

Доценко Інна Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Хмельницького національного університету
e-mail: innochka.docenko@gmail.com тел. 0677870177

ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

***Анотація:** У статті досліджено теоретичні погляди економічної природи бенчмаркінгу та обґрунтовано його ролі в інноваційному розвитку підприємства. Розглянуто сутність та особливості використання бенчмаркінгу як маркетингового інструменту для пошуку інновацій. З'ясовано, що проведення бенчмаркінгу забезпечує отримання унікальних конкурентних переваг та успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Розглянуто види бенчмакінгу, основні його складові згруповані за окремими ознаками. Доведено, що бенчмаркінг є досить ефективним та поширеним у зарубіжній практиці господарювання, за посередництва якого можливо стимулювати інноваційний розвиток підприємства на підставах концепції сталого розвитку.*

***Ключові слова:** бенчмаркінг, інновація, пошук інновацій, маркетингові дослідження, конкурентоспроможність, новітні технології, генерації бенчмаркінгу.*

***Summary:** In the article, the theoretical looks of economic nature of benchmarking and reasonably of his role are investigational in innovative development of enterprise. Essence and features of the use of benchmarking are considered as a marketing instrument for the search of innovations. It is found out, that realization of benchmarking provides the receipt of unique competitive edges and successful functioning of enterprise in a long-term prospect. The types of benchmarking are consider, his basic constituents are grouped on separate signs. It is well proven that benchmarking is effective enough and widespread in foreign practice of menage at mediation of that it maybe to stimulate innovative development of enterprise on the grounds of conception of steady development.*

***Keywords:** benchmarking, innovation, search of innovations, marketing researches, competitiveness, newest technologies, generations of benchmarking.*

***Постановка проблеми.** В умовах жорсткої міжнародної конкуренції та глобальної тенденції переходу на інноваційний шлях розвитку, створення стійкої економічної системи неможливе без формування дієвого інноваційного механізму.*

Інноваційна активність є важливим фактором, який обумовлює здатність підприємств до виживання. Для збереження конкурентоспроможності їм необхідно якомога швидше адаптуватися до постійно мінливих умов конкурентного середовища. Для проведення процесу пошуку відповідних інновацій актуальним є використання концепції бенчмаркінгу. Бенчмаркінг на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей («out-of-box») з метою розвитку¹. Бенчмаркінг є однією з основних можливих напрямків удосконалення системи управління підприємствами багатьох галузей української промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням теорії і практики бенчмаркінгу, як одного із напрямів маркетингових досліджень, присвячено чимало наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: Андерсен Б., Багієв Г., Братусь Ю., Вартанова О., Данілов І., Маслов Д., Михайлова Е., Рейдер Р., Харрингтон Х. Дж., Шевченко О. у своїх дослідженнях визначають необхідність та напрями використання бенчмаркінгу підприємствами як ефективної бізнес-технології. Проте низка теоретичних і практичних питань застосування бенчмаркінгу потребує подальшого дослідження. Це стосується, насамперед, застосування бенчмаркінгу як інструменту впровадження інноваційних процесів на підприємстві.

Формулювання завдання статті. Мета дослідження полягає у визначенні можливостей застосування бенчмаркінгу як фактору, що сприяє, ініціює інноваційний розвиток підприємств на засадах стратегічного аналізу. Для реалізації мети повинні бути поставлені і вирішені такі задачі: визначення сутності бенчмаркінгу, дослідження його видів, етапів розвитку та можливостей застосування у діяльності українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з новим обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах жорсткої конкуренції вимагає спроможності здійснювати інноваційну діяльність, під якою розуміється освоєння і випуск принципово нової продукції, технологій та підходів до управління, які відповідають вимогам сучасної економіки. Сьогодні для більшості підприємств здатність адаптуватися до економічної і політичної ситуації, що швидко змінюється, є нагальним завданням. У зв'язку з цим різко постає питання про вибір найбільш ефективного

¹ Зиберт Г. Бенчмаркінг : рук. для практиков / Гуннар Зиберт, Штефан Кемпф ; пер. с нем., под ред. Манжосова Г. П. – М. : КИА центр, 2006. – 128 с.

інструментарію управління інноваційною діяльністю підприємства, ефективного використання його інноваційного потенціалу, формування шляхів підвищення інноваційної активності підприємств². Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, оперативно визначати можливості інноваційного розвитку, виявляти приховані резерви розвитку підприємства в цілому.

Фактично бенчмаркінг – це процес стратегічного удосконалення різноманітних сфер діяльності (у тому числі й економічної), що ґрунтується на порівняльному стратегічному аналізі роботи підприємства з лідерами галузі, який полягає в оцінюванні власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивчення роботи галузевих лідерів і провадженні найкращих галузевих прикладів у власній діяльності³. Тобто, бенчмаркінг – альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу стягує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

В економічній літературі виділяють п'ять історичних генерацій бенчмаркінгу⁴:

– перша генерація – реверсивний бенчмаркінг: орієнтація на продукт, вивчення переваг продукту (послуги) конкурентів і впровадження відповідних змін, порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей та рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів, конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок;

– друга генерація – конкурентний бенчмаркінг: комплексний підхід, порівняння параметрів внутрішніх процесів з конкурентами;

– третя генерація – процесний бенчмаркінг: вивчення найкращої практики на інших ринках (тобто неконкурентний підхід до бенчмаркінгу), поглиблення вивчення внутрішніх процесів, розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу;

– четверта генерація – стратегічний бенчмаркінг: систематичний процес оцінки стратегічних альтернатив та підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів, оцінка перспектив ділового партнерства,

² Герасимчук Л. М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л. М. Герасимчук, Л. С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3, Т. 3. – С. 99-103.

³ Вартанова О.В. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. В. Вартанова, І. В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – В. 8, Ч. 2.– С. 89-92.

⁴ Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Праці Одеського політехнічного університету. – 2007. – В. 1 (27). – С. 253-258.

орієнтація на довгострокове удосконалення, внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг);

– п'ята генерація – глобальний бенчмаркінг: вивчення досвіду глобальних компаній, дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею, вивчення можливостей подолання міжнаціональних бар'єрів, зменшення різниці між бізнес-процесами у глобальному середовищі.

Таким чином, бенчмаркінг включає різноманітні зіставлення результатів діяльності у минулому, бізнес-планів системи цілей, результатів діяльності і процедур інших аналогічних підрозділів підприємства, результатів діяльності аналогічних підрозділів інших організацій, а також порівняння з окремими конкурентами і іншими галузями.

Проблему оцінки, пошуку та вибору оптимальних результатів інноваційної діяльності з використанням принципів бенчмаркінгу пропонується вирішувати у п'ять взаємопов'язаних етапів:

– планування деталей бізнес процесів підприємства (встановлення результативних цілей та процесів, які відповідають політиці підприємства);

– дослідження та аналіз (пошук та аналіз показників, співставлення обраних параметрів з підприємствами-лідерами, визначення відмінностей, переваг та недоліків знайдених інноваційних процесів);

– порівняння (проведення порівняння з результатами аналізованих підприємств та визначення невідповідностей);

– адаптація (коригування отриманої інформації щодо інновацій відповідно до умов функціонування підприємства);

– удосконалення (вживання заходів щодо постійного покращення результативності системи менеджменту).

В основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не лише підприємств-конкурентів, а й передових фірм інших галузей. Порівняння з конкурентами можна проводити за різними показниками, на різних рівнях. Відтак, багатокомпонентність самої діяльності обумовлює і наявність підстав для класифікації видів бенчмаркінгу. Отже, серед основних видів бенчмаркінгу можна виділити:

– стратегічний бенчмаркінг – процес забезпечення відповідності стратегії підприємств ключовим факторам успіху на ринку на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів⁵;

– внутрішній бенчмаркінг – здійснюється усередині організації шляхом зіставлення характеристики окремих виробничих одиниць за певні періоди часу⁶;

– зовнішній бенчмаркінг – включає пошук еталонів за межами підприємства на основі вивчення тих підприємств, які мають основні переваги в галузі⁷;

– конкурентний бенчмаркінг – дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів;

– функціональний бенчмаркінг – порівняння підприємств різних галузей і видів діяльності, щоб знайти способи для поліпшення аналогічних функцій або процесів роботи;

– процесний бенчмаркінг – приведення визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесах підприємств-конкурентів;

– загальний бенчмаркінг – процес, що порівнює визначену функцію двох або більше організацій незалежно від підприємницької діяльності⁸;

– асоціативний бенчмаркінг – проведення бенчмаркінгу організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

Отже, бенчмаркінг має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності і результативності діяльності підприємства, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку отримує підприємства, що запровадила 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

⁵ Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства // О. М. Шевченко, Ю. М. Братусь // Бізнесінформ. – 2014. – № 4. – 64-68.

⁶ Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. - 272 с.

⁷ Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде / Пер.с англ.; Под ред. Б.Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

⁸ Вартанова О.В. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. В. Вартанова, І. В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – В. 8, Ч. 2.– С. 89-92.

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

В останній час все більшої популярності набуває стратегічний бенчмаркінг. У процесі проведення стратегічного бенчмаркінгу ефективність пошуку зовнішньої інформації про конкурентів та їхні показники значною мірою залежить від того, наскільки правильно організовано такий пошук. Найбільшу перевагу від застосування стратегічного бенчмаркінгу отримують:

- підприємства, які раніше ніколи не проводили систематичний і детальний аналіз конкурентів;

- підприємства, які функціонують у секторах ринку з високим рівнем конкуренції та мінливим діловим оточенням.

Як правило, з самого початку здійснюється порівняння з кількісними (фінансовими) показниками конкурентів. Це перша частина стратегічного бенчмаркінгу. Для цілей стратегічного бенчмаркінгу достатньо скласти список з 8-10 підприємств галузі ринку, з якими буде проводитися порівняння. В першу чергу доцільно зосередитися на таких показниках як частка ринку, темпи зростання, прибутковість.

Обсяг реалізації продуктів (послуг), необхідний для визначення частки ринку, доцільно брати у вартісному, а не натуральному, вираженні і заокруглювати до цілого процента.

Темпи зростання визначаються за динамікою зміни ринкових часток конкурентів, включених у групу «бенчмарк». Дані можуть збиратися як у цілому по ринку, так і за окремими сегментами.

Серед показників прибутковості (рентабельності) доцільно вибрати показник рентабельності інвестованих коштів, оскільки саме цей показник найбільше цікавить акціонерів. Рентабельність реалізації можна використовувати лише тоді, коли достовірні дані щодо віддачі на інвестований капітал отримати неможливо.

Якщо компанії, включені у групу «бенчмарк», є відкритими акціонерними компаніями і їхні акції котируються на біржі, доцільно вивчити зміну ринкової вартості акцій.

Серед інших кількісних показників, як це не дивно, зарубіжні підприємства часто використовують якісний показник «ступінь задоволення клієнтів». На жаль, у нашій країні зібрати подібну інформацію вкрай важко. Можна проводити власні

маркетингові дослідження шляхом опитування клієнтів, але, як правило, витрати на такі дослідження не окупаються.

Друга частина стратегічного бенчмаркінгу – аналіз стратегій поведінки конкурентів на ринку. Визначеного алгоритму цієї процедури не існує, але є загальні рекомендації, згідно з якими спочатку необхідно описати загальну стратегію конкурентів.

Третя частина стратегічного бенчмаркінгу – заключна. Маючи кількісні (фінансові) показники, можна визначити найкращі на ринку підприємства. Після цього виділяють ті аспекти стратегій конкурентів, які найтісніше пов'язані з досягнутими ними позитивними результатами. У підсумку може виявитися, що окремих елементів стратегії, які раніше розглядалися як важливі й необхідні, у найбільш успішних конкурентів немає взагалі. Разом з тим, можуть бути виявлені елементи, які є суттєвими для досягнення успіху, але яким раніше достатня увага не приділялася.

Результати стратегічного бенчмаркінгу досить часто мають самостійне значення для посилення окремих сторін поточної стратегії, але у більшості випадків їх недостатньо для повноцінного стратегічного аналізу. Бенчмаркінг – це важливий інструмент збирання цінної інформації, у тому числі стратегічної, яка потім використовується в різних моделях стратегічного аналізу.

Розглядаючи розвиток стратегії бенчмаркінга, можна виділити два основних типи бенчмаркінгу: перший являє собою формалізований підхід, що ґрунтується на партнерстві і є найвідоміший і розповсюдженим у літературі. У бенчмаркінговому дослідженні, що ґрунтується на партнерстві, інформація про найкращу практику – результат формалізованого, офіційного спілкування з одною компанією, що є загально визнаним орієнтиром у галузі.

Другий підхід до бенчмаркінгу – можна застосовувати тоді, коли формалізований підхід, заснований на партнерстві, неприйнятний. Він використовується для одержання інформації про кращу практику й орієнтири в галузі, у тому випадку коли обмежений час або бюджет не дають можливості застосувати «партнерський» бенчмаркінг або коли ціль полягає в тому, щоб одержати більш широку інформацію про кращі приклади діяльності в галузі одного або декількох партнерів.

Висновки. Отже, для підприємства, яке обирає інноваційний шлях розвитку, бенчмаркінг стає незамінним інструментом при формуванні інноваційної стратегії. При цьому підприємство-інноватор повинно визначити, яке підприємство знаходиться на

вершині конкуренції, чому власне підприємство не є кращим, що має бути змінено або збережено на підприємстві, як впровадити відповідну стратегію, щоб стати кращим з кращих. Бенчмаркінг, у цьому сенсі, допомагає розвивати інноваційний потенціал підприємства, служить основою мотивації виробництва. Введення бенчмаркінгу дозволить удосконалити планування, управління та виробництво на підприємстві і підвищити його конкурентоспроможність, що дає можливість вчитися на чужих помилках, мінімізуючи власні.

Література

1. Зиберт Г. Бенчмаркинг : рук. для практиков / Гуннар Зиберт, Штефан Кемпф ; пер. с нем., под ред. Манжосова Г. П. – М. : КИА центр, 2006. – 128 с.
2. Герасимчук Л. М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л. М. Герасимчук, Л. С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3, Т. 3. – С. 99-103.
3. Вартанова О. В. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. В. Вартанова, І. В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – В. 8, Ч. 2.– С. 89-92.
4. Гончарук А. Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Праці Одеського політехнічного університету. – 2007. – В. 1 (27). – С. 253-258.
5. Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства // О. М. Шевченко, Ю. М. Братусь // Бізнесінформ. – 2014. – № 4. – 64-68.
6. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. - 272 с.
7. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде / Пер.с англ.; Под ред. Б.Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.