

О.В. Коваленко

Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством

Бенчмаркінг – це мистецтво виявляти те, що інші фірми роблять краще, а також вивчення прогресивних методів роботи. Використання досвіду конкурентів і успішних компаній дозволяє скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності організації.

Ключові слова: бенчмаркінг, антикризове управління, інноваційні технології, бізнес-процес, господарські рішення, стратегічне планування

Постановка проблеми

Категорія антикризового управління встановлює понятійну демаркацію одного типу управління від іншого. Багатозначність економічного, особливо управлінського розуміння цієї категорії, на наш погляд, обумовлюється подвійною природою будь-якої кризи, яка одночасно творить і руйнує, тобто формує передумови і готує умови для подальшого розвитку і визволяє від колишньої стратегії бізнесу. Стає очевидним, що своєчасне розпізнавання ознак і природи кризи, її локалізація, використання новітніх елементів менеджменту складають суть механізму антикризового управління. За останні десять років бенчмаркінг став одним з ефективних і визнаних методів удосконалення бізнесу і входить до найпопулярніших інструментів управління. Дані різних закордонних досліджень свідчать про залучення у процес еталонного зіставлення від 60 до 90% компаній.

Аналіз останніх публікацій та досліджень

Термін «бенчмаркінг» з'явився у 1972р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). Сьогодні існують різні визначення поняття «бенчмаркінг» («benchmark» – оцінка на фіксованому об'єкті, наприклад, оцінка на стовпі, що зазначає висоту над рівнем моря), що не мають однозначного перекладу на українську мову.

Китайський генерал Сун Тзу писав: «Коли ти знаєш твого ворога й знаєш себе, ти не страшишся результату від сотні війн». Таким образним висловом можна сформулювати сутність нової техніки економічного аналізу – бенчмаркінгу, що завоювала симпатію вчених і бізнесменів Японії, Америки, Західної Європи і Скандинавії.

У Японії «benchmarking» співвідноситься за змістом з японським словом «dantotsu», що означає «зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера) стати ще кращим (лідером)».

По суті бенчмаркінг – це процес еталонного зіставлення. У бізнес-середовищі існує безліч трактувань бенчмаркінгу. Класичним визначенням бенчмаркінгу є слова засновника цього методу удосконалювання управління, керівника Глобальної мережі

Коваленко Олена Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Запорізької державної інженерної академії.

бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) Роберта Кемпа: «Бенчмаркінг – це пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності» [4].

Більш розгорнуте визначення дає экс-голова Американського суспільства якості (ASQ) Грегорі Ватсон: "Бенчмаркінг – це процес систематичного й безперервного виміру: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння із процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності" [5].

Професор Норвезького університету науки й технології Б'єрн Андерсен дає найбільш повне, на наш погляд, визначення бенчмаркінгу: «Бенчмаркінг – це 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» [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.

Мета дослідження

Основною метою дослідження є визначення сутності та особливостей застосування бенчмаркінгу в процесі антикризового управління.

Викладення основного матеріалу

В Україні вже з'являються фірми, що використовують бенчмаркінг як елемент стратегії підвищення конкурентоспроможності але поки таких компаній одиниці. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності або програмою з поліпшення якості, інші ж зараховують його до екзотичних продуктів японської бізнес-практики.

Для більшості ж керівників "бенчмаркінг" – це незнайоме слово, а еталонне зіставлення сприймається не як метод управління, а як звичайний аналіз конкурентів або маркетингове дослідження. Однак потенціал бенчмаркінгу великий, і найближчим часом еталонне зіставлення займе своє законне місце в арсеналі менеджерів.

На практиці найбільш часто застосовуються різні види бенчмаркінгу, які можна класифікувати залежно від того, з ким проводиться порівняння і що порівнюється (рис. 1).

Внутрішній бенчмаркінг здійснюється усередині організації, в результаті якого аналізуються та порівнюються характеристики виробничих одиниць одного й того самого підприємства, схожих за аналогічними процесами.

Зовнішній партнерський бенчмаркінг проводиться кількома фірмами або підприємствами, які укладають договір про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з учасників з метою надання допомоги один одному для подальшого успішного розвитку. Подібні угоди можуть укладати як різнопрофільні, так і однопрофільні підприємства, тобто підприємства-конкуренти. Проведення такого бенчмаркінгу вважається одним зі способів пом'якшення конкуренції.

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.

Партнерський бенчмаркінг можна вважати одним з елементів нової ситуації, коли відбувається відмова від суперництва на користь співробітництва. Саме такий вид

зовнішнього бенчмаркінгу розглядає Э. Демінг [2], саме так працюють багато японських фірм [3].

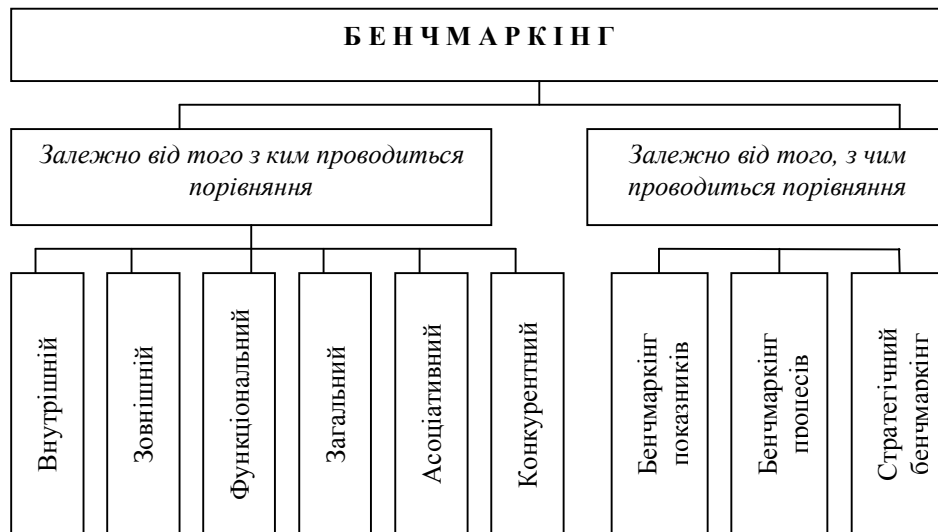


Рис. 1. Види бенчмаркінгу

Значно більші труднощі зазнають ті підприємства, які прибігають до індивідуального конкурентного бенчмаркінгу. Особливі труднощі проведення такого бенчмаркінгу пов'язані з тим, що підприємству при розробленні плану дій необхідно прорахувати перспективу розвитку підприємства, взятого за еталон, і в ході реалізації програми періодично порівнювати його діяльність зі своєю. В умовах закритості інформації це далеко не прості задачі, тому й виявляється кращим партнерський бенчмаркінг.

Однак в останні роки стало можливим проведення індивідуального бенчмаркінгу на основі самооцінки. Самооцінка розглядається сьогодні як самостійний і ефективний інструмент управління якістю, що цілком справедливо, але при цьому вона є ні чим іншим, як різновидом зовнішнього індивідуального бенчмаркінгу. З'являються нові варіанти індивідуального конкурентного бенчмаркінгу, наприклад інтерактивний. Європейський фонд менеджменту якості (EFQM) зайнявся акумулюванням інформації про передовий досвід у сфері менеджменту. Передбачається, що інтерактивний доступ до цієї інформації дозволить членам зазначеного фонду безперешкодно використовувати широку гаму різних варіантів бенчмаркінгу.

Функціональний бенчмаркінг, при якому аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Фірми, 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.

Загальний (міжгалузевий) бенчмаркінг – порівняння компанії з непрямими

конкурентами незалежно від сектора економіки щодо вибраних параметрів.

Асоціативний бенчмаркінг проводиться підприємствами, які об'єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол такої кооперації знаходиться в Кодексі проведення бенчмаркінгу.

Конкурентний бенчмаркінг полягає в аналізі організації бізнесу в компаніях-конкурентах на основі інформації, яку вони самі про себе поширюють, а також інформації від клієнтів і постачальників.

Бенчмаркінг процесів (process benchmarking) являє собою пошук організацій, що мають кращі досягнення в тій або іншій сфері діяльності, для їхнього детального дослідження. Вивчення кращих процесів полягає в усвідомленні механізму функціонування процесу, який цікавить, ніж у порівнянні його показників з результатами аналогічного процесу у своїй організації. Дослідження звичайно проводиться на підставі взаємної згоди сторін, що регулюється "Кодексом поведіння" (у Європі це "The European Benchmarking Code of Conduct", розроблений Європейським фондом управління якістю – EFQM). Знання, одержані в процесі еталонного зіставлення, адаптуються й впроваджуються у власні процеси організації. Бенчмаркінг процесів – це глибоке функціональне дослідження діяльності як своєї організації, так і організації-партнера. У бенчмаркінгу процесів можна виділити два напрямки. По-перше, пошук кращих господарських рішень (best practice), цей напрямок характеризується детальним вивченням етапів, що цікавлять, діяльності організації-партнера, що має структуру процесу. По-друге, вивчення факторів, які сприяють поліпшенню бізнес-процесу, тобто факторів здійснення (enablers), методів, стратегії, підходів, інструментів, що підвищують показники діяльності організації і її конкурентоспроможність.

У свою чергу, зовнішній і внутрішній бенчмаркінг можна класифікувати так (рис. 2).

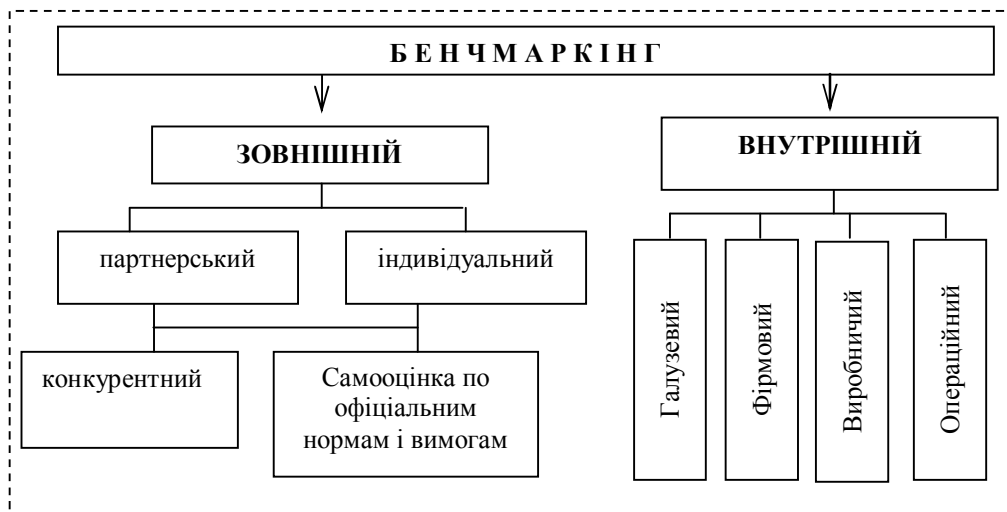


Рис. 2. Зовнішній та внутрішній види бенчмаркінгу

У Японії, США й інших країнах програми бенчмаркінгу розвиваються при державній підтримці. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграв економіка

країни в цілому.

- Негативними бар'єрами використання бенчмаркінгу в Україні є:
- непрозорість середовища перебування підприємств;
 - недоступність відкритої інформації для порівняння й обміну досвідом;
 - нерозвиненість інфраструктури бенчмаркінгу в Україні;
 - превентивна закритість компаній і власний комплекс "засекреченості";
 - існуючі системи фінансового обліку компанії й оподаткування не завжди дозволяють отримати реальні дані за тими або іншими показниками; відсутність «клубів» для пошуку партнерів з бенчмаркінгу;
 - відсутність програм бенчмаркінгу, які фінансуються державою.

Сформовані теорія й практика розглядають типи бенчмаркінгу залежно від об'єкта порівняння й від того, що порівнюється. Кращі результати виходять у комбінації загального бенчмаркінгу, у якому беруть участь підприємства з інших галузей, і бенчмаркінгу процесу, при цьому розглядаються доречність та цінність дослідження (рис. 3).

	Внутрішній	Конкурентний	Функціональний	Загальний
Бенчмаркінг показників	середня	висока	середня	низька
Бенчмаркінг процесу	середня	низька	висока	висока
Стратегічний бенчмаркінг	низька	висока	низька	низька

Рис. 3 Комбінації типів бенчмаркінгу

Застосування бенчмаркінгу в антикризовому управлінні дозволяє визначити такі переваги методу:

- створення конкурентної переваги за рахунок використання постулату «не копіюйте, а створюйте». Підприємству не слід копіювати підходи, прийняті іншими компаніями, оскільки вони можуть не відповідати її діловому середовищу, продукції, ринку або культурі;
- рішення і підходи мають бути спрямовані у майбутнє;
- об'єктом для еталонного зіставлення мають бути показники, що корелюють з ключовими чинниками успіху в конкурентній боротьбі;
- бенчмаркінг – це процес, що приносить користь, але він вимагає правильного застосування.

Висновки

Провівши дослідження ролі бенчмаркінгу у впровадженні інноваційних технологій на підприємстві, ми можемо зробити висновки та узагальнення.

Ми дійшли до висновку, що бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом. Для одержання належної ефективності від застосування цього процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і удосконалень у бізнесі.

Бенчмаркінг – це мистецтво виявляти те, що інші фірми роблять краще, а також вивчення їхніх методів роботи. Може здатися, що мова йде про банальне шпигунство, однак усе відповідає етиці ведення бізнесу. В основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але і передових фірм інших

галузей. Практика показує, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних компаній дозволяє скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності організації, що дуже важливо для підприємств, які працюють в умовах економічної кризи.

Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу стягує в єдину систему розроблення стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

Бенчмаркінг – це метод вивчення чужого досвіду, який не є таємницею. Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські й американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за більш низькою ціною. При цьому японці успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу.

В Україні з'являються фірми, що використовують бенчмаркінг, але поки їх можна перелічити на пальцях. Проте всі добре знають, що менеджери середньої і вищої ланки, вступаючи в неформальні відносини з партнерами чи конкурентами, часто використовують кращі досягнення один одного у себе в компанії. Як показує досвід, безпосереднє спілкування з колегами дає найбільш цінні для бізнесу ідеї і знання, що, як правило, приводить до впровадження нових форм управління, програмних продуктів, використання нових технологій у виробництві. Найчастіше ця категорія людей "пробиває" і впроваджує необхідні перетворення, якщо керівництво готове до цього. Зацікавлені менеджери – це гарний потенціал для розвитку фірми.

1. *Андерсен Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен.; пер. с англ. ; науч. ред. Ю. П. Адлер. — М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. — 272 с.
2. *Деминг Э. У.* Выход из кризиса / Э. У. Деминг. — Тверь : Альба, 1994.
3. *Исикава К.* Японские методы управления качеством / К. Исикава. — М. : Экономика, 1988.
4. *Camp R. C.* Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. C. Camp. — ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.
5. *Watson G. H.* Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best / G. H. Watson. — New York: John Wiley, 1993.

Отримано 12.06.2009 р.

Е.В. Коваленко

Сущность и особенности бенчмаркинга в антикризисном управлении предприятием

Бенчмаркинг представляет собой искусство обнаруживать то, что другие фирмы делают лучше, а также изучение прогрессивных методов работы. Использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет сократить расходы, повысить прибыль и оптимизировать выбор стратегии деятельности организации.

Ключевые слова: бенчмаркинг, антикризисное управление, инновационные технологии, бизнес-процесс, хозяйственные решения, стратегическое планирование