

УДК 336:519

**Белова Т.Г.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Національного університету харчових технологій***Черкасова В.В.***студент  
Національного університету харчових технологій*

## **БЕНЧМАРКІНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК СПОСІБ ПОКРАЩЕННЯ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

Стаття присвячена необхідності використання бенчмаркінгових досліджень на підприємстві з метою покращення власного становища на ринку. Визначено сутність бенчмаркінгу та причини його застосування в діяльності компаній. Розглянуто види бенчмаркінгового аналізу. Обґрунтовано етапи проведення бенчмаркінгового дослідження. Наведено змістовні приклади застосування бенчмаркінгу у різних галузях економіки. Особливу увагу приділено досвіду використання принципів бенчмаркінгу в діяльності ТОВ «Ферреро Україна».

**Ключові слова:** бенчмаркінг, бенчмаркінгові дослідження, бенчмарка, конкуренти, позиція на ринку, лідер ринку.

### **Белова Т.Г., Черкасова В.В. БЕНЧМАРКИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК СПОСОБ УЛУЧШЕНИЯ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ**

Статья посвящена необходимости использования бенчмаркинговых исследований на предприятии с целью улучшения собственного положения на рынке. Определена сущность бенчмаркинга и причины его применения в деятельности компаний. Рассмотрены виды бенчмаркингового анализа. Обоснованы этапы проведения бенчмаркингового исследования. Приведены содержательные примеры применения бенчмаркинга в различных отраслях экономики. Особое внимание уделено опыту использования принципов бенчмаркинга в деятельности ООО «Ферреро Украина».

**Ключевые слова:** бенчмаркетинг, бенчмаркинговые исследования, бенчмарка, конкуренты, позиция на рынке, лидер рынка.

### **Belova T.G., Cherkasova V.V. BENCHMARKING RESEARCH AS A WAY OF IMPROVING THE MARKET POSITION OF THE ENTERPRISE**

Article is devoted to the need benchmarking studies in the enterprise in order to improve their own position in the market. The essence of benchmarking and the reasons for its application in companies. Listed species benchmarking analysis. Grounded stages of the benchmarking study. Shows meaningful examples of benchmarking in various industries. Particular attention is paid to the experience of using the principles of benchmarking in the activity of "Ferrero Ukraine".

**Keywords:** benchmarking, benchmarking studies, benchmark, competitors, market position, market leader.

**Постановка проблеми.** Конкуренція на ринку з кожним роком стає все інтенсивнішою, тому для підприємств існує нагальна потреба здійснити такі дії, які б допомогли успішно конкурувати та стати лідером. Основною метою більшості компаній стає досягнення світових стандартів. Виникає необхідність постійно аналізувати діяльність тих компаній, які мають лідируючі позиції на ринку.

Щоб покращити своє становище, стати більш конкурентоспроможним, необхідно проводити постійні дослідження щодо порівняння власної позиції на ринку з діями конкурентів, вчитися методам підвищення рівня конкурентного потенціалу на основі отриманого досвіду.

Одним з інструментів такого аналізу є бенчмаркінг (від англ. benchmark – початок відліку, зарубка) – механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, підприємств. З його допомогою підприємства мають можливість оцінити власні конкурентні позиції та прийняти рішення щодо підвищення стратегічного потенціалу.

Такі дослідження вперше почали проводити японці, які ретельно вивчали товари європейських та американських виробників, копіювали їх досвід і виробляли аналогічні продукти за меншою ціною. Якість їх продуктів іноді була навіть кращою, ніж товарів-еталонів. Це допомагало їм бути конкурентоспроможними як за ціною, так і за якістю. В Європі такі дослідження проводилися з 70-х років. Бенчмаркінг стає новим напрямом розвитку ринко-

вих відносин. Таким чином, бенчмаркінг – це такий метод дослідження, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. За результатами досліджень розробляються стратегії, які б сприяли покращенню позиції підприємства на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розвитку бенчмаркінгових досліджень та їх впровадженням у практику роботи підприємств займалися такі провідні вчені, як Роберт С. Кемп, Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон, Дж. К. Шоттмиллер, Дж. Прескотт, О. Азарян, І. Синяєва, К. Редченко, Л. Балабанова, В. Федько тощо. Вони по-різному ставилися до сутності цього поняття. Так, Х. Дж. Харрінгтон та Дж. С. Харрінгтон розглядають бенчмаркінг як процес аналізу, який спрямований на вивчення та оцінку всього кращого в інших організаціях з метою використання у роботі своєї організації. Д.Т. Кернз вважає, що це процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами. Роберт С. Кемп характеризує бенчмаркінг як безперервний пошук рішень, що базується на кращих методах і процесах всієї індустрії, які дають підприємству можливість найвищих досягнень [1]. Але всі ці визначення об'єднує мета проведення такого аналізу – бути кращим та конкурентоспроможним на ринку.

Незважаючи на велику кількість публікацій за цією проблемою, деякі питання розглянуто не достатньо повно. Це стосується, у першу чергу, висвітлення

позитивного досвіду компаній, які досягли значних результатів через використання принципів бенчмаркінгу у своїй діяльності.

**Постановка завдання.** На основі викладеного, можна сформулювати завдання дослідження, які полягають у розгляді сутності бенчмаркінгових досліджень та етапів їх проведення, визначенні мети їх застосування та результатів, яких може досягти підприємство, використовуючи досвід лідерів ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному ринку товарів та послуг склалася така ситуація, що існує дуже велика кількість подібних результатів людської діяльності. Через те кожній компанії, що прагне бути лідером ринку або досягти його значної частки, варто виробити власну стратегію щодо виходу на ринок із новими товарами, покращення своєї діяльності задля укріплення ринкової позиції. Проте проблема полягає у тому, на які критерії варто орієнтуватися при розробленні даної стратегії. Всі ці питання можна вирішити з допомогою бенчмаркінгових досліджень, які доцільно застосувати задля порівняння результатів діяльності підприємства з першокласними та найкращими підприємницькими організаціями. Таким чином, головним орієнтиром у розробці стратегічного плану є не власні досягнення, а найкраща минула та сучасна практика конкурентів. Бенчмаркінг допомагає відносно швидко і з найменшими витратами удосконалити виробництво, покращити конкурентне становище на ринку та взагалі всі бізнес-процеси на підприємстві.

Бенчмаркінгові дослідження проводяться задля виявлення лідерів ринку у галузі та перейняття досвіду у таких компаній для власного удосконалення. До того ж, за мету ставиться стати новим лідером ринку, поєднавши досвід іншої компанії із досягненнями свого підприємства.

Існує декілька видів бенчмаркінгового аналізу в залежності від охоплення галузі. Це внутрішній (порівняння з найкращим, що є у самої компанії), конкурентний (порівняння з найкращими прямими конкурентами на ринку), функціональний (порівняння з іншими підприємствами, що проводять схожі роботи у тій самій технологічній галузі) та загальний (порівняння з найкращими взагалі, незалежно від типу ринку та галузі) [2].

Єдиної методики проведення бенчмаркінгових досліджень не існує, але цей процес базується на загальних принципах: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація, удосконалення [3].

Бенчмаркінгові дослідження можуть здійснюватися за наступними етапами.

На першому відбувається вибір об'єкту для порівняння та покращення. Для цього потрібно визначитися з тим, хто є лідером на ринку, які сильні сторони він має. До того ж, багато підприємств вважають престижним і навіть економічно вигідним виступити в якості компанії-еталона.

На другому етапі вибирають показники, за якими буде йтися порівняння. В залежності від галузі, це може бути якість продукції, рівень обслуговування споживачів тощо.

Третій етап передбачає вибір сфери порівняння. Треба вибрати таку сферу, де досліджуваній об'єкт краще розроблений та найкращим чином функціонує.

Наступний етап передбачає збір та аналіз інформації. Це достатньо складний етап, який пов'язаний з певними труднощами. Більшість інформації, як правило, є закритою для сторонніх організацій.

Багато відомостей складають комерційну таємницю, у відкритих джерелах не з'являються, розповсюдженню не підлягають. Іноді здійснюється відкритий і добровільний обмін інформацією між конкурентами в рамках професійних об'єднань і асоціацій, але на практиці таке трапляється дуже рідко. Тому добре, якщо налагоджені довірчі стосунки з іншими підприємствами, які можуть поділитися інформацією та досвідом. Як правило, обмін інформацією здійснюється між підприємствами, які працюють в одній галузі та мають приблизно однаковий рівень розвитку. Іноді лідери ринку також діляться своїми досягненнями. Якщо ж такої співпраці немає, отримати дані дуже складно. Тому великі обов'язки покладаються на маркетингових аналітиків, які аналізують діяльність конкурентів, опитують споживачів з метою з'ясування їх думки про товари-конкуренти, досліджують товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику кращих в галузі підприємств. Багато часу займає і процес аналізу отриманої інформації. Її треба систематизувати, виявити найбільш суттєві дані, щоб зробити правильні висновки.

І останній етап складається з розроблення рекомендацій щодо впровадження найкращого досвіду в діяльність підприємства. На цьому ж етапі обґрунтовується відповідна конкурентна стратегія.

Результатом такого аналізу може бути досягнення рівня конкурентів або їх перевернення, зміцнення становища на ринку.

Задля глибшого розуміння процесу реалізації бенчмаркінгу варто звернутися до досвіду успішних компаній. Однією з перших спроб було використання бенчмаркінгу компанією «Херох», яка мала високу собівартість своєї продукції. Через це японські конкуренти випереджували компанію за обсягами продажів. Єдиним виходом із ситуації, що склалася, було зниження собівартості своєї продукції будь-якими способами. Задля вивчення досвіду японських партнерів, керівництво компанії відрядило проектну команду до спільного підприємства із японцями «Fuji». Таким чином, застосувавши прогресивніші технології, компанія «Херох» підвищила якість своєї продукції, знизила витрати та обігнала конкурентів типу «Canon» [4, с. 93].

Варто зупинитися на певному позитивному прикладі застосування бенчмаркінгу у підприємницькій діяльності ТОВ «Ферреро Україна», що є українським представництвом італійської транснаціональної компанії «Ферреро». Її продукція представлена більше ніж у 100 країнах світу [5].

Згідно з «Candy Industry» на 2012 рік, компанія «Ферреро» займала 7 місце в ТОП-10 кондитерських компаній світу за показником чистого продажу – 5,63 млрд. дол. США [6].

В 1996 році в Україні група «Ферреро» відкрила своє офіційне представництво та представила українському ринку торгіві марки «Raffaello», «Kinder Surprise», «Tic Tac», «Nutella», «Ferrero Rocher» та «Kinder Chocolate». В той час ринок кондитерських виробів України був досить насиченим вітчизняними конкурентами, тому вийти на нього із своєю продукцією було досить важко. Необхідністю стало проведення термінового маркетингового аналізу українського кондитерського ринку.

Бенчмаркінг, а саме спосіб вивчення та проведення порівняльного аналізу, впровадження найкращих методів ведення бізнесу, став для компанії можливістю вибору в майбутньому найпривабливішої стратегії для виходу на український ринок.

У 90-х роках на ринку України одними з найпопулярніших видів продукції були цукерки «Вечірній Київ» в коробках. Їх купляли з приводу всіх свят і усяди. Вони були кращими серед даної категорії товарів. Це стало метою ТОВ «Ферреро Україна» при введенні на ринок цукерок асортиментної групи «праліне» типу «Ferrero Rocher», «Raffaello», «Rond Noir», «Ferrero Collection» і «Ferrero Prestige». В результаті компанія домоглася розміщення своєї продукції у тих самих мережах магазинів та на тих самих полицях, що і цукерки «Вечірній Київ». Це дозволило компанії ознайомити потенційну аудиторію покупців із своєю продукцією, просто перебуваючи на полицях поруч із лідером.

Наступною асортиментною групою, яку потрібно було вивести на український ринок, стала група «шоколадні батончики», в яку входили «Kinder Chocolate» та «Kinder Bueno». На той час і до сьогодні лідерами ринку в категорії «шоколадні батончики» залишається компанія «Kraft Foods Ukraine» (теперішня назва «Mondelez Ukraine»). Основними продуктами, представленими даною компанією, є снеки «Mars», «Snickers» та «Bounty».

Аналізуючи ситуацію, ТОВ «Ферреро Україна» дійшло до висновку, що варто піти тим самим шляхом, що і компанія «Kraft Foods Ukraine». Головним кроком було представлення продукції у тих мережах магазинів, що і «Kraft Foods Ukraine». Місцем мерчандайзингу було обрано касову зону, де споживач має легкий доступ до продукції. Дане впровадження було спрямоване на сприяння імпульсивної покупки.

Зазначені раніше приклади свідчать про те, що ТОВ «Ферреро Україна» обирало собі бенчмарки на ринку. Проте дане підприємство має особливість: воно також є бенчмаркою для інших підприємств.

Сьогодні горіхова паста «Nutella» є бенчмаркою і стала нею через те, що була першим та унікальним продуктом на українському ринку. І тільки пізніше почали з'являтися схожі товари, яких зараз вже налічується багато. Найяскравішим прикладом є горіхова паста «Pralinutta», яка представлена в мережах «Сільпо». Для того, щоб цей продукт наздогнав і перегнав рівень конкурента (горіхову пасту «Nutella»), мережі «Сільпо» застосовують таке ж розміщення його на полицях, що і «Nutella» (на верхніх полицях, поруч із хлібними відділами торгових мереж).

Горіхова паста «Nutella» дійсно має своє коло постійних покупців, але її цінова політика спрямована в основному на покупців із середнім рівнем доходу або із доходом вище середнього. Вона є неконкурентоспроможною за ціною у порівнянні з «Pralinutta», тому що ціна на неї встановлюється на рівні у 2-3 рази меншому. Тому, можливо, «Pralinutta» і не є лідером ринку. Проте завдяки своїй зосередженості на покупцях із рівнем доходу середнім та нижче середнього, а також правильному розміщенню, вона забирає певну кількість потенційних покупців «Nutella». Через це можна зробити висновок, що бенчмаркою бути досить важко.

Ще одним прикладом бенчмарки ТОВ «Ферреро Україна» є асортиментна група «охолоджена продукція», яка також була першою на українському ринку. А тепер з'являється все більше і більше конкурентів у вигляді схожої охолодженої продукції, яку постачають на український ринок зарубіжні компанії.

Прикладом внутрішнього бенчмаркінгу, де підприємство аналізує просування власного товару,

є продукт «Kinder Surprise». Він у минулому був і зараз є досі унікальним. «Kinder Surprise» став бенчмаркою для того, щоб вивести на ринок новий товар – «Kinder Joy». Вони обидва мають досить схожий вигляд, з іграшкою всередині. Проте, якщо у товару «Kinder Surprise» всередині знаходився молочний шоколад, то у товару «Kinder Joy» – шоколадна паста із хрусткими, ніжними шоколадними бульбашками, які можна споживати спеціальною ложечкою. Стратегією бенчмаркінгу стало зосередження зусиль на розміщенні нового продукту поруч із бенчмаркою, але при цьому позиціонувати себе як інший, прогресивніший продукт. Таким чином, продажі нового продукту піднялися і при цьому він не забрав на себе частину покупців бенчмарки, а лише зацікавив нових потенційних покупців.

Прикладом продукту в асортименті ТОВ «Ферреро Україна», який і досі не має конкурентів (через те, що він унікальний), є праліне «Raffaello», що поєднує у собі ніжний білосніжний крем, мигдальний горіх, хрустке покриття та кокосову стружку. У майбутньому він обов'язково стане бенчмаркою для будь-якого підприємства, що намагатиметься випустити подібний продукт.

Загалом підприємству не варто послабляти свої маркетингові заходи, тому що таке становище, коли в деяких категоріях його продукція є бенчмаркою для інших, а іноді взагалі не має конкурентів, може змінитися із зміною ситуації на ринку. До того ж, завжди можуть з'явитися конкуренти. Тому потрібно постійно вдосконалюватися і на кожному етапі розвитку компанії застосовувати бенчмаркінговий аналіз, аби не давати можливості іншим компаніям стати кращими у якійсь категорії і утримати лідерські позиції.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розглянувши сутність бенчмаркінгу та етапи проведення бенчмаркінгового дослідження, дійшли до того, що цей метод дійсно дозволяє підприємствам досягти позитивних результатів господарської діяльності, наблизитися до лідерів галузі. Це в майбутньому дозволить впровадити знайдені нові ідеї у діяльність своєї компанії.

Отже, варто постійно вдосконалюватися, тому що тільки за цієї умови продукт (підприємство, сервіс і т.д.) залишиться бенчмаркою, тобто не втратить потенційних покупців та високого рівня прибутковості. Досвід роботи успішних підприємств доводить необхідність застосування принципів бенчмаркінгу задля покращення своїх позицій на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стариков В.В. Бенчмаркинг – путь к совершенству / В.В. Стариков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>.
2. Применение бенчмаркинга для повышения качества и эффективности работы банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/s/primeneniye-benchmarkinga-dlya-povisheniya-kachestva-i-effektivnosti-raboti-banka-3315149>.
3. Характеристика основных этапов бенчмаркингового проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strategichnij-menedzhment/4190-kharakteristika-osnovnikhetapiv-benchmarkingovogoproektu.html>.
4. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст]: навч. посібник/ К.І. Редченко – [2-ге вид., доповн.]. – Львів: «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
5. Офіційний сайт компанії «Ferrero» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ferrerocrs.com/>.
6. Огляд кондитерського ринку за 2012 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://rurik.com.ua/documents/research/Confect\\_2012\\_review.pdf](http://rurik.com.ua/documents/research/Confect_2012_review.pdf).