

66-74 9. Офіційний сайт української служби статистики [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/ 10. Информационно-аналитическое агентство (2014) «BTL как форма продвижения рекламного объекта» Режим доступа : <http://www.socreklama.ru>.

БЕЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Вергун А. М., к.е.н. доцент, Бородатова А. В. магістр
Київський національний університет технологій та дизайну*

Анотація. У статті розглянуто один із найбільш дієвих інструментів удосконалення діяльності – бенчмаркінг. Розглянуто етапи та принципи конкурентно-інноваційного бенчмаркінгу. Проведено аналіз основних помилок та наслідків неправильного застосування бенчмаркінгу. Визначено основні види бенчмаркінгу, можливості їх використання на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: інноваційний бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, етапи проведення бенчмаркінгу, принципи конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу.

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Вергун А. Н., к.э.н. доцент, Бородатова А. В. магистр
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

Аннотация. В статье рассмотрен один из самых действенных инструментов совершенствования деятельности – бенчмаркинг. Рассмотрены этапы и принципы конкурентно-инновационного бенчмаркинга. Проведен анализ основных ошибок и последствий неправильного применения бенчмаркинга. Определены основные виды бенчмаркинга, возможности их использования на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: инновационный бенчмаркинг, виды бенчмаркинга, этапы проведения бенчмаркинга, принципы конкурентно-интеграционного бенчмаркинга.

BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT OF COMPETITIVENESS ENTERPRISES OF LIGHT INDUSTRY

Verhun A., Borodatova A.

Kyiv National University of Technology and Design

Abstract. In the article one of the most effective tools of improvement - benchmarking. The stages and principles of competitive and innovative benchmarking. The analysis of basic errors and the consequences of improper use of benchmarking. The main types of benchmarking their possible use in domestic enterprises.

Keywords: Innovation Benchmarking, benchmarking types, stages of benchmarking principles of competitive benchmarking integration.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах становлення ринкових відносин в Україні важливою умовою ефективного функціонування підприємств є постійний пошук шляхів, резервів підвищення прибутковості та конкурентоспроможності їх діяльності, оцінка результатів своєї діяльності з метою інтеграції всіх дій, спрямованих на постійне вдосконалення. Проте, однією з ключових проблем легкої промисловості залишається не повна завантаженість

виробничих потужностей, яка виникла внаслідок структурної перебудови економіки України та низький рівень технологічних процесів у переробній промисловості.

Особливого загострення ситуація набула із вступом України до Світової організації торгівлі, що призвело до посилення конкурентної боротьби і підвищення вимог до якості продукції. Зважаючи на це, підприємства опинились перед необхідністю пошуку нових ефективних методів розвитку, які б дозволили підвищити їх конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Одним із найбільш дієвих інструментів удосконалення діяльності, які на даний час застосовуються провідними компаніями світу з метою підвищення конкурентоспроможності, є бенчмаркінг. Тому доцільним, на нашу думку, є детальне вивчення, обґрунтування та застосування концепції бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами і використання його результатів для підвищення ефективності функціонування, здобуття конкурентних переваг, закріплення позицій на ринках збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки та застосування бенчмаркінгу досліджувалась такими вітчизняними вченими як О. Ареф'єва, А. Ашуєв, М.С. Вертузаєв, Е. Виноградова, М. І. Дідківський, Д.В. Задихайло, О.В. Кібенко, О. В. Коваленко, Н. Козак, А. А. Мазаракі, Ю. В. Макогон, Д.В. Маслов, Л. Місюра, В. В. Рокоча, А. П. Румянцев, Л. Савицька, В. Сліпенький, Н. Хананова, та ін. А серед зарубіжних вчених Б. Андерсен, Г. Армстронг, В. Вонг, П. Друкер, К. Л. Келлер, Ф. Котлер, Д. Коу, Д. Мінцберг, М. Портер, Дж. Сондерс, М. Спендоліні та ін.

Процес бенчмаркінгу носить швидше інтуїтивний характер і здійснюється вітчизняними підприємствами досить поверхово, не проникаючи в систему маркетингової діяльності. Тому цілком адаптованого до українських умов бенчмаркінгу, який відображав би реалії функціонування українських промислових підприємств та здійснював би позитивний вплив на ефективність їх маркетингової діяльності, на даний час ще не існує, що й пропонується відобразити у даній статті.

Постановка завдання. Метою даної статті є вивчення сутності бенчмаркінгу як інструменту визначення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості, розкриття методики його здійснення і доцільності застосування на вітчизняних підприємствах.

Основні результати дослідження. Систематизація й узагальнення підходів до визначення поняття бенчмаркінгу дозволили виявити, що, незважаючи на велику кількість трактувань даного терміну, в його основі, як правило, лежить:

- регулярне порівняння різних аспектів діяльності (функцій чи процесів) підприємства з „найкращою практикою”;
- визначення причин відставання;
- знаходження нових шляхів до поліпшення діяльності;
- впровадження змін;
- спостереження і контроль за процесом удосконалення.

Метою бенчмаркінгу є запозичення досвіду і адаптація найкращої практики для удосконалення діяльності підприємств легкої промисловості, визначення його стратегій і перспектив подальшого розвитку. З точки зору менеджменту та маркетингу, бенчмаркінг – це процес пошуку нових, більш вдосконалених процедур у бізнесі, який здійснюється шляхом порівняння власних бізнес-проектів з кращими прикладами із практики інших учасників ринка.

Девід Аакер, професор Каліфорнійського університету, представляє бенчмаркінг як контрольні порівняння, що передбачають зіставлення результативності складових бізнесу фірми з іншими підприємствами [1].

О. Щегельська визначає бенчмаркінг як безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [6].

Бенчмаркінговий підхід дозволить підприємству запозичити кращий досвід інших підприємств, уникаючи «винаходу колеса». Культура підприємницької діяльності на підприємстві буде орієнтована на такі цінності, як здатність працівників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організаційної культури. У підсумку підприємство зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності споживачів.

Проведення бенчмаркінгу поділяється на кілька етапів. Різні автори виділяють різну їх кількість. Ми притримуємося думки таких вчених, як Аакер Д., Ватсон Г.Х., Роик Т., які виділяють наступні етапи:

1. Визначення об'єкту бенчмаркінгу: проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; визначаються елементи структури організації, які функціонують неефективно; визначаються основні фактори, які впливають на результат діяльності фірми; встановлюються потреби підприємства в змінах, удосконаленнях; визначається глибина бенчмаркінгу та характер необхідної інформації.

2. Вибір «цільової компанії»: вибір спрямованості (зовнішній чи внутрішній) – від цього залежить, к досвіду якого роду компаній необхідно звертатися: до конкурентів чи до «непрофільних» організацій; пошук налагодження контактів з еталонними підприємствами; формулювання критеріїв, за якими буде відбуватись оцінка та аналіз

3. Збір та аналіз інформації: збір первинних та вторинних даних (джерела інформації: публічна звітність, надруковані статті та інтерв'ю, колишні співпрацівники, менш розповсюджені – відкритий обмін даними між підприємствами); всебічна перевірка, оцінка та аналіз отриманої інформації; виявлення причин свого відставання; визначення напрямків, досвід яких може бути позиченим

4. Адаптація та впровадження новацій: розробка і тестування програми адаптації чужого досвіду; підготовка та затвердження плану впровадження; визначення та введення в курс справи кола зацікавлених та відповідальних осіб; поетапне впровадження нової методики; здійснення супроводження, контролю та корекції процесу змін [1, 2, 5].

На думку Прус Л, найпоширенішими помилками при використанні бенчмаркінгового проекту являються:

1. сприйняття бенчмаркінгу як «інспекційній перевірці» функціонування підприємства;

2. припущення, що вже існуючі й схвалені «базові параметри» можуть бути використані без змін;

3. недостатньо повне дослідження конкурентного підприємства [4].

Бенчмаркінговий підхід може бути використаний підприємством як самостійно, так і із залученням консультантів. У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається, коли підприємство запрошує

команду консультантів для здійснення проекту або для супроводження проекту, реалізованого працівниками підприємства. Залучення консультантів доцільно тому що:

- вони приносять інформацію та кращі методики інших підприємств;
- консультант може діяти як сполучена ланка між працівниками підприємства, його лідерами, клієнтами та постачальниками;
- вони об'єктивні до внутрішньої політики, володіють теоретичними основами концепцій процесів та практичного досвіду застосування їх на практиці [3; 5].

На думку Прус Л. та Тіхонова Ю. позитивними наслідками застосування бенчмаркінгу для підприємства є :

1. поліпшення власного бізнесу
2. усвідомлення порівняльного стану підприємства
3. одержання стратегічної переваги
4. збільшення рівня організаційного знання щодо досліджуваного підприємства

[4; 7].

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи за принципами бенчмаркінгу (рис.1).



Джерело: складено автором

Рис. 1. Сукупність принципів конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу

На сьогоднішній день, бенчмаркінг здобуває статус глобального інструменту міжнародного обміну бізнес-інформацією. Це спричинено тим, що з'являються організації, які спеціалізуються на пошуку партнерів для еталонного порівняння – «індустріальне бюро знайомств» [7].

В Україні до цього явища ставляться з недовірою, розуміючи під бенчмаркінгом промислову розвідку. Сьогодні у нашій країні бенчмаркінг не досяг тих масштабів, які він займає в західній практиці управління тією чи іншою структурою. В силу існуючого у країні корпоративного менталітету на сьогоднішній момент практично в жодній компанії не виділяються кошти на забезпечення роботи окремого департаменту (навіть спеціаліста) по бенчмаркінгу. В той час як на Заході це звичайна практика: існування окремої структурної одиниці по бенчмаркінгу в «штаб-квартирах» великих компаній – життєва необхідність.

Вибір методу, який використовуватиме підприємство у процесі бенчмаркінгу, багато в чому залежить від того, що саме оцінюватиметься (процес чи результати діяльності), у порівнянні з чим організація оцінюватиме свою діяльність (іншими організаціями, стандартами), а також того, яким чином буде використовуватись бенчмаркінг (для постійного удосконалення чи оцінки діяльності).

Внутрішній бенчмаркінг, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства є досить ефективним при вдосконаленні внутрішньої структури підприємства. Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

Функціональний бенчмаркінг спрямований на аналіз окремих процесів, функцій, методів та технологій порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Підприємства, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються. Процесний бенчмаркінг процесу полягає у вивченні практики побудови бізнес-процесів, і як правило, в організаціях, що не є прямими конкурентами, але мають подібні бізнес-процеси. Стратегічний бенчмаркінг полягає у вивченні успішних стратегій підприємств-партнерів, але потребує великих затрат ресурсів, проте дає можливість впроваджувати кращі практики ведення бізнесу. Глобальний бенчмаркінг спрямований на вивчення культури й національних особливостей діяльності підприємства.

Основними перевагами застосування бенчмаркунгу на вітчизняних підприємствах є такі:

- допомагає визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та його вразливість до зміни ринкових умов господарювання;
- дозволяє реально оцінити споживчий попит на ринковими показниками;
- дозволяє керівництву усвідомити реальний рівень ефективності діяльності підприємства та можливості його підвищення;
- стимулює персонал підприємства до постійного пошуку нових шляхів розвитку підприємства;

- допомагає підвищити конкурентоздатність підприємства шляхом постійного моніторингу та удосконалення діяльності;

- сприяє змінам та забезпечує покращення якості товарів та послуг підприємства, шляхом впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності;

- є швидким та порівняно недорогим способом вирішення широкого кола питань та проблем, що виникають в процесі господарської діяльності підприємства.

Разом з тим, існує ряд проблем, які перешкоджають успішному проведенню бенчмаркінгу на підприємстві. Серед них можна виділити такі основні:

- часові та ресурсні обмеження;

- нестача професійних управлінських кадрів;

- важкодоступність інформації про діяльність конкурентів;

- недосконалість планування та короткострокові очікування.

Висновки та пропозиції. Таким чином, можна зробити висновок, що бенчмаркінг – це визнаний та дозволений інструмент досягнення цілей та стратегій підприємства, заснований на детальному вивченні конкурентного середовища та впровадження модифікованого досвіду цих підприємств, з метою безперервного вдосконалення своєї діяльності.

Бенчмаркінг є надзвичайно дієвим інструментом, особливо у ситуаціях, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дозволяє зрозуміти вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами і світовими лідерами у аналогічній сфері діяльності. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів з виробничо-технічної кооперації та з'ясувати переваги злиття компаній. Бенчмаркінговий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців. Тому впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність українських підприємств є гарантією зміцнення їх конкурентних позицій як на вітчизняному ринку, так і умовою повноцінного та ефективного входження у світовий економічний простір.

Література: 1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с. англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с. 2. Ватсон Г.Х. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий // Деловое совершенство. – 2006. – №9. – с. 27-31. 3. Механік О.В. Бенчмаркінг для України: пошук власної стратегії інноваційного розвитку України // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №3 (82). – с. 73-78 4. Прус Л. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю // СХІД. – 2005. – №4 (70). – с. 33-37 5. Роик Т. Умение видеть лучшее // Инвестгазета. – 2006. – №6. – с.65-66 6. Стельмах М., Сорока Т. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства // Вістник ТНЕУ. – 2007. – №1. – с. 53-61 7. Тіхонов Ю.В. Бенчмаркінг і бізнес-розвідка як складові успішного розвитку бізнесу // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №9 (75). – с. 126-132.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ПОБУТОВИХ ПОСЛУГ

*Вергун А. М. к.е.н., доцент, Ромащенко М. О. магістр
Київський національний університет технологій та дизайну*

Анотація. Стаття присвячена стратегічному управлінню поведінкою підприємства на ринку. Розглянуто впровадження інноваційних стратегій як основи