

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БЕНЧМАРКІНГОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

ДВІРКО Ю. В.

УДК 658.87:334(477)

Двірко Ю. В. Методичні засади управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації

У статті досліджено організаційно-методичні засади управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації України. Запропоновано авторський погляд на висвітлення сутності, об'єктів, цілей, принципів, завдань і моделей управління бенчмаркінгом підприємств у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: бенчмаркінг, управління, торговельні підприємства, споживча кооперація, об'єкт управління, ціль управління, принцип управління, завдання управління, модель управління.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 7.

Двірко Юрій Володимирович – здобувач, кафедра менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Україна)

E-mail: dvirko_nayka@rambler.ru

УДК 658.87:334(477)

Двірко Ю. В. Методические основы управления бенчмаркингом торговых предприятий потребительской кооперации

В статье исследованы организационно-методические основы управления бенчмаркингом торговых предприятий потребительской кооперации Украины. Предложено авторское видение сущности, объектов, целей, принципов, задач и моделей управления бенчмаркингом предприятий в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: бенчмаркинг, управление, торговые предприятия, потребительская кооперация, объект управления, цель управления, принцип управления, задача управления, модель управления.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 7.

Двірко Юрій Владимирович – соискатель, кафедра менеджмента организаций и внешнеэкономической деятельности, Полтавский университет экономики и торговли (ул. Ковалю, 3, Полтава, 36014, Украина)

E-mail: dvirko_nayka@rambler.ru

UDC 658.87:334(477)

Dvirko Y. V. Methodical Fundamentals of Consumer Cooperatives Trade Enterprises Benchmarking Management

The article deals with organizational and methodical fundamentals of Ukrainian consumer cooperatives trade enterprises benchmarking management. There was offered the author's approach upon essence, objects, aims, principals, tasks and benchmarking management models under conditions of modern business.

Key words: benchmarking, management, trade enterprises, consumer cooperatives, management object, management aim, management principal, management task, management model

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 7.

Dvirko Yuriy V. – Applicant, Department of Organization Management and Foreign Trade Activities, Poltava University of Economics and Trade (vul. Kovalya, 3, Poltava, 36014, Ukraine)

E-mail: dvirko_nayka@rambler.ru

Адаптація роздрібної торгівлі споживчої кооперації України до ринкової парадигми обумовлює підвищений інтерес до нових напрямів розвитку управлінських аспектів даної діяльності. Бенчмаркінг займає вагоме місце в управлінській науці, оскільки на його підґрунті виникає можливість прийняття раціональних стратегічних рішень щодо подальшої діяльності підприємств. Виходячи з цього, бенчмаркінг не можна розглядати як одноразову діагностику проблемних позицій функціонування господарюючого суб'єкта. Для отримання відповідного очікуваного ефекту від його застосування необхідності набуває інтеграція бенчмаркінгу у безперервний процес вдосконалення діяльності підприємства. Технологія бенчмаркінгу поєднує в одну систему розробку стратегії, галузевий аналіз та аналіз конкурентів. Виходячи з цього, бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, завдання якого визначаються не з досягнутих результатів, а на основі моніторингу показників конкурентів.

Метою статті є дослідження сутності, періодизації, об'єктів, цілей, принципів, завдань і моделей управління бенчмаркінгом підприємств у сучасних умовах господарювання.

Дієвість бенчмаркінгу, як методу вдосконалення бізнесу і способу завоювання стійких конкурентних позицій на ринку, доведена у світовій економіці багаторічним досвідом успішного розвитку великих корпорацій. Зважаючи на це, бенчмаркінг – це процес запозичення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств споживчої кооперації за рахунок пошуку, вивчення та адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності їх функціонування та найкращого задоволення суспільних потреб.

Сутність бенчмаркінгу виявляється у визначенні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у сферах своєї діяльності, ретельному дослідженні їхніх бізнес-процесів та адаптації отриманих даних до умов функціонування власного підприємства. Успішно реалізовані проекти з бенчмаркінгу сприяють встановленню соціальних зв'язків між спеціалістами різних підприємств, створюють підґрунтя для розробки нових продуктів, удосконалення стратегії розвитку та ключових бізнес-процесів підприємства.

На нашу думку, управління бенчмаркінгом – це безперервний процес удосконалення діяльності шляхом

адаптації найкращих методів ведення бізнесу з метою задоволення потреб споживачів, підвищення прибутку та виконання соціальної місії торговельного підприємства споживчої кооперації.

Виходячи з того, що формування мети управління – це визначення бажаного, можливого та необхідного стану функціонування системи [2], зазначимо мету управління бенчмаркінгом. Ми вважаємо, що мета управління бенчмаркінгом торговельного підприємства споживчої кооперації випливає з сутності даного поняття і полягає у забезпеченні цілеспрямованого оперативного регулювання бенчмаркінгової діяльності для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Спираючись на відповідні наукові джерела [2, 4], є очевидним, що основи управління бенчмаркінгом закладені у кінці XIX ст. Ф. Тейлором, яким, зокрема, були досліджені наукові засади організації праці, що і лягли в основу концепції управління бенчмаркінгом.

Існує також думка щодо іншого походження основ управління бенчмаркінгом. Науковці відносять його до розвитку теорії Бернардо де Суза, спеціаліста з контролю за якістю [7]. Зокрема, даний дослідник виокремив основні етапи еволюції поняття «управління» другої половини XX ст., початку XXI ст. Серед ключових періодів ним зазначаються такі:

1. 1950 – 1970 рр.– «Управління завданнями» (*Management of Objectives*);

2. 1970 – 1980 рр.– період оцінки та порівняння цінностей підприємств і організацій, характерним проявом якого була розробка «графіків цінностей» (*The Value Chart*);

3. 1980 – 1990 рр.– «Випередження конкурентів» (*Beat The Competition*), конкуренція виступає каталізатором управлінських зусиль щодо нововведень, процедур удосконалення діяльності підприємств, визначення та посилення конкурентоспроможності підприємств;

4. 1990 – 2012 рр. – «Концентрація на процесах» (*Focus on Processes*).

Об'єкт управління бенчмаркінгом – показник діяльності підприємства, за яким проводять порівняння; якісний рівень, що необхідно вдосконалити за рахунок реалізації управлінських заходів.

Аналіз праць науковців щодо проблематики бенчмаркінгу [1, 3, 6] дозволив визначити об'єкти, на які спрямовуються управлінські зусилля при організації та проведенні бенчмаркінгу. Серед них основними є наступні: стратегії, цілі підприємства; бізнес-процеси; проекти; функції; технології; операції; якість продукції та послуг; конкурентоспроможність; потенціал; імідж. Виокремлення найбільш вагомих об'єктів у процесі управління бенчмаркінгом називається пріоритизацією об'єктів порівняння [2, 4]. Якісний рівень пріоритизації залежить від таких факторів: місія підприємства, основні бізнес-процеси підприємства та їх вагомість як ключових факторів успіху розвитку підприємства, об'єм виокремлених фінансових ресурсів на заходи по вдосконаленню діяльності підприємства, мотивація персоналу, професійний рівень підготовки персоналу.

Об'єктом порівняння виступає як реальний, так і гіпотетичний об'єкт, що уособлює найкращі аспекти багатьох реальних об'єктів.

Необхідно зазначити, що параметри об'єкта управління бенчмаркінгом мають три рівні аналізу, серед яких:

- ✦ *базис порівняння* – стан об'єкту, який відображає його існуючий якісний рівень та потребує вдосконалення;
- ✦ *база порівняння* – якісний рівень об'єкта-еталону, що необхідно досягти;
- ✦ *кінцева ціль* – бажаний якісний рівень об'єкта управління бенчмаркінгом.

Стан вищезначених параметрів об'єкту управління бенчмаркінгом характеризується такими показниками:

- ✦ кількісні та якісні показники. Систему кількісних показників досить часто у процесі управління бенчмаркінгом перетворюють у систему якісних показників з метою спрощення процедури відображення стану об'єкта та зручності представлення результатів бенчмаркінгу. При цьому застосовують різні методи групувань. Стосовно діяльності торговельних підприємств дана методика застосовується для характеристики основних бізнес-процесів, стійкості асортименту, пропускну здатності торгового залу тощо. Зазначеною методикою ми також частково скористаємося у процесі проведення аналогічних розрахунків дисертаційного дослідження;
- ✦ динаміка і статика об'єктів управління бенчмаркінгом;
- ✦ конфіденційні та неконфіденційні характеристики об'єкта управління бенчмаркінгом. Розглядаючи даний аспект, важливо враховувати, що більшість показників діяльності підприємств мають характер комерційної таємниці.

Суб'єктами управління бенчмаркінгом у торговельній галузі споживчої кооперації виступають підприємства, підприємці, для яких торговельна діяльність є основною, а також підприємства, які поряд з основною діяльністю неторговельного характеру (виробничих, фінансових, страхових тощо) займаються й торговельною.

На нашу думку, цілями управління бенчмаркінгом торговельного підприємства споживчої кооперації виступають такі положення (*рис. 1*).

Досліджуючи праці науковців щодо визначення основних принципів управління бенчмаркінгом, зроблено висновок, що даним питанням займалася незначна кількість авторів. Аналізуючи наукові дослідження, ми частково згодні з ними, але з деяким доповненням.

Так, Г. Зіберт серед основних принципів управління бенчмаркінгом зазначає наступні: взаємність, аналогія, кількісне вимірювання [2]. Отже, науковець стверджує, що об'єкти бенчмаркінгових досліджень повинні бути аналогічними. Ми не згодні з цим аспектом, оскільки при таких умовах втрачає сенс проведення міжгалузевого бенчмаркінгу. Також ми не згодні лише з кількісним вимірюванням продуктів бенчмаркінгу. Не менш важливими, на нашу думку, виступають їх якісні параметри.

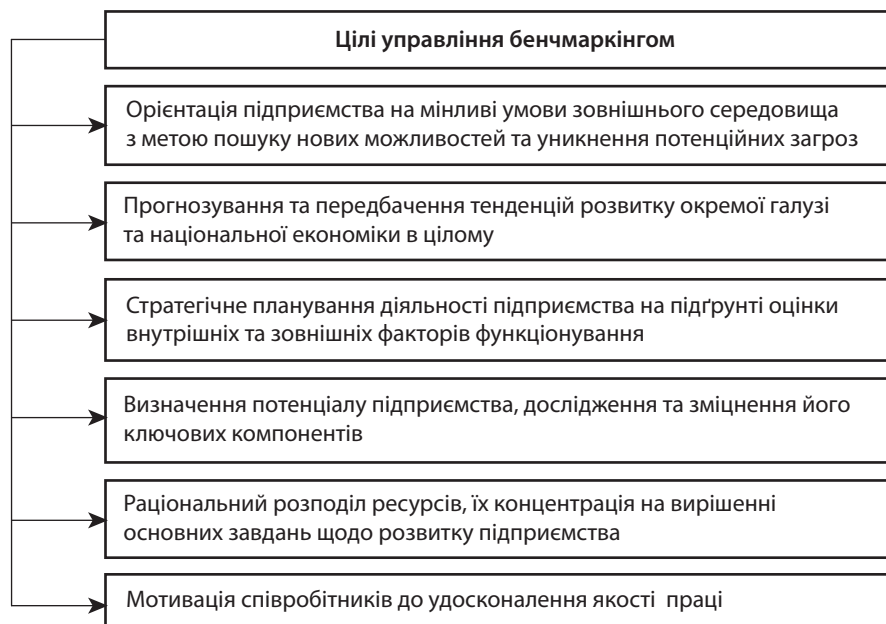


Рис. 1. Цілі управління бенчмаркінгом (авторська розробка)

Інше трактування принципів управління бенчмаркінгом належить О. А. Михайловій, яка виокремлює серед них наступні: концентрація на якості, важливість бізнес-процесів, важливість врахування недосконалості класичних моделей якості, систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу, бенчмаркінг – основа виживання [4]. З наведених ми згодні лише з першим принципом. Щодо останніх, зазначимо таке.

Об'єктами бенчмаркінгу виступають не лише бізнес-процеси, оскільки, доведено, що існують стратегії, функції, параметри іміджу, конкурентоспроможності та інші показники, що варті уваги та наслідування. Також науковець наголошує на недосконалості існуючих моделей якості, але зважаючи на те, що ними користуються у своїй діяльності підприємства та організації всіх країн, та те, що альтернатив розкритикованим положенням у її праці не наводиться, ми не згодні з наведеною тезою. Безпідставною, на нашу думку, є також актуалізація О. А. Михайловою проведення лише зовнішнього бенчмаркінгу. Ми вважаємо, важливим є проведення як зовнішнього, так і внутрішнього бенчмаркінгу. І останнє, бенчмаркінг не може вважатися єдиним інструментом виживання. На нашу думку, без належного забезпечення фінансовими, трудовими, матеріальними, інтелектуальними та іншими ресурсами, відсутності відповідних можливостей щодо реалізації обраної стратегії будь-яке підприємство не зможе ефективно функціонувати, спираючись лише на управління бенчмаркінговий бенчмаркінгом.

Таким чином, на нашу думку, основними принципами управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації є:

- ✦ *взаємність* – бенчмаркінг є діяльністю, що спирається на взаємний обмін даними між підприємствами, з метою компенсації партнерських відносин;
- ✦ *достовірність* – процедури бенчмаркінгу втрачають сенс у разі обміну недостовірною інформацією;

- ✦ *безперервність* – бенчмаркінг повинен постійно виявляти передові досягнення успішних підприємств з метою їх адаптації до діяльності підприємства, що проводить бенчмаркінг;
- ✦ *концентрація на всебічній якості* – необхідності набуває постійне вдосконалення якості за всіма аспектами і функціями організаційної діяльності підприємства, а не лише у процесі процедури кінцевого доведення товарів та послуг до кінцевого споживача;
- ✦ *ефективність* – адекватність розміру вкладених коштів на процедури бенчмаркінгу до отриманих даних та їх дієвості у процесі адаптації у функціонування підприємства, що ініціює бенчмаркінг.

Виходячи зі встановлених принципів, вважаємо за необхідне встановити та визначити основні завдання управління бенчмаркінгом.

Загальновідомо, що поставлені цілі управління досягаються шляхом вирішення відповідних завдань. Такі завдання для бенчмаркінгу визначаються безпосереднім процесом еталонного порівняння об'єктів за допомогою певного інструментарію. У результаті еталонного порівняння, на думку більшості дослідників визначеної проблеми [1, 2, 3, 5, 6], вирішуються такі завдання управління бенчмаркінгом: безпосередній аналіз діяльності власного підприємства; порівняння отриманих показників з аналогічними критеріями інших підприємств; дослідження досвіду функціонування еталонних підприємств; адаптація провідного досвіду до діяльності підприємства, що проводить бенчмаркінг.

На нашу думку, такий перелік завдань управління бенчмаркінгом є досить обмеженим. З огляду на це, пропонуємо авторський погляд на висвітлення основних завдань управління бенчмаркінгом (рис. 2).

Виходячи з визначених завдань, необхідності набуває застосування процесного або порівняльного, бенчмаркінгу.

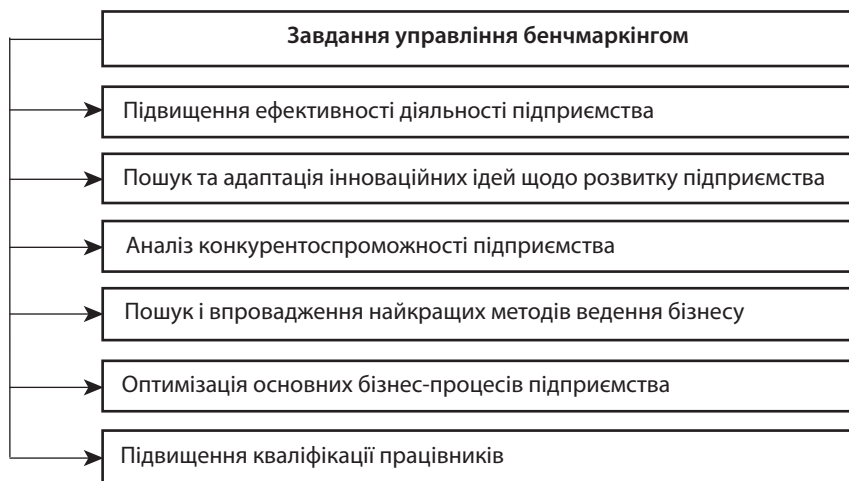


Рис. 2. Завдання управління бенчмаркінгом (авторська розробка)

При порівняльному бенчмаркінгу (*performance/competitive benchmarking*) відбувається процес вимірювання показників діяльності підприємства та співставлення отриманих результатів з показниками діяльності підприємства, що функціонує в аналогічній галузі, займається ідентичною діяльністю [4]. Зазначені процедури мають місце, як правило, при проведенні внутрішнього, конкурентного та галузевого бенчмаркінгу. Дані, отримані у процесі порівняльного бенчмаркінгу, застосовуються для виявлення можливостей удосконалення, розробки та впровадження стратегічних змін на підприємстві.

У свою чергу, процесний бенчмаркінг (*process benchmarking*) – це пошук підприємств, що мають найкращі показники ринкової діяльності, незалежно від галузевого підпорядкування [7]. При вивченні ключових процесів даних підприємств відбувається детальне ознайомлення саме з механізмом функціонування цих процесів. Отримані у результаті процесного бенчмаркінгу досвід та знання застосовуються для удосконалення власних бізнес-процесів підприємства. Слід зазна-

чити, процесний бенчмаркінг є більш глибоким та детальним на відміну від порівняльного. Це пояснюється тим, що, поперше, об'єктом дослідження виступають структуровані на окремі складові ключові бізнес-процеси, по-друге, не меншої уваги приділяється і факторам, що прямо чи опосередковано впливають на управління визначеними процесами.

Але спільне застосування порівняльного та процесного бенчмаркінгу дозволяє більш ефективно реалізувати потенціал бенчмаркінгу. Ми вважаємо, що

порівняльний бенчмаркінг доцільно розглядати вихідним етапом процесного бенчмаркінгу. Оскільки проведення заходів у рамках порівняльного бенчмаркінгу (внутрішній, конкурентний бенчмаркінг) дозволяє співставити результати діяльності підприємства з аналогічними показниками підприємств галузі, визначити позиції, за якими конкуренти випереджають дане підприємство. Отримана таким чином інформація є вихідною при проведенні процесного бенчмаркінгу, коли необхідності набуває прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо пріоритизації об'єктів порівняння.

Досліджуючи питання щодо управління процесом бенчмаркінгу торговельних підприємств споживчої кооперації, необхідності набуває виокремлення основних етапів проведення бенчмаркінгу. У процесі вивчення відповідної літератури, ми дійшли висновку, що науковці дану процедуру розуміють в рамках 4-х етапної, 6-и етапної, 7-и етапної, 8-и етапної, 10-и етапної [4, 6, 7] послідовності управлінських дій. Для зручності висвітлення вищезазначених тверджень, пропонуємо їх розглянути як моделі управління процесом бенчмаркінгу (табл. 1).

Таблиця 1

Моделі управління процесом бенчмаркінгу

Блоки моделі управління	Кількість і зміст основних етапів моделей управління				
	4 етапи	6 етапів	7 етапів	8 етапів	10 етапів
1	2	3	4	5	6
Планування дослідження	Підготовка до проведення бенчмаркінгу	Планування	Визначення об'єктів для проведення бенчмаркінгу. Визначення основних критеріїв ефективності. Визначення еталонних підприємств	Визначення проблеми. Визначення об'єкта по проведенню бенчмаркінгу. Визначення критеріїв бенчмаркінгу	Ідентифікація бізнес-процесів. Ідентифікація партнерів по бенчмаркінгу
Збір даних	Дослідження визначених параметрів	Дослідження. постереження	Визначення ефективності власних зусиль та об'єкта бенчмаркінгу	Отримання даних	Збір даних
Аналіз даних з метою отримання якісного результату	Документальне оформлення отриманих еталонних показників	Аналіз	Порівняння ефективності, оцінка розбіжностей	Порівняння ефективності. Розробка заходів по скороченню виявлених розбіжностей	Виявлення невідповідностей. Планування майбутніх показників ефективності

1	2	3	4	5	6
Адаптація отриманих результатів	Впровадження результатів бенчмаркінгу в діяльність підприємства	Адаптація. Удосконалення	Розробка програми та відповідних заходів щодо вдосконалення власної діяльності. Впровадження та моніторинг результатів	Впровадження заходів по вдосконаленню діяльності. Оцінка ефективності впроваджених змін	Отримання згоди керівництва на впровадження змін. Визначення цілей. Розробка планів. Впровадження запланованих заходів. Проведення повторної оцінки ключових показників бізнесу

ВИСНОВКИ

Отже, управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації повинно відповідати місії, цілям і завданням діяльності даних підприємств; орієнтуватися на загальні методи та засоби управління торговельними підприємствами; бути відкритою системою; мати потенціал удосконалення та розвитку; спиратися на збалансованість засобів впливу; дотримуватися принципу моральності; враховувати соціальну спрямованість функціонування споживчої кооперації. Поряд з цим, необхідно застосовувати всі моделі та прийоми ведення бізнесу, що притаманні ринковим суб'єктам господарювання, мати за ціль орієнтацію на отримання максимального прибутку від господарської діяльності, запроваджувати раціональні методи підвищення власної конкурентоспроможності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Данилов И. П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И. П. Данилов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 172 с.

2. Зиберт Г. Бенчмаркинг: руководство для практиков / Г. Зиберт, Ш. Кемпф. – М. : КИА-центр, 2006. – 148 с.

3. Кемп Р. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологи поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов : пер. с англ. / Р. Кемп ; под. ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

4. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга / Е. А. Михайлова. – М. : Юристъ, 2002. – 247 с.

5. Островская В. Н. Бенчмаркинговое обеспечение управления конкурентоспособностью / В. Н. Островская. – Ставрополь : СГУ, 2005. – 334 с.

6. Райдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли : пер. с англ. / Р. Райдер ; под. ред. А. Л. Раскина. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 248 с.

7. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – Milwaukee, Wisconsin : ASQC Quality Press, 1989. – 456 p.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор, ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (ПУЕТ), перший проректор ПУЕТ **Рогоза М. Є.**