

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 005.51:005.21

О.Ю. БІЛЕНЬКИЙ,
д.е.н., професор кафедри міжнародного обліку і аудиту,
Київський національний університет ім. Вадима Гетьмана

Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу: світовий досвід

У статті досліджено процес еталонного співставлення (бенчмаркінг), що на сьогодні є одним з методів ефективної стратегії бізнесу. Визначено теоретико–практичні аспекти застосування бенчмаркінгу в зарубіжних країнах. Розглянуто досвід реалізації конкурентної стратегії зарубіжними фірмами та виявлені напрями, які можливо застосувати в Україні. Визначено, що концепція бенчмаркінгу є актуальною для українських підприємств.

Ключові слова: бенчмаркінг, стратегічний аналіз, конкурентні переваги, конкурентний аналіз.

А.Ю. БЕЛЕНЬКИЙ,
д.э.н., профессор кафедры международного учета и аудита,
Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана

Бенчмаркинг как инструмент стратегического анализа: мировой опыт

В статье исследован процесс эталонного сопоставления (бенчмаркинг), который сегодня является одним из методов эффективной стратегии бизнеса. Определены теоретико–практические аспекты применения бенчмаркинга в зарубежных странах. Рассмотрен опыт реализации конкурентной стратегии зарубежными фирмами и определены направления, которые возможно использовать в Украине. Доказано, что концепция бенчмаркинга является актуальной для украинских фирм.

Ключевые слова: бенчмаркинг, стратегический анализ, конкурентные преимущества, конкурентный анализ.

О.У. BILENKIY,
doctor of economics, professor of International Accounting and Auditing
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Benchmarking as a tool of strategic analysis: international experience

The paper investigates benchmarking, which today is one of the effective methods of business strategy. The theoretical and practical aspects of benchmarking in foreign countries are determined. The experience of realization of competitive strategy and foreign firms identified areas that can be applied in Ukraine. The concept of benchmarking is important for Ukrainian companies.

Keywords: benchmarking, strategic analysis, competitive advantage, competitive analysis.

Постановка проблеми. В сучасних умовах в пошуках конкретних переваг підприємства різних сфер діяльності спрямовують зусилля на розробку нових методів вдосконалення підприємницької діяльності. Іншими словами, підвищення якості ведення бізнесу прямо пов'язано з використанням сучасних підходів до управління.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку полягає у швидкому реагуванні на зміни навколишнього середовища, в тому числі й споживчого попиту за умови за-

безпечення максимальної ефективності використання ресурсів та витрат.

Так, за останні декілька років описаний як у зарубіжній, так і у вітчизняній економічній літературі бенчмаркінг, тобто процес еталонного співставлення, став одним із найбільш ефективних методів управління та розробки стратегії підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Роль та місце стратегічного планування в управлінні господарською діяльністю підприємств досліджувались багатьма зарубіж-

ними та вітчизняними вченими: І. Ансофом, В.М. Архіповим, В.С. Кабаковим, Б. Карлофом, А.Н. Петровим, М. Портером, Р. Холлом та ін. Праці таких зарубіжних авторів, як Т. Бендел, Ю.Л. Баультер, Р. Кемп, С. Міллер, присвячені саме бенчмаркінгу. Проаналізувавши роботи цих авторів, варто зазначити, що питання, що стосуються формування конкурентної стратегії функціонування та розвитку підприємств в умовах конкурентної боротьби, потребують подальшого дослідження. Недостатньо також у зарубіжній літературі спеціальних праць, які відображають бенчмаркінг, що представляє собою пошук еталонної ринкової діяльності, вивчення чужого досвіду та впровадження у власну практику як конкурентну стратегію.

Мета статті полягає у вивченні зарубіжного досвіду, в дослідженні теоретичних та практичних питань застосування бенчмаркінгу на зарубіжних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Досвід підприємств конкурентів, а також успішних компаній необхідно вивчати та застосовувати до своєї компанії, детально проаналізувавши сильні та слабкі сторони. Можливість подібного сканування бізнес-процесу успішної організації, використання чужої практики на вдосконалення своєї діяльності дає метод еталонного співставлення, або бенчмаркінг.

Даний метод допоможе підприємству досягнути висот у бізнесі та створити свої конкурентні переваги за рахунок запозичення чужих ідей та стратегій та впровадження їх у своєму бізнесі. Потужний інструмент вдосконалення підприємницької діяльності, бенчмаркінг є ефективним методом вивчення не тільки досвіду інших організацій, а й власного.

Концепція бенчмаркінгу зародилась наприкінці 50-х років, коли японські спеціалісти відвідали провідні компанії США та Західної Європи з метою вивчення та подальшого використання їх досвіду.

Родоначалником бенчмаркінгу є японські компанії, які навчилися ідеально вивчати, систематизувати та копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські та американські товари та послуги, щоб виявити їхні сильні та слабкі сторони, а потім випускали дещо схоже по нижчій ціні. При цьому японські виробники успішно переносили технології та ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу.

Так, у середині ХХ ст. японські виробники поклалися в конкурентній боротьбі перш за все на більш низьку вартість робочої сили. По мірі того як західні підприємці переміщували виробничі потужності у країни з низькою вартістю робочої сили, японські виробники збільшували інвестиції у розробку нових технологій, у тому числі інформаційних та телекомунікаційних, та спромоглися досягти переваг як за різноманітністю, так і за якістю продукції. В той час коли європейські та американські виробники зосередили свою увагу на раціоналізації виробництва, японським компаніям вдалося прискорити процес виробництва за рахунок впровадження новітніх технологій, нової техніки, а потім розробити торгові марки зі світовим іменем. Наступний їх крок – створення потужних альянсів. Звідси слідує, що найкращий спосіб зберегти накопичені переваги – постійно вдосконалювати вже існуючі навички та набуття нових. Компанія, яка керується стратегічними намірами та яка ставить за основу своєї діяльності бенчмаркінг, готова до успішної конкурентної боротьби з достойним супротивником – великою, яка не має фінансових проблем компа-

нією, що потребує ретельної побудови власної позиції, а отже дозволяє правильно розподілити обмежені ресурси.

Термін «бенчмаркінг» з'явився у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). Сьогодні існують різні визначення поняття «бенчмаркінг». Керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) Роберт К. Кемп вважає: «Бенчмаркінг – це постійний процес вивчення та оцінки товарів, послуг та досвіду виробництва серйозних конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх галузях» [1]. Виконавчий директор компанії Allied Signal Лоуренс Босіді під бенчмаркінгом розуміє аналіз конкретних заходів, запозичення переваг, отриманих на основі аналізу досвіду інших компаній, та використання у власній компанії найкращих прийомів, привнесених ззовні [2]. Більшість спеціалістів притримуються думки, що бенчмаркінг – це вивчення та впровадження методів управління інших, успішно працюючих за допомогою їх організацій, шляхом порівняння з ними після виявлення слабких сторін своєї організації [3].

Цілеспрямоване використання бенчмаркінгу почалося в 1979 році у корпорації Хегох. Тоді фірми, що конкурують, запропонували споживачам аналогічні за якістю товари за більш низькими цінами. Це стало причиною початку виконання корпорацією Хегох проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності», спрямованого на аналіз витрат, а також якості власних продуктів у порівнянні з японськими аналогами. Проект мав великий успіх. З тих пір бенчмаркінг є частиною бізнес стратегії корпорації Хегох.

Теорія та практика, що склалася, а також проникнення еталонного порівняння в різні сфери діяльності організацій сприяє виокремленню певних видів бенчмаркінгу в залежності від об'єкта порівняння та того, що порівнюється:

- порівняльний бенчмаркінг передбачає порівняння показників діяльності свого підприємства з показниками підприємств конкурентів;
- стратегічний бенчмаркінг – випереджаючий аналіз майбутніх напрямків та варіантів для вибору на ринках, у процесах, технологіях та розподілі ресурсів, які можуть вплинути на стратегічний напрям та розвиток;
- товарний бенчмаркінг передбачає порівняння власних товарів з товарами конкурентів;
- процесний бенчмаркінг визначає порівняння процесів усередині організації, процесів конкурентів, а також компаній-лідерів на ринку, що аналізується. Своєю чергою, процесний бенчмаркінг в залежності від вибору партнера за еталонним співставленням поділяється на:
 - внутрішньофірмовий – порівняння ефективності роботи окремих підрозділів одного підприємства;
 - конкурентний – аналіз стратегії, процесу та практичних методів конкурентів в тій же галузі;
 - загальний – аналіз процесів (функцій) кращих організацій без обмеження за галузеву приналежністю;
 - міжнародний (глобальний) – порівняння з підприємствами світового рівня.

З часом бенчмаркінг довів свою спроможність у виробничій сфері. Його філософія використовується у багатьох фірмах, у тому числі в Kodak, DuPont, Motorola, IBM, Ford Motor, General Electric, Shell. Технологія бенчмаркінгу активно використовується в Інтернеті для досягнення конкурентних переваг перед сайтами лідерами.

Однією з цілей конкурентної співпраці та зворотним боком концепції бенчмаркінгу є обмеження доступу потенційних суперників до досліджень та розробок. Наприклад, найбільші японські фірми в боротьбі за споживача на ринку телевізорів та аудіоапаратури використали багато методів конкурентної боротьби проти західноєвропейських та американських конкурентів, але в той же час пропонували їм свою допомогу у виробництві техніки «наступного покоління» – відеомагнітофонів, портативних відеокамер та програвачів компакт-дисків. Ідея полягала в тому, що західні конкуренти можуть скористатися та скоротити витрати на розробки, що в більшості випадків і відбувалося. Але компанії, які відмовилися від запланованих досліджень та розробок, не є серйозними суперниками у боротьбі за ринки нових товарів. Співпраця також може бути використана для того, щоб виявити слабкі та сильні сторони конкурентів. Так, спільні підприємства «Мазда» з компаніями «Дженерал Моторз» та «Форд» дали японським виробникам унікальний шанс ознайомитися з досягненнями американського автомобілебудування в галузі зниження витрат виробництва, підвищення якості та нових технологій. Крім того, японські фірми отримали інформацію щодо методів конкуренції, які практикуються у «Форд» та «Дженерал Моторз», а також в яких випадках американці вступають у боротьбу та в якій ситуації вони залишаються осторонь. Вірно й те, що «Форд» та «Дженерал Моторз» отримали доступ до досвіду японського партнера-суперника.

Шлях конкурентного інформаційного оздоровлення підприємства задає нову точку зору на стратегію. Це виражається в тому, що стратегічні наміри забезпечують послідовність у розподілі ресурсів протягом довгострокового періоду. Яскраво виражений корпоративний виклик фокусує зусилля співробітників організації у середньостроковій перспективі. І нарешті, конкурентні інновації дозволяють знизити ризики бізнес-суперництва у короткостроковому періоді.

Послідовність у довгостроковій перспективі, концентрація зусиль у середньостроковій та інновації у короткостроковому періоді створюють у сукупності необхідні умови для управління обмеженими ресурсами у прагненні до стратегічних цілей.

Для досягнення конкурентних переваг на українському ринку необхідно зорієнтувати бізнес на виробництво інноваційних товарів. Оскільки інновації коштують дорого, потрібно ширше використовувати переваги бенчмаркінгу. Успішним прикладом використання бенчмаркінгу може стати Китай, промисловість якого вийшла у світові лідери завдяки вдалому копіюванню світових успішних проектів.

В умовах відносин, що глобалізуються, українським компаніям варто шукати нові конкурентні переваги, щоб захистити свої позиції на вже зайнятих ринках та виходити на міжнарод-

ні ринки, а стратегія бенчмаркінгу може створити сприятливі умови для досягнення цих цілей. Стратегія, заснована на концепції бенчмаркінгу, є вдалою можливістю знизити витрати з розробки конкурентних переваг та дозволить компанії рухатися далі на основі інформації, отриманої легальним шляхом.

Корисний досвід можна перейняти і у компаній, які діють в інших галузях. Такий тип бенчмаркінгу називається загальним. Вивчення зарубіжних аналогів допомагає при побудові системи управління, визначенні пріоритетів розвитку. Західний досвід особливо корисний при виборі моделі росту компанії.

Висновки

Сьогодні в бізнес-організаціях зростає роль та значення системи управління, яка здатна своєчасно приймати адекватні рішення та створювати всі необхідні умови (ресурсні, фінансові, кадрові, інформаційні) для їх реалізації. Основним фактором, який визначає комерційний успіх підприємства, є його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність як комплексне поняття означає відповідність товарів та послуг, які виробляє компанія, потребам та очікуванням споживачів не тільки за якісними, технічними, економічними та естетичними характеристиками, а й за комерційними та іншими умовами реалізації.

У наш час бенчмаркінг є невід'ємною базою оцінки та обґрунтування планів вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності багатьох успішних підприємств, кожне з яких прагне стати кращим за інших учасників ринку за тими чи іншими показниками чи їх сукупності та зберегти отримані переваги протягом максимально довгого часу.

Термін «бенчмаркінг» означає систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку та навчання на кращих прикладах. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: продукція, витрати, бізнес-процес, стратегія. Бенчмаркінг – це не тільки передова технологія конкурентного аналізу, а й концепція, яка передбачає прагнення підприємства до безперервного вдосконалення, а також сам процес вдосконалення.

Для зарубіжної бізнес-практики властиве різноманіття видів бенчмаркінгу: конкурентний, загальний, внутрішній, стратегічний, функціональний.

Список використаних джерел

1. Robert C/ Camp/ Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance/ – ASQC Quality Press, 1989.
2. Харри М., Шредер Р. 6 SIGMA. – М.: ЭКСМО, 2003. – 464 с.
3. Голубева Т.Г., Елисеєв О.Н. Бенчмаркинг, как эффективный инструмент управления организацией // Качество. Инновации. Обращение. – 2002. – 1. – С. 60–62.