

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

Теорія і практика менеджменту пропонує широкий інструментарій підвищення конкурентоспроможності. Проте лише невелика частина з них може забезпечити необхідний ефект і задовольнити очікування керівників підприємств. В той же час зарубіжна практика свідчить про наявність в числі сучасних методів підвищення конкурентоспроможності досить ефективного інструменту менеджменту під назвою *бенчмаркінг*. В Україні цей інструмент економічного аналізу поки ще не набув широкого поширення. Основними причинами цього є недостатнє освоєння методу, відсутність методичного інструментарію і механізму його адаптації до українських умов.

Досліджуючи різні джерела, в яких досліджена природа бенчмаркінгу, можна зробити висновок про те, що в даний час не існує єдиного підходу до визначення видів і принципів бенчмаркінгу. Нами сформульовано базові принципи бенчмаркінгу для вдосконалення системи формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства (табл.1).

Таблиця 1 – Пропонована система принципів бенчмаркінгу

Принцип	Сутність
Співставлення	Параметрів системи (у тому числі її цілей) з аспектами зовнішнього середовища, що є найбільш істотним елементом конкурентного бенчмаркінгу на етапі порівняння з підприємством-конкурентом
Системності	Передбачає вдосконалення управління підприємством як системою взаємозалежних підсистем, елементів, процесів (системні поліпшення)
Істиності	Припускає прийняття рішень на підставі фактів і даних, наявність на підприємстві системи збору та аналізу інформації про його діяльність, що створює умови для знаходження ефективних рішень і планомірного впровадження змін в рамках програм бенчмаркінгу
Вимірюваності	Передбачає наявність системи виміру параметрів, що досліджуються, як кількісного, так і якісного характеру, що дозволяє ефективно реалізувати принцип співставлення
Постійного покращення	Частина загальної стратегії розвитку підприємства, що забезпечує стійкість результатів бенчмаркінгових проектів з формування конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності
Синегризм	Створює умови для збільшення ефективності діяльності підприємства при використанні переваг конкуруючих суб'єктів
Орієнтації на споживача	Передбачає виявлення методів, технологій і факторів досягнення ефективності, оцінюваної з позицій споживача

Пропонована система принципів складає базис методології бенчмаркінгу, який використовується у всіх формах і різновидах. Дослідження літературних джерел та практики роботи провідних підприємств на засадах бенчмаркінгу дозволили сформувати перелік основних переваг цього методу перед традиційними підходами (рис. 1).

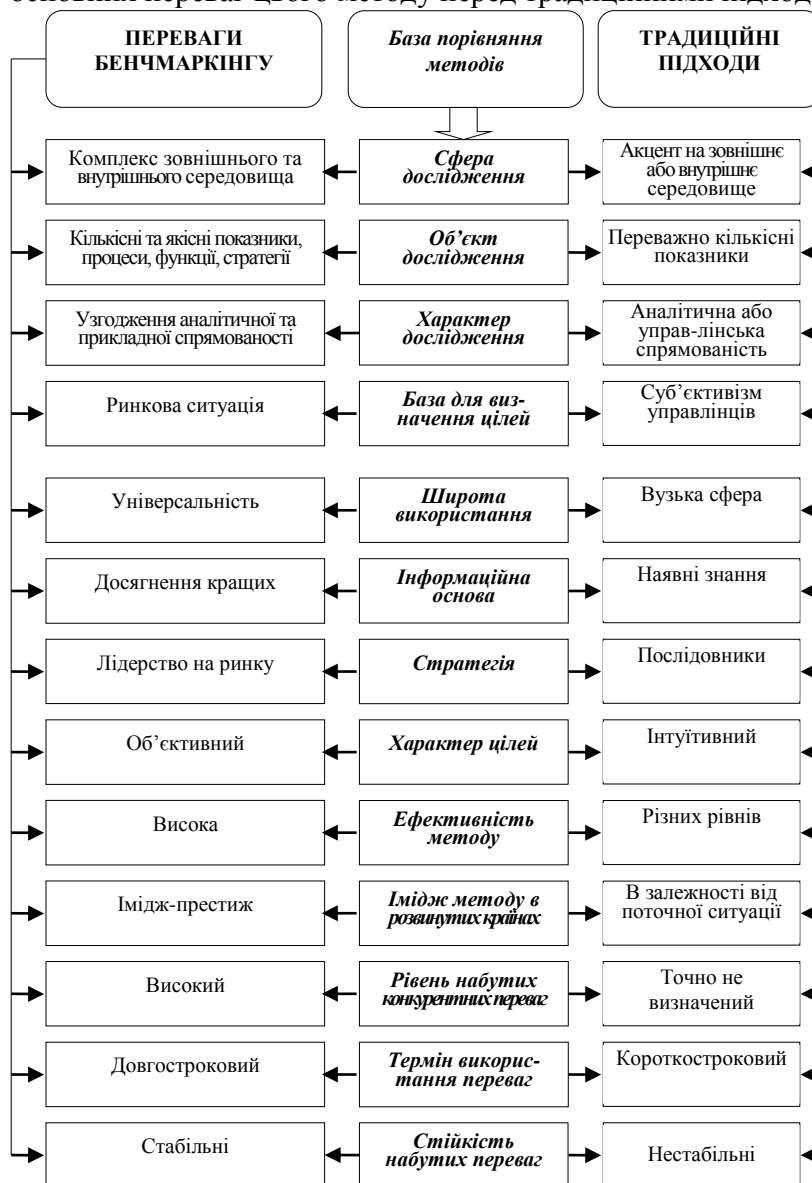


Рис.1 – Переваги бенчмаркінгу перед іншими інструментами менеджменту

У ринкових умовах жорстка конкуренція стала нормою, тому підприємства, що займаються діяльністю в одній сфері намагаються обійти конкурента, вишукуючи нові засоби конкурентної боротьби. Часто конкурентна боротьба виходить за рамки етики. «Легальним» же засобом було і залишається нарощування конкурентних переваг. Бенчмаркінг є незамінним помічником, який значною мірою в змозі підвищити темпи зростання різних економічних показників. Необхідно поставити завдання: визначити область дослідження і лише після цього шукати шляхи її вирішення. Не варто намагатися охопити все й одразу, рядове підприємство не володіє величезним запасом вільних ресурсів, а отже, не зможе обійти навіть найближчого конкурента за всіма показниками відразу. Практика фірм підтверджує, що бенчмаркінг є ефективний інструмент вдосконалення ключових переваг бізнесу. Разом з тим, в літературі справедливо звертається увага на типові помилки у проведенні бенчмаркінгу.

Перша помилка пов'язана з тим, що результати бенчмаркінгу фірм конкурентів не можна відразу застосовувати до своєї організації. У першу чергу необхідно дослідити способи адаптації зібраної інформації до діяльності своєї компанії. Друга помилка пов'язана

із сліпим із сліпим копіюванням стандартів. Так званий «еталон» може бути просто непридатний до клієнтів, ринку або ресурсів даної організації. При підборі «еталонів» слід вивчати досвід тих компаній, чия ситуація максимально нагадує дану організацію. *Третя помилка*, яка є досить поширеною, це те, що в процесі бенчмаркінгу намагаються оцінити всю систему, що дуже довго і дорого. Краще вибрати один або кілька ключових процесів, що визначають конкурентні переваги компанії і ретельно їх опрацювати. *Четверта помилка* пов'язана з вибором для аналізу проблем, які не співвідносяться із стратегією і цілями бізнесу, або, що ще гірше, суперечать іншим ініціативам компанії. *П'ята помилка* стосується вибору процесів, які важко піддаються вимірюванню, - це ще один із способів виконати велику, але невдячну роботу. Одним з таких процесів є, наприклад, корпоративні комунікації. Щоб бенчмаркінг проектів внутрішніх public relations приніс користь, необхідно виокремити з цього напрямку роботи якусь більш певну частину, що піддається більш-менш точній оцінці. Не менш важливо пам'ятати про інтереси споживача. *Шоста помилка* заключається в тому, що при вивченні чужого досвіду деякі компанії можуть захопитися скороченням витрат до «еталонного» рівня, абсолютно забуваючи про наслідки для клієнтів. Зменшення витрат за будь-яку ціну нерідко обертається погіршенням сервісу, клієнти перейдуть до конкуруючої організації, а бізнес починає переживати не найкращі часи.

І прикінцево відмітимо, що також не слід порушувати порядок проведення бенчмаркінгу, коли організації починають вивчення чужого досвіду до того, як повністю проаналізували власну роботу.