

**БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОШУКУ ІННОВАЦІЙ**

**Анотація.** Розглянуто сутність та особливості використання бенчмаркінгу як маркетингового інструменту для пошуку інновацій. Запропоновано методіку поетапного використання бенчмаркінгу для пошуку, оцінки та впровадження результатів інноваційної діяльності. З'ясовано, що проведення бенчмаркінгу забезпечує отримання унікальних конкурентних переваг та успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, інновація, пошук інновацій, етапи бенчмаркінгу.

**Summary.** Essence and features of use of a benchmarking as marketing tool for search of innovations are considered. The technique of stage-by-stage use of a benchmarking for search, an assessment and introduction of results of innovative activity is offered. It is found out that carrying out a benchmarking provides obtaining unique competitive advantages and successful functioning of the enterprise in long-term prospect.

**Key words:** benchmarking, innovation, search of innovations, stages of benchmarking.

**Постановка проблеми.** Головною метою пошуку, впровадження та комерціалізації результатів інноваційної діяльності для будь-якого підприємства є досягнення унікальних конкурентних переваг, здатність швидко виявляти зміни в зовнішньому середовищі і вчасно реагувати на них, тобто бути конкурентогнучким. Для проведення процесу пошуку відповідних інновацій актуальним є використання концепції бенчмаркінгу. Ця стратегія в умовах глобалізації ринкових відносин дозволить перетворити суб'єкт господарювання на таку організацію, що самонавчається і є стратегічно зорієнтованою, оскільки застосування бенчмаркінгу дозволяє безперервно виявляти і переймати найкращий досвід в різних сферах діяльності як конкурентів, так і суб'єктів господарювання інших галузей, формувати унікальний набір стійких конкурентних переваг і своєчасно вносити зміни до нього.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченню економічної категорії «бенчмаркінг», його становленню та розвитку присвятили свої праці західні вчені Б. Андерсен [8], Г. Ватсон [7], К. Толдмен, Р. Кемп [1], Й. Охіната [4], Д. Рендслі, Т. Фаррі [6] та інші, а серед вітчизняних — І. Аренков [2], О. Ареф'єва та О. Ареф'єв, Н. В. Афанасьєва [3], Д. О. Барабась [10], О. Подсолонко, О. Соломенко [11] та інші.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні науково-методичних і теоретичних положень щодо використання принципів бенчмаркінгу для пошуку, оцінки та вибору результатів інноваційної діяльності.

**Основні результати дослідження.** Як основу методології та концепції пошуку, оцінки та вибору інновації для її подальшого впровадження на підприємстві чи комерціалізації слід розглянути підхід, що опирається на принципи бенчмаркінгу як інструмента маркетингової оцінки інновацій. Він передбачає орієнтацію підприємства на комплекс адаптаційних управлінських рішень щодо організації та впровадження програм удо-

сконалення бізнес-процесів, створення нового чи покращення вже існуючого товару, покращення систем управління виробничо-технологічними процесами, що отримані та проводяться на основі результатів інноваційної діяльності фірм, що успішно працюють, лідерів у галузі функціонування підприємства, що розглядається, чи суміжних з нею. Саме принципи та методологія бенчмаркінгу виступають базою для створення та зміцнення довгострокових взаємовигідних відносин між суб'єктами ринку інновацій, отримання додаткових характеристик конкурентного середовища зазначеного ринку та мають важливе значення під час приймання рішення щодо вибору та впровадження певних результатів інноваційної діяльності конкретного виробника інновації.

У науковій економічній літературі є різні точки зору щодо сутності поняття «бенчмаркінг». Тому доцільно згрупувати погляди на визначення цього терміна за об'єднувальними рисами (табл. 1).

Таким чином, бенчмаркінг — це, по-перше, порівняння своїх показників з показниками інших організацій: конкурентами й організаціями-лідерами, і, по-друге, вивчення й застосування успішного досвіду інших у себе в організації; це методологія, спрямована на вимір події з метою порівняння її з кращим, в чому б це краще не складалося, і потім адаптування її до власної ситуації та умов. Незважаючи на численність визначень, наявних у літературі, внутрішню сутність бенчмаркінгу можна охопити такими моментами: цінність навчання на прикладах, що лежать поза звичайною «системою координат» організації; важливість здійснення цього навчання структурованим, формалізованим чином; порівняння практики роботи самої організації з кращими зразками на постійній основі; корисність отриманої інформації для початку дій з поліпшення роботи. Реальні поліпшення в результаті бенчмаркінгу виникають з аналізу та розгляду швидше процесів, ніж вихідних характеристик.

## Погляди на визначення поняття «бенчмаркінг»

Об'єднувальна риса поглядів	Сутність	Автори
Обґрунтування терміна «бенчмаркінг» як отримання нових ідей, нового продукту тощо	Пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності.	Роберт Кемп [1]
	Засіб для вдосконалення діяльності та практики кращої якості з використанням досвіду найкращого в цій сфері, механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм.	І. А. Аренков Н. В. Афанасьєва [2, 3]
	Переїняття методів управління в інших, що успішно працюють, підприємств за їх допомогою, після того, як шляхом порівняння з іншими галузями підприємницької діяльності чи конкурентами були виявлені слабкі сторони своєї фірми.	С. Toldmann D. Randsley Y. Ohinata [4]
Бенчмаркінг як результат підприємницької діяльності	Вид діяльності, що пов'язаний з клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється при плануванні, з орієнтацією на створення цінності і компетентності.	W. Bruckhardt [5]
	Сукупності управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимір задоволеності покупців.	T. R. Furey [6]
Визначення поняття бенчмаркінгу як процесу, який приносить економічну та/або соціальну користь	Навчання на основі порівняння, що має два рівні — стратегічний і рівень окремих процесів.	T. Clauton B. Lunch
	Процес систематичного і безупинного виміру: оцінка процесів підприємства та їхнє порівняння з процесами підприємств-лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для удосконалення власної характеристики.	G. H. Watson [7]
	Постійне вимірювання і порівняння окремого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яке допоможе підприємству визначити мету свого удосконалювання й проведення заходів щодо поліпшення роботи.	Б'єрн Андерсен [8]

Бенчмаркінг не обмежується конкурентною інформацією, він шукає інновації, заглядаючи за межі галузевої парадигми. Бенчмаркінг дозволяє конкурентам провести діалог один з одним. За допомогою структурованих досліджень та обміну отриманими даними компанії, що конкурують, можуть підняти загальногалузевий стандарт якості. При цьому джерела третьої сторони можуть служити нейтральною базою для досліджень за загальногруповими інтересами.

Основою проведення бенчмаркінгу є цикл Демінга, оскільки прагнення до неперервного покращення, або, іншими словами, постійного вдосконалення, вимагає не лінійного, а колоподібного підходу, який і реалізується у цьому циклі. Стандарт 14001:2004 трактує цикл Демінга таким чином: планувати (plan) — встановити результативні цілі та процеси, які відповідають політиці підприємства; виконувати (do) — запровадити заплановані процеси (втілити у життя ці зміни); перевіряти (check) — контролювати й оцінювати процеси стосовно цілей, завдань, законодавчих та інших вимог, а також звітувати про отримані результати (тобто перевірити результати); корегувати (act) — вживати заходів щодо постійного покращення результативності системи менеджменту, тобто стандартизувати зміни і з новою інформацією увійти в колообіг покращення [9]. Однак необхідно деталізувати цю модель відповідно до поставлених цілей. Проблему оцінки, пошуку та вибору оптимальних результатів інноваційної діяльності з використанням принципів

бенчмаркінгу пропонується вирішувати у п'ять взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

На першому етапі бенчмаркінгового дослідження слід залучити фахівців, які мають поглиблені знання специфіки технології галузі для опису процесів з точки зору визначення ключових параметрів і характеристик, найбільш важливих для порівняння з відповідними параметрами і характеристиками інших компаній, а також визначення ключових факторів успіху, перевірки фінансового стану підприємства, проведення досліджень, управління та контролю бізнес-процесів, індикаторів результативності та інших необхідних характеристик процесу бенчмаркінгу. Проведення бенчмаркінгового порівняння здійснюється за ключовими показниками конкурентоспроможності, тобто важливим є визначення тих напрямів діяльності, які є критичними для підприємства. Тобто в рамках першого етапу здійснюється виявлення процесів, пов'язаних із реалізацією критичних факторів успішного функціонування підприємства, що потребують введення інноваційних змін. При цьому першочерговими для аналізу слід вважати такі фактори: рівень відповідності продукції і послуг потребам ринку; результативність методів збуту продукції; ефективність методів просування продукції; рівень якості продуктів і послуг; ефективність управління персоналом; продуктивність технології та виробничих процесів; ефективність методів організації виробництва.

Протягом другого етапу слід провести ідентифікацію не тільки аналогічних підприємств-

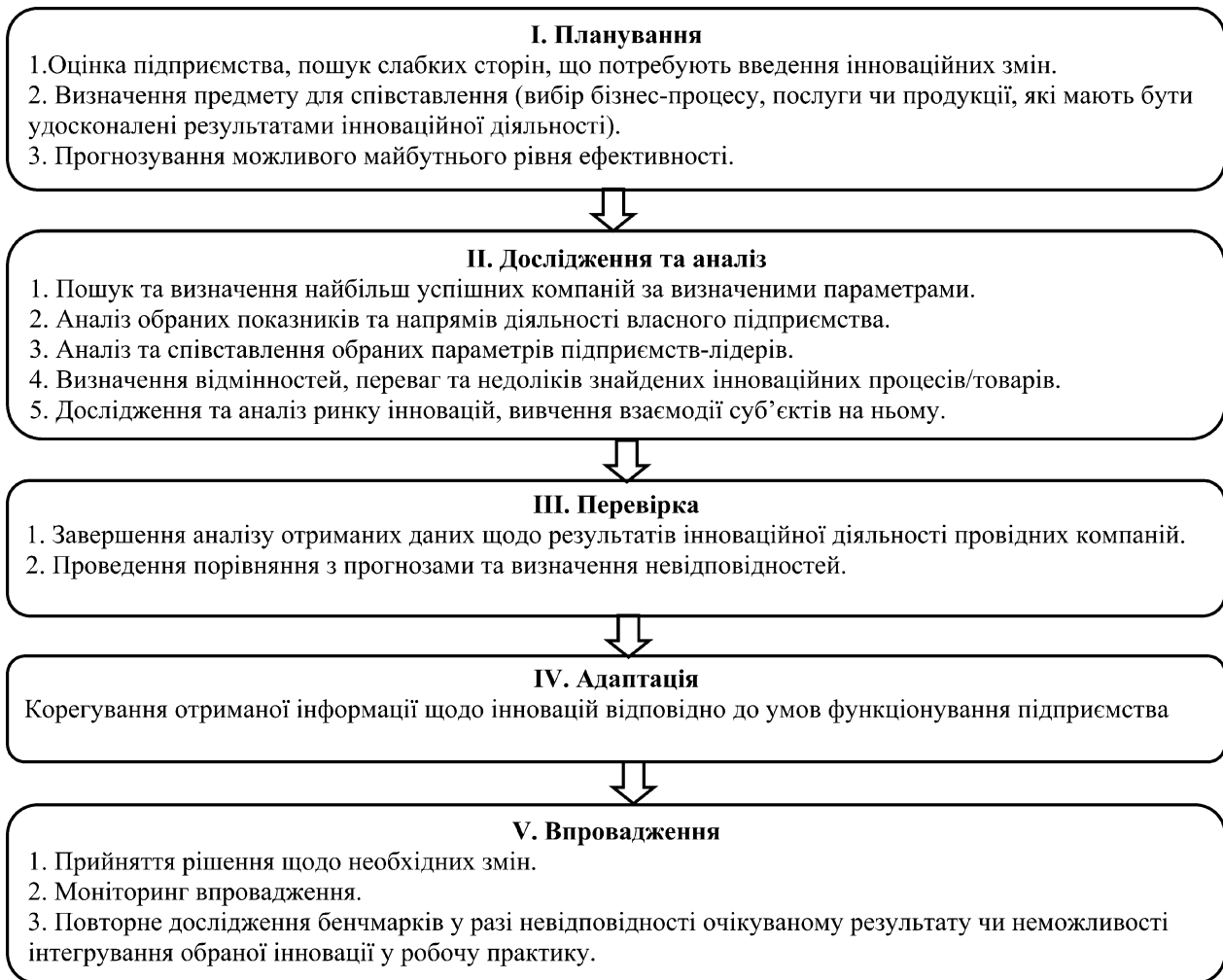


Рис. 1. Модель пошуку та впровадження результатів інноваційної діяльності на основі бенчмаркінгу

конкурентів, але й підприємств з інших галузей і сфер, які будуть включені в групу «бенчмарк». На цьому етапі проводиться збір та вивчення наявних джерел вторинної інформації; упорядкування й аналіз отриманих даних; визначення підприємств-лідерів у певних процесах, послугах чи товарах, чия діяльність вивчатиметься в рамках бенчмаркінгового дослідження. Цей процес вимагає підготовленості і дисципліни в таких аспектах, як глибоке знання процесів, що мають місце у власній організації, вибір відповідних індикаторів ефективності та підготовка документації для супроводу цього процесу.

«Інформаційний пакет» для кожного бенчмарка повинен містити: опис інноваційного процесу в кожному конкретному випадку (підкріплене шаблонами, інструкціями, брошурами тощо); приклади з практики (якщо є); індикатори ефективності проведених інновацій на кожному конкретному бенчмарку; інші матеріали (форми контрактів, методи керівництва, внутрішні процедури і т. ін.).

Джерелами інформації щодо визначення зразкових компаній можуть бути фахівці відповідних підрозділів підприємства, незалежні консуль-

танти, звіти про діяльності організацій у відкритому доступі, журнали, книги, бази даних, галузеві огляди, спеціалізовані конференції, семінари, виставки, консалтингові, дослідницькі компанії, ділові партнери тощо.

Порівняння може проводитися з прямими і непрямими конкурентами, що виконують аналогічні критичні процеси та працюють на одному ринку (конкурентний бенчмаркінг). У цьому випадку доцільно використовувати підходи, що ґрунтуються на теорії кластерів [10]. Підприємства, які належать до того самого кластера, є носіями певної комерційної ідеї, при цьому вони характеризуються конкурентними відносинами. Конкуренція всередині кластера стає механізмом активного розповсюдження конкурентних переваг. Крім того, критеріями визначення еталонних компаній є лідерство на певних ринках за ключовими факторами. Також слід розглянути питання щодо включення до групи «бенчмарк» іноземних компаній, які виконують аналогічні критичні процеси в тій же галузі, але на інших територіальних ринках (функціональний бенчмаркінг) та компаній-лідерів, які працюють в інших галузях, але виконують

аналогічні критичні процеси (загальний бенчмаркінг). Остаточне рішення щодо вибору конкретних зразкових компаній приймається керівником робочої групи на підставі аналізу ринкової інформації, експертних оцінок учасників робочої групи, оцінок зовнішніх експертів [11].

Після збору всієї інформації щодо бенчмарку в ході аналізу всі елементи цієї конкретної практики розбиваються на мінімально можливі частини і потім збираються до купи в логічній і структурованій послідовності. Саме розбиття цієї практики на складові частини і визначення всіх стадій її процесу дає можливість зрозуміти, що лежить в основі цього бенчмарка і яким чином був досягнутий такий рівень розвитку. Кожен бенчмарк наводиться моделлю і поділяється на послідовні кроки, що зображуються у виді технологічної схеми процесу. Блок-схема наочно показує, з яких елементів складається конкретний бенчмарк (включаючи вхід, підпроцеси, дії, точки прийняття рішень і вихід), і, таким чином, розшифровує інновації та ноу-хау, на яких будується бенчмарк. І тільки коли бенчмарк проаналізований і повністю зрозумілий, він може бути перенесений для адаптації і стає, таким чином, «ринковим товаром». На основі аналізу відхилень між власними процесами та процесами партнера з бенчмаркінгу можна визначити ті напрями діяльності, за якими необхідно першочергове впровадження результатів інноваційної діяльності з метою підвищення ефективності функціонування підприємства.

Наступними етапами запропонованої моделі пошуку результатів інноваційної діяльності на основі бенчмаркінгових досліджень є перевірка інформації і розробка плану дій, який передбачає обробку результатів порівняння й визначення рекомендацій з метою підвищення ефективності ринкової діяльності підприємства, та адаптація отриманих результатів відповідно до умов функціонування підприємства.

Етап впровадження результатів дослідження передбачає розробку, узгодження та затвердження плану дій і бюджету витрат, визначення виконавців і призначення відповідальних і безпосередньо впровадження результатів інноваційної діяльності, а також проведення контролю виконання плану дій з впровадження інновацій, який проводиться за такими напрямками: оцінка досягнення поставлених цілей відповідно до встановлених індикаторів; дотримання строків і бюджетів впровадження інновацій. У разі неотримання очікуваного результату чи неможливості інтегрування обраної інновації у робочу практику модель пошуку інновацій на основі бенчмаркінгу починається з етапу виникнення невідповідностей.

**Висновок.** Таким чином, результатом проведення пошуку і впровадження інновацій на основі принципів бенчмаркінгу є: підвищення ефективності та ра-

ціональності процесів; підвищення продуктивності та якості послуг; підвищення конкурентоспроможності; підвищення ефективності та раціональності маркетингу; поліпшення використання ресурсів; підвищення якості підтримки управління; більш швидке й оптимальне прийняття рішень. Отже, бенчмаркінг є маркетинговим інструментом впровадження результатів інноваційної діяльності задля вдосконалення бізнес-процесів, особливістю якого є орієнтація на досягнення підприємств-лідерів, що дозволяє отримати конкурентні переваги шляхом використання кращого досвіду.

### Література

1. Camp R. C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. C. Camp // Milwaukee. — Wisconsin : ASQC Industry Press, 1989.
2. Аренов И. А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики / И. А. Аренов. — СПб. : Изд-во СПб УЭФ, 2004. — 356 с.
3. Афанасьева Н. В. Концепция и инструментальный эффективного предпринимательства : учебное пособие / Н. В. Афанасьева, Г. Л. Багиев, Г. Лейдиг. — СПб. : Изд-во СПб УЭФ, 2003. — 217 с.
4. Ohinata Y. Бенчмаркінг: японський досвід / Y. Ohinata // Зарубіжні маркетингові дослідження. — 2005. — № 4. — С. 22–25.
5. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінг: новаторське і компетентне створення цінності / W. Bruckhardt // Зарубіжні маркетингові дослідження. — 2005. — № 3. — С. 9–11.
6. Furey T. R. Бенчмаркінг — ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку / T. R. Furey // Зарубіжні маркетингові дослідження. — 2002. — № 1. — С. 7–10.
7. Watson G. H. Практика бенчмаркінгу в Італії / G. H. Watson // Зарубіжні маркетингові дослідження. — 2005. — № 6. — С. 19–22.
8. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. ; науч. ред. Ю. П. Адлер. — М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. — 272 с.
9. Environmental management systems — Requirements with guidance for use : ISO 14001:2004. — [Second edition 2004-11-15]. — Geneva, 2004. — 23 p.
10. Барабась Д. О. Технологія бенчмаркінгу як інструмент формування конкурентних переваг фірми / Д. О. Барабась // Мат-ли VIII міжнар. наук.-практ. конференції «Теорія і практика управління з погляду тисячоліть», 23–26 травня 2001 р. — К., 2001. — С. 23.
11. Соломенко О. Є. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів / О. Є. Соломенко, О. А. Виноградов // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2011. — № 35. — С. 230–234.