинг, обслуговування клієнтів) і що є витратами на його діяльність. Ще один важливий чинник полягає в порівнянні з конкурентом діяльність в галузі досліджень і розробок, що позитивно впливає на його виробництво витрати та заходи з маркетингу протягом певного періоду часу [5].

Після того як найбільш вигідні сегменти ринку були визначені і оцінюються власні конкурентні переваги компанії, необхідно визначити «віртуальну модель» [6].

Для досягнення найбільш ефективних результатів в короткостроковій перспективі експерти вважають, що компанії не тільки знаходять такі організації і збирають інформацію про свою діяльність, а також встановлюють контакти між ними. Після того, як дані були зібрані, проаналізовані та згруповані, необхідно оцінити можливість досягнення мети та факторів, які впливають на цей результат.

Нарешті, організація повинна розробити план, спрямований на досягнення найвищої ефективності процесів, що змінюються.

Таким чином, ми можемо виділити наступні види бенчмаркінгу:

- 1) внутрішній – порівняння діяльності підрозділів в компанії;
- 2) конкурентний – порівняння власної організації з конкурентами на основі максимальної кількості параметрів;
- 3) загальний – порівняння компанії з непрямими конкурентами на основі певних показників;
- 4) функціональний – порівняння, засноване на функціях (продажі, покупки тощо).

За даними, опублікованими відомою консалтинговою фірмою Bain & Company, саме за останні два роки тестування стало одним з них трьох найбільш популярних методів ведення бізнесу, хоча це і є характерним для великих міжнародних корпорацій [7]. Його популярність ґрунтується на тому, що вона допомагає модернізувати бізнес-процеси за короткий час і за меншу вартість.

Бенчмаркінг відображає та вказує роботу провідних компаній та робить свій внесок для досягнення подібних або навіть кращих результатів.

Зростаюча популярність бенчмаркінгу в сучасному світі може бути віднесена до наступних принципів [8]:

1. Глобальна конкуренція. В умовах зростаючої інтеграції та глобалізації бізнесу, компанії стикаються з необхідністю всебічного дослідження та застосування найкращих практик конкурентів для забезпечення власного добробуту та розвитку;

2. Якість нагороди. Останнім часом було зроблено все більше суспільного визнання національними та міжнародними кампаніями, конкурсами та тендерами, присвяченими визнанню і нагороджуючи організації, які досягають лідерства за якістю. Щоб брати участь у подібних заходах, компанії повинні не тільки показати свою конкурентоспроможність та переваги щодо вироблених товарів чи послуг, але також обов'язково продемонструвати використання концепції порівняльного аналізу в процесі регулярного та систематичне корпоративного управління;

3. Необхідність дотримання і пристосування до сучасних умов переміщення та реалізації світових досягнення у сфері виробництва та бізнес-технологій.

Щоб інструменти та методи бенчмаркінгу стали постійними та більш впливовими, необхідно:

- зробити процес порівняльного аналізу більш ефективним;
- гарантувати, що методи бенчмаркінгу мають пріоритетне значення на основі стратегічних критеріїв, що використовуються для підтримки цілей компанії;
- запевнити, що члени команди та бенчмаркінгові партнери вибирають найбільш прибуткові галузі, з тим щоб закрити розрив у конкуренції;
- запевнити, що внутрішні та зовнішні ринкові риси використовуються належним чином, а виявлення невдачі та видалення їх основні причини;
- створити фінансову систему для підвищення продуктивності та контролю якості щоб досягти безперервного прогресу та динаміки для досягнення світових стандартів
- включити бенчмаркінг як ключовий елемент стратегічного процесу планування та корпоративний TQM.

Висновки та пропозиції. При належному застосуванні, порівняльний аналіз є потужним інструментом збереження конкурентоспроможності організації. Багато фахівців в Україні та закордоном таких як економісти та маркетингологи висловлюють думку, що тестування стає безперервним процесом в рамках компанії. У межах бенчмаркінгу, підприємництво та функції розглядаються для покращення процесів розробки продуктів або послуг і його просування на ринку. Щоб досягти успіху та збільшити ефективність компанії, порівняльний аналіз повинен стати частиною бізнесу та діяльності внутрішнього середовища підприємства, регулярним процесом інновацій для вдосконалення та розвитку бізнесу.

Отже, корисність бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничими процесами, торговими операціями та маркетинговими функціями найкраще управляти, якщо компанія аналізує та впроваджує найкращий досвід, методи та технології провідних підприємств чи галузей. Це може стати початком, нового етапу у розвитку прибуткового підприємництва з високою економією ресурсів, створення здорової конкуренції та вищої задоволеності потреб споживачів.

Список використаної літератури

1. Kumar A. Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability / A. Kumar, J. Antony, T. S. Dhakar // *Benchmarking: An International Journal*. – 2016. – Vol. 13, No. 3. – Pp. 290–310.
2. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // *Труди Одеського політехнічного університета*. – 2014. – Вып. 1. – С. 253–258.
3. Гончарук А. Г. Новий підхід в управлінні ефективністю у промисловості України / А. Г. Гончарук // *Економіка України*. – 2015. – № 11. – С. 36–46.
4. Pyzdek T. *The Six Sigma Handbook: The Complete Guide for Greenbelts, Blackbelts, and Managers at All Levels* / T. Pyzdek. – New York: McGraw-Hill, 2013.
5. Бенчмаркінг в сфері услуг: монографія / Ж. В. Горностаева и др.; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты: ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2014. – 97 с.
6. Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності / І. В. Спільник, О. М. Загородна // *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.* – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Вып. 24. – № 2. – С. 130–140.
7. Загородна О. М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки / О. М. Загородна, І. В. Спільник // *Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 5 грудня 2014 року)*. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – С. 48–50.
8. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс] / В. Ф. Гамалій, С. А. Романчук, І. В. Фабрика. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf).
9. Бихова О. М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О. М. Бихова // *Економіка розвитку*. – Харків, 2014. – № 3 (71). – С. 15–18.
10. Ganushchak-Yefimenko L. Managing a project of competitive-integrative benchmarking of higher educational institutions / L. Ganushchak-Yefimenko, V. Shcherbak, O. Nifatova // *Eastern-European Journal of enterprise technologies*. – Kharkiv, 2017. – № 3 (87). – Pp. 38–46.