

Панченко Ганна Степанівна к.е.н.
Донецький національний технічний університет, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто теоретичні аспекти удосконалення механізму застосування бенчмаркінгу у системі управлінського обліку. Запропоновано рекомендації щодо ефективного впровадження і використання бенчмаркінгу у системі управлінського обліку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Управлінський облік, бенчмаркінг, ефективність управління, управління, інформація, управлінське рішення.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены теоретические аспекты совершенствования механизма применения бенчмаркинга в системе управленческого учета. Предложены рекомендации по эффективному внедрению и использованию бенчмаркинга в системе управленческого учета.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Управленческий учет, эффективность управления, управление, информация, управленческое решение.

ANNOTATION. The article considers the theoretical aspects of improvement of the mechanism of application of benchmarking in management accounting system. The recommendations for the effective впровадження and the use of benchmarking in management accounting system.

KEY WORDS. Management accounting, benchmarking and management efficiency, management, information, management decision.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку ринкових відносин в Україні не лише зумовлює необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції українських підприємств, що передбачає інтенсивний розвиток виробництва, але також вимагає удосконалення методів організації виробничої та господарської діяльності.

У ринковій економіці діяльність суб'єктів господарювання пов'язана з ризиком. У такій ситуації важливим стає прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для прийняття таких рішень як у поточній виробничій діяльності, так і під час розробки стратегічних шляхів і напрямків господарювання підприємства необхідна відповідна інформаційна система. Саме такою інформаційною системою, яка здатна забезпечити прийняття обґрунтованих своєчасних рішень менеджерами усіх рівнів, є управлінський облік.

Позитивний кінцевий результат діяльності підприємства не може бути досягнутий без вживання відповідних методів й інструментів управління, які дозволяють оцінювати ефективність роботи підприємства на рівні окремих бізнес-процесів і, крім того, проводити оптимізацію бізнес-процесів до максимально ефективного рівня. Одним із таких інструментів управління є бенчмаркінг, який все частіше застосовують в управлінському обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що необхідність удосконалення механізму застосування бенчмаркінгу у системі управлінського обліку у центрі уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як:

Р. Кемп, С. Міллер, Дж. Прескотт, Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Харрінгтон, Дж. Фостер, Ф.Ф. Бутинець, С.Ф. Голов, М.Я. Дем'яненко, З.В. Задорожний, Л.В. Нападовська, М.С. Пушкар, Н.М. Ткаченко, М.Г. Чумаченко та інші. Слід зазначити, що результативність застосування бенчмаркінгу як методу управління обумовлює пильну увагу вчених України. Разом з тим, роботи українських вчених недостатньо повно розкривають сутність проблематики і спираються, переважно, на досвід зарубіжних країн. У зв'язку із цим, існує потреба наукового обґрунтування механізму застосування бенчмаркінгу у системі управлінського обліку.

Мета дослідження полягає в розробці і обґрунтуванні механізму застосування бенчмаркінгу у системі управлінського обліку та дослідженні

поняття «бенчмаркінгу», як ефективного інструменту управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Зростання конкуренції примушує вітчизняні підприємства різних галузей до пошуку нових засобів і методів підвищення ефективності управління, забезпечення стабільного рівня конкурентоспроможності, які б ґрунтувалися на виявленні та впровадженні інновацій. Одним з таких ефективних інструментів, що надає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду своїх конкурентів, є бенчмаркінг. Суб'єкти господарювання мають здійснювати спеціальні дослідження, проводити збір інформації та порівняння своєї діяльності з діяльністю кращих підприємств у галузі.

Система управлінського обліку повинна відповідати функціональному поділу підприємства і забезпечувати ефективність роботи кожної сфери діяльності.

В практиці вітчизняних підприємств бенчмаркінг поки не завоював належної довіри й дотепер часто асоціюється з методами бізнес-розвідки, або шпигунства.

Однак, бенчмаркінг ефективно стали застосовувати великі українські компанії, саме при реалізації елементів управлінського обліку. Термін «бенчмаркінг» (англ. Bench – місце, marking – відзначати) не має однозначного перекладу українською мовою. Найчастіше його перекладають як «контрольні порівняння». У найбільш загальному значенні benchmark – це перш за все те, що має певну кількість і якість та здатне бути стандартом (еталоном) щодо інших предметів чи сфер діяльності.

Під бенчмаркінгом, зокрема, розуміють комплекс засобів, які дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших підприємств, що є лідерами в галузі та використовувати його у своїй роботі [1].

Основний зміст бенчмаркінгу полягає у виявленні еталонних конкурентів у галузі, що досягли значних успіхів у цьому напрямі, ретельному вивченні їх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до власного підприємства з метою істотного поліпшення його діяльності. У цілому, універсальність методів бенчмаркінгу й успішність їх вживання за кордоном дозволяють зупинитися на бенчмаркінгу, як на перспективному управлінському інструменті, що має всі шанси на визнання та широке використання в практиці роботи провідних українських підприємств.

В сучасних умовах поняття «бенчмаркінг» стало більш багатограним і змістовним. У ньому відображено безліч аспектів діяльності суб'єкта господарювання, що має намір поліпшити свій бізнес, спираючись на творче сприйняття вдалого досвіду інших господарських структур. Бенчмаркінг є процесом, який розвивається в часі та становить частину управлінської діяльності підприємства. Бенчмаркетинг - метод вивчення чужого досвіду, який не є таємницею.

Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони детально досліджували європейські й американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні й слабкі сторони, а потім випускали щось схоже за нижчою ціною. При цьому японці успішно переносили технології "ноу-хау" з однієї сфери бізнесу в іншу. В найбільш широкому розумінні бенчмаркінг можна розуміти як "спосіб оцінки стратегій і цілей роботи порівняно з першокласними підприємствами, щоб гарантувати тривале перебування на ринку" і т. ін.

Ціль бенчмаркінгу - підвищення ефективності власної діяльності і завоювання конкурентних переваг. Предметом бенчмаркетингу є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва і збуту продукції.

В Японії, США та інших країнах програма бенчмаркінгу розвивається при державній підтримці. Там діють певні "індустріальні бюро знайомств, які створені спеціально для пошуку партнерів із бенчмаркінгу, вважаючи, що

завдяки безпосередньо такому обміну досвідом виграє економіка країни в цілому.

Мотиви для обміну інформацією між конкурентами можуть бути найрізноманітніші. Багато з них, наприклад, вважають престижними виступати в якості компанії-еталона. Тим більше, що це підвищує їх інвестиційну привабливість і дає змогу на різних рівнях лобювати свої інтереси. А японці взагалі впевнені, що, якщо компанія може навчити, то при цьому розвивається і сама.

У пошуках успішного досвіду фірми в першу чергу звертають увагу на конкурентів, тому що конкурентні підприємства і так слідкують за кожним рухом один одного. Бенчмаркінг поділяється на декілька основних типів.

Першим основним типом є конкурентний бенчмаркінг - порівняння своєї продукції з аналогічними позиціями прямих конкурентів. Зрозуміло, якщо одна компанія щось придумав і досягне успіху, а конкурент це повторить, то ймовірність отримання такого ж результату досить висока. Але достовірне вивчення конкурентів - дуже складне завдання.

Основну роль тут можуть відіграти маркетологи, які, аналізують прайс-листи, спеціальні пропозиції конкурентів, їх сильні і слабкі сторони та обґрунтовують висновки про те, які дії конкурентів привели до успіху. Іноді стандартних джерел інформації для вивчення конкурентів буває недостатньо, і тоді зброєю маркетолога стає маркетингова розвідка.

Другим типом бенчмаркінгу за значимістю можна назвати функціональний бенчмаркінг - порівняння ефективності певних функцій (збуту, закупівель, управління персоналом та ін.) стосовно компаній тієї ж галузі, але не обов'язково прямих конкурентів. При цьому частіше за все вивчають і порівнюють такі бізнес-процеси: обслуговування клієнтів, інформаційні технології, розвиток і навчання персоналу, управління персоналом, оцінка ефективності, кадри, виробництво (Рис.1).

Наступний тип бенчмаркінгу це внутрішній бенчмаркінг, сутність якого полягає у порівнянні ефективності роботи різних підрозділів однієї організації, наприклад відділу збуту і закупівель.

Для визначення компанії, яку слід обрати як зразок найбільш поширеним способом є вивчення публікацій в газетах і журналах, а також отримання важливих даних за допомогою різних методів обробки інформації.



Рис.1. Методи вивчення західних аналогів

Бенчмаркінг проводиться за певною технологією, яка включає декілька основних етапів.

1. Вибір товару, послуги або процесу для порівняння.
2. Визначення основних критеріїв оцінки. Виявлення ключових факторів успіху на підприємстві, тобто необхідно зрозуміти, що в товарі або послугах компанії є найважливішим для споживача. Після цього визначають бізнес-процес, який найбільшою мірою впливає на ключовий фактор успіху.
3. Вибір компанії або внутрішньофірмової сфери для порівняння. Пошук компанії-еталона, в якій даний процес побудований найкращим чином.

4.Збір інформації. З'ясувати в деталях, як організований процес компанії і порівняти його зі своїми показниками.

5. Аналіз показників і визначення можливостей використання отриманих даних.

6. Адаптація і використання кращих практичних розробок, використання отриманого досвіду [2].

На сучасному етапі розвитку національної економіки застосування бенчмаркінгу в системі управлінського обліку перш за все пов'язано з проведенням порівняння (бенчмаркінгу) витрат вітчизняних підприємств із світовими лідерами з метою виявлення і запозичення їхнього досвіду щодо оптимізації витрат виробництва.

В умовах обмеженості ресурсів все більшу увагу привертають шляхи зниження витрат виробництва. Зменшення витрат виробництва надає підприємствам конкурентну перевагу, що призводить до збільшення їх прибутків. Це особливо актуально для вітчизняних підприємств, оскільки їх продукція порівняно із продукцією розвинених країн виготовляється зі значно вищими витратами.

Бенчмаркінг витрат дає можливість встановити загальні витрати виробництва певного товару у будь-якій країні чи галузі. Як наслідок, з'являється можливість обґрунтованого впливу на витрати виробництва. Бенчмаркінг витрат може бути використаний в таких формах:

- порівняння однакових товарів за витратами виробництва (охоплюючи декілька чи всі країни);
- формування витрат виробництва при перепродажу товару;
- отримання об'єктивної думки про дизайн та якість товару конкретного підприємства;
- моніторинг патентів та ліцензій з метою уникнення порушень тощо.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти як працюють передові компанії та допомагає визначити напрямки зменшення витрат виробництва, оптимізації їх структури, підвищення прибутковості для обґрунтування вибору стратегії

діяльності підприємства. Однак, процес бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах ускладнюється недостатністю розвитку інформаційних маркетингових систем та відсутністю центрів бенчмаркінгу [3].

Оскільки витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, запас фінансової міцності за наявною кон'юнктурою ринку визначальним є застосування бенчмаркінгу витрат, що може бути впроваджений за двома змістовно різними напрямками - бенчмаркінгом процесів та бенчмаркінгом результатів.

Перший реалізують у застосуванні управлінських орієнтирів та методів управління підприємства-еталона на основі дослідження процесу формування витрат. Варто зазначити, що при використанні результатів бенчмаркінгу процесів в управлінні витратами слід чітко розмежовувати, які результати діяльності підприємства, взятого за зразок, визначаються притаманними йому особливостями, а які отримано внаслідок застосування тих або інших методів управління, що можуть бути досягнуті на підприємстві, яке проводить бенчмаркінг.

Своєю чергою, бенчмаркінг результатів ґрунтований на постійному зіставленні та комплексній оцінці повних, виробничих витрат, собівартості продукції за статтями калькулювання підприємства та інших показників із аналогічними даними еталонних підприємств [4].

Практичне його застосування полягає у виконанні наступних етапів:

- встановлення показників оцінки результатів діяльності підприємства, що впливають на досягнення конкурентних переваг;
- ідентифікація відхилень критичних показників при порівнянні з кращими аналогами;
- встановлення причин відхилень та можливостей для поліпшення стану справ;
- розроблення заходів, спрямованих на досягнення мети та їх реалізація.

Основною перевагою бенчмаркінгу - є відсутність потреби у винаході власних способів удосконалення бізнес-процесів і зменшення витрат, тому

що це вже зробило еталонне підприємство, а також можливість комбінування різних методів, що забезпечили успіх іншим підприємствам у зменшенні витрат та зростанні прибутковості діяльності. Однак, досягнення бажаного ефекту можливе лише за умови обґрунтованого вибору підприємства-еталона та врахування його особливостей. Крім того, обмеженням у його використанні є наявність інформації про еталонні результати та методи їх досягнення, що як правило є комерційною таємницею.

ВИСНОВКИ. Використання бенчмаркінгу в системі управлінського обліку підприємства обумовлено інформаційним забезпеченням. Особлива увага має приділятися системі збору достовірної інформації (оперативної, поточної, стратегічної) та її відображення у внутрішній звітності, що дозволить порівнювати дані підприємства з даними конкурентів, виявити переваги і недоліки та приймати рішення щодо подальшої роботи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – СПб.: СПбУЭФ, 2007. – 56 с.
2. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л.І. Федулової.– К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 533 с.
3. Фещур Р.В., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг у діяльності підприємств // Пр. V Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 листопада 2006 р. – Харків, 2006 р. – С. 11.
4. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу // Регіональна економіка. – 2005. – № 3.