

УДК

ББК

*Усова Г.В., Боднар Т.В. (Usova A. V., Bodnar T.V.)*

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Автомобільно-дорожній інститут

Донецького національного технічного університету

Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

Кафедра «Менеджмент організації»

84646, м. Горлівка

Кірова, 51

тел:(0624)55-29-67,

e - mail:[inst@adidonntu.org.ua](mailto:inst@adidonntu.org.ua)

**Анотація.** В статті визначенні теоретичні основи поняття «бенчмаркінг». Досліджено проблеми застосування бенчмаркінгу, відокремлені етапи проведення даного аналізу на промислових підприємствах України, а також наведені основні переваги та недоліки підходу.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, промислове підприємство, проблеми.

**Summary.** Theoretical basis of the connotation «Benchmarking» is defined in the article. The problems of benchmarking application are studied; the stages for such analysis at the production facilities of Ukraine are segregated, besides chief advantages and disadvantages of this approach are outlined.

**Key words:** benchmarking, industrial plant, problems.

**Вступ.** Прийняття управлінських рішень, що є основною продукцією керівника, вимагає наявності корисної, ясної і своєчасної інформації. Бажання досягати поставлених цілей в заданий термін, з високою якістю

результатів призводить до необхідності застосування постійного порівняння своїх результатів з результатами найкращих конкурентів - бенчмаркінгу. Для успішної інтеграції України в світове господарство вимагається вивчення, систематизація та впровадження зарубіжних теоретичних і практичних досягнень у різних сферах стратегічної діяльності підприємств з адаптацією до ситуації, яка склалася в українській економіці. Успішне використання бенчмаркінгу за кордоном, а також практичне значення підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та відсутність широкого застосування даного методу в Україні зумовили актуальність даної теми.

Вагомий внесок у вивчення проблеми розвитку бенчмаркінгу в Україні внесли такі вчені як Коваленко О.В., Ковальчук С., Козак Н., Ціпа О.Я.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування доцільності застосування бенчмаркінгу для отримання конкурентних переваг підприємствами, а також вивчення проблем використання бенчмаркінгу на промислових підприємствах України.

**Результати.** Терміном «бенчмаркінг», як відомо, позначається один з інструментів вдосконалення діяльності. Назва методу походить від англійських слів bench (рівень, висота) та mark (відмітка). [1, с. 15].

Існують різні думки дослідників при визначенні бенчмаркінгу, тому необхідно їх проаналізувати.

Деякі автори визначають бенчмаркінг як безперервний процес зіставлення продукції, послуг і практичного досвіду по відношенню до найсильніших конкурентів або підприємств, визнаних в якості промислових лідерів [2].

Керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу доктор Кемп Р.К. вважає: «Бенчмаркінг - це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і

досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих підприємств, які є визнаними лідерами в своїх областях».

Виконавчий директор компанії Allied-Signal Л. Боссіді під бенчмаркінгом розуміє аналіз конкретних прийомів, запозичення вигод, отриманих на основі аналізу досвіду інших підприємств, і використання у власному підприємстві кращих прийомів, привнесених в неї ззовні.

Найбільш повне визначення бенчмаркінгу дав професор Норвезького університету науки і технології Б. Андерсен: «Бенчмаркінг - це постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе розглядаємому підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи».

Більшість фахівців дотримується думки, що бенчмаркінг - це вивчення і впровадження методів управління інших, успішно працюючих при їх допомозі підприємств шляхом порівняння з ними після виявлення слабких сторін свого підприємства.

Запропоновані трактування поняття бенчмаркінгу виходять із розгляду даного інструмента як одного з напрямків маркетингового дослідження. Ми розглядаємо бенчмаркінг як універсальний механізм порівняльної оцінки. У зв'язку із цим пропонується наступне визначення: бенчмаркінг – метод підвищення ефективності діяльності підприємства, який базується на порівнянні показників підприємства з еталонними показниками з метою ідентифікації та якісного поліпшення бізнес-процесів підприємства.

Вперше цей метод був розроблений в 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США), а першопрохідцем цього напрямку вважається компанія Rank Херох, яка застосувала метод на практиці в момент важкої кризи в 1979

році для аналізу витрат і якості власних продуктів в порівнянні з японськими продуктами [3, с.20].

Використання бенчмаркінгу в світі - достатньо поширене явище, на відміну від країн на пострадянському просторі. В Україні термін «бенчмаркінг» з'явився в кінці ХХ ст. і являв собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на прикладах підприємств, які досягли успіху [4, с.9].

В Україні поширенню бенчмаркінгу перешкоджає ряд обставин: непрозорість ринку; недоступність відкритої інформації для порівняння; нерозвиненість методології та інфраструктури бенчмаркінгу в Україні; відсутність клубів для пошуку партнерів з бенчмаркінгу та фінансованих державою програм.

Прикладом успішного впровадження технології бенчмаркінгу є сертифікація системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, яка виходить на міжнародний ринок. Найуспішнішими прикладами сертифікації українських підприємств за системою ISO є пивзавод «Оболонь», Луцький підшипниковий завод і Ambulance [5].

Використання бенчмаркінгу в практиці вітчизняних промислових підприємств досить обмежене. Однією з основних причин слабого використання цього методу управління є відсутність методичної бази для його проведення. Отже, видається досить актуальним вивчення зарубіжного досвіду застосування бенчмаркінгу й розробка методики порівняльного аналізу на вітчизняних промислових підприємствах.

За різними класифікаціями бенчмаркінгу виділяють внутрішній, конкурентний, функціональний, загальний, консультативний та інші його види. Однак основною ознакою класифікації бенчмаркінгу на

промисловому підприємстві має бути вид потенціалу суб'єкта господарювання (ринковий, фінансовий, виробничий).

Ринковий бенчмаркінг – це порівняння передового досвіду конкурентів в області маркетингу й взаємодії з ринковим середовищем із власними маркетинговими можливостями підприємства та визначення його становища на ринку однойменної продукції. Ринковий бенчмаркінг дозволяє постійно відстежувати конкурентні переваги підприємства на ринку, підвищувати його конкурентоспроможність, контролювати ринкову ситуацію через систему постійного моніторингу.

Фінансовий бенчмаркінг являє собою порівняння системи фінансового планування конкурентів із власною системою організації руху фінансових, інвестиційних, матеріальних та інших потоків.

Виробничий бенчмаркінг являє собою порівняння виробничих процесів підприємств - конкурентів, технологій виготовлення продукції, використовуваної техніки й устаткування, матеріальних ресурсів і виробничого персоналу із власними виробничими можливостями з метою збереження й подальшого підвищення своєї частки на ринку через оптимізацію використання ресурсів підприємства, підвищення якості виробленої продукції, скорочення виробничого циклу тощо[6, с. 36].

Виходячи з цього, можна виділити основні завдання виробничого бенчмаркінгу на промисловому підприємстві: оцінка своєї виробничої діяльності й порівняння отриманих показників з показниками інших підприємств, а також вивчення й застосування найкращого досвіду інших промислових підприємств на своєму підприємстві.

Виходячи з узагальнення наявних підходів до проведення бенчмаркінгового аналізу, пропонується наступна послідовність виконання бенчмаркінгу на промисловому підприємстві (рис. 1)

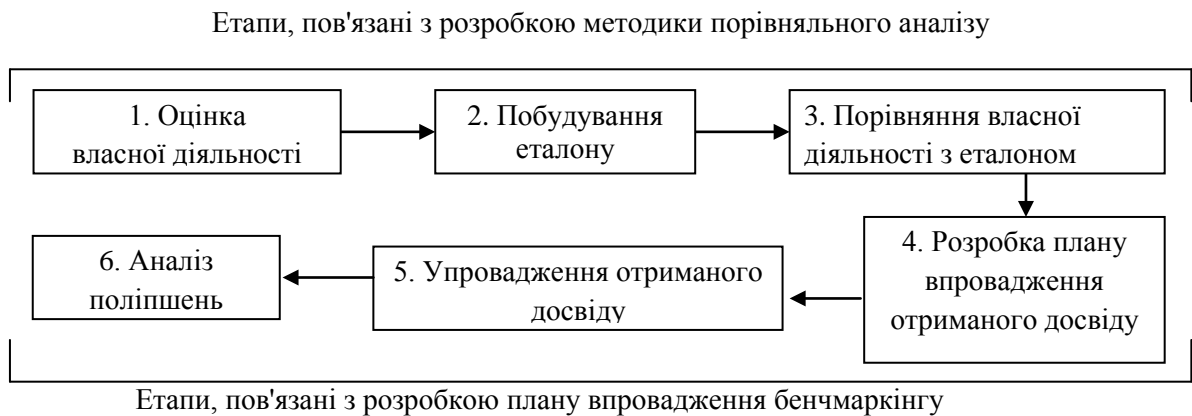


Рис. 1 - Загальні етапи проведення бенчмаркінгового аналізу на промисловому підприємстві

Усі елементи процесу бенчмаркінгу важливі й необхідні для одержання найкращого результату, однак на особливу увагу заслуговує початковий етап, який пов'язаний з розробкою методики проведення порівняльної оцінки.

Методологія управління на основі бенчмаркінгу, тобто на підставі порівняння визначених показників з еталонними, будується на визначенні факторів, що є ключовими для досягнення успіху в конкретній галузі й бізнес-ситуації.

Потім, залежно від результатів даного аналізу, розробляється система показників, за допомогою яких можна виміряти ключові фактори успіху. У результаті зіставлення зазначених показників з показниками конкурентів підприємства визначаються області, де підприємство показує недостатню ефективність реалізації процесів.

Підприємство може перейняти досвід підприємств, у тому числі своїх конкурентів, які досягли найбільшого успіху в тому чи іншому виді діяльності (або їхньому сполученні), що забезпечить розвиток і оптимізацію виробничої діяльності промислового підприємства на більш високому якісному рівні.

Для того щоб керівники українських підприємств усвідомили важливість і ефективність бенчмаркінгу, а також стали його активно застосовувати в своїй практичній діяльності необхідно усунути бар'єри, які перешкоджають його впровадженню. Таким чином, значну роль у пропаганді бенчмаркінгу в Україні відіграють ЗМІ, консалтингові агентства, освітні установи та тренінгові центри, які повинні сприяти поширенню інформації про даний метод. Активному розвитку методики бенчмаркінгу повинні сприяти державні інститути і використовуванні системи оподаткування та фінансового обліку, які відображають реальні дані про діяльність підприємств, так як бенчмаркінг заснований на фактичних даних і точному аналізі. При цьому необхідно пам'ятати, що бенчмаркінг будується на відкритому партнерстві і взаємній зацікавленості сторін. Крім того, національні компанії повинні бути орієнтовані на світові стандарти і активно співпрацювати з іноземними партнерами, але при цьому враховувати інтереси і особливості національного бізнесу [7, с. 60].

Грамотне використання бенчмаркінгу, а також наявність висококваліфікованих спеціалістів призведе до наступних позитивних моментів:

1. Підвищення ефективності роботи.
2. Скорочення витрат на власні розробки (стратегії і процеси) за рахунок копіювання та доопрацювання чужих.
3. У партнерському бенчмаркінгу - встановлення довірчих відносини між підприємствами - партнерами.
4. Безперервне вдосконалення діяльності підприємства шляхом систематичного порівняння елементів діяльності з аналогічними елементами більш успішної діяльності на макро- та макрорівнях.

Основним же недоліком, який відрізняє бенчмаркінг від інших методів, є те, що бенчмаркінг, як метод, ще відносно молодий. На сьогоднішній день досить мало фахівців, які мають достатній досвід для

реалізації бенчмаркінг - проекту. Існують і деякі обмеження в доступі до інформації, без якої бенчмаркінг зовсім неможливий. Однак, переваги бенчмаркінгу і позитивний ефект від його проведення компенсують можливі недоліки та проблеми [8].

**Висновки.** Таким чином, бенчмаркінговий підхід дасть підприємству можливість перейняти кращий досвід інших підприємств. Культура підприємницької діяльності буде орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації. Використання бенчмаркінгу в практиці вітчизняних промислових підприємств досить обмежене, тому необхідна розробка методичної бази для його проведення. У підсумку промислове підприємство зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців.

### **Література**

- 1.Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О.О Терещенко// Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.
2. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом, 2001, № 5.
- 3.Ковальчук С. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 3. – С. 20-31.
4. Ціпан О.Я. Основні аспекти і проблеми розвитку бенчмаркінгу в Україні / О.Я. Ціпан // Економіка. Фінанси. Право. – 2009. – №5. – С. 9-11.
5. Бенчмаркинг: все лучшее — себе [Електронний ресурс]. Режим доступу до сайту: <http://www.management.com.ua/ct/ct032.html>.
6. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №3. – С.36.



7. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг, как эффективный инструмент управления организацией/ Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. - 2002. - № 1. - С. 60-62.

8. Вишинська Т. «Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект» / Т. Вишинська// Статтю опубліковано в журналі «Практика продаж» №3, березень 2005 р. Хмельницький національний університет.

**Рецензенти:**

Заглада Р. Ю. – кандидат економічних наук, доцент автомобільно – дорожнього інституту Донецького національного технічного університету

**Дані про авторів:**

Усова Ганна Володимирівна – асистент кафедри «Менеджмент організації» автомобільно – дорожнього інституту Донецького національного технічного університету, м. Горлівка, б. Димитрова буд.68 / кв. 21, дом. тел. (06242)-521402, [usova-anna@yandex.ru](mailto:usova-anna@yandex.ru)

Боднар Тетяна Володимирівна – магістр автомобільно – дорожнього інституту Донецького національного технічного університету, м. Горлівка, пр. Перемоги буд. 103/кв.91, дом. тел. (06242)-25045, [tania227@mail.ru](mailto:tania227@mail.ru)