

УДК: 658

Турович А. А.,*студент Національного університету "Острозька академія"*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БЕНЧМАРКІНГУ В УКРАЇНІ

У статті досліджено сутність бенчмаркінгу як одного з видів управління діяльністю підприємства, проаналізовано його використання в країнах Європи та можливості його застосування в Україні.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкуренція, дослідження конкурентів

В статье исследовано сущность бенчмаркинга как одного из видов управления деятельностью предприятия, проанализировано его использование в странах Европы и возможности его применения в Украине.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкуренция, исследования конкурентов.

The author defines benchmarking as an essential type of enterprise management. Also he analyses usage of benchmarking in European countries and perspectives in Ukraine.

Key words: benchmarking, competition, analysis of competitors.

Постановка проблеми. У теперішньому світі конкуренція набуває глобального характеру і основною метою більшості компаній стає досягнення світових стандартів. Після вступу України до Світової організації торгівлі та входження економіки України в кризовий стан це питання для підприємств стало ще актуальнішим. Одним із найкращих методів для встановлення відповідності цілей компанії вимогам світового ринку є бенчмаркінг. За кордоном бенчмаркінг упевнено займає своє місце в управлінському арсеналі керівників не лише великих, а й середніх та малих підприємств. Проте в Україні до нього відносяться поки що дуже обережно, побоюючись, що за поняттям бенчмаркінгу може критися промислова розвідка. Але насправді різниця між ними є очевидною, оскільки бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду, який не є комерційною таємницею. Оскільки такий метод управління досить гарно спрацьовує за кордоном, то можемо спрогнозувати, що ті вітчизняні компанії, які вже сьогодні освоюють цей метод, матимуть незаперечні конкурентні переваги на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Досить багато у розробку питань бенчмаркінгу і його концепції та методів внесли зарубіжні вчені, такі як Кемп Р., Уотсон Г., Прадо Дж., Бакстер Н., Шетті І., Спендоліні М. та ін. Означеній тематиці присвячено праці вітчизняних вчених-економістів, зокрема: О. Михайлової, Н. Козак, Л. Савицької та інших. Не зменшу-

ючи значимості наукових напрацювань у рамках цієї проблематики, слід все ж констатувати, що залишаються недостатньо вивченими особливості бенчмаркінгу та його застосування в Україні. Саме тому тема дослідження є актуальною.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні перспектив розвитку бенчмаркінгу в Україні на основі аналізу досвіду європейських компаній.

Виклад основного матеріалу. Концепція бенчмаркінгу зародилась наприкінці 50-х років, коли японські фахівці відвідували провідні компанії США і Західної Європи з метою вивчення і подальшого використання їх досвіду. У Японії поняття "бенчмаркінг" співвідноситься із словом "dantotsu", що означає "зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера) про те, щоб стати ще кращим (лідером)". "Японське економічне чудо" значною мірою зобов'язане саме бенчмаркінгу – ретельному і досконалому вивченню і копіюванню продуктів і технологій північноамериканських і європейських компаній [5].

На Заході бенчмаркінг почали активно використовувати в кінці 1970-х рр. У цей час японські підприємства сильно потіснили американські. Компанія Хегох, зокрема, стала шукати причини різкої втрати своєї частки ринку детально досліджуючи досвід японської компанії Fuji [4].

Власне термін "бенчмаркінг" з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджа (США). На сьогодні існують різні визначення поняття "бенчмаркінг". Так, керівник Глобальної Мережі Бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) Р. Кемп вважає, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх областях [6].

Виконавчий директор компанії AlliedSignal Л. Боссиді під бенчмаркінгом розуміє аналіз конкретних прийомів, запозичення вигод, одержаних на основі аналізу досвіду інших компаній, і з метою використання у власній компанії кращих прийомів, привнесених у неї ззовні [2].

Професор Норвезького університету науки і технологій Б. Андерсен дає якнайповніше, на нашу думку, визначення бенчмаркінгу – це постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе даному підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи [1].

Тобто існує певна неоднозначність думок щодо визначення поняття бенчмаркінгу, його сутності, складу, місця в управлінні підприємством. Але ми можемо сказати, що більшість фахівців вважає, що бенчмаркінг – вивчення і впровадження методів управління інших, успішно працюючих при їх допомозі, організацій через порівняння з ними після виявлення своїх слабких сторін. Так, порівняння результатів, діяльності компанії

з результатами конкурентів не є новою ідеєю, оскільки збір інформації про діяльність конкурентів є функцією оперативного маркетингу. Проте бенчмаркінг є не простим збором інформації – він є набагато ефективнішим. Саме бенчмаркінг дає можливість виявляти можливості самовдосконалення, визначати об'єкти вдосконалення і стимулювати безперервність даного процесу в цілях підвищення конкурентоспроможності. У процесі використання бенчмаркінгу можна:

- 1) Отримати можливість для компанії об'єктивно проаналізувати свої сильні і слабкі сторони.
- 2) Визначити переваги того чи іншого підприємства.
- 3) Вивчити досвід компаній, які є лідерами, визначитися із стратегічними орієнтирами для ліквідації відставання від них та виходу на провідні позиції на ринку.
- 4) Набути нових варіантів вирішення проблем як у виробничій сфері, так і у сфері збуту.
- 5) “Тримати руку на пульсі” конкурентів.
- 6) Використовувати планування на основі аналізу як фінансових так і не фінансових показників конкурентів.
- 7) Швидко реагувати в стресових ситуаціях на основі аналізу поведінки лідерів у галузі в аналогічній ситуації.

І це, природно, не всі його можливості.

На сьогодні бенчмаркінг входить у трійку найпоширеніших методів управління бізнесом. Причина його популярності в тому, що за його допомогою можна досить швидко і з невеликими витратами удосконалювати бізнес-процеси, зрозуміти, як працюють компанії-лідери, і отримати такі ж, а можливо, навіть вищі результати. Тобто необхідність використання бенчмаркінгу на підприємстві зрозуміла.

Проаналізуємо використання бенчмаркінгу європейськими компаніями:

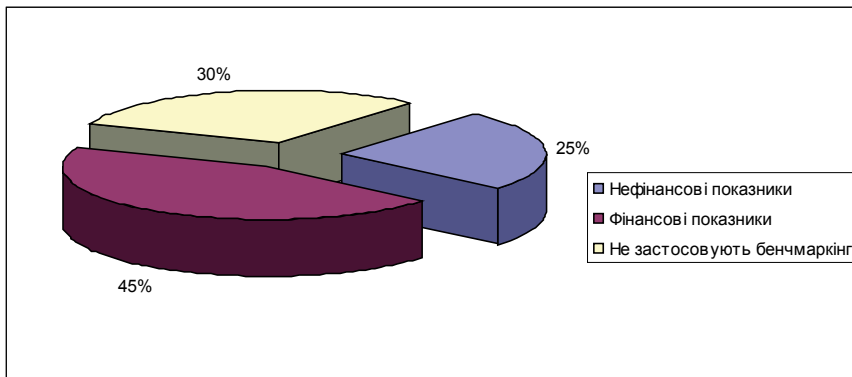


Рис. 1. Використання бенчмаркінгу європейськими підприємствами [8]

Дані рисунка не викликають здивування – фірми переважно використовують для зіставлення показники, які відображають проблеми що лежать на поверхні, такі як фінансовий стан, якість. Гнучкіші і менш відчутніші показники, такі як командний дух або рівень стресів в організації, використовуються рідше, оскільки важко визначити кінцевий об’єкт зіставлення і порівняти ці показники – для цього необхідні більші знання і практика.

На наш погляд, використання компаніями легко вимірюваних показників при проведенні еталонного зіставлення продиктоване динамічним конкурентним середовищем, у якому вони знаходяться (особливо малі і середні підприємства). Тому об’єктом для еталонного зіставлення частіше за інших стають показники, що корелюються із ключовими чинниками успіху в конкурентній боротьбі. Тому, подамо дослідження Шеффілдського університету, яке показує саме таку кореляцію:

Таблиця 1
Використання різних показників бенчмаркінгу
європейськими компаніями [8]

Показники	використовують показник	вважають ефективним
1. Фінансові показники	42	74
2. Задоволення споживачів	40	95
3. Якість продукції/послуг	39	92
4. Маркетингова інформація	31	81
5. Навчання працівників	31	87
6. Інновації технології	26	85
7. Комунікації	24	96
8. Задоволення працівників	22	86
9. Відношення до якості	21	90
10. Інновації процесів	21	86
11. Командний дух	19	89
12. Рівень стресів	10	90
13. Інше	2	
14. Жоден з вказаних	37	

Бачимо, що переважаюча більшість підприємств користується зіставленням фінансових показників, задоволення споживачів, якості послуг. А такі компоненти як рівень стресів чи командний дух використовуються рідко. Проте цікавим є також той факт, що всі ці компанії визнають важливість показників, хоча й не використовують їх. Ці дослідження підтверджують переважаючу роль стандартних індикаторів для бенчмаркінгу підприємств. Приділення уваги менш відчутним показникам – це питання часу і розвитку культури вдосконалення. На сьогодні такі показники використовуються лише великими компаніями.

За даними консалтингової компанії Bain & Co, останні кілька років бенчмаркінг входить у трійку найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях, оскільки він допомагає відносно

швидко й з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Але, перейдемо до українських реалій. Деякі українські бізнесмени намагалися купувати звіти за результатами проведеного бенчмаркінгу у європейських і американських компаній. Проте через несхожість умов і складності адаптації досвіду більшість просто втратила час і декілька тисяч доларів на купівлю самого звіту і на комунікації. [7]

Тому, можемо сказати, що в Україні обмін інформацією можливий, в основному, через особисті зв'язки і спілкування між співробітниками окремих компаній. Відбувається це, як правило, досить хаотично – на різних виставках, конференціях або семінарах. Є також можливість обміну вдалим рішеннями в рамках роботи галузевих або інших спеціалізованих асоціацій, неформальних об'єднань керівників компаній. Проте були спроби створити спеціалізовану інфраструктуру бенчмаркінгу. Так компанія Business Solutions запустила в життя проект “Бенчмаркінг-2000”. Ідея проекту передбачала: компанія-учасник, надаючи інформацію про себе, матиме доступ до досвіду всіх інших плюс рекомендації щодо того, як можна цей досвід застосувати в себе. Проект почався з анкетування потенційних його учасників. Це була структурована формалізована анкета, яка складалася з 160 відкритих і закритих питань. Спочатку планувалося, що в проекті братимуть участь 300 підприємств. Але, попри попередні домовленості, заповнених анкет прийшло менш ніж від 100 компаній. Реальній обробці підлягало ще менше. Багато підприємств надавало поверхневу інформацію, а частина її була недостовірною. Це пояснюється як навмисним спотворенням інформації, так і тим, що керівники не володіли інформацією про свої підприємства.

Ще одним негативним прикладом спроб використання бенчмаркінгу в Україні є спроба введення програми “Українського індексу бенчмаркінгу”, що фінансувалася міністерством у справах міжнародного розвитку Великобританії (DFID). UBI (Ukrainian Benchmarking Index) – це комп'ютерна програма, що дає можливість проведення порівняльного аналізу конкретного бізнесу з найкращим його аналогом. Аналіз полягає в опитуванні керівників організацій, внесенні результатів опитування в базу даних, у котрій зібрані подібні дані про подібні організації, і програма видає графічне зображення місця розташування досліджуваної організації порівняно з іншими учасниками ринку. Починаючи з 2003 року спеціально підготовлені консультанти розміщували зібрану інформацію в такій базі даних і на сьогодні вона містить інформацію щодо двохсот українських компаній. Але вже в 2007 році програма припинила своє функціонування. Можна виділити такі причини неготовності українського бізнес-середовища і її керівного складу до поширення використання бенчмаркінгу [5]:

1) Упереджене ставлення керівного складу організацій до проведення безкоштовних урядових програм. “Український індекс бенчмаркінгу” фінансувався урядом іншої країни, очевидної вигоди для якої у витрачання

декількох мільйонів фунтів видно не було. Що й послужило причиною реакції його ігнорування з боку керівників підприємств.

2) Помилкове розуміння інструментарію та призначення бенчмаркінгу. Результатом упередженого ставлення до новітньої методики є недостатня поінформованість керівного складу підприємств про функціональне призначення бенчмаркінгу і засобів, які використовуються в процесі його проведення. Тому бенчмаркінг сприймається як промислове (комерційне) шпигунство або прояв недобросовісної конкуренції.

3) Неможливість порівняти досвід українських підприємств із досвідом передових західних суб'єктів господарювання. Менталітет українського бізнесу, специфіка ведення справ, стилі управління не дають можливості одержати необхідні кількісні показники з метою подальшого їх порівняння з аналогічними галузевими у світовому масштабі. Небажання керівників українських підприємств надавати інформацію для вище зазначеної бази даних змусила представників UBI значно спростити анкету, у такий спосіб виключивши можливість одержання будь-якої інформації про рентабельність діяльності підприємства, його дохідність та інші (що вже зводило ефект від програми майже до нуля). Також були виключені питання управлінсько-функціонального характеру, які стосуються таких не прижитих в українській бізнесі-практиці понять як "місія підприємства", "планування діяльності", "залучення персоналу до розробки стратегії" та інших. Зрештою, проведення опитування втратило інформативність, а отже і доцільність з точки зору порівняння.

4) Недостовірність звітної інформації. Кожне кількісне дослідження має похибку в 15-20%. З огляду на недоліки вітчизняної системи фінансової звітності і наявні схеми мінімізації оподатковуваних доходів й інших бюджетних платежів, достовірність інформації, що потрапляла до бази даних, викликає великий сумнів.

5) Відсутність належних методик управління. Керівний склад підприємства, що не використовує методик менеджменту під час ходу основних бізнес-процесів, не здатний адекватно сприймати необхідність впровадження досвіду передових організацій шляхом добровільного обміну інформацією.

Тому, дуже важливим для розширення застосування бенчмаркінгу є взаємодовіра та відкритість підприємств. Саме тому необхідно вводити закони про гласність та звітність підприємств. Такий захід може не лише збільшити вигоду для держави у вигляді сплачених податків, а й для самих підприємств, які завдяки використанню порівняння можуть покращити свої результати. А з часом цей "комплекс секретності", властивий вітчизняним підприємствам, відпаде сам по собі.

Висновки. Отже, поза сумнівом, нові тенденції в бізнесі з часом поширяться по всьому світу, а відсутність українських підприємств у процесі бенчмаркінгу ще більше ослабить їх позиції на світових ринках. Тому

він повинен стати нагальною стратегічною потребою. Його застосування надасть конкурентні переваги, а зневага здатна стати причиною фатальної слабкості. В Україні управління бенчмаркінгом і програми впровадження передового досвіду повинні стати імперативом для всіх підприємств. Повинно також існувати середовище, що буде забезпечувати розповсюдження і обмін знаннями про передові досягнення.

Література:

1. Андерсен Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования 4 / Б. Андерсен; пер. с англ. – М. : РИА “Стандарты и качество”, 2003. – 272 с.
2. Градобоев В. В. Бенчмаркинг в современной теории стратегического планирования // Вестник московского университета. Серия 6. Экономика, 2008. – №6. – С. 81-90.
3. Дубовик Олена. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу // Регіональна економіка. – 2005. – № 3, .
4. Багиев Г. Л. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований / Г. Л. Багиев, Е. Л. Богданова // <http://globalconsulting.com.ua>.
5. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2008. – Вип. 6(74).
6. Robert C. Camp. Benchmarking: The Search for Industry, Best 2. Practices that Lead to Superior Performance – ASQC Quality Press, 1989.
7. <http://www.apqc.org>
8. <http://www.benchmarkingclub.ru>