

УДК 658.87:334(477)

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
м. Полтава

Ю.В.Двірко,

## **ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БЕНЧМАРКІНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ**

У статті досліджено організаційні засади управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації України. Запропоновано авторський погляд на висвітлення сутності, змісту та особливостей основних форм організації бенчмаркінгу підприємств у сучасних умовах господарювання.

В статье исследованы организационные основы управления бенчмаркингом торговых предприятий потребительской кооперации Украины. Предложено авторское видение сущности, содержания и специфики основных форм организации бенчмаркинга предприятий в современных условиях хозяйствования.

The article deals with organizational fundamentals of Ukrainian consumer cooperatives trade enterprises benchmarking management. There was offered the author's approach upon essence, contents and specific of main forms benchmarking organization under conditions of modern business.

*Ключові слова:* бенчмаркінг, торговельні підприємства, споживча кооперація, управління, форми організації бенчмаркінгу.

У сучасних умовах господарювання важливою складовою ефективного функціонування підприємств є постійний пошук шляхів стратегічного розвитку, що спрямовані на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності їх діяльності. На нашу думку, одним із найбільш сучасних та перспективних засобів удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств є бенчмаркінг.

Будучи інструментом ринкової взаємодії, бенчмаркінг ґрунтується на співпраці, що формально підтверджується укладанням партнерських угод. Дана процедура відбувається у процесі організації бенчмаркінгової діяльності. При цьому першочергово визначається організаційно-економічна форма реалізації бенчмаркінгових проектів, тобто форма і метод проведення подібних порівняльних заходів з підприємствами-партнерами.

Фундаментальні та прикладні проблеми управління бенчмаркінгом підприємств розглядаються у працях Ф.Аунапу, І.Балабанова, К.Богана, С.Богданова, Н.Воеводіної, Ж.Горностаєвої, Т.Забазнової, Г.Зіберта, Р.Кемпа, І.Мазур, О.Михайлової, Г.Мотової, В.Островської, Р.Скуби, В.Толберга.

Наукові дослідження бенчмаркінгу підприємств проводилися І.Аренковим, А.Ашуєвим, Г.Багієвим, Г.Ватсоном, І.Даниловим, О.Дубовиком, С.Картишовим, С.Ковальовим, Д.Колосковим, О.Кунаєвим, А.Лопіним, Д.Масловим, Р.Райдером, Д.Рітвельдом, М.Робсоном, О.Соколовою, Р.Фещур, Х.Харрінгтоном.

Окремі напрями удосконалення бенчмаркінгової діяльності підприємств споживчої кооперації відображені у працях Є.Ісаєнко, Н.Карпенко, М.Ледовської, М.Окладнера, В.Ребицького, І.Роздольської, В.Салія, О.Тюнюкової, О.Чукурної.

Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо становлення та розвитку бенчмаркінгової діяльності на підприємствах споживчої кооперації України, залишається низка невирішених проблем. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанням управління бенчмаркінгом торговельних підприємств, а

окремі теоретико-методичні розробки їх оцінки та напрямів підвищення конкурентоспроможності є фрагментарними та дискусійними.

Метою статті є висвітлення авторського розуміння основних форм організації бенчмаркінгу торговельних підприємств споживчої кооперації.

Організаційно-економічна форма реалізації бенчмаркінгових проектів дає змогу визначити, на яких правових та управлінських засадах співпрацюють партнери по бенчмаркінгу, яким чином здійснюється отримання інформації про підприємства-еталони. Більшість іноземних та вітчизняних підприємств і організацій безсистемно застосовують окремі організаційно-економічні форми бенчмаркінгу, у науковій літературі не існує єдиної систематизації таких форм.

На нашу думку, стосовно діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації перед етапом планування процесу порівняння має обов'язково бути визначена організаційно-економічна форма проведення бенчмаркінгу. Це надасть більшої системності та визначеності запланованим заходам, допоможе більш ефективно знайти підприємство-еталон для запозичення відповідного досвіду.

Ми вважаємо, що для отримання бажаного ефекту бенчмаркінг обов'язково має проводитися шляхом укладання угоди про співпрацю з урахуванням організаційно-економічної форми здійснення еталонного порівняння. Зважаючи на це, відповідними методиками проведення бенчмаркінгу торговельних підприємств споживчої кооперації пропонуємо вважати відповідні процедури укладання партнерських угод, створення альянсів, застосування аутсорсингу – звернення за допомогою до третіх осіб.

Виходячи з вищевказаного, пропонуємо авторську зведену структуру формалізованих та неформалізованих організаційно-економічних форм бенчмаркінгу, які можуть знайти застосування у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації України залежно від певних умов (рис. 1).

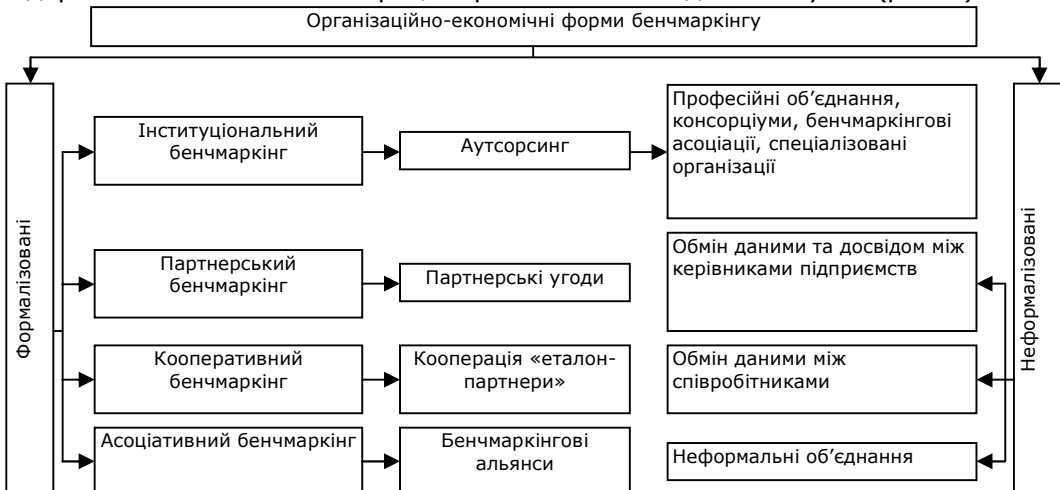


Рис. 1. Рекомендовані форми організації бенчмаркінгу торговельних підприємств споживчої кооперації

Як видно з рис. 1, формою організації бенчмаркінгових відносин може бути і неформалізоване об'єднання управлінських зусиль. У разі таких відносин бенчмаркінг набуває «розвідницького» характеру, що в науковій літературі характеризується як промисловий шпіонаж. Поряд з тим, що у більшості країн світу дана діяльність забороняється на законодавчому рівні, існує також низка негативних моментів організації подібних заходів. Серед них вбачаємо за необхідне виокремити наступні:

- відсутність структурованих методик обміну необхідними даними;
- недостатня деталізація отриманої інформації;
- низька ступінь інтеграції співробітників підприємства у процес бенчмаркінгу;
- відсутність перспектив щодо навчання та підвищення кваліфікації співробітників у процесі бенчмаркінгу тощо.

Зважаючи на недоліки неформалізованих видів організації бенчмаркінгу, ми вважаємо, що у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації найбільш доцільним є застосування формалізованих бенчмаркінгових об'єднань. Серед них основними слід зазначити наступні: партнерський, кооперативний, асоціативний та інституціональний бенчмаркінг. Коротко зупинимося на перевагах кожної формації.

Партнерський бенчмаркінг – це співпраця, обов'язковою умовою якої виступають відносини, орієнтовані на розв'язання існуючих проблем функціонування підприємства на підґрунті не лише єдиної точки зору, а з урахуванням якісного практичного досвіду іншого суб'єкта бенчмаркінгової діяльності.

Організація такої форми бенчмаркінгу передбачає укладання договору між підприємствами-партнерами щодо проведення спільних порівняльних досліджень та обміну відповідною інформацією для впровадження виявлених еталонних показників у свій подальший розвиток та функціонування. Ми вважаємо, що для торговельних підприємств споживчої кооперації застосування даної форми бенчмаркінгу буде корисним, особливо при організації партнерських відносин з кооперативними торговельними підприємствами Західної Європи, Швеції, Данії, де найбільш успішно розвиваються такі підприємства.

Спираючись на користь партнерського бенчмаркінгу у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації, необхідно визначити його ключові характеристики. Отже, такими ми вважаємо наступні: добровільна основа співпраці; взаємна залежність, що виникає внаслідок рівнопропорційного розподілу ризиків, відповідальності, ресурсів, повноважень та доходів; синергія, як концепція доданої вартості; спільне виконання запланованих робіт на всіх рівнях бенчмаркінгового проекту.

Специфічною формою організації бенчмаркінгових відносин є кооперативний бенчмаркінг, що має деякі спільні ознаки з партнерським бенчмаркінгом. На нашу думку, кооперативний бенчмаркінг – це порівняльний аналіз ключових факторів успіху підприємства, що вважається партнером-еталоном, з метою запозичення

якісного досвіду ведення бізнесу. Слід зазначити, дана форма організації бенчмаркінгу є корисною не лише для торговельних підприємств споживчої кооперації, які будуть навчатися на найкращих взірцях. Визнання певного підприємства еталоном значно підвищує його інвестиційну привабливість, надає статусу одного з найкращих у галузі.

Досить поширеною є практика застосування кооперативного бенчмаркінгу в діяльності японських підприємств та організацій. В даній країні вважається престижним бути підприємством-еталоном, оскільки підприємства-партнери надалі поширюють у бізнес-колах інформацію про той факт – у кого переймали корисний досвід, на базі навичок якого підприємства вдосконалювали власну діяльність. Варто зазначити, що за кордоном бути підприємством-еталоном є безпечно, оскільки дана діяльність суворо регламентується Кодексом поведінки у процесі бенчмаркінгу [2].

Створення відповідних законодавчих умов в Україні, на нашу думку, значно б підвищило вірогідність такої співпраці торговельних підприємств споживчої кооперації з підприємствами-еталонами як вітчизняної, так і закордонної торговельної галузі. Також важливою перешкодою для організації проведення бенчмаркінгу в нашій країні є відсутність можливостей пошуку партнерів для еталонного порівняння, в той час як вирішення зазначеного питання у ринково розвинених країнах відбувається за рахунок використання ресурсу мереж, що поєднують підприємства з метою обміну передовим досвідом. Дані мережі обміну діловою інформацією і спеціально створені клуби бенчмаркінгу надають практичну допомогу підприємствам у підвищенні показників їх діяльності шляхом пошуку, аналізу, адаптації та надання рекомендацій щодо впровадження якісних змін. Така форма організації бенчмаркінгу є асоціативною.

На нашу думку, асоціативний бенчмаркінг – це бенчмаркінг, що проводиться підприємствами, які входять до єдиного бенчмаркінгового альянсу. Однією з форм асоціативного бенчмаркінгу можна назвати корпоративний бенчмаркінг, під яким ми розуміємо процес удосконалення ринкових показників діяльності декількох підприємств на підґрунті створення партнерських відносин з приводу обміну і розповсюдження якісного практичного досвіду. Безпосередньо асоціативний бенчмаркінг передбачає звернення підприємств у бенчмаркінговий центр щодо пошуку партнерів для утворення альянсів з обраними суб'єктами господарювання. Слід зазначити, співпраця з партнерами в рамках асоціації передбачає обов'язкове дотримання законів та етичних норм. Зокрема, протокол проведення бенчмаркінгових заходів висвітлено в Кодексі проведення бенчмаркінгу [4].

На нашу думку, дана форма організації бенчмаркінгу є необхідною у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації, оскільки надає значну кількість переваг у такій співпраці, а саме: доступ до нових технологій реалізації основних бізнес-процесів, нові маркетингові можливості стратегічної поведінки на ринку, можливості запозичення досвіду щодо підвищення якості обслуговування

споживачів тощо.

Необхідність процесу об'єднання торговельних підприємств споживчої кооперації у стратегічні альянси, з передбаченням бенчмаркінгової компоненти як найважливішої, ми обґрунтовуємо, спираючись на такі аргументи: кооперативні торговельні підприємства у наш час володіють незначним потенціалом матеріально-технічного забезпечення; низька заробітна плата працівників галузі; хоча кожного року профільні вищі навчальні заклади випускають велику кількість підготовлених спеціалістів, поповнювати трудовий потенціал підприємств та організацій споживчої кооперації вони не поспішають; у працівників зазначених підприємств практично відсутні якісні навички щодо підвищення конкурентоспроможності торговельних об'єктів власними силами, простежується тенденція застарілого менталітету, де не надається вагомості таким складовим, як якісне обслуговування споживачів, заохочення нових постачальників до співпраці, етичне ведення бізнесу, дотримання екологічних стандартів підприємництва тощо.

Та найважливішою причиною необхідності таких об'єднань ми вважаємо експансію західних торговельних компаній на територію України. Функціонування іноземних торговельних мереж на вітчизняному ринку супроводжується демпінгуванням цін на їхню продукцію, що відбувається за рахунок таких факторів: низька торговельна націнка на товари, великі обсяги надходження імпортованих товарів з різних країн, значна швидкість товарообороту. Крім того, іноземні постачальники ведуть активну політику залучення до співпраці українських спеціалістів, які не тільки зацікавлені у високій заробітній платі, що супроводжує дані відносини, а й виведенні процесу торгівлі товарами, що імпортуються, на більш адаптований до українського ринку рівень. Українським посередникам у таких відносинах стимулом виступає гнучка система знижок та орієнтація закордонних постачальників на корпоративних клієнтів. Крім того, функціонування іноземних торговельних мереж супроводжується високим рівнем технічного забезпечення основних бізнес-процесів, наявністю стандартів якості та блок-схем реалізації провідних торговельних технологій, налагодженою співпрацею з постачальниками готової продукції та напівфабрикатів, постійним збором інформації про ринок та ринкову кон'юнктуру.

Такий досвід діяльності, на нашу думку, є досить переконливим на користь створення українських стратегічних бенчмаркінгових альянсів, у склад яких ввійдуть і торговельні підприємства споживчої кооперації.

Як зазначалося вище, підприємства можуть застосовувати асоціативний бенчмаркінг, здійснюючи пошук партнерів через спеціалізовані бенчмаркінгові центри. Завданням таких центрів за кордоном є розповсюдження методик проведення бенчмаркінгу, підтримка бенчмаркінгових проектів, надання необхідної інформації, пошук партнерів по бенчмаркінгу та допомога у налагодженні ділових контактів. Таким чином, підприємства, що є дійсними членами такого центру, мають доступ до широкого спектра первинної інформації,

яку важко отримати в автономному режимі функціонування.

Участь у діяльності бенчмаркінгового центру дозволяє підприємствам підвищити ступінь оптимальності їх вибору, надає можливості знизити ризик невизначеності від співпраці з сумнівними суб'єктами ринку. Сьогодні найбільш відомими бенчмаркінговими центрами у світі є Американський центр продуктивності та якості, Міжнародний центр обміну бенчмаркінговою інформацією та Американська асоціація менеджменту [1; 3].

Отже, ми охарактеризували основні прояви та ознаки асоціативної форми організації бенчмаркінгової діяльності, яка, на нашу думку, принесе значний позитивний ефект при впровадженні у діяльність кооперативних торговельних підприємств. Але, оцінюючи сучасний реальний потенціал даних підприємств, їх законодавчо-правове поле та умови макросередовища, розуміємо, що запропоноване нами – ідеальна модель бенчмаркінгових відносин, що може розглядатися далекою перспективою, на шляху якої існує багато проблем.

Спираючись на зазначене, вважаємо, що вихідним етапом активного розвитку досліджених форм організації бенчмаркінгових відносин торговельних підприємств споживчої кооперації України повинно бути застосування інституціональних аспектів відповідної діяльності. На відміну від вищеозначених форм організації бенчмаркінгу, інституціональний бенчмаркінг передбачає звернення за допомогою у проведенні відповідних заходів до третьої сторони, тобто, споглядається застосування механізму аутсорсингу. Зазначеною третьою стороною можуть виступати професійні об'єднання, асоціації, консорціуми. Завданням даних організацій, як правило, є надання інформації про ринок, сприяння проведенню якісних ринкових досліджень, організація та управління бенчмаркінговими проектами. Отже, у даному випадку, співпраця здійснюється не з підприємствами, що також зацікавлені у покращенні власних ключових факторів успіху, а із спеціалізованими консультативними організаціями. Але надалі, після опанування особливостей інституціонального характеру, рекомендовано поступово розвивати концепцію бенчмаркінгу у торговельній діяльності споживчої кооперації України, причому еволюціонуючи від наведених нами видів партнерства до створення асоціативних форм організації бенчмаркінгу.

Таким чином, запропоноване нами принесе нові якісні зміни у розвиток торговельних підприємств споживчої кооперації, концепція функціонування яких вже давно не відповідає тенденціям та особливостям ринкових відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зиберт Г. Бенчмаркинг: руководство для практиков / Г. Зиберт, Ш. Кемпф. – М.: КИА-центр, 2006. – 148 с.
2. Кемп Р. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологи поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов : пер. с англ. / Р. Кемп ; под. ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
3. Островская В. Н. Бенчмаркинговое обеспечение управления конкурентоспособностью / В. Н. Островская. – Ставрополь: СГУ, 2005. – 334 с.
4. Райдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли : пер. с англ. / Р. Райдер ; под. ред. А. Л. Раскина. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 248 с.