**Ковальчук С.В.**
Хмельницький національний університет

# АДАПТУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Деякі організаційно-управлінські нововведення впроваджуються за індивідуальною методикою. Зокрема, останнім часом набуває популярності методика запозичення передового досвіду (бенчмаркінг). Якщо розглядати бенчмаркінг у вузькому розумінні, то під цим терміном розуміють аналітичний процес детального порівняння та оцінювання підприємства в розрізі операцій з кращими компаніями в класі, всередині і поза галуззю. В результаті цього процесу розробляють заходи, спрямовані на перекриття розриву між підприємством, яке реформується, і лідером.

Отже, бенчма́ркінг (англ. Benchmarking) – це процес пошуку стандартного чи еталонного підприємства-конкурента, яке є більш ефективним, з метою порівняння з власним та наслідування його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми. Також бенчмаркінг визначають як дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та (або) сферою діяльності, організаціями. Таким чином, основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.

Сутність розглянутої технології з позицій маркетингу полягає у використанні найбільш простого підходу з позиції адаптації апробованих раніше на практиці ідей, що вже довели свою ефективність на практиці. Тому бенчмаркінг можна розглядати і як альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого рівня, а на основі аналізу показників конкурентів (партнерів по бізнесу), і як процес управління змінами, що носить стратегічний характер, якому притаманні такі риси, як: опір змінам з боку персоналу організації, дотримання принципу комплексності. Використання комплексного підходу є особливо важливим, оскільки сприяє створенню постійно діючого механізму ідентифікації та адаптації досягнень інших до своєї організації. Застосування бенчмаркінгу сприяє досягненню організаціями стійких конкурентних переваг з найменшими витратами і втратами.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, як працюють передові компанії та допомагає досягти, у деяких випадках, значно вищих результатів в інноваційній сфері, а саме, дозволяє знизити непродуктивні витрати за рахунок впровадження новітніх технологій, підвищити прибутковість, оптимізувати структуру витрат та товарного асортименту, обрати інноваційну стратегію діяльності підприємства, що особливо важливо для розвитку економіки України. Крім того, використання бенчмаркінгу приводить до значного зниження витрат на маркетингові дослідження, тобто за допомогою бенчмаркінгового підходу можна вдосконалити не лише виробничу, але й маркетингову систему управління підприємством.

Досвід застосування бенчмаркінгу показує, що реалізація цього методу має включати певну послідовність дій:

**1**. Визначення функціональних ділянок для аналізу. В цьому випадку – це інноваційна та маркетингова види діяльності промислових підприємств.

**2**. Визначення факторів і показників, які аналізуються. Аналіз за системою бенчмаркінгу передбачає вимірювання певної управлінської функції за конкретними факторами і показниками. За такі показники обрано рівень інноваційного розвитку та стан маркетингового забезпечення діяльності підприємств.

**3**. Відбір лідерів галузі. Призначення бенчмаркінгового аналізу – визначення підприємств з кращими кількісними та якісними показниками і встановлення цих показників як цілей власного досягнення. Так званих кращих у класі підприємств можна вибрати з таких груп:

а) прямі конкуренти;

б) паралельні конкуренти (підприємства у тій самій галузі бізнесу, але такі, що не конкурують безпосередньо з нами);

в) латентні конкуренти – це підприємства, з якими підприємство не конкурує зараз, але які можуть становити для нього загрозу в майбутньому. Це найцікавіші і небезпечніші конкуренти, бо від них найчастіше виходить демпінг витрат і вища якість продуктів і послуг;



Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

г) підприємства поза галуззю – це найбільш творча частина аналізу лідерів. Саме тут виявляється глибина уяви аналітиків і нестандартність їх рішень. Роздивитись в іншій галузі те, що можна докласти до своєї, – це справжнє мистецтво. Тут є й інший аспект проблеми. Коли аналізуєш конкурента, то потрапляєш у позицію «доганяли». Аналізуючи лідерів поза галуззю, є реальна можливість опинитися попереду конкурентів. В рамках проведеної роботи було встановлено обмеження підприємствами в середині галузі. Проте, дослідження здійснювалося для двох галузей.

**4**. Збирання та оцінювання показників лідерів за вибраними факторами. В роботі було проведено оцінювання за показниками рівня інноваційного розвитку та стану маркетингового забезпечення всіх машинобудівних підприємств та підприємств легкої промисловості, які здійснюють інноваційну та маркетингову діяльність.

**5**. Порівняння показників. Це питання, яке вимагає окремої методичної розробки. Зазначимо лише два моменти. По-перше, для полегшення порівняння інформація для всіх підприємств збиралася в одному форматі. По-друге, були встановлені межі через кількість питань в анкетах та встановлення кількості показників для комплексного оцінювання рівня інноваційного розвитку щодо розмірів інформації, що збиралася в ході дослідження.

**6**. Розробка програм дій для ліквідації розривів. В контексті проведеної роботи на цьому етапі розробляються маркетингові стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств для відповідних їх груп. Програми дій, що витікають з бенчмаркінгового аналізу, можна звести до чотирьох категорій:

1. Програми «Працювати краще». У цьому випадку компанія вважає, що потрібно зібрати свої сили і дотягнутися до конкурента. Ця програма дій відповідає стратегії аутсайдера.

2. Програма «Імітація (копіювання) конкурентів». Легка, але малоефективна програма. В цьому випадку мало шансів вийти вперед. Може застосовуватися ранніми або пізніми послідовниками.

3. Програма «Пряме випередження конкурентів». Можлива на основі інформації з інших галузей. Є характерною для челенджерів.

4. Програма «Зміна правил гри на ринку». Даний вид програм дій має місце, коли нічого не можна зробити з об'єктивних економічних або політичних причин. У цьому випадку потрібна принципова ломка стратегії поведінки (поява нового продукту або послуги, зміна сегмента ринку, зміна цільової групи клієнтів і т. д.). Може використовуватися як лідерами, за умов вичерпування ринкових можливостей для подальшого зростання, так й нішерами при виборі власного ринкового сегменту.

**7**. Впровадження і моніторинг. Кінцевою метою галузевого бенчмаркінгу є визначення наявності або відсутності інноваційного розвитку підприємства.

Виходячи з особливостей вітчизняної ділової культури можна рекомендувати проводити щорічний моніторинг за методом бенчмаркінгу, приурочуючи його до циклу стратегічного планування. Відомо, що бенчмаркінг може застосовуватися не тільки для запозичення методів ефективного управління, а і для запозичення технологій, ноу-хау, зразків товарів, способів роботи на ринку тощо. Іншими словами, цей метод є значно ширшим за проблематику організаційно-управлінських інновацій.



Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua