

ТЕМА: ІСТОРІЯ ТА ТЕОРІЯ БЕНЧМАРКІНГУ.

Термін «бенчмаркінг» має англійське походження і вперше у цьому значенні був використаний у 1979 р. компанією «Ксерокс» у проекті «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних товарів порівняно з японськими. Реалізація цього проекту принесла успіх компанії і викликала зацікавленість у таких компаній, як HP, GM, Dupon, Motorola та ін. У класичному визначенні бенчмаркінг (benchmarking) трактується як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації порівняно з першокласними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку. Бенчмаркінг – систематичний спосіб визначення, розуміння і розвиток найліпших за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик із метою поліпшення реальної ефективності організації. Зарубіжний дослідник Р.К. Донован вважає, що бенчмаркінг є чітко структурованим, динамічним, стратегічним/тактичним процесом прийняття рішення, метою якого є поліпшення роботи підприємства з урахуванням результатів конкурентів і наявних результатів. Бенчмаркінг допомагає визначити сильні і слабкі сторони підприємства залежно від зміни ситуації на ринку, дає можливість краще задовольняти споживчі запити за якістю, ціною, товарами і послугами шляхом установа нових стандартів і цілей. Завдяки бенчмаркінгу відбувається підвищення якості продукції, збільшується продуктивність та ефективність бізнес-процесів, формуються інноваційні ідеї, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Метою використання бенчмаркінгу є підвищення ефективності власної діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі. Предметом бенчмаркінгу, зазначають науковці, є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва та збуту продукції, а також забезпечення безпеки. На основі проведеного дослідження наукових джерел можна виокремити такі види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг, що являє собою бенчмаркінг процесу, який здійснюється всередині корпорації і полягає у зіставленні характеристик підприємницьких одиниць.

2. Конкурентний бенчмаркінг припускає дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємствконкурентів.

3. Функціональний бенчмаркінг – порівняння визначеної функції двох чи більше організацій у тому ж секторі.

4. Бенчмаркінг процесу спрямований на зміну визначених показників і функціональності для їхнього зіставлення з підприємствами, характеристики яких є адекватними в аналогічних процесах.

5. Загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох або більше підприємств незалежно від підприємницької діяльності.

6. Асоціативний бенчмаркінг – проводиться організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

7. Глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, що включає також асоціативний бенчмаркінг.

Вибір виду бенчмаркінгу здійснюється підприємствами за таких умов:

- за характером завдань, які необхідно вирішити;
- доступності ресурсів;
- обмеженістю часу для впровадження бенчмаркінгу;
- наявністю достатньої кількості ресурсів для ефективного впровадження бенчмаркінгу;
- наявністю спеціалістів із досвідом впровадження бенчмаркінгу.

Виділяють такі принципи бенчмаркінгу:

1. Взаємність. Бенчмаркінг є діяльністю, яка заснована на співпраці, взаємоузгодженості й обміні даними, яка забезпечує «виграшну» ситуацію для обох сторін. Проте така співпраця має бути наперед узгодженою. Спочатку необхідно узгодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку

проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії адекватної поведінки інших учасників.

2. Аналогія. Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Будь-який процес може бути дослідженим та оціненим. Аналогія процесів і встановлення критеріїв відбору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

3. Вимірювання. Бенчмаркінг – це співставлення характеристик, декількох підприємств. Метою є встановлення відмінності в характеристиках і можливість подальшого їх удосконалення. Найважливішим завданням вважається визначення ключових характеристик процесу, що дає змогу їх удосконаленню на основі вивчення процесу.

4. Достовірність. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі достовірності даних, розширеного аналізу і детального вивчення процесу.

Більшість науковців виокремлюють такі етапи проведення бенчмаркінгу на підприємстві:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виокремлюються та досліджуються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу. Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім або внутрішнім; провести пошук підприємств, які є еталонними; встановити контакти з цими підприємствами; сформулювати критерії, за якими будуть проводитися оцінка й аналіз.

3. Пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинна, так і вторинна інформація. Отримана інформація, повинна бути всебічно перевірена.

4. Аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат.

5. Упровадження. Необхідно розробити план упровадження, процедури контролю; оцінювати й аналізувати процес упровадження для досягнення найвищої ефективності.

Проте фахівці виділяють низку проблем, які здатні перешкоджати успішному проведенню бенчмаркінгу:

- часові обмеження, брак ресурсів;
- конкурентні бар'єри, недоступність або важкодоступність необхідної інформації про діяльність конкурентів;
- недолік управлінських і професійних кадрів;
- опір змінам із боку менеджменту і персоналу;
- недосконалість планування і короткострокові очікування.

Завдання, які ставить перед собою підприємство, використовуючи інструментарій бенчмаркінгу, можуть бути різними, а саме:

- мінімізувати витрати;
- задовольнити потреби сучасного споживача;
- підвищити конкурентну позицію відносно підприємства-конкурента;
- визначити слабкі місця виробничого процесу;
- розробити та використати нові ідеї;
- підвищити якість продукції;
- підвищити ефективність діяльності тощо.

Процес бенчмаркінгу нелегкий, він вимагає великого терпіння і наполегливої праці. Підприємство має проводити безперервний моніторинг середовища функціонування, незважаючи на високі витрати. Ефект від використання технології бенчмаркінгу набагато перевищує зусилля і витрачені на нього кошти.

Цей ефект полягає в тому, що бенчмаркінг:

- підвищує прагнення до змін;

- спрямований на задоволення кінцевих споживачів;
- підвищує результативність підрозділу, в якому проводиться бенчмаркінг;
- фокусується на впровадженні кращих світових практик;
- рекомендує використання випробуваних підходів, методів, процесів і технологій;
- визначає рівень конкурентоспроможності;
- дає змогу ставити і вирішувати важкі, але досяжні завдання;
- дає змогу здійснити великомасштабні поліпшення;
- забезпечує більш оперативний і менш ризикований підхід до здійснення важких завдань;
- забезпечує підприємству конкурентні переваги;
- створює культуру безперервного вдосконалення;
- зменшує витрати на процес підвищення результативності діяльності підприємства.

Для вирішення завдання щодо орієнтації підприємства на досягнення кращих результатів необхідно здійснити:

- оцінку внутрішнього потенціалу підприємства;
- прогноз його розвитку в обраних сферах бізнесу;
- порівняльну оцінку відносно базових об'єктів бенчмаркінгу;
- обґрунтування цільових значень параметрів ефективності діяльності підприємства з урахуванням наявного потенціалу та досягнень провідних конкурентів;
- структурування цілей за основними елементами виробничої структури підприємства і сфер бізнесу;
- формування переліку заходів, необхідних для забезпечення лідируючого положення підприємства, у тому числі розробку нових інноваційних підходів та вдосконалення існуючих бізнес-процесів.

Бенчмаркінг в управлінні ефективною діяльністю підприємства зводиться до двох найважливіших завдань:

1) ідентифікація ліпших досягнень у сфері спеціалізації підприємства на кожний період часу;

2) орієнтація підприємств на досягнення цих вищих результатів у недалекому майбутньому.

Перше із завдань бенчмаркінгу передбачає збір повної інформації про ситуацію на зовнішньому та внутрішньому ринках, при цьому така інформація повинна бути зібрана для проведення не тільки тимчасового дослідження, а навпаки, повинна постійно доповнюватися і змінюватися за необхідності. Для забезпечення динаміки дослідження необхідним є використання праці кваліфікованих маркетологів. В ідеальних умовах дослідження має охоплювати весь ринок, але абсолютно очевидно, що не всім компаніям це вдається через різні причини, тому інформація збирається й обробляється з орієнтацією тільки на найважливіші аспекти дослідження. Для вирішення наступного завдання орієнтації підприємства на досягнення вищих результатів у рамках бенчмаркінгу передбачає формування внутрішньої стратегії розвитку підприємства, що забезпечує йому досягнення переваги над конкурентами і заняття лідируючого положення у відповідній сфері бізнесу з урахуванням наявного потенціалу. Слід зазначити, що даний опис завдання є дещо ідеалізованим, оскільки далеко не всі підприємства, які застосовують бенчмаркінг у рамках своїх можливостей, можуть домогтися лідируючого положення і переваг над конкурентами.