

## **БЕНЧМАРКІНГ ЯК МАРКЕТИНГОВА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглядаються актуальні питання адаптації відкритої економіки України до вимог глобального конкурентного середовища. Аналізуються особливості конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах; бенчмаркінг розглядається як технологія управління конкурентоспроможністю підприємства.*

**Ключові слова:** бенчмаркінг, глобалізація, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність товару, інноваційна система, інтелектуальний капітал, стратегічне планування.

**Вступ.** Найважливішою проблемою розвитку економіки України є підвищення ефективності виробництва при зосередженні зусиль на випуску конкурентоспроможної продукції. Сьогодні для промислового комплексу України характерним є випуск значної частини неконкурентоспроможної продукції. Широке розповсюдження конкуренції між виробниками значно прискорює впровадження притаманних їй процесів: удосконалення методів управління і виробництва товарів, розробки і впровадження нових видів товарів, пошуку нових ринків збуту і, як наслідок, проведення маркетингових досліджень.

Підприємства ведуть цінову та нецінову конкуренцію. Щоб перемагати, тобто заволодіти більшою сумою грошових голосів покупців, треба знижувати витрати, вдосконалювати якість продукції, вносити технологічні зміни, зміни в моделі, підвищувати рівень освіти працівників, активно співпрацювати з науковцями, шукати нові науково-технічні розробки.

Стратегія потрібна кожному підприємству, що прагне успіху. Вибір стратегії означає, що з усіх можливих варіантів розвитку та способів діяльності, що відкриваються перед фірмою, вона обирає свій конкретний шлях. Добре розроблена стратегія – основа зростання конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції на ринку та формування такої організації, що за допомогою удосконалення структури управління та зростання організаційної культури мала б можливість з успіхом працювати в жорстких ринкових умовах.

Один з фундаторів економічної теорії А. Сміт визначив, що «конкуруючи індивіди, діючи лише для власної вигоди, одночасно спрямовуються на задоволення економічних інтересів суспільства». Після А. Сміта багато економістів розвивали цю тезу, згідно з якою конкуренція визнавалася благом для суспільства, рушієм прогресивного розвитку економіки.

Вже сьогодні національні виробники, які зі своєю продукцією вийшли на міжнародні ринки, знають, що без впровадження систем управління якістю, які відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000, майже неможливо знайти торгового партнера. Крім проблеми забезпечення і підтримання якості продукції, існує ще проблема забезпечення конкурентоспроможності. На ри-

нок має виводитися лише висококонкурентний товар. Тому передусім необхідно виробити уявлення про конкурентоспроможність товару.

Відповідно до концепції маркетингу, компанії досягають конкурентної переваги шляхом розробки пропозицій, які задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів.

Компанії можуть надавати більшу споживчу цінність, пропонуючи клієнтам більш низькі, порівняно з конкурентами, ціни на аналогічні товари й послуги або забезпечуючи більші вигоди, які виправдовують більш високі ціни. Таким чином, маркетингові стратегії повинні враховувати не тільки потреби клієнтів, але й стратегії конкурентів. Перший крок у цьому напрямі – аналіз конкурентів, наступний – розробка конкретних маркетингових стратегій, які дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами та дають найбільшу перевагу з усіх можливих, а саме: перевагу перед конкурентами [1].

При аналізі конкурентоспроможності підприємства, а також розробці програми заходів з підвищення її рівня науковці пропонують використовувати технологію бенчмаркінгу, що дозволяє визначити й оцінити місце, яке займає підприємство по відношенню до світового досвіду. Бенчмаркінг як новий сучасний інструмент конкурентної боротьби і метод управління бізнесом дозволить підприємствам удосконалюватися у взаємодії з іншими гравцями ринку, зокрема, краще використовувати свій потенціал зростання, виявляючи інструменти переваги та цілеспрямовано впроваджуючи їх у свою діяльність. У зв'язку з цим дослідження методологічних підходів до ефективної організації бенчмаркінгу і вивчення зарубіжного досвіду в цій сфері, що полегшують його впровадження в діяльність вітчизняних підприємств, є сучасними і актуальними.

Актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності економіки України обумовлюється значним відставанням економіки за своїми кількісними та якісними мікро- та макроекономічними параметрами від більшості країн світу. В умовах, коли світ стрімко змінюється під впливом інтеграції, Україна залишається слабо підключеною до світових потоків капіталу та інновацій.

**Постановка завдання.** Метою проведення дослідження позиції організації в конкурентній боротьбі та конкурентоспроможності її окремих продуктів є збір та аналіз інформації, необхідної для вибору конкурентних маркетингових стратегій на ринку. Вибір останніх визначається результатом досліджень таких двох кіл проблем. По-перше, необхідно встановити привабливість цієї галузі в довгостроковій перспективі. По-друге, необхідно визначити конкурентні позиції організації та її продуктів порівняно з іншими організаціями цієї галузі.

Спеціалісти виділяють декілька конкурентних сил, що визначають привабливість галузі і позиції цієї організації в конкурентній боротьбі в цій галузі, а саме: поява нових конкурентів, загроза заміни цього продукту новими продуктами, сила позиції покупців, конкуренція серед виробників у самій галузі [5].

Суперництво зростає відповідно до розміру віддачі від успішних стратегічних маневрів. Чим більша віддача від стратегії, тим більша ймовірність, що інші фірми будуть схильні здійснити той же стратегічний маневр. Віддача істотно залежить від швидкості реакції конкурентів.

**Методологія.** Аналіз конкурентів і вироблення конкретних дій щодо головних суперників часто приносять більше користі, ніж навіть істотне реальне зростання на цьому сегменті ринку. Майже всі видатні маркетингові успіхи фірм ґрунтуються на концепції власних кращих сил проти слабких місць конкурентів. Зробити це вдається лише за добре налагодженої системи їх дослідження.

Збір всіх даних, необхідних для аналізу конкурентів, на практиці майже завжди неможливий. Тому часто використовується схема досліджень, запропонована американським ученим М. Портером. Ця схема полягає в чотирьох основних положеннях конкурентів: мета на майбутнє, поточні стратегії, подання про себе, можливості. Проведення аналізу діяльності конкурентів пов'язане із сис-

тематичним нагромадженням відповідної інформації. Всю інформацію можна поділити на дві групи: кількісна (або формальна) інформація та якісна інформація.

**Результати дослідження.** На пострадянському просторі окремі положення та аспекти бенчмаркінгу почали пропагуватися з 1996 р. в оригінальних розробках, дослідженнях пострадянських вчених і практиків. Теоретичні основи концепції маркетингу взаємодії, методи розробки науково-прикладних рекомендацій з використання бенчмаркінгу розглянуто в працях І.А. Аренкова, Г.Л. Барієва, А.К. Казанцева, П.Ф. Баума, О.А. Михайлової, Ю.Н. Соловйової, В.В. Томілова, О.У. Юлдашевої, Я. Гордона, П. Дойля, Р. Кемпа та ін. Проте в науковому середовищі немає загального підходу до визначення бенчмаркінгу та його ролі в управлінні підприємством. Одні автори вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, інші – програмою з поліпшення якості, треті – зараховують до продуктів японської бізнес-практики.

За визначенням, яке дав сучасний науковець і практик Д. Маслов, бенчмаркінг – це еталонне зіставлення, оцінка процесів підприємства та їх порівняння з процесами світових компаній-лідерів з метою отримання інформації, корисної для вдосконалення власної комерційної діяльності. Також бенчмаркінг можна розглядати як безперервний процес, що відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання знань в своїй організації. Відповідно, існують два основні типи бенчмаркінгу: порівняльний і процесний. Звичайно, для того, щоб досягти найкращого результату, використовують у комплексі обидва види. Причому порівняльний бенчмаркінг виступає в ролі початкового етапу процесного бенчмаркінгу. В основу порівняльного бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не лише 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, і, таким чином, підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку галузі. Стандартний процес бенчмаркінгу полягає в чотирьох послідовних діях: деталізація власних бізнес-процесів, аналіз бізнес-процесів інших компаній, порівняння результатів своїх процесів із результатами аналізованих компаній, впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Виходячи з того, що конкурентоспроможність товару визначається такими елементами: властивостями цього товару, властивостями конкуруючих товарів, особливостями споживачів, загрозою появи нових конкурентів, загрозою появи товарів-замінників, належністю постачальників, вибірковістю покупців, суперництвом конкурентів між собою, можемо зробити висновок, що конкурентоспроможність – це характеристика продукції, яка вказує на її відміну від товару конкурента як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення.

Отже, конкурентоспроможність – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби і визначає його привабливість в очах споживача; тобто все те, що забезпечує перевагу товару на ринку, сприяє його успішному збуту в умовах конкуренції.

Конкурентоспроможність багато в чому залежить від ступеня орієнтованості підприємства на маркетинг, від здатності правильно оцінити тенденції зміни кон'юнктури ринку. Слід зазначити, що маркетингова діяльність є основою раціональної цінової, товарної, збутової, комунікаційної політики підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одне й те ж підприємство в межах внутрішнього ринку можна визнати конкурентоспроможним, а на світовому ринку або його сегменті – ні.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, яке включає в себе такі аспекти:

- спроможність підприємства продавати конкурентоспроможну продукцію;
- вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності;
- наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, який спроможний виконати поставлені завдання;
- орієнтацію діяльності організації на ринок і систематичну співпрацю зі споживачами;
- наявність конкурентної стратегії та тактики дій стосовно конкурентів;
- високу професійну підготовку персоналу;
- вміння реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, ми можемо впевнено сказати, що конкурентоспроможність продукції є однією з найважливіших сторін продукції, яка потребує пильної уваги та ретельної розробки. Від високої конкурентоспроможності продукції залежатиме успішне її просування на ринку і, відповідно, прибуток виробника, підприємця або торговця.

Важливим також, на нашу думку, є питання щодо інтелектуального капіталу як знань, що можуть бути перетворені в прибуток. Якщо інтелектуальний капітал розглядати як інновацію, яка охоплює технологічні, управлінські та ринкові новинки, можна стверджувати, що він буде приносити додатковий прибуток. Для забезпечення ефективного функціонування інноваційної системи та підвищення конкурентоспроможності підприємств України необхідні:

- розвиток освітнього, наукового та виробничо-технологічного потенціалу, включаючи фундаментальну науку і систему підготовки кадрів, для підтримки сучасного технологічного рівня та переходу на більш високі технології інвестицій в людський капітал;
- управління інтелектуальними ресурсами, тобто цілеспрямований розвиток інтелектуального капіталу підприємства та суспільства в цілому, стимулювання новаторських розробок і культивування конкурентного середовища в напрямках інноваційної діяльності та використання продукту;
- вибір раціональних стратегій і пріоритетів розвитку інноваційної сфери при реалізації в галузях економіки критичних технологій і інноваційних проєктів, що впливають на підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції;
- розвиток науково-технічного співробітництва з іншими країнами у створенні інноваційних продуктів;
- забезпечення сприятливих економічних і фінансових умов для активізації інноваційної діяльності, створення сприятливого клімату для надходження іноземних інвестицій у розвиток інновацій;
- формування та розвиток внутрішнього ринку, розвиток інфраструктури для функціонування інноваційних підприємств, розвиток інноваційної інфраструктури, в тому числі фінансове та інформаційне забезпечення;
- реалізація державної інноваційної політики.

Внутрішній ринок об'єктів інтелектуальної власності в Україні, пройшовши стадію формування, сьогодні потребує державної підтримки, здійснення єдиної державної політики щодо захисту національних інтересів у сфері економіки, технологічної безпеки та регулювання експорту українських технологій. Формування ж ринку інтелектуального капіталу в Україні тільки розпочинається.

Головною стратегією розвитку економіки України має залишатися входження України до групи країн, де домінує інноваційний шлях розвитку, формування ефективної економічної системи, здатної на прискорений розвиток, і, відповідно, сприятливий діловий клімат, що, безумовно, сприятиме зростанню конкурентоспроможності країни в цілому.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що ми розглядаємо бенчмаркінг як альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Бенчмаркінг не може бути використаний підприємством як одноразовий захід для покращання загального стану та підвищення конкурентного статусу. Для отримання належної ефективності від вживання цього процесу необхідно зробити його інтегральною часткою інновацій і вдосконалень у бізнесі.

У сучасних умовах бенчмаркінг набуває статусу глобального. За даними провідної міжнародної консалтингової компанії **Bain & Company**, останніми роками бенчмаркінг належить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях, оскільки він допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. У країнах Західної Європи, США та Японії програми бенчмаркінгу розвиваються за державної підтримки. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграє економіка країни в цілому. Слід зазначити, що фірми, проводячи бенчмаркінг, керуються певними етичними принципами відповідно до «Європейського кодексу правил проведення бенчмаркінгу», який був схвалений на нараді в Дубліні в 1997 р. В нараді взяли участь 96 делегатів, що представляли зацікавлені галузі промисловості, уряд, навчальні заклади і консалтингові фірми 12 країн-членів ЄС.

Таким чином, бенчмаркінг є безперервним процесом оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами, і може бути ефективно використаний в управлінні конкурентоспроможністю компанії. Як свідчить світовий досвід, активний розвиток бенчмаркінгу в умовах державної підтримки дозволить не лише поліпшити показники діяльності окремих бізнес-одиниць, але й підвищити рівень конкурентоспроможності економіки країни в цілому. Цей інструмент управління конкурентоспроможністю потребує присутності в діловому середовищі певної культури, що передбачає відвертість, етичність, чесність та інші моральні якості її носіїв для найбільш ефективного використання існуючих можливостей.

Практичне значення результатів визначення особливості розвитку конкурентної ситуації та виявлення ступеня домінування підприємства на ринку дозволить більш обґрунтовано підійти до питань розробки стратегії з метою досягнення конкурентних переваг, що враховують конкурентний статус підприємства та особливості його ринкового оточення.

Проблема підвищення ефективності конкурентної політики України, перетворення її на дієвий інструмент формування ефективного конкурентного середовища та забезпечення національної конкурентоспроможності має вирішуватись у контексті активізації інституційних перетворень.

Створення відповідного конкурентного законодавства та контроль за його виконанням формує нормативно-правовий рівень конкурентної політики. Важливим є формування та функціонування організаційного рівня конкурентної політики, який передбачає створення відповідних державних структур органів виконавчої влади, яким надано відповідні повноваження щодо забезпечення формування конкурентного середовища.

**Висновки.** Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретико-методологічних аспектів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Основними результатами дослідження, що характеризують його новизну, є:

– теоретичний підхід до визначення поняття конкурентоспроможності як сукупності якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби та визначає його привабливість в очах споживача;

---

– методичний підхід до розвитку технології бенчмаркінгу як інструменту маркетингового стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів;  
– теоретико-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що базується на об'єднанні організаційної та економічної складових.

### Список використаної літератури

1. Вовчак О.Д. Маркетинг як важливий чинник здійснення інвестицій / О.Д. Вовчак // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 7. – С. 4–8.
2. Глобальна торгова система СОТ: розвиток інститутів, правил, інструментів: монографія / ред. Т.М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2006. – 660 с.
3. Сиденко В.Р. Глобализация – европейская интеграция – экономическое развитие: украинская модель: в 2 т. Том 1. Глобализация и экономическое развитие / В.Р. Сиденко. – К.: Феникс, 2008. – 376 с.
4. Харламова Г.О. Інвестиційний маркетинг і моніторинг галузей промисловості України / Г.О. Харламова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 68–75.
5. Шимаи М. Глобализация как источник конкуренции, конфликтов и возможностей / М. Шимаи // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1. – С. 77–86.
6. Global Competitiveness Report 2009-2010 // World Economic Forum, Geneva. 2009. – 492 p.
7. CNBC Global Business and Financial News. The World's Biggest Debtor Nations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cnbc.com/id/30308959/The\\_World's\\_Biggest\\_Debtor\\_Nations](http://www.cnbc.com/id/30308959/The_World's_Biggest_Debtor_Nations).

*В статье рассматриваются актуальные вопросы адаптации открытой экономики Украины к требованиям глобальной конкурентной среды. Анализируются особенности конкурентоспособности предприятия в современных условиях; бенчмаркинг рассматривается как технология управления конкурентоспособностью предприятия.*

**Ключевые слова:** *бенчмаркинг, глобализация, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара, инновационная система, интеллектуальный капитал, стратегическое планирование.*

*The work deals with issues of adaptation of the open economy of Ukraine to the demands of global competition. Analyzes the characteristics of competitiveness in modern terms, benchmarking is regarded as a technology management company competitiveness.*

**Key words:** *benchmarking, globalization, competitiveness, competitive product, innovation system, intellectual capital, strategic planning.*

*Надійшло до редакції 5.04.2012.*