

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

На правах рукопису

ШВЕДА НАТАЛІЯ МИХАЙЛІВНА

УДК 658.5:334.01:338.45

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
КИРИЧ НАТАЛІЯ БОГДАНІВНА

Тернопіль–2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....	12
1.1. Сутність, мета і завдання бенчмаркінгу.....	12
1.2. Класифікація та обґрунтування видів бенчмаркінгу.....	26
1.3. Теоретичні аспекти та інтерпретація моделей бенчмаркінгу. Світова практика використання бенчмаркінгу.....	40
Висновки до розділу 1.....	72
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	74
2.1. Дослідження сучасного стану машинобудівної галузі України... ..	74
2.2. Аналізування використання бенчмаркінгу на підприємствах машинобудівної галузі України.....	95
2.3. Обґрунтування принципів здійснення бенчмаркінгу в системі управління машинобудівними підприємствами України.....	119
Висновки до розділу 2.....	134
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	136
3.1. Розроблення і прийняття управлінських рішень на машинобудівних підприємствах за допомогою бенчмаркінгу.....	136
3.2. Організаційні основи використання бенчмаркінгу в процесі управління машинобудівним підприємством.....	161
3.3. Оцінка ефективності бенчмаркінгу на машинобудівному підприємстві.....	180
Висновки до розділу 3.....	193

ВИСНОВКИ.....	195
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	199
ДОДАТКИ.....	221

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку національної економіки важливою характерною рисою зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств є його висока мінливість і непередбачуваність. Зміни у політиці, економіці, науці, демографії, культурі відбуваються настільки інтенсивно, що машинобудівним підприємствам дедалі складніше до них пристосуватись. У зв'язку з цим актуалізується прогнозування ринкових змін і створення гнучкої системи адаптації до них. За таких умов кращі результати дає використання новітніх управлінських технологій.

Актуальність використання бенчмаркінгу, як сучасної концепції, в системі управління машинобудівними підприємствами обумовлена розвитком ринкового середовища в Україні та виходом вітчизняних товарів на світовий ринок, що передбачає постійне вдосконалення продукції, бізнес-процесів і стратегії для зміцнення конкурентоспроможності. Економічним суб'єктам для підтримки довготривалої конкурентної переваги необхідно створювати товари і послуги, які задовольняють не тільки реальні, але й перспективні потреби, та рівнятимуться на світові стандарти. Це викликає проблему вибору методів і напрямків стратегії удосконалень, тому що правильні або помилкові стратегічні рішення визначають успіхи та невдачі в діяльності машинобудівних підприємств.

У вітчизняному машинобудуванні впровадження бенчмаркінгу обмежене недостатнім розвитком неформальних ділових стосунків між суб'єктами господарювання, а також низьким рівнем інформаційного обміну між ними. Це потребує вивчення бенчмаркінгу як інструменту, що стимулює гармонійний розвиток і зміцнює стосунки між підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

В Україні окремі положення й аспекти бенчмаркінгу почали пропагувати із середини 1990-х років такі вчені: Б. Андрушків, С. Бресин, О. Виноградов,

І. Галасюк, І. Грозний, А. Гончарук, М. Данилюк, Ю. Двірко, О. Дубовик, О. Жилінська, Н. Карпенко, Н. Кирич, С. Ковальчук, Н. Козак, О. Коцюба, О. Криворучко, О. Кузьмін, Ю. Максименко, І. Масюк, Т. Меренюк, В. Прищепа, Л. Прус, О. Прус, В. Стадник, М. Тепла, О. Шандрівська та інші. Серед зарубіжних науковців даною проблематикою займалися К. Андерсон, І. Аренков, Г. Багієв, Дж. Бейтман, Е. Белокоровін, Д. Г. Ватсон, М. Заїрі, А. Казанцев, Б. Карлоф, М. Келлі, Р. Кемп, Р. МакАдам, К. МакНейр, Є. Михайлова, Р. Рейдер, Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон та інших.

Зауважимо, що зарубіжні автори досліджували бенчмаркінг в умовах розвинутого ринку інвестицій та сучасних управлінських технологій, не враховуючи специфіку і кризові колізії перехідної економіки. Крім того, вони майже не пропонували власних методик здійснення бенчмаркінгу, лише адаптовували наявні до потреб підприємств. Саме тому їх теоретичні висновки і практичні рекомендації не завжди можна взяти на озброєння в умовах сучасної України. До того ж, не розроблені питання недопущення опору змінам з боку персоналу при бенчмаркінгу та імплементація бенчмаркінгу в систему управління підприємствами як постійної управлінської технології.

Проаналізовані у працях зазначених авторів актуальні питання розроблення і реалізації бенчмаркінгових проектів потребують подальших досліджень щодо їх уточнення та вдосконалення, що й обумовило вибір теми, мети й завдань дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідної роботи кафедри менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за темою «Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств в сучасних умовах» (державний реєстраційний номер 0111U002591), у межах якої здобувач запропонувала комплекс заходів щодо удосконалення системи управління підприємством з використанням бенчмаркінгу (довідка від 06.10.2014 № 2/28-2656).

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, розробленні науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування системи управління підприємствами з використанням бенчмаркінгу. Відповідно до мети дослідження в дисертації окреслені такі основні завдання:

- розкрити суть бенчмаркінгу, визначити особливості його використання;
- систематизувати та доповнити класифікацію видів бенчмаркінгу;
- дослідити стан підприємств машинобудівної галузі України та особливості застосування на них бенчмаркінгу;
- обґрунтувати принципи бенчмаркінгу машинобудівних підприємств України;
- дослідити особливості прийняття оперативних і стратегічних рішень на машинобудівних підприємствах за допомогою бенчмаркінгу;
- розробити матрицю подолання опору змінам з боку персоналу при бенчмаркінгу;
- запропонувати оптимальну модель розроблення і реалізації бенчмаркінгового проекту;
- розробити практичні рекомендації щодо відбору підприємств-донорів бенчмаркінгової інформації;
- визначити критерії оцінки ефективності бенчмаркінгового проекту.

Об'єкт дисертаційного дослідження – процес впровадження бенчмаркінгу як технології управління на підприємствах машинобудівної галузі.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, організаційно-методичних і практичних положень формування системи управління машинобудівними підприємствами на основі бенчмаркінгу.

Методи дослідження. У дисертаційній роботі для виконання намічених завдань та досягнення мети використано наступні методи: історико-економічний – для дослідження сутності поняття «бенчмаркінг», особливостей його генерування, моделей здійснення бенчмаркінгу, специфіки виникнення та

розвитку світових бенчмаркінгових організацій (розділ 1, підрозділи 1.1, 1.3); порівняльного аналізу – для визначення місця і ролі бенчмаркінгу в системі стратегічного управління підприємством (розділ 1, підрозділ 1.1); системного підходу – у процесі визначення основних передумов, мотивів та цілей бенчмаркінгу (розділ 1, підрозділ 1.1); групування – з метою систематизації видів бенчмаркінгу (розділ 1, підрозділ 1.2); системний і порівняльний методи, економіко-статистичний аналіз – для вивчення тенденцій розвитку машинобудівних підприємств України, показників виробничо-господарської та інноваційної діяльності досліджуваних підприємств (розділ 2, підрозділи 2.1, 2.2); експоненційного згладжування – з метою прогнозування рівня рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудівної галузі України (розділ 2, підрозділ 2.1); анкетування – у процесі дослідження стану бенчмаркінгу на підприємствах машинобудівної галузі (розділ 2, підрозділ 2.2); узагальнення – для обґрунтування принципів бенчмаркінгу машинобудівних підприємств (розділ 2, підрозділ 2.3); структурно-логічного моделювання – для розроблення схем процесу прийняття поточних і стратегічних рішень за допомогою бенчмаркінгу, моделі процесу бенчмаркінгу машинобудівних підприємств, схеми первинної і вторинної фільтрації бенчмаркінгових партнерів (розділ 3, підрозділи 3.2); матричний – з метою розроблення матриці вибору методів подолання опору переминам при бенчмаркінгу (розділ 3, підрозділ 3.1); багатофакторний та системно-структурний аналізи – у процесі розроблення методики оцінювання ефективності проекту бенчмаркінгу (розділ 3, підрозділ 3.3).

Інформаційною основою дослідження є: нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Президента України, матеріали Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства промислової політики України, Державної служби статистики України, Державної служби інтелектуальної власності України, Національного банку України, Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України, звітні матеріали окремих машинобудівних підприємств України,

монографічні праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань і матеріали з мережі Internet, авторські дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу, а саме:

вперше:

– розроблено матрицю вибору методів подолання опору переминам при здійсненні бенчмаркінгу на машинобудівних підприємствах, що ґрунтується на критеріях: рівень залученості персоналу та сила опору переминам, що дасть змогу вибирати оптимальні методи для недопущення опору перед початком бенчмаркінгових перетворень та долати вже наявний з боку персоналу опір переминам;

удосконалено:

– перелік класифікаційних ознак бенчмаркінгу, який, на відміну від наявного, передбачає додаткову класифікаційну ознаку – об’єкт наслідування, відповідно до якої бенчмаркінг поділяється на бенчмаркінг «спокою», «середнього рівня» і «лідера»;

– способи розроблення та прийняття оперативних і стратегічних рішень на машинобудівних підприємствах, які, на відміну від чинних, ґрунтуються на засадах бенчмаркінгу;

– система відбору підприємств-донорів інформації для різних предметів бенчмаркінгу, яка містить критерії: успішність функціонування на ринку; тривалість функціонування на ринку; темпи зростання підприємства; можливість отримання інформації, що допоможе менеджерам зменшити час пошуку партнерів та оптимізувати процес добору партнерів за витратами;

набули подальшого розвитку:

– визначення поняття «бенчмаркінгу», котре, на відміну від існуючих, трактує бенчмаркінг як технологію управління, за допомогою якої суб’єкт

управління створює безперервну систему вдосконалень для підвищення ефективності бізнесу;

– сукупність принципів здійснення бенчмаркінгу в системі управління машинобудівними підприємствами України, які, на відміну від запропонованих раніше, дадуть змогу застосовувати бенчмаркінг як постійно діючу технологію управління;

– модель здійснення бенчмаркінгу на вітчизняних машинобудівних підприємствах, що дає змогу ефективно впроваджувати світові досягнення у сфері менеджменту, враховуючи, на відміну від наявних моделей, українську специфіку ведення бізнесу;

– критерії для оцінювання ефективності бенчмаркінгового проекту, які ґрунтуються на показниках економічного, соціального, наукового та споживчого ефектів, що дасть змогу визначати як планову, так і фактичну ефективність різних за предметами бенчмаркінгових проектів.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в широких можливостях їх використання менеджерами та економістами при впровадженні технології бенчмаркінгу в систему управління машинобудівними підприємствами з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Сформульовані пропозиції щодо розроблення заходів для попередження та подолання опору перемінам персоналу при впровадженні нововведень на основі матриці вибору методів подолання опору апробовані й діють у ТОВ «Завод «Красилівмаш» (довідка від 22.05.2014 № 265); рекомендації щодо застосування бенчмаркінгу при розробленні стратегічного плану розвитку підприємства, зокрема в маркетинговому і технологічному розділах, використані у ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» (довідка від 24.04.2014 № 39); рекомендації стосовно процесу вибору та впровадження інновацій на підприємстві, що передбачає використання розробленої моделі бенчмаркінгового проекту, використані у ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» (довідка від 05.06.2014 № 131). Висновки та пропозиції дисертанта будуть враховані при підготовці проекту стратегії розвитку

Тернопільської області на період до 2020 року і проектів щорічних програм соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільської області (довідка від 10.10.2014 № 02/5-157).

Основні теоретичні положення дисертації використовують у навчальному процесі ТНТУ імені Івана Пулюя для викладання дисциплін: «Стратегічне управління», «Антикризове управління» та «Менеджмент» (довідка від 13.10.2014 № 2/28-2780).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, наведені у дисертації, автор отримала особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті ідеї та положення, які є індивідуальним внеском автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження доповідалися на міжнародних, всеукраїнських та інших наукових і науково-практичних конференціях, серед яких: Десята наукова конференція Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 17–18 травня 2006 р.); Міжнародна науково-технічна конференція «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій», присвячена 50-річчю заснування ТНТУ та 165-річчю від дня народження Івана Пулюя, (Тернопіль, 19–21 травня 2010 р.); I Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки» (Тернопіль, 21 березня 2012 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні аспекти реструктуризації регіональної економіки» (Вінниця, 6–7 грудня 2012 р.); II Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Сучасні адаптивно-трансформаційні підходи до формування інституційних засад регламентації фінансово-економічної діяльності підприємств в умовах реформаційного суспільства (інноваційні аспекти)» (Тернопіль, 25–27 березня 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту:

теоретичні і практичні аспекти» (Одеса, 6–7 червня 2013 р.); III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (Львів, 19–20 вересня 2013 р.); XVII наукова конференція ТНТУ ім. І. Пулюя (Тернопіль, 20–21 листопада 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації» (Київ, 20–22 листопада 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості» (Дніпропетровськ, 14–15 лютого 2014 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Особливості модернізації фінансово-економічної системи» (Київ, 6–7 березня 2014 р.); V Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (Луганськ, 20 березня 2014 р.); III Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Сучасні організаційно-економічні механізми управління якістю та ресурсним потенціалом в умовах сфери послуг і виробництва (інноваційні аспекти)» (Тернопіль, 27 березня 2014 р.).

Публікації. За результатами дисертації опубліковано 21 наукову працю, в тому числі 1 – у колективній монографії, 5 – у наукових фахових виданнях України, 2 – у наукових виданнях України, включених до переліку міжнародних наукометричних баз і науково-періодичних видань іноземних держав, та 13 – у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 6,84 друк. арк., з яких особисто автору належить 6,2 друк. арк.

Структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту роботи – 198 сторінок, у тому числі 32 таблиці та 27 рисунків, з яких 4 займають усю площу сторінки, список використаних джерел налічує 220 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, мета і завдання бенчмаркінгу

Розвиток економічних процесів і загострення конкурентної боротьби між виробниками на глобальному й регіональних ринках спричинили виникнення нових методів та інструментів управління, що дають змогу оцінити й оптимізувати ефективність роботи фірми на рівні її окремих бізнес-процесів. Одним з таких методів порівняння ефективності розвитку бізнес-процесів підприємства з найліпшими результатами є бенчмаркінг.

Сьогодні бенчмаркінг став невід'ємною частиною стратегічного управління і вдосконалення діяльності організацій, його висвітлення набуло значного поширення в наукових та методичних працях. Але ні в зарубіжній, ні у вітчизняній літературі він не має однозначного визначення, тому відомо багато підходів до дефініції цього поняття, починаючи зі спрощених типу «бенчмаркінг – пошук ліпших шляхів у всьому» [191, с. 23] і завершуючи розгорнутими визначеннями, що охоплюють місію бенчмаркінгу на даному підприємстві. Крім того, на думку одних дослідників, бенчмаркінг є результатом розвитку концепції конкурентоспроможності, на думку інших – програмою поліпшення якості. Але спільна у всіх визначеннях ідея необхідності пошуку кращих методів ведення бізнесу для аналізу й адаптації цих методів на власному підприємстві.

Уперше термін «бенчмаркінг» введено в обіг 1972 року в Кембріджському інституті стратегічного планування (Strategic Planning Institute – SPI, США). Тут розробили відому програму удосконалення ринкової стратегії (Profit Impact of Market Strategy Program – PIMS), яка дала змогу ефективно розв'язувати широке коло проблем компанії в умовах жорсткої конкурентної

боротьби. Способи і методи цієї програми передбачали необхідність виявлення знання і використання досвіду кращих підприємств, які домоглися успіхів у певних видах діяльності [209, с. 13].

У 1979 р. компанія Rank Хегох використала бенчмаркінг на практиці: конкуренти пропонували її споживачам аналогічні за якістю товари, але за нижчими цінами. Тоді для аналізу витрат і якості власних товарів корпорація приступила до «бенчмаркінгу конкурентоспроможності» з метою подолання ринкових проблем, які були викликані катастрофічно швидким зменшенням частки ринку. Проект передбачав порівняльний аналіз товарів конкурентів (японської компанії «Фуджі»), оцінку їхніх технічних характеристик, розроблення унікальної ринкової пропозиції. Правильне виконання намічених завдань значно зміцнило конкурентні позиції «Хегох». Тоді топ-менеджер корпорації Р. Кемп уперше сформулював визначення бенчмаркінгу: «Бенчмаркінг – це пошук найкращих в галузі методів, які приводять до найвищих досягнень» [65, с. 24]. Враховуючи це, співробітники Хегох переконані, що бенчмаркінг – постійний процес, спрямований на досягнення переваг над конкурентами [190].

Професор Норвезького університету науки і технології Б. Андерсен зазначив, що дослівний переклад англійського терміна «benchmarking» – «кам'яна лавка» може бути пояснений таким прикладом: «уявіть, що на вершині гори, так щоб усім було видно, є дві кам'яні плити. Вони поставлені на ребро і дещо відсунуті одна від одної. На них покладено третю плиту. Маємо кам'яну лавку». Він запропонував операційне визначення поняття, в основі якого – ідея порівняння з деяким еталоном, спеціальною міткою відліку: «бенчмаркінг – постійна зміна і порівняння окремого бізнес-процесу з еталоном процесом провідної організації для збору інформації, що допоможе даному підприємству визначити мету свого вдосконалення і здійснити заходи для поліпшення її роботи» [184, с. 12]. У даному визначенні Б. Андерсон акцентував увагу на таких важливих аспектах бенчмаркінгу, як: порівняння

бізнес-процесів, а не їх показників, структурований процес та зміни, а не еволюція.

Представник американського центру продуктивності та якості Р. Рейдер називає бенчмаркінг процесом постійного аналізу найкращих практик, зумовлених найвищими характеристиками конкурентоспроможності, й визначає його як «процес аналізу діяльності компанії з метою виявлення сфер, які потребують позитивних змін у межах програми безперервного вдосконалення» [129, с. 154].

Провідний спеціаліст у сфері бенчмаркінгу К. Шміт розглядає його з дещо іншого погляду, вважаючи, що «це сукупність ефективних методів і процедур, які сприяють істотному зміцненню позицій компанії на конкурентному ринку, зводячись до постійного порівняння власної продукції, послуг і, головне, – технологій з продукцією, послугами і технологіями, корті використовують кілька компаній, до того ж, вони не обов'язково належать до однієї певної галузі промисловості або сфери послуг» [187, с. 27].

Упродовж останніх років багато зробили в дослідженні бенчмаркінгу російські вчені. Зокрема М. Кузнецов у праці «Методологія управління в інформаційному суспільстві» охарактеризував технологію бенчмаркінгу з маркетингових позицій, пояснивши, що бенчмаркінг ХХІ століття є комплексним, системним, стратегічним, і його важлива мета – забезпечити для підприємства (галузі національної економіки) стійку конкурентоспроможність [88, с.13].

У підручнику «Основи бенчмаркінгу» Є. Міхайлова ототожнила бенчмаркінг з «продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, який передбачає розроблення програм поліпшення, котрі вперше з'явилися в Японії» [104, с. 46]. В основі цього визначення – порівняння продукту конкурента з продуктом досліджуваного підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності останнього.

За останні роки бенчмаркінг став предметом дослідження вітчизняних економістів, і варто підкреслити, що в цьому напрямку зроблено вже багато.

Зокрема, цікавими є праці А. Гончарук [31], О. Шандрівської, О. Мартинюк [155], О. Бровкової, О. Манакової [19], Т. Вишинської [25], Ю. Двірка [38], І. Дячок, М. Теплої [45], О. Жилінської [49, 50] та інших.

Таким чином, відомо близько сотні визначень поняття бенчмаркінгу, що є результатом роботи багатьох вчених, інститутів і компаній. Такий перелік можна було б продовжувати і продовжувати. Для більшої деталізації ми зведемо певну частину цих висловлювань в таблицю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення бенчмаркінгу в літературних джерелах

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
Р. Кемп	Бенчмаркінг – це пошук і використання на практиці результативніших методів організації виробничих процесів	[65, с. 14]
М. Заїрі	Бенчмаркінг – це спосіб оцінки стратегій і цілей роботи відповідно до діяльності передових підприємств, щоб гарантувати тривале стабільне становище на ринку	[220, с. 14]
Дж. Вілей	Бенчмаркінг забезпечує конкурентоспроможність і створює передумови для перевірки продуктивності підприємства за інтернаціоналізації процесу закупівлі сировини і матеріалів при порівнянні результатів	[219, с. 8]
В. Брудхард	Бенчмаркінг – вид діяльності, що пов'язаний з клієнтами, технологією й культурою підприємництва та здійснюється при плануванні з орієнтацією на створення цінностей і компетентності	[188, с. 10]
А. Кьоргес	Бенчмаркінг – постійний систематичний процес оцінювання підприємств, які є провідними у своїй галузі; на основі цього процесу можна вибудувати власні раціональні цілі і створити розумні проекти їхніх досліджень	[204, с. 54]
Г. Вільдебранд	Бенчмаркінг – постійний процес прагнення підприємств до поліпшення своєї роботи і продуктивності, так само як набуття конкурентних переваг завдяки орієнтації на кращих	[217, с. 34]
К. Клейнфельд	Бенчмаркінг – пошук орієнтовної мети, яку можуть намічати клієнти, конкуренти, інші підприємства, тенденції розвитку галузі й інших галузей та економіки в цілому	[203, с. 78]
Р. К. Донован	Бенчмаркінг є чітко структурованим, динамічним, стратегічним/тактичним процесом прийняття рішення, мета якого – поліпшення роботи підприємства з врахуванням результатів своїх та конкурентів	[195, с. 16]
Дж. Роберт, Дж. Боксвелл	Бенчмаркінг є одним із управлінських інструментів, таких як загальне управління якістю, вимір задоволеності споживачів, які широко використовують компанії	[209, с. 23]
Дж. Шелдрейк	Бенчмаркінг означає переймання методів управління інших підприємств після того, як порівнянням з іншими сферами підприємницької діяльності або конкурентами виявлені слабкі сторони своєї фірми	[170, с. 48]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Д. Муні	Бенчмаркінг – мистецтво обґрунтування того, що інші роблять краще, ніж ви, і вивчення, вдосконалення та використання інших методів роботи	[206, с.7]
Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон	Бенчмаркінг – систематичний спосіб визначення, розуміння та розвиток найкращих за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик для поліпшення реальної ефективності вашої організації	[151, с. 30]
Маці ото Хакано	Бенчмаркінг – пошук орієнтовної мети, яку можуть окреслювати клієнти, конкуренти, інші підприємства, тенденції галузі й тенденції розвитку інших галузей та економіки взагалі, зміни культурного рівня, розширення самого підприємства і багато іншого	[148, с. 18]
Е. Михайлова	Бенчмаркінг – це інструмент менеджменту, що використовують для виявлення можливостей самовдосконалення, визначення об'єктів самовдосконалення і стимулювання неперервності даного процесу з метою підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках	[104, с. 12]
І. Аренов, Е. Багієв	Бенчмаркінг пов'язаний з пошуком і вивченням найкращих методів та способів підприємництва, щоб здійснювати власний бізнес краще й продуктивніше, та є напрямком маркетингових досліджень	[5, с. 31]
А. Гончарук	Бенчмаркінг – це метод управління ефективністю різних сфер діяльністю (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики й ін.), базований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації і вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні найкращих галузевих досягнень у свою діяльність	[31, с. 253]
О. Шандрівська, О. Мартинюк	Бенчмаркінг – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів	[155]
Т. Вишинська	Бенчмаркінг – функція управління, спрямована на досягнення найвищих результатів шляхом постійного впровадження елементів діяльності конкурентів, підприємств інших областей і ринків функціонування й внутрішніх підрозділів на основі попередньо обумовленого обміну інформацією	[25]
Н. Козак	Бенчмаркінг – це один з найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів	[73, с. 17]

Джерело: сформулювала автор на основі власних досліджень

Таке розмаїття трактувань поняття «бенчмаркінг» можна пояснити різними підходами, нерідко протилежними, до його значення та ролі в системі управління підприємствами: одні дослідники дуже переоцінюють значення бенчмаркінгу, інші – навпаки – вважають, що він мало впливає на процес управління. Значна частина дослідників взагалі приписують не властиві йому риси.

Підсумовуючи вищевикладене й оцінюючи визначення бенчмаркінгу, можна виділити кілька тенденцій, за якими йому присвоюють статус технології, техніки, концепції, методу, інструменту управління чи управлінської інновації. Враховуючи всі аспекти цього поняття, пропонуємо таке визначення даного терміна: *бенчмаркінг – це інноваційна технологія управління, яка на основі критичної оцінки власного внутрішнього і зовнішнього середовищ та дослідження ведення бізнесу іншими успішними компаніями, що працюють як на аналогічному стосовно досліджуваного підприємства ринку, так і на інших ринках, дає змогу створити безперервну систему вдосконалень для підвищення ефективності бізнесу на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій і рішень.*

При трактуванні поняття «бенчмаркінг» необхідно враховувати, що він відповідає всім обов'язковим ознакам технології управління, а саме [186]:

– *динамізм* – відображає виконання будь-яких процесів, рухів, дій; при цьому процеси можуть бути виробничими, управлінськими, творчими. Будь-якій моделі бенчмаркінгу притаманний динамізм, оскільки, базуючись на класичній чи вже розробленій для конкретного підприємства моделі бенчмаркінгу, суб'єкт управління здійснює творчий і управлінський процес прийняття рішень, виробничий процес реалізації прийнятих рішень і знову творчий процес прийняття рішення щодо досягнутих результатів;

– *конкретність* – відображає спрямованість процесів на досягнення певних результатів. Мета бенчмаркінг – досягнення конкурентних переваг на ринку за рахунок адаптації кращих варіантів роботи конкурентів або лідерів у галузі;

– *матеріальна обумовленість* – передбачає наявність трьох компонентів об'єктивного світу: предметів праці, засобів праці й безпосередньо праці; тут предметом праці є бенчмаркінг, а засобами праці – інструменти бенчмаркінгу і безумовне їх дотримання;

– *логічність* – виконання технології передбачає дотримання чіткої послідовності дій, операцій, рухів, тобто впорядкування у часі й просторі основних, допоміжних і обслуговуючих процесів. У даному випадку йдеться про те, що в результаті прийняття рішень про здійснення бенчмаркінгу розробляють певні заходи з реалізації, які є логічними і врешті-решт приводять до досягнення наміченої мети;

– *подільність* – будь-яку технологію можна розчленувати на внутрішньо пов'язані між собою етапи, фази.

Аналіз літератури [7, 10, 15, 17, 45, 50, 65, 66] показує, що кожна модель бенчмаркінгу має не менше чотирьох взаємопов'язаних між собою етапів, а ті, своєю чергою, можуть бути поділені на дрібніші процедури або операції, взаємопов'язані одні з одною:

– *однозначність виконання* введених до неї процедур і операцій – це вирішальна умова досягнення результатів, адекватних наміченій меті. При реалізації технології неможливо пропустити етап чи операцію або відхилитися від передбачених нею параметрів без того, щоб деформувати весь процес і отримати не той результат, який очікують. Як показує наведений далі опис етапів бенчмаркінгу, неможливо відмовитися від одного з них, щоб не змінити результат усього проекту;

– *наявність власного інструментарію, методів і технік* – бенчмаркінг має власний інструментарій, методи й техніку.

Бенчмаркінг як технологія управління передбачає, що техніка та інструменти управління є її складовими. Звідси, термін «технологія управління» є ширший, аніж «техніка управління», а отже, якщо бенчмаркінг є технологією управління, то він містить певний набір технік управління.

Усі технології управління можна поділити на кілька умовних видів, а саме [186]:

– основна технологія управління – технологія, яка взята за основу процесу управління на підприємстві;

– супроводжуюча (також наскрізна) технологія управління – технологія, елементи якої використовують в управлінні повністю або частково. Цю технологію, своєю чергою, ділять на постійну або тимчасову;

– тимчасова технологія управління – супроводжуюча технологія управління, при цьому її елементи використовують у процесі управління тільки випадково або не постійно;

– постійна технологія управління – супроводжуюча технологія, при цьому її елементи постійно використовують у процесі управління.

На практиці завжди виникає запитання: якою технологією має бути на підприємстві бенчмаркінг? Відповідь залежить від багатьох факторів, наприклад, від того, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство, яку основну технологію управління на ньому використовують тощо.

Якщо розглядати бенчмаркінг як наскрізну технологію, де для виконання одного завдання задіяні різні спеціалісти (зі збору та опрацювання інформації, аналітики, спеціалісти в предметній сфері, експерти, менеджери тощо), то інновація полягатиме в тому, що у рамках проекту вони опиняються в одному функціонально побудованому ланцюжку, де кожний відповідає за свою технологічну операцію. Як уже йшлося, ідея порівняння роботи свого підприємства з діяльністю інших підприємств не є новою в економіці. То чому ж бенчмаркінг називають принципово новою технологією (концепцією) управління?

Головна відмінність бенчмаркінгу від звичайного порівняння з роботою інших підприємств полягає в організованому і систематичному пошуку раціональних розв'язань будь-яких проблем, що можуть виникнути на підприємстві, більшого професіоналізму виконання поставлених завдань, чіткого деталізування і структурування питань. До цього варто додати ще одну

відмінність – пошук здійснюють не тільки в своїй галузі, а й за її межами. Дуже часто саме за межами галузі бенчмаркінг допомагає знайти оптимальне рішення, яке робить підприємство не подібним до інших підприємств. Отже, відмінність бенчмаркінгу від інших технологій управління зводиться до того, що кращі рішення шукають цілеспрямовано для досягнення результатів, вищих від середніх. Окрім того, звичайного порівняння з іншими підприємствами недостатньо для досягнення вищих результатів роботи порівняно з найважливішими конкурентами на ринку; об'єктивними тенденціями розвитку відповідних сфер діяльності, науки, техніки і технології; значнішими досягненнями міжнародної практики у відповідній сфері.

Таким порівнянням бенчмаркінг намагається досягнути своєї головної мети – набуття таких конкурентних переваг, які можна утримати протягом тривалого часу.

У рамках наведеного визначення необхідно порівняти найпоширеніші методи й інструменти управління і бенчмаркінг. Бенчмаркінг дуже часто плутають з чотирма категоріями управління: аналізуванням діяльності конкурента, дослідженням ринку, загальним управлінням якістю (TQM) і загальним контролем за якістю (TQC), удосконаленням варіантом якої і є TQM. Для визначення відмінностей між ними був здійснений порівняльний аналіз за шістьма ознаками, результати якого наведені в таблиці. 1.2.

Таким чином, бенчмаркінг значно ширший за будь-яку з порівнювальних категорій. Логічно припустити, що до системи методів та інструментів бенчмаркінгу можуть належати всі перераховані категорії, які створюють його інформаційну та реалізаційну основу. Спрощено це можна уявити так: дослідження ринку дає змогу визначити становище власної продукції на ньому, аналізування діяльності конкурентів надає інформацію про їх рівень, TQM забезпечує план дій з поліпшення роботи і досягнення потрібного рівня якості.

Сутність бенчмаркінгу є в тому, що він створює аналогову базу, котра може бути використана як еталонний об'єкт поглибленого вивчення. Цілі, яких спроможний досягнути підприємець за допомогою інструментарію

бенчмаркінгу, – різні: поліпшити позицію стосовно конкурента; зменшити витрати; підвищити рівень задоволення споживача; збільшити ефективність діяльності; визначити слабкі місця процесу; розробити нові ідеї; поліпшити якість продукції; вдосконалити організацію тощо.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз поширених методів та інструментів управління і бенчмаркінгу

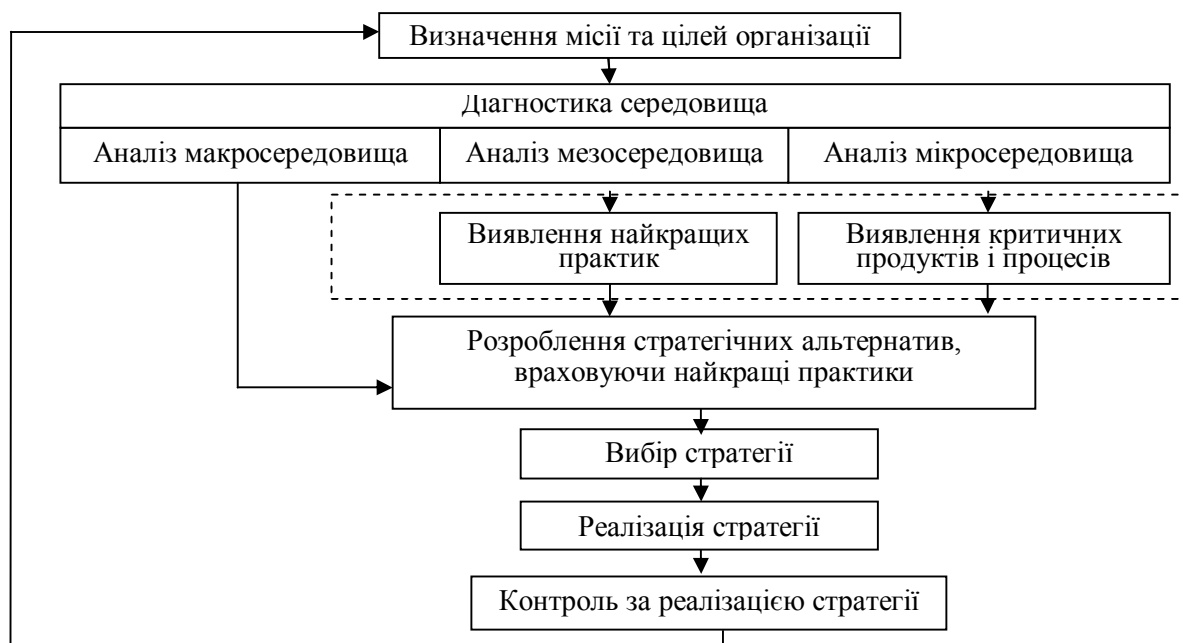
Об'єкт порівняння	Дослідження ринку	Аналізування діяльності конкурентів	TQM	Бенчмаркінг
Категорія управління	Інструмент	Інструмент	Інструмент	Технологія
Об'єкт використання	Відділ маркетингу	Відділ маркетингу	Усі підрозділи підприємства	Усі підрозділи підприємства
Вид інформації	Зовнішня про сегменти ринку і споживачів	Зовнішня про стратегії конкурентів	Внутрішня про власний продукт, зовнішня про продукт конкурентів	Внутрішня про підприємство, зовнішня про конкурентів, лідерів
Об'єкт вивчення	Потреби споживачів, товари і послуги	Стратегії конкурентів, ринки і товари	Продукція конкурента, ринки	Підприємства-конкуренти, методи ведення бізнесу
Мета	Надання інформації для прийняття рішень	Надання інформації про становище конкурента на ринку	Поліпшення якості продукції, зниження собівартості	Поліпшення становища на ринку шляхом оптимізації діяльності
Філософія	Вивчення середовища перебування	Вивчення конкурентів	Надання споживачеві товару високої якості за низькою ціною	Організація власної діяльності таким чином, щоб задовольнити інтереси всього ланцюжка цінності

Джерело: сформувала автор

Бенчмаркінг використовують для аналізу прихованих від спостерігача ринкових явищ і процесів. Його особливість полягає в збиранні якомога повнішої, в тому числі конфіденційної інформації про діяльність різних суб'єктів ринкового середовища. Зібрана інформація дає змогу краще зрозуміти особливості підприємницької діяльності лідерів конкурентного середовища і

причини їхнього успіху, узагальнити і використати їх у процесі побудови моделі ефективного підприємництва.

Головна мета бенчмаркінгу – підвищення ефективності власної діяльності й завоювання переваг у конкурентному суперництві на тривалий час. Його місце в системі стратегічного менеджменту відображено на рисунку 1.1.



Примітка: процес бенчмаркінгу на рисунку відокремлений пунктиром

Рис. 1.1. Місце бенчмаркінгу в системі стратегічного менеджменту на підприємстві

Джерело: розробила автор

Становище підприємства, яке забезпечує йому найліпші позиції на ринку означає, що воно займе таку ринкову нішу, що відповідатиме практично всім параметрам лідера. Суть подібного твердження в тому, що набуття завдяки одноразовому використанню бенчмаркінгу конкурентних переваг є тільки першим етапом підприємства на шляху до лідируючого становища на ринку, оскільки досягнення цього потребує тривалого процесу.

Таким чином, бенчмаркінг в управлінні діяльністю підприємства зводиться до двох найважливіших завдань:

1) ідентифікація значніших досягнень у сфері спеціалізації підприємства на кожний період часу;

2) орієнтація підприємств на досягнення цих вищих результатів у недалекому майбутньому [190, с. 14].

Перше з окреслених завдань полягає у створенні на підприємстві такої інформаційної та методологічної бази менеджменту, яка дала б змогу будь-коли об'єктивно визначити в кожній із сфер діяльності підприємства найвищі результати, на досягнення яких варто спрямувати зусилля. Бенчмаркінг передбачає насамперед побудову повного уявлення не тільки про внутрішній, а й про зовнішній ринок; при цьому його картина має бути не одномоментною, а постійно змінюватись і при потребі доповнюватись. Для забезпечення динаміки дослідження потрібне використання праці кваліфікованих фахівців. За ідеальних умов дослідження повинно охоплювати увесь ринок, але очевидно, що не всі підприємства через різні причини зможуть це зробити. Тому уявлення про ринок формується з урахуванням власних сил і можливостей; при цьому необхідно брати до уваги те, що дуже часто при здійсненні динамічного дослідження доводиться орієнтуватися тільки на найголовніше. Таким чином, виконання першого завдання передбачає [65, 151]:

- вибір сфери пошуку орієнтирів, у тому числі кількості країн, сфери ділового спілкування, підприємств-конкурентів та підприємств-лідерів тощо;
- визначення числа аналізованих параметрів та порівняння досягнень у різних сферах бізнесу, напрямках науки, видів техніки і технології тощо;
- вибір базових об'єктів бенчмаркінгу для порівняння;
- оцінювання рівня базових об'єктів і власних досягнень у кожній сфері діяльності;
- розроблення методичних прийомів зіставлення та оцінювання параметрів розвитку окремих сфер діяльності або об'єктів бенчмаркінгу;
- ранжування об'єктів бенчмаркінгу за рівнем значення параметрів оцінювання.

Завдання орієнтації підприємства на досягнення найвищих результатів у рамках бенчмаркінгу означає розроблення внутрішньої стратегії розвитку підприємства, яка забезпечує йому досягнення переваг над конкурентами та лідируюче становище у відповідній сфері бізнесу з урахуванням наявного потенціалу. Варто відзначити, що даний опис завдання орієнтації є дещо ідеалізованим, оскільки далеко не всі прийоми, які використовує бенчмаркінг, здатні допомогти підприємству лідирувати і набувати переваги над конкурентами. Тому деякі автори [200, 218] як один із варіантів визначення даного завдання називають скорочення розриву між досягненнями конкурентів та своїми власними досягненнями і, як наслідок, це дасть змогу зайняти вигідніше становище на ринку. Для забезпечення орієнтації підприємства на досягнення кращих результатів необхідно здійснити:

- оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства;
- прогноз його розвитку у вибраних сферах бізнесу;
- порівняльну оцінку стосовно базових об'єктів бенчмаркінгу;
- обґрунтування цільових значень параметрів ефективності діяльності підприємства з урахуванням наявного потенціалу і досягнень провідних конкурентів;
- структурування цілей за елементами виробничої структури підприємства та сфери бізнесу;
- формування заходів, необхідних для забезпечення лідируючих позицій підприємства, в тому числі розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів і нових прийомів підвищення якості послуг і ефективності роботи;
- забезпечення реалізації заходів для досягнення цілей бенчмаркінгу на підприємстві;
- переорієнтацію корпоративної культури і ментальності.

Ці завдання бенчмаркінгу дають змогу визначити його як специфічну технологію управління, чітко орієнтовану на масштабні інноваційні процеси,

що забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства у вибраній сфері бізнесу, сфері науки або технології.

Предметом бенчмаркінгу є техніки, технології, виробничі процеси, методи організації виробництва і збуту продукції. Результати бенчмаркінгу поряд з результатами маркетингових досліджень використовують для розроблення цілей і стратегій діяльності підприємства [65, с. 21–58].

Бенчмаркінг як специфічна технологія управління виконує чотири функції управління підприємством [186]:

1. Метрологічну функцію, що виражається у створенні та підтримуванні на підприємстві глибоко структурованої системи параметрів, які дають змогу вимірювати процеси, що відбуваються на ньому й поза ним, і об'єктивно позиціонувати становище підприємства в цій системі. Таку функцію здійснюють на внутрішньому та зовнішньому інформаційних просторах підприємства.

2. Цільову функцію, яка проявляється у системі розрахунків, що передбачають порівняння чужих і власних досягнень за всіма об'єктами бенчмаркінгу й наявного потенціалу підприємства. Бенчмаркінг формує цільові блоки як реальні, обґрунтовані ресурсами орієнтири розвитку, які базуються на власному або чужому досвіді.

3. Навчаючу функцію, що впливає з його орієнтації на передовий свій або чужий досвід. Невід'ємними елементами процесу навчання персоналу підприємства є збір, систематизація, аналіз й оцінювання власної діяльності та досягнень конкурентів, ідентифікація лідерів і дослідження факторів їх успіху.

4. Аплікаційну функцію, яка виражається у визначенні й адаптації передових досягнень конкурентів до специфічних умов підприємства або поширення в суміжних сферах власних результатів. Адаптація потребує розроблення спеціальних програм заходів і дуже часто – модифікації запозичуваного досвіду.

1.2 Класифікація та обґрунтування видів бенчмаркінгу

Будь-яке підприємство здійснює бенчмаркінг у різних сферах, за різними критичними процесами, на різних рівнях, залучаючи до його реалізації як власних працівників, так і сторонніх консультантів. Таким чином, можна стверджувати, що є різні види бенчмаркінгу. Єдиної загальноприйнятої класифікації різновидів бенчмаркінгу нема, хоча були окремі спроби як закордонних [15, 36, 65, 87, 104, 129, 150], так і вітчизняних [25, 31, 38, 45, 73, 110] вчених зробити це. Для того, щоб розглянуті різновиди систематизувати, спробуємо їх узагальнити.

На кожному підприємстві бенчмаркінг виконує два дуже важливі завдання: 1) дає загальне бачення всієї галузі, при цьому може не обмежуватися однією галуззю; 2) займається конкретними показниками виконання певної функції (процесу). Ці два завдання він може виконувати одночасно або кожне окремо. Отже, найзагальніший поділ за видами бенчмаркінгу починається з групування його за результатами дослідження: панорамний, або бенчмаркінг конкурентоспроможності та процесний (бенчмаркінг, що стосується процесів) [65, с. 78].

Панорамний бенчмаркінг (бенчмаркінг конкурентоспроможності) – вимір характеристики підприємства та її зіставлення з характеристикою конкурентів; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Бенчмаркінг процесу – діяльність зі зміни певних показників і функціональності для їх зіставлення з тими підприємствами, характеристика яких в аналогічних процесах досконаліша.

Порівняння з конкурентом було важливим елементом позиціонування підприємства. Спочатку придатного донора бенчмаркінгової інформації вибирали в своїй галузі, а згодом таких донорів шукали в інших галузях. Окрім того, з часом популярність завойовував бенчмаркінг, коли донором інформації

вибирали інший підрозділ того самого підприємства. Тому сьогодні бачимо, що підприємство-донор або еталон вибирають залежно від потреб і завдань наслідувача. Отже, відповідно до цієї класифікаційної ознаки бенчмаркінг буває таких видів: внутрішній, зовнішній (усередині галузі та поза нею), загальний і функціональний (табл. 1.3 та 1.4) [110, 150].

Таблиця 1.3

Класифікація бенчмаркінгу за ознакою «Об'єкт порівняння»

Вид бенчмаркінгу	Визначення
Внутрішній бенчмаркінг	Полягає в зіставленні характеру і якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії; нерідко використовують результати одного й того самого підрозділу протягом різних періодів
Зовнішній бенчмаркінг: – усередині галузі – поза межами галузі	Полягає в порівнянні підрозділу з аналогічними підрозділами кращих світових організацій у межах певної галузі Порівнюють з партнером поза межами організації та галузі, охоплюючи інші галузі
Загальний	Порівняння організації з непрямими конкурентами за вибраними параметрами
Функціональний	Порівняння за окремими функціями (продаж, закупівля і т. д.) стосовно організацій у тій же галузі, але не обов'язково прямих конкурентів

Джерело: систематизувала автор на основі [110, 150]

Таблиця 1.4

Характерні риси видів бенчмаркінгу за ознакою «Об'єкт порівняння»

Вид бенчмаркінгу	Об'єкт порівняння	Визначення цілей	Умови використання
1	2	3	4
Внутрішній бенчмаркінг	– філії; – дочірні підприємства власної компанії	– поліпшення роботи підприємства	– часто перший крок бенчмаркінгу; – порівняно зручні умови; – обмежений потенціал поліпшень
Зовнішній бенчмаркінг: усередині галузі за межами галузі	– конкуренти; – інші підприємства галузі (постачальники, покупці) – підприємство з кращими рішеннями у виконанні певних функцій чи процесів (по кожній галузі)	– досягнення конкурентних переваг; – лідерство в галузі – досягнення конкурентних переваг; – досягнення ліпших результатів	– постійна прив'язка до аналізу конкурентів; – постійне аналізування розвитку галузі – пошук аналогів, специфічне адаптування для підприємства; – об'ємний потенціал для поліпшень

1	2	3	4
Загальний	– непрямі конкуренти	– досягнення стійких конкурентних переваг	– полегшений збір інформації; – потребує адаптації
Функціональний	– лідери щодо виконання функцій незалежно від галузі	– виведення функції на новий рівень виконання	– об'ємний потенціал для поліпшень

Джерело: розробила автор на основі [110, 150]

Залежно від рівня проведення бенчмаркінг буває оперативним, стратегічним та глобальним [150, с. 49]. Оперативний бенчмаркінг є детальнішим, він спрямований на прийняття тактичних рішень, що сприяють створенню конкурентних переваг у різних напрямках функціонування організації протягом короткого періоду.

Стратегічний бенчмаркінг зосереджують на сильних і слабких сторонах організації, що є важливими з огляду на конкуренцію у сфері діяльності організації. Він спрямований на вдосконалення процесу оцінки альтернатив, розроблення і реалізації стратегій для поліпшення позиціонування організації на ринку протягом тривалого періоду.

Глобальний бенчмаркінг вважають наступним етапом розвитку стратегічного бенчмаркінгу, оскільки при еволюції підприємство виходить із національного ринку на міжнародний. При цьому змінюються пріоритети та бачення діяльності, що веде до модифікації підходів до управління в цілому й до здійснення бенчмаркінгу зокрема.

Окрім того, можна виділити ще кілька класифікаційних ознак (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Перелік додаткових класифікаційних ознак та видів бенчмаркінгу

Ознаки класифікації	Бенчмаркінг
1	2
Предмет	Показник, продукт, процес, обладнання, функція, стратегія тощо
Масштаб	Комплексний, функціональний
Учасники *	Індивідуальний (самооцінка), консультативний, корпоративний, асоціативний
Напрямок *	Вертикальний, горизонтальний, системний

1	2
Фаза інновації	Пошук ідеї, планування програми, НДДКР, виробництво, просування товарів на ринок
Мета	Зменшення витрат, поліпшення якості, задоволеність клієнтів, скорочення виробничого циклу (циклу обслуговування)

* - доповнила автор

Джерело: систематизувала автор на основі [45, 65, 104, 110, 150] з авторськими уточненнями

Характер об'єкта зіставлення суттєво впливає на всі основні елементи методики бенчмаркінгу: склад і методи вимірювання параметрів якості об'єкта, способи оцінки досягнутого рівня його розвитку, вибір бази для порівняння, інформаційне забезпечення і комплекс необхідних заходів. Найпоширенішим об'єктом бенчмаркінгу є кінцева продукція або надані послуги. Від структури та обсягів виробництва продукції, її характеру, особливостей кооперації і технології суттєво залежать уже згадувані елементи методики бенчмаркінгу.

Залежно від масштабу порівняння і бажаності вдосконалення бенчмаркінг буває комплексний (загальний) та функціональний [45, 65]. Комплексний (загальний) бенчмаркінг організують для системного забезпечення поступового розвитку і конкурентоспроможності підприємства в цілому; він охоплює порівняння певних аспектів діяльності двох або більше організацій незалежно від сектору їх функціонування. Функціональний бенчмаркінг передбачає порівняння певної функції двох або більше організацій у тій самій галузі. З позицій результативності корисніший комплексний бенчмаркінг, проте ця користь буде лише тоді, коли його проводитимуть першокласні фахівці. Іншими словами комплексний бенчмаркінг здійснювати набагато складніше, ніж функціональний.

На думку деяких авторів, залежно від переліку учасників процесу зіставлення бенчмаркінг буває індивідуальним (самооцінка), консультаційним, корпоративним і асоціативним [45, 110, 150]. За індивідуального бенчмаркінгу порівнюють власними силами, без залучення сторонніх фахівців. Справді грамотний бенчмаркінг можуть дозволити собі провести самостійно лише

великі організації, які мають висококваліфікованих фахівців у різних сферах, у т. ч. в бенчмаркінгу.

При консультативному бенчмаркінгу до його проведення залучають сторонніх консультантів. Цей вид бенчмаркінгу здійснюють більшість організацій, таким чином унеможливаючи різні помилки й відхилення від планових показників.

Корпоративний бенчмаркінг – це процес удосконалення групи установ на основі партнерських відносин, широкого обміну і поширення позитивного досвіду в досягненні успіху.

Асоціативний бенчмаркінг – бенчмаркінг, який здійснюють організації, що належать до вузького бенчмаркінгового альянсу. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поведінки бенчмаркінгу, який підписують усі учасники альянсу.

За напрямками порівняння і вдосконалень бенчмаркінг буває вертикальним, горизонтальним і системним [38, 65, 104]. Вертикальний бенчмаркінг – метод пошуку, вивчення і використання кращих досягнень, який охоплює повний цикл виробництва або діяльності всієї установи в цілому.

Горизонтальний бенчмаркінг – метод пошуку, вивчення та використання окремих операцій, технологій, що сприяють поліпшенню процесу і результатів діяльності організації.

Системний бенчмаркінг – процес удосконалення окремої установи на основі кращих зразків в організації діяльності й досягнення ефективності функціонування інших компаній.

Окрім того, бенчмаркінг може бути різним залежно від того, на якій фазі інноваційного процесу його застосовуватимуть та з якою метою проводитимуть. Кожен з цих різновидів має певну специфіку здійснення, однак усі є корисними для поліпшення умов функціонування організації [65].

На нашу думку, наведена класифікація бенчмаркінгу є неповною. Тому пропонуємо ввести ще одну класифікаційну ознаку – об'єкт порівняння, що тісно пов'язана з поняттям «ідеал».

У сучасній бенчмаркінговій термінології одним з найпоширеніших є поняття «лідер» або «еталон», яке виконувало у попередніх визначеннях роль «ідеалу» або «цілі досягнення». На думку багатьох дослідників [5, 7, 15, 18, 19, 25, 31, 33, 38, 50, 59, 82, 84, 88, 104], ідеальний спосіб дії дає більше можливостей для використання бенчмаркінгу. При цьому необхідно розуміти, що такий спосіб залежить від того, наскільки у даний момент суб'єкт управління розуміє «ідеальне» становище власного підприємства через певний проміжок часу.

Об'єкт наслідування – рівень, який суб'єкт управління вважає ідеальним для досягнення за допомогою наявних засобів через певний проміжок часу. Отже, об'єкт наслідування може відповідати кільком рівням [65, с. 62]:

– вищий рівень, якого ніхто не досягнув, – у даному випадку наявне намагання розробити щось нове і вийти на вищий виток розвитку;

– середній рівень – рівень інших підприємств у галузі (або середній рівень для підприємств такого розміру, як власне, або середній рівень для підприємства з тим самим рівнем рентабельності, або середній рівень з підприємствами з рівною кількістю продуктів-замінників чи супутніх товарів тощо);

– низький рівень – досягнення рівня підприємств, які у рейтинговій таблиці перебувають унизу списку, тобто не займають провідних позицій. У даному випадку мова не завжди про підприємства-аутсайдери, а й про підприємства, які вперше проникають на ринок або пропонують якісно новий товар на даному ринку. При цьому складно розрахувати на досягнення негайного запаморочливого успіху, тому деякі підприємства надають перевагу бенчмаркінгу стосовно підприємств, які не є лідерами ринку. Це може стосуватися таких об'єктів бенчмаркінгу, як обсяг продажів або витрат.

У даній класифікації доцільно виділити три види бенчмаркінгу:

1) бенчмаркінг «спокою» – порівняння загальної ситуації на ринку для визначення свого становища на ньому і, якщо воно не гірше, ніж в інших, – заспокоєння. Такі підприємства рідко проводять бенчмаркінг стосовно тих

фірм, які мають вищий, ніж вони, рівень. Даний вид бенчмаркінгу можна назвати умовним, оскільки подальший збір інформації і аналізування процесу практично не відбувається. Метою такого бенчмаркінгу є позиціонування власного підприємства на фоні інших підприємств галузі;

2) бенчмаркінг «лідера» – у даному випадку йдеться про вдосконалення методів і процесів, які для інших підприємств можуть бути самостійним об'єктом бенчмаркінгу. Мета такого бенчмаркінгу – завоювання або підтвердження лідируючого становища у галузі;

3) бенчмаркінг «середнього рівня» – бенчмаркінг, об'єктом якого є функції або процеси на підприємствах, які досягли того самого рівня або вище, при цьому досліджуване підприємство намагається отримати переваги.

Бенчмаркінг «спокою» здійснюють, як правило, підприємства з невеликою часткою ринку. В даному випадку підприємства-реципієнти намагаються переконатися, що їхнє становище на ринку не найгірше, тому підприємства-донори мають на ньому рівню, якщо не меншу частку. В цьому випадку кількість і підприємств-донорів, і підприємств-реципієнтів невелика.

Бенчмаркінг «лідера» здійснюють підприємства з великою часткою на ринку, а підприємств-донорів шукають за всіма напрямками – і серед рівних, і серед підприємств, які посідають у ринковій ієрархії нижчі сходинки, а також серед підприємств інших галузей. Основним аспектом є встановлення підприємствами-реципієнтами особливого рівня об'єкта порівняння, який фактично може складатися з кількох реальних об'єктів. У даному випадку спостерігається компіляція об'єктів наслідування з реально існуючих та ідеальних. Таких підприємств більше, ніж тих, де проводять бенчмаркінг «спокою».

Найпоширеніший вид бенчмаркінгу – це бенчмаркінг середнього рівня, характерний тим, що підприємства-реципієнти шукають підприємств-донорів серед рівних собі й тих підприємств, які вище в ринковій ієрархії. Це – найчисельніша категорія підприємств, котрі проводять бенчмаркінг.

Результати викладеного ми звели в таблицю (табл. 1.6), що допоможе легше орієнтуватися в різновидах бенчмаркінгу. За такого різноманіття видів бенчмаркінгу перед підприємством виникає проблема вибору одного з них для розв'язування конкретної проблеми. Для того, щоб полегшити вибір виду, який того чи іншого моменту найдоцільніше впроваджувати підприємству, рекомендуємо враховувати фазу життєвого циклу, на якій воно перебуває.

Таблиця 1.6

Різновиди бенчмаркінгу

Класифікаційна ознака	Різновиди бенчмаркінгу
1	2
Результати дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • панорамний (бенчмаркінг конкурентоспроможності) • процесний
Об'єкт порівняння	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішній • зовнішній (усередині галузі) • зовнішній (поза межами галузі) • загальний • функціональний
Рівень проведення	<ul style="list-style-type: none"> • оперативний • стратегічний • глобальний
Предмет порівняння	<ul style="list-style-type: none"> • показник • продукт • процес • обладнання • функція • стратегія
Масштаб порівняння	<ul style="list-style-type: none"> • комплексний • функціональний
Учасники порівняння*	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальний (самооцінка) • консультаційний • корпоративний • асоціативний
Напрямок порівняння* проведення	<ul style="list-style-type: none"> • вертикальний • горизонтальний • системний
Фаза інновації	<ul style="list-style-type: none"> • пошук ідеї • планування програми • НДДКР • виробництво • просування товарів на ринок

1	2
Мета проведення	<ul style="list-style-type: none"> • зменшення витрат • поліпшення якості • задоволеність клієнтів • скорочення виробничого циклу (цикл обслуговування)
Об'єкт наслідування **	<ul style="list-style-type: none"> • бенчмаркінг лідера • бенчмаркінг середнього рівня • бенчмаркінг «спокою»

* – доповнила автор

** – ознака, що додала автор

Джерело: систематизувала та доповнила автор на основі [38, 45, 65, 104, 110, 150, 215]

Проте при виборі з такого різноманіття видів необхідно враховувати ряд факторів, насамперед – етап життєвого циклу, на якому перебуває підприємство чи його продукція. У вітчизняній науці багато зроблено для вивчення проблеми життєвого циклу підприємства, але у авторів нема єдиного погляду щодо кількості його етапів. Кількість стадій життєвого циклу підприємства коливається у працях різних дослідників від чотирьох до десяти. Поширеним у літературі є поділ життєвого циклу підприємства на чотири стадії. Такого підходу дотримуються, зокрема, О. Кузьмін і О. Мельник, які виділили стадії зародження, зростання, «піку діяльності» й спаду підприємства [89, с. 37]. Таку ж кількість стадій життєвого циклу підприємства, кожна з яких за суттю аналогічна відповідній стадії у класифікації, що навели О. Кузьмінім і О. Мельник, розглядає В. Григор'єв [46, с. 222]. За В. Григор'євим, підприємство проходить такі стадії свого життєвого циклу: зародження, зростання, стабільність (відповідає стадії «піку діяльності» в О. Кузьміна і О. Мельник) і занепад. Згаданим стадіям життєвого циклу підприємства у Т. Базарова відповідають, своєю чергою, стадії формування організації, інтенсивного зростання, стабілізації та кризи [10]. Натомість, Е. Зігель, Л. Шульц, Б. Форд та інші [133] називають ті самі стадії життєвого циклу підприємства дещо по-іншому: початковий період, стадія дитинства, зрілість,

занепад. Л. Брагін та П. Данько визначають наступні стадії життєвого циклу підприємства: становлення, розширення, стабілізація, затухання [17, с. 64].

А. Довбня та Ю. Шембель, розглядаючи особливості аналізу фінансового стану підприємства на кожному з етапів його функціонування, замість класичної стадії зростання підприємства виділяють дві стадії – прискорення зростання та його сповільнення [44, с. 89–91].

Дещо іншого підходу до класифікації стадій життєвого циклу підприємства дотримується І. Бланк, який виділяє такі стадії життєвого циклу підприємства: народження, дитинство, юність, рання зрілість, кінцева зрілість, старіння [16, с. 674]. На думку цього вченого, особливості фінансової діяльності підприємств, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу, полягають у різних рівнях інвестиційних потреб, різних можливостях залучення позикового капіталу, різних рівнях диверсифікації фінансових операцій, а також різних рівнях фінансового ризику. Проблемам класифікації стадій життєвого циклу підприємства присвячені розробки інших науковців [117].

Ми пропонуємо дотримуватися традиційного погляду (етапи життєвого циклу підприємства: виникнення, розвиток, зростання, зрілість, згасання). Для того, щоб уявити рівень витрат і прибутку на кожному етапі, побудуємо схему (рис. 1.2), оскільки вибір можливостей та визначення видів бенчмаркінгу на кожному етапі життєвого циклу підприємства відіграє важливу роль саме у зв'язку з наявністю фінансових ресурсів для проведення бенчмаркінгу.

1. Етап виникнення є концептуальною стадією розвитку підприємства, коли засновник оцінює ідею створення, знаходить нішу на ринку, приймає рішення про можливі масштаби діяльності відповідно до можливостей і прогнозує очікувані результати.

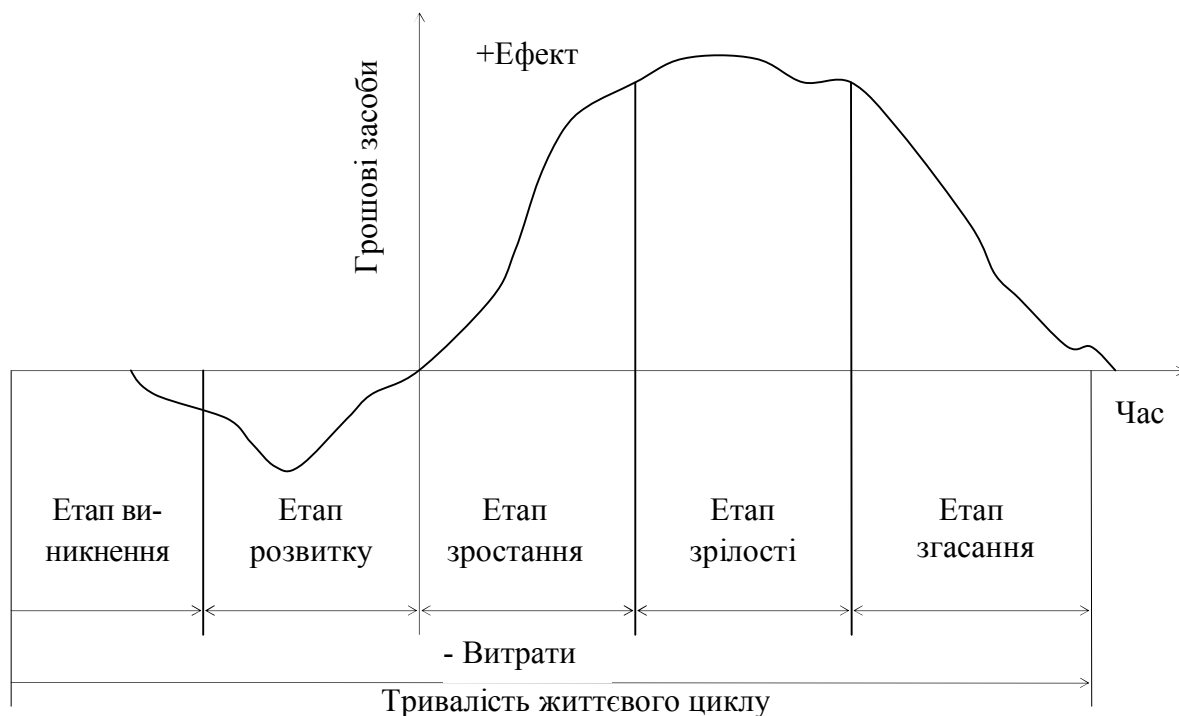


Рис. 1.2. Тривалість життєвого циклу підприємства

Джерело: адаптувала автор відповідно до [117]

Чи можливе використання на даному етапі бенчмаркінгу? На нашу думку, так, оскільки є реальна можливість отримати відповіді на всі початкові запитання стосовно створення бізнесу. При цьому предметом бенчмаркінгу може бути будь-яка дрібниця щодо створення підприємства, рішення, яке не можна знайти в процесі стандартної підготовки до заснування підприємства. Засновник не може оцінити рівень дій власного підприємства, оскільки його немає, а отже, нема й можливості визначення недоліків у роботі – предмету бенчмаркінгу, який потрібно поліпшувати. При створенні структури підприємства, оформлення її служб, рекомендовано вивчати, як вчиняє більшість підприємств у галузі. Організаційно-правову форму, джерела фінансування вибирають на основі того, що буде найвигіднішим для підприємства, яке вступає на ринок. Рішення такого підприємства можуть відрізнятись від тих рішень, які є продуктом діяльності підприємств-лідерів, оскільки ці підприємства мають різну базу і спосіб дій докорінно відрізняється.

На етапі виникнення підприємства варто здійснювати зовнішній бенчмаркінг, консультативний бенчмаркінг, бенчмаркінг «спокою» або середнього рівня з об'єктом наслідування низького рівня у власній галузі. У зв'язку з тим, що підприємство тільки починає функціонувати, внутрішній бенчмаркінг неможливий. При цьому бенчмаркінг може стати тимчасовою або навіть постійною технологією управління, але тільки в тому випадку, якщо це не бенчмаркінг «спокою» – бо тоді він призведе до стагнації і неминучого прискореного виникнення фази згасання. Рівень витрат на бенчмаркінг може у ситуації, коли жодного прибутку нема, може стати великою проблемою. Проте, якщо менеджери її розв'яжуть, то це дасть змогу уникнути багатьох помилок новачків бізнесу.

2. Етап розвитку підприємства пов'язаний з додатковими дослідженнями, розробленням різного роду документації на продукцію, організаційною роботою, закупівлею, монтажем, наладкою виробничого обладнання, початком виробничої діяльності тощо. Цей етап, як видно на графіку, є найвитратнішим з усіх інших етапів, тому потребує додаткових джерел фінансування. Як і на попередньому етапі, варто проводити зовнішній бенчмаркінг, бенчмаркінг середнього рівня з об'єктом наслідування низького рівня у власній галузі. Із тимчасової технології управління бенчмаркінг можна перевести в розряд постійної технології управління. До здійснення бенчмаркінгу можна залучати сторонніх фахівців, проте, починаючи нескладні проекти, можна доручати їх лише власним фахівцям.

3. Етап зростання. Для цього етапу характерним є розширення масштабів діяльності, нарощування виробництва та обсягів продажів, пошук і освоєння нових ринків, пошук нових організаційних рішень і вдосконалення прийомів управління. На основі описання етапу можна зробити висновок про те, що використання бенчмаркінгу також вступає у фазу зростання і переважного використання. Пошук нових організаційних рішень і вдосконалення прийомів управління не просто заохочують, а потребують використання бенчмаркінгу, до того ж на вищому рівні, ніж на попередніх стадіях. Тут доцільно проводити

бенчмаркінг середнього рівня з об'єктом наслідування середнього або вищого рівня; при цьому бенчмаркінг може бути як внутрішній, так і зовнішній, оскільки тривалість функції дає змогу визначити, які рішення для даного підприємства на цей час є найпридатнішими і вдалими. На даному етапі розвитку бенчмаркінг може бути постійним або стає основною технологією управління, і підприємство має вже достатньо власних висококваліфікованих фахівців, які можуть власними силами ефективно здійснювати бенчмаркінг.

4. Етап зрілості. Підприємства досягають її в умовах, коли основні ринки втрачають перспективи розвитку. Для зменшення витрат та максимізації прибутку підприємства намагаються досягнути досконалої організації і технології діяльності, підвищити ефективність управління. Головними завданнями на даному етапі для підприємства стають пошук нових ідей, модернізація продукту, модернізація системи збуту і пошук нових сфер застосування продукції. Разом з тим має відбуватися адаптація до нових вимог ринку, щоб наступна фаза – згасання минула якомога безболісніше. Опис цього етапу розвитку передбачає, що бенчмаркінг використовують дуже часто, і він перебуває на вершині свого життєвого циклу, так само, як і підприємство. При цьому бенчмаркінг виводять на рівень постійної технології управління. Доцільно проводити бенчмаркінг середнього або вищого рівня з об'єктом наслідування також середнього або вищого рівня; при цьому вищий рівень є привабливішим з погляду подальшого розвитку. Дуже часто на даному етапі підприємство може використовувати корпоративний та асоціативний бенчмаркінг, стаючи вчителем інших.

5. Етап згасання не є обмежуючим наслідком попередньої фази і може настати будь-коли з часу виникнення підприємства під впливом несприятливих зовнішніх або внутрішніх факторів і кризової ситуації. У тому випадку, якщо фаза згасання настала під впливом внутрішніх факторів, використання бенчмаркінгу доцільніше, ніж у випадку впливу зовнішніх факторів. Бенчмаркінг, який тут використовують, може бути бенчмаркінгом середнього рівня або бенчмаркінгом «спокою» з об'єктом наслідування середнього рівня.

Проте в будь-якому випадку керівники підприємства мають прийняти рішення щодо доцільності витрат на бенчмаркінг – чи є вони необхідними і потрібними для виходу підприємства з кризи, чи ні. З іншого боку, бенчмаркінг може стати єдиним способом залишитися на ринку. При цьому бенчмаркінг може бути постійною або тимчасовою технологією управління, і дуже часто потрібне залучення сторонніх консультантів до його здійснення, що дасть погляд збоку на проблеми.

Результати дослідження використання бенчмаркінгу як технології управління залежно від етапу життєвого циклу підприємства можна звести у таблицю (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Використання бенчмаркінгу залежно від етапу життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу підприємства	Бенчмаркінг як технологія управління	Вид бенчмаркінгу (внутрішній, зовнішній)	Вид бенчмаркінгу за рівнем об'єкта наслідування	Рівень об'єкта наслідування
1. Етап виникнення	Тимчасова	Зовнішній усередині своєї галузі	Середній рівень, бенчмаркінг «спокою»	Низький рівень
2. Етап розвитку	Тимчасова/постійна	Зовнішній усередині своєї галузі	Середній рівень	Низький рівень
3. Етап зростання	Постійна/основна	Внутрішній, зовнішній усередині галузі, можливий за її межами	Середній рівень	Середній, у деяких випадках вищий
4. Етап зрілості	Постійна/основна	Внутрішній, зовнішній переважно за межами галузі	Середній і переважно вищий	Середній і вищий
5. Етап згасання	Тимчасова/постійна	Зовнішній у галузі й за її межами	Середній рівень, бенчмаркінг «спокою»	Середній рівень

Джерело: розроблено автором

Таким чином, здійснення бенчмаркінгу на кожному етапі життєвого циклу підприємства має свої особливості. Однак, рекомендовані види бенчмаркінгу для кожного етапу варто переглядати залежно від поставленої мети, фінансових можливостей та здібностей персоналу.

1.3. Теоретичні аспекти та інтерпретація моделей бенчмаркінгу. Світова практика використання бенчмаркінгу

Здійснення бенчмаркінгу на підприємстві і використання його результатів в діяльності підприємства є специфічним за змістом і комплексним за наслідками дослідження. Воно складається з низки інформаційних процесів, аналітичних пошуків і контрольних операцій, а також передбачає прийняття і реалізацію конкретних управлінських рішень, спрямованих на суттєві зміни. Незважаючи на теоретичну простоту, на практиці запровадити бенчмаркінг складно, що пов'язано з небажанням багатьох еталонних підприємств ділитися всією інформацією із різних причин, у тому числі через імовірність появи на ринку успішного конкурента. Відомо декілька варіантів вирішення організаційних питань, які пов'язані зі здійсненням бенчмаркінгу, проте всі вони можуть бути зведені до стандартної процедури підготовки і проведення бенчмаркінгу, що запропонували різні автори.

На думку А. Казанцева, бенчмаркінг щодо конкретного об'єкта необхідно планувати й організовувати на підприємстві як окремий інноваційний проект, що складається з трьох стадій. Перша стадія – планування проекту; це передбачає визначення проекту, формування цілей, аналіз проблеми, тобто окреслення завдання планування всього проекту. На другій стадії збирають і опрацьовують інформацію, тривають пошуки альтернатив, прогнозування та прийняття рішень. На третій стадії реалізують план інновацій, що охоплює

розроблення шляхів здійснення рішень, доведення їх до виконавця, контроль виконання, аналіз відхилення від заданих параметрів, регулювання тощо [59].

Схематично стадії реалізації бенчмаркінгу графічно зображено на рисунку (рис. 1.3).

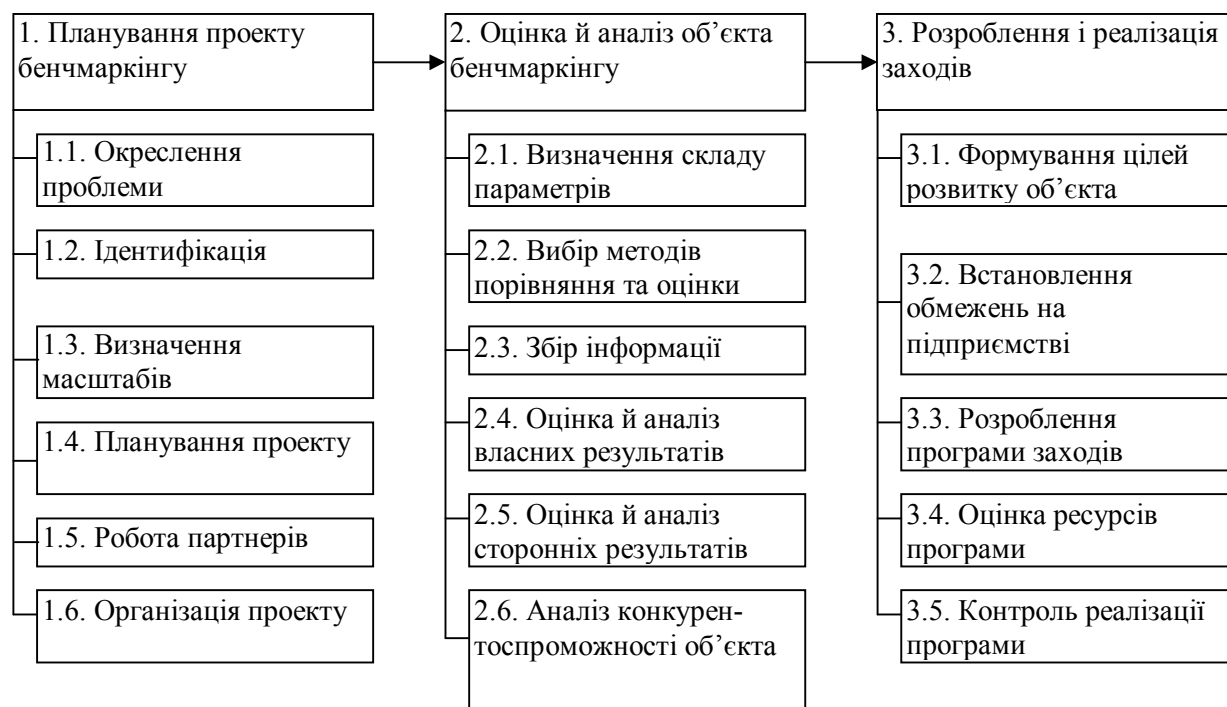


Рис. 1.3. Стадії бенчмаркінгу (за А. Казанцевим)

Джерело: адаптовано за [59]

Планування бенчмаркінгу передбачає визначення об'єкта дослідження, його опис у системі важливих характеристик, обмеження за масштабами дослідження (внутрішнє, у масштабах країни або міжнародне порівняння), вибір партнерів і бази для порівняння, планування проекту в часі й за витратами. Основний обсяг робіт припадає на другу стадію, яка полягає власне у зборі й опрацюванні інформації та дослідженні об'єкта бенчмаркінгу. На цій стадії розробляють методику дослідження і вибирають методи об'єктивної оцінки стану об'єкта, забезпечують умови порівняння оцінок, вибирають орієнтири та оцінюють і аналізують власні результати порівняно з вищими досягненнями в галузі. Тому маємо право назвати другу стадію аналітичною. Третя стадія є найтривалішою і найвідповідальнішою у проекті й передбачає

розроблення подальшої концепції розвитку об'єкта і програми заходів, що забезпечать цю концепцію.

Розроблена схема, яка показана на рис. 1.3, – узагальнена. Для подальшої роботи її необхідно деталізувати.

В основі бенчмаркінгу – вибір еталона (підприємство, технологія, рішення тощо) для порівняння, аналіз його параметрів і розроблення шляхів удосконалення. Відхилення від показників еталона вкажуть не тільки на відставання підприємства, а й на те, що саме необхідно виправити. Після цього розробляють комплекс заходів з удосконалення роботи підприємства, що графічно показано за допомогою рисунка (рис. 1.4), на якому всі елементи взаємопов'язані.

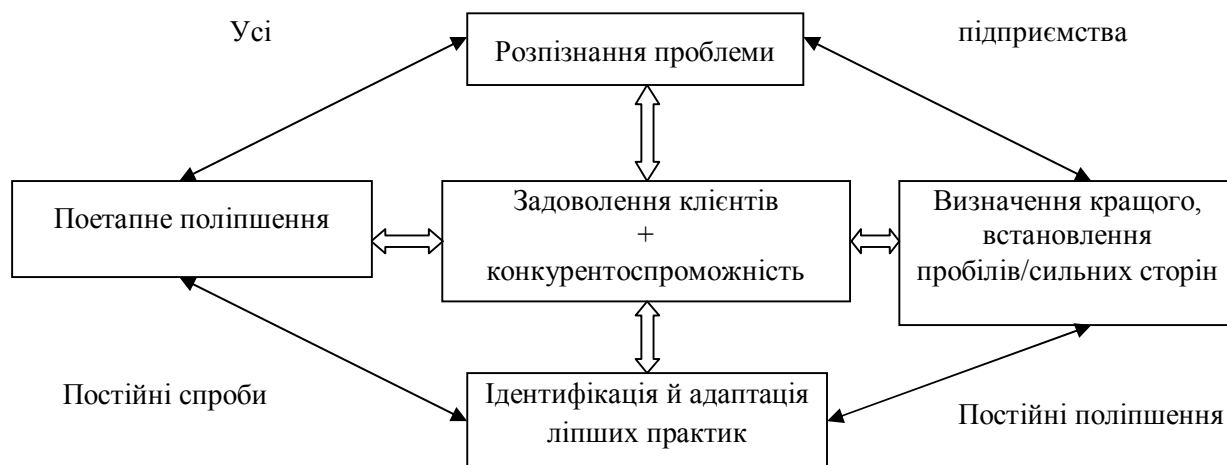


Рис. 1.4. Взаємозв'язок елементів бенчмаркінгу

Джерело: сформувала автор на основі [65]

Першим етапом проведення бенчмаркінгу майже всі автори вважають збір інформації про досліджуване підприємство. З цією метою можна розробити кілька анкет, за допомогою яких опитати керівництво підприємства. Обов'язковими в таких анкетах мають бути розділи: якість, стратегічне планування, людські ресурси, оцінка результатів і задоволеність клієнтів (споживачів). Основна мета анкетування – відповідь на запитання, чи потрібно поліпшувати якісні характеристики підприємства впровадженням в практику бенчмаркінгу.

Для деталізації схеми бенчмаркінгу, запропонованої на рисунку 1.3 (с. 42) найчастіше застосовують шаблон бенчмаркінгу, який компанія Херох розробила у 1990 році [219]. Він зображений на рисунку 1.5.

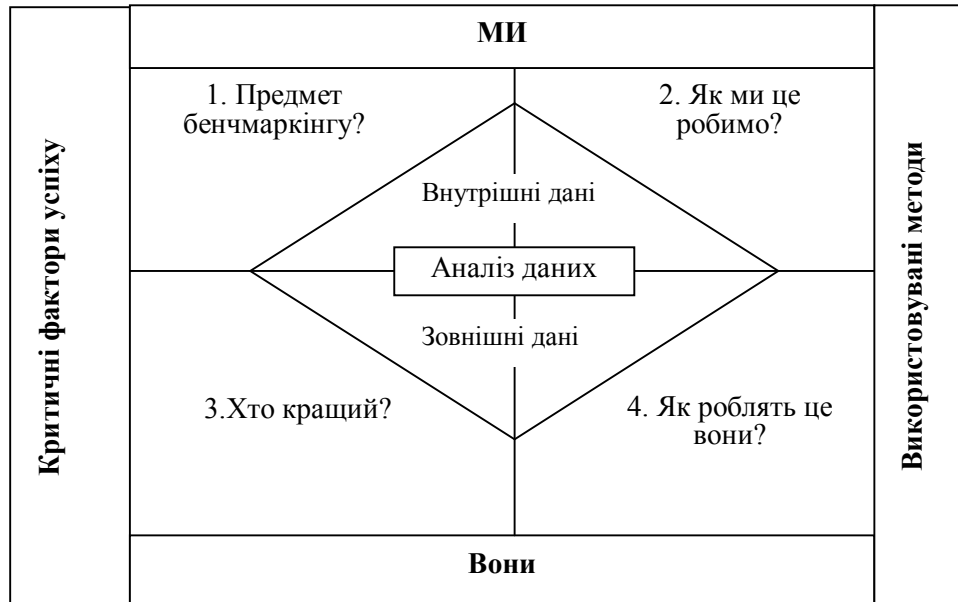


Рис 1.5. Шаблон бенчмаркінгу (розробила корпорація Херох)

Джерело: [219]

Критичні фактори успіху – це характеристики, умови тощо, які прямо впливають на задоволення споживачів і відповідають за успіх підприємства (що змушує споживача вибирати продукцію (вироби) даного підприємства, а не іншого) [213].

Використовувані методи – це процеси, методи або набір прецедентів, які сприяють успіху на ринку [62].

Варто зазначити, що верхня частина шаблону (рис. 1.5) фокусується на досліджуваному підприємстві, тобто дає змогу оцінити його внутрішнє середовище (так звана домашня робота). Нижня частина стосується зовнішнього середовища підприємства, зокрема партнера з бенчмаркінгу. Ліва половина зосереджена на споживачах і критичних факторах успіху. Права половина – на використовуваних методах для поліпшення процесів, що відбуваються на підприємстві, а також на порівняльному аналізі.

Перевагами даної моделі є, на нашу думку, простота трактування та орієнтація не тільки на теперішні досягнення конкурентів, а й на майбутні. Недоліками можна вважати відсутність чітких покрокових інструкцій здійснення бенчмаркінгу та необхідність тривалих дорогих досліджень. У загальному шаблон бенчмаркінгу більше орієнтується на дві перші стадії проекту – планування й аналіз, дуже мало уваги приділяючи процесові реалізації.

Для полегшення роботи із шаблоном є стандартний набір запитань, які потрібно поставити і на які потрібно відповісти у кожному з квадрантів [219]. У результаті полегшується процес планування бенчмаркінгу і не втрачається орієнтир на досягнення його основної мети.

Для визначення цієї мети бенчмаркінгу можна використати наступний графік (рис. 1.6), побудований за трьома основними станами підприємства: «Як є?», «Як має бути?» і «Як могло би бути?».

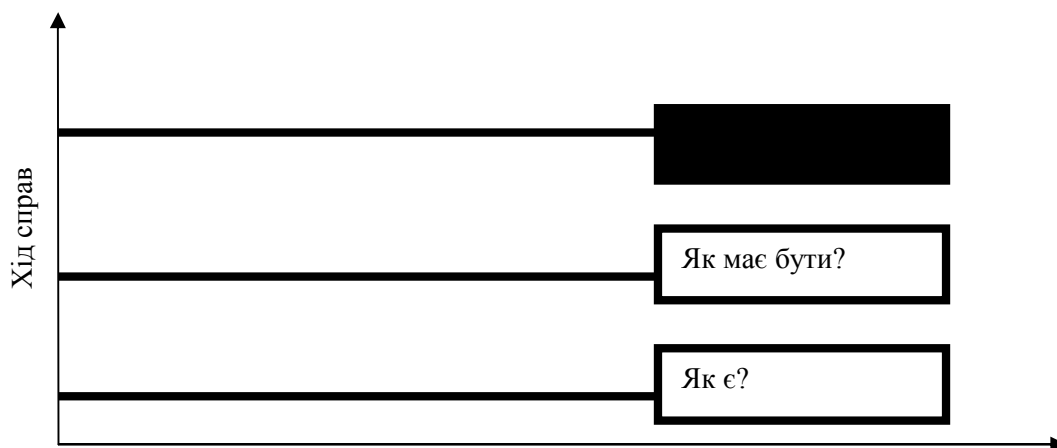


Рис. 1.6. Можливості підприємства для прогресу

Джерело: [219]

На даному графіку положення «Як є?» – базове, положення «Як має бути?» – проміжне, положення «Як могло би бути?» – мета бенчмаркінгу. Для зручності це можна подати у вигляді графіка-схеми (рис. 1.7).

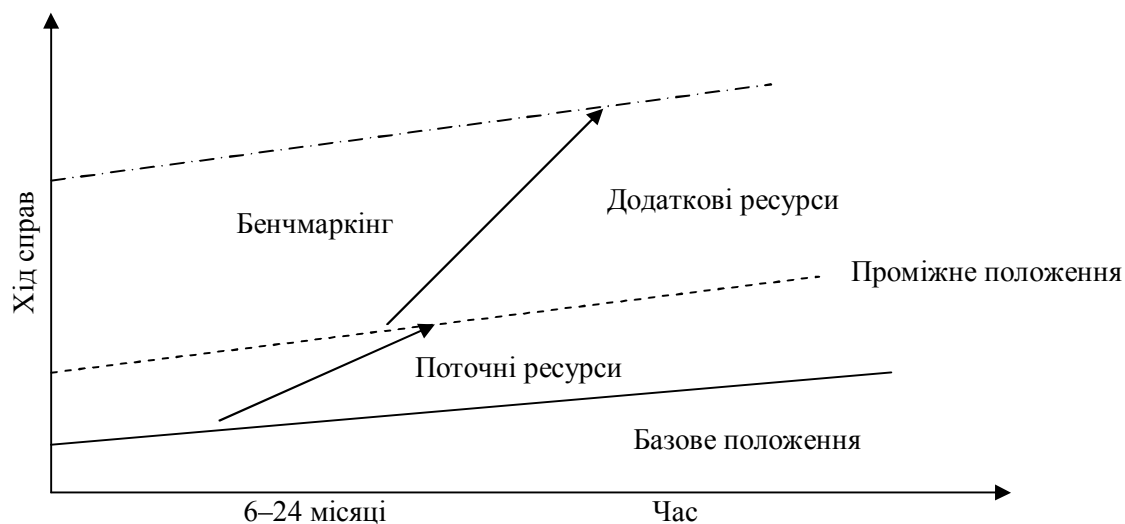


Рис 1.7. Роль бенчмаркінгу в розвитку підприємства

Джерело: [219]

Джерелом інформації для бенчмаркінгу можуть бути технічні бібліотеки, промислові й торгові публікації, щорічні звіти, професійні та спеціалізовані публікації, консалтингові фірми, семінари, публікації компаній, дані реінжинірингу (якщо його використовують на підприємстві), огляди, пряме спостереження тощо.

Початковий результат бенчмаркінгу – план дій. Необхідно визначити, наскільки динамічно відбувається прогрес, а також швидкість змін. Найголовніше – врахувати вимоги майбутнього. З цього випливає мета бенчмаркінгу – передбачити, що зроблять конкуренти і як скоротити розрив між своїм підприємством та підприємством конкурента. На рис. 1.8 наведений приблизний план розвитку ситуації на ринку без використання бенчмаркінгу. Очевидно, що за незначного розходження на початковому етапі (5%) завтра розрив може колосально збільшитися за умови, що всі підприємства розвиваються.

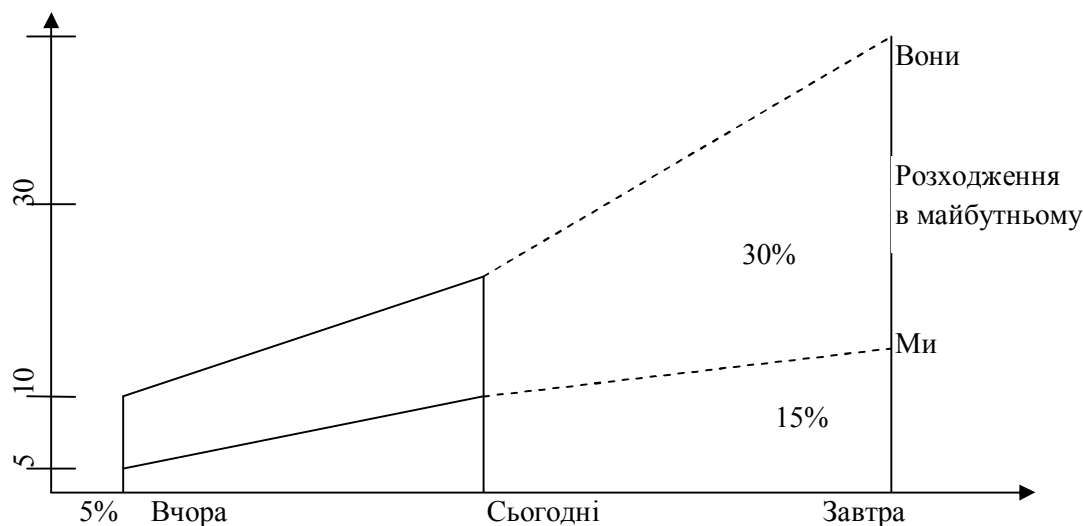


Рис. 1.8. Порівняльний графік розвитку підприємства

Джерело: [188]

Після побудови й аналізу шаблону (інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище) можна перейти до здійснення бенчмаркінгу на підприємстві. Як правило, еталоном такого процесу є модель Роберта Кемпа [65]. Її можна графічно зобразити за допомогою схеми (див. рис. 1.9).

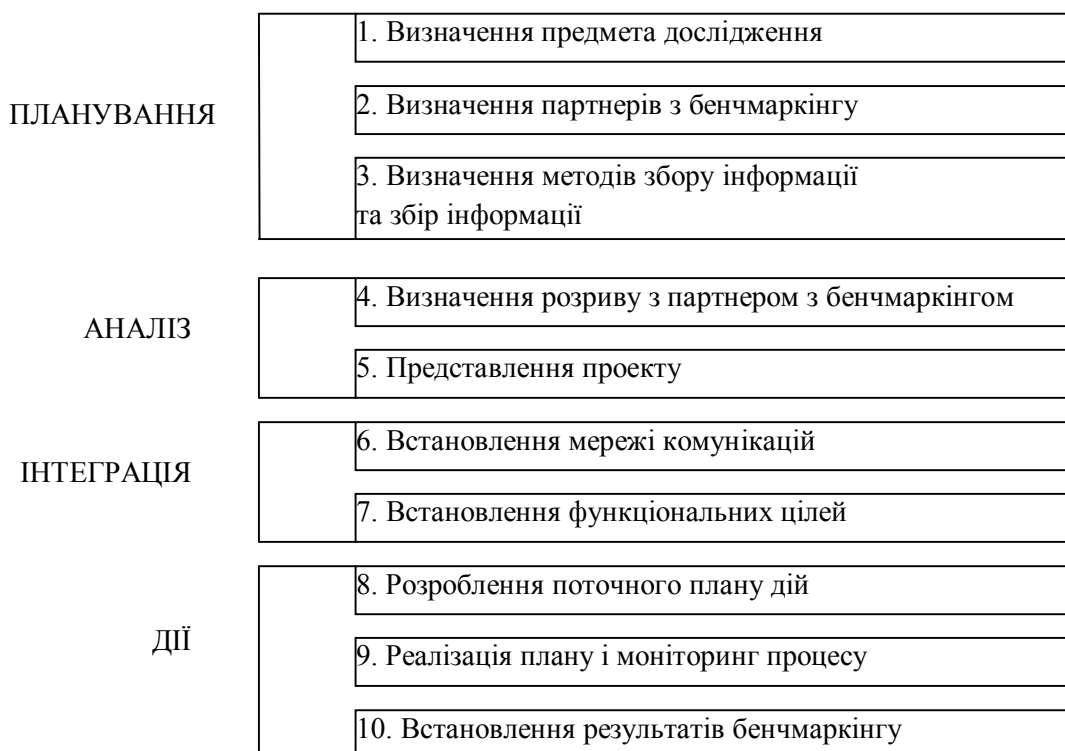


Рис. 1.9. Модель бенчмаркінгу Роберта Кемпа

Джерело: [65]

Кроки, які запропонував Р. Кемп у моделі, найповніше відповідають процесові бенчмаркінгу. Перевагами такої моделі є передбачення як підготовчих етапів, так і етапів, які варто здійснити за безпосередньої реалізації проекту, зрозумілість та взаємоузгодженість етапів. Недоліком можна вважати відсутність трактування бенчмаркінгу як процесу, що ніколи не закінчується і не припиняється (тобто, на моделі цього не видно). Разом з тим модель Р. Кемпа не є універсальною, не завжди підходить для всіх підприємств. Тому багато компаній, дослідників і практиків розробляли свої моделі, намагаючись адаптувати їх до особливостей ведення бізнесу конкретного підприємства.

Однією з таких моделей є модель Schrott Glaswerke, яку розробила німецька компанія з виробництва скла (рис. 1.10) у 1993 році.



Рис. 1.10. Модель бенчмаркінгу Schrott Glaswerke, Німеччина

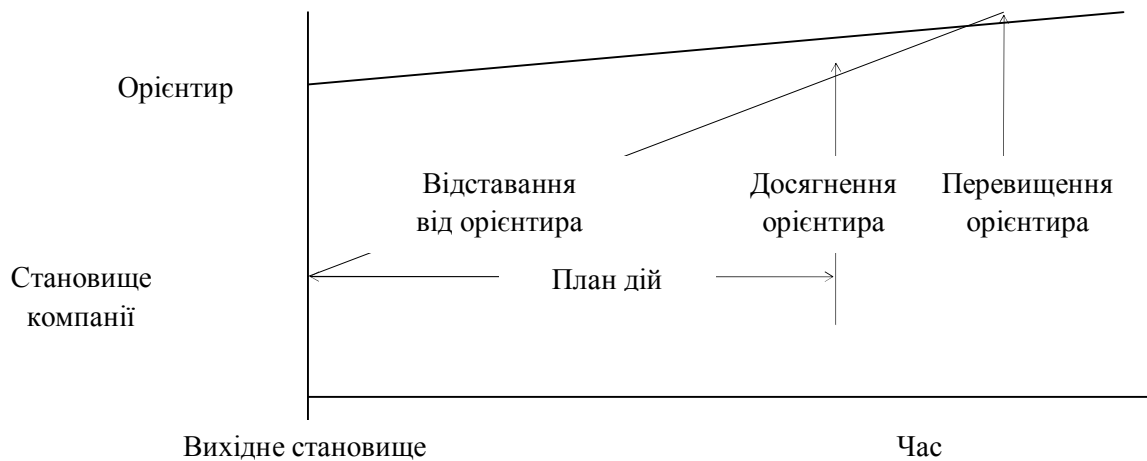
Джерело: [185]

Наведена модель відрізняється від класичної моделі Р. Кемпа тим, що її другий етап – визначення критеріїв оцінки як предмета бенчмаркінгу, так і партнера з бенчмаркінгу, тоді як залишається незрозумілим, яким чином визначають предмет бенчмаркінгу в низці різних функцій і процесів, котрі відбуваються на підприємстві. Проте подібне визначення критеріїв оцінки є виправдане, якщо йдеться про партнерів з бенчмаркінгу і спосіб порівняння

предмета бенчмаркінгу на власному підприємстві з аналогом партнера з бенчмаркінгу. Крім того, дана модель є першою, в якій сказано, що порівняння може відбуватися не тільки із зовнішнім партнером, можливе і внутрішнє порівняння діяльності різних підрозділів. У моделі, яку запропонувала Schrott Glaswerke, нема визначення результатів бенчмаркінгу, а етапи 4–9 моделі Р. Кемпа зведені до етапів 5–6, тобто етапів менше. Таким чином, наведена модель вужча, що демонструє специфіку підприємства, на якому вона була розроблена.

Р. Рейдер виділив шість етапів здійснення бенчмаркінгу: виявлення ключових проблем, які потребують розв'язання, і сфер діяльності, яких необхідне вдосконалення; детальне вивчення виробничого циклу і його етапів; визначення необхідності виконання окремих функцій, дій/робіт; збір даних; аналіз та інтерпретація отриманої інформації; впровадження передового досвіду [129, с.103]. Іншими словами, він пропонує починати процес бенчмаркінгу з оцінювання поточного стану компанії у тих сферах, які вибрані для наслідування. Надалі він визначає майбутнє підприємства в цій сфері, тобто встановлює орієнтири для підвищення ефективності й оцінює, наскільки відрізняються між собою поточні та передбачувані показники підприємства; розробляють план подолання розходжень і наступного підвищення власної ефективності до рівня, який перевищує вибрані напрямки. План може передбачати проведення внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу, впровадження передового досвіду та вдосконалень тощо (рис.1.11).

Перевагами моделі можна вважати простоту і зручність для користувачів, а також зміну орієнтирів для наслідування в перспективі. Головним недоліком моделі Р. Рейдера можна назвати те, що на початковому етапі проведення бенчмаркінгу компанії вже відомий критичний процес, який потребує вдосконалення, хоча реально це не завжди так.



Правила:

- орієнтири постійно змінюються;
- вибір незмінного орієнтира призводить до відриву від дійсності та відставання;
- ціль компанії: досягнення і перевищення встановлених орієнтирів;
- чим більше відставання від орієнтира, тим критичніша ситуація в компанії;
- чим більша перевага компанії стосовно вибраного орієнтира, тим більші її конкурентні переваги

Рис. 1.11. Процес бенчмаркінгу та відставання від орієнтирів
(за Р. Рейдером)

Джерело: [129, с.125]

Цікавий стандартний процес бенчмаркінгу запропонував І. Данилов, який побудував модель «колесо бенчмаркінгу» [36, с. 29]. Даний підхід ґрунтується на сукупності згрупованих періодів, кожний з яких включає охоплює п'ять певних послідовних дій (етапів): планування (визначення критичних факторів успіху, вибір, документування, розроблення показників); пошук (вибір партнерів); спостереження (розуміння та документування процесу партнера за показниками й на практиці); аналіз (ідентифікація «нестиковок» у показниках і пошук їх глибинних причин); адаптація (вибір найкращої практики процесу, пристосування його до умов роботи свого підприємства, запровадження змін). Перевагами моделі можна назвати те, що збір інформації та аналіз діяльності партнерів відбувається не тільки за показниками, а й за реальним станом процесу, що допоможе точніше зрозуміти причини успіху лідера. Недоліками є

відсутність згадок про реалізацію та контроль за нею, а також підбиття підсумків проведення бенчмаркінгу.

Модель бенчмаркінгу Санкт-Галенського університету (Швейцарія) [217] в остаточному вигляді була представлена в 1996 р. на міжнародній конференції з менеджменту в Лісабоні (рис. 1.12).



Рис.1.12. Модель бенчмаркінгу Санкт-Галенського університету

Джерело: [217]

Дана модель бенчмаркінгу є процесом навчання, який також можна розглядати як бенчмаркінг. Вона дуже детальна, але її основний недолік – те, що модель розроблена з урахуванням особливостей і потреби навчання не тільки і не стільки практичного, як здебільшого це відбувається на підприємствах, скільки теоретичного. Саме це зменшує її цінність при практичному застосуванні.

Автори моделі Санкт-Галенського університету описували етапи так [217]:

1. Мати волю і мужність, щоб усвідомити наявність проблеми. Часто готовність до змін у працівників та менеджерів незначна. Це особливо стосується тих підрозділів організації, результати роботи яких не визначають на предмет прибутків і збитків. Іноді ці підрозділи намагаються довести свою значимість і престиж через структури штатного розпису або кількість співробітників у відомості на видачу зарплати, а не через свій внесок у загальну справу. Вони не сумніваються у своєму розпорядкові роботи, та й інші це теж

не роблять. Вони знають, що дуже небезпечно піддавати внутрішні процеси силам вільного ринку. Проте продуктивність таких підрозділів може бути оцінена порівнянням з аналогічною діяльністю на інших підприємствах. Менеджери підприємства мають пробуджувати готовність і бажання проводити такі порівняння і сприяти їм з тим, щоб могла виникнути культура підприємництва, за якої керівники відділів отримують позитивні результати, знаходячи подібні процеси у навколишньому середовищі, проводячи порівнювання і приймаючи пов'язані з цим наслідки.

2. Виявити, що відомо за темою і від кого. Коли підприємство набирається сміливості показати себе всьому світу, тоді виникає необхідність наступного кроку в пошуку нових знань. Проте активний пошук нових знань не є сам собою зрозумілим у сучасних організаціях. У цілому – це справа бажання та віри в себе. Але таку ж вагу має питання, де можна знайти інформацію і яка точно інформація повинна бути отримана. Не обов'язково, що аналіз переваги надасть краще рішення. Дуже важливо, що є зручніші альтернативи отримання інформації.

Головне в аналізі переваги полягає в тому, що він допомагає висвітлити всі незрозумілі аспекти, виникає належне сприйняття та відкритість щодо нових знань з інформаційних джерел зовнішнього середовища. Коли є мотивація і коли співробітники подолали свій страх показати слабкі сторони, створюється ситуація, за якої можуть виникнути нові знання та уявлення. Збір інформації і подальша її трансформація в знання мають відбуватися поза межею нормального робочого часу. Читання спеціальних статей і книг повинно бути природним для працівників, які заробляють гроші знаннями.

3. Отримати інформацію й увібрати у себе знання. Перетворена і засвоєна інформація називається знанням. Під перетворенням інформації в знання розуміють те, що право інтерпретації (свого пояснення) передано від відправника до адресата. Трансформація даних у знання відбувається таким чином, щоб людина могла потім мати з цих даних певну користь. Одержувач аналізує і переробляє масив інформації та дізнається, як у різних умовах можна

використовувати елементи інформації з метою стимулювання процесів зміни та підвищення продуктивності.

4. Впровадження і спільне проведення дослідів, щоб закріпити знання. Впровадження і спільне проведення дослідів означає, що нові уявлення піддаються інтегрованому процесові й у результаті цього їх приймають як перевірений і успішний спосіб дій. Допитливість одержувача інформації пробуджена й досягає тієї точки, після якої він хоче просуватися далі. Впровадження нових знань і взаємодія з їх постачальниками веде до готовності і бажання діяти. У цьому розумінні знання необхідно продовжувати збагачувати і перетворити в конкретні навички, щоб їх можна було використати у певних виробничих процесах, за які відповідає даний співробітник.

5. Зафіксувати успішні способи дій і постійно поліпшувати роботу підприємства. Коли склалася описана вище ситуація, можлива фіксація вдалих способів дій. На основі цього зміни можна поширити на інші процеси праці на підприємстві. Попередні кроки були необхідні, щоб підготувати кожного окремого працівника до використання нових знань у його конкретній ситуації. Тепер настав час реалізувати на практиці теоретичні пізнання. Характерна риса підприємства, що називається «навчальною організацією», полягає в тому, що там фіксують і систематизують вдалі методи, щоб потім мати можливість їх впроваджувати. Проте результат залежить не тільки від того, чи підприємство спроможне займатися цим, а й від рішучості та бажання реально діяти. Опис, систематизація і передача добрих способів господарювання потребують витрат. Йдеться про інвестиції у розвиток компетенції підприємства, що особливо ризиковано, тому що вони є довготривалою формою капіталовкладення. Для керівників підприємств набагато простіше вкладати засоби у виробничий процес або в обладнання, ніж у знання та інформацію.

6. Тренувати здібності використовувати нові знання. Поліпшення організації трудового процесу, фіксування успішних методів роботи, підвищення кваліфікації керівників і рядових співробітників – це тривалий і дорогий задум. Світлим місцем у такій похмурій картині є те, що створена

таким чином організаційна культура існує протягом тривалого часу і не залежить від вибуття з підприємства окремих працівників. Як тільки виробничий клімат, що заохочує здібності до навчання, створений – то інвестиції опиняються в безпеці. Процес інтеграції цієї культури підприємництва складається з низки компонентів, найважливішим з яких є добре функціонуючий, безперервний аналіз переваги. Незаперечні плюси навчання через аналіз переваги полягає в тому, що потрібні порівняно невеликі витрати, пов'язані з переорієнтацією організаційної культури на здатність до навчання та підвищення продуктивності. Повернення інвестицій починається швидко – за рахунок ефективнішого протікання виробничих процесів.

Головне – досягнути стану постійного розвитку і не зупинитися на певному рівні. Тому бажаного кінцевого результату краще досягнути не одночасним зусиллям, а бажанням до безперервного отримання знань та відповідного розвитку здібностей. Ці аспекти є носіями культури навчальної організації. Аналіз переваг – єдина можливість зробити реальністю мрію про навчальну організацію. Все викладене може бути перенесено на підприємство як упровадження нововведень завдяки бенчмаркінгу. При цьому дані етапи перегукуються з етапами раніше описаних моделей.

Модель бенчмаркінгу К. Тінтельнота (Німеччина) [213], інженера авіакомпанії «Люфтганза», передбачає наступні етапи:

1. Визначення об'єкта аналізу переваги. Тут потрібно встановити ті об'єкти підприємства, які можна дослідити за допомогою аналізу переваги. Є можливість критично переглянути організацію в цілому або її складові. Більше того, потрібно вирішити, чи аналізувати переваги з внутрішньої або зовнішньої точки зору, наприклад, з позиції сприйняття покупця. Далі цей інструмент можна використовувати при аналізуванні товарів, контрольних показників обсягу продажів, орієнтації клієнтів тощо. У принципі немає жодних обмежень застосування, крім тих, які впливають з потреб покупця і вимог самого підприємства.

2. Виявлення партнерів з аналізу переваг. Визначивши цілі, варто почати пошук кращих підприємств. Придатні партнери повинні бути не тільки першокласними самі собою, й при можливості зіставними з досліджуваною компанією. Цей процес складається з таких кроків:

- поверхневий огляд – на цій стадії здійснюють поверхневий огляд наявних джерел інформації, а також збирають доступні дані;

- упорядкування – на цьому етапі детально описують наявні до цього моменту дані та систематизують їх;

- відбір найліпших – на цьому етапі процесу вибирають партнерів, яких вважають найпридатнішими для порівняння.

Як джерела інформації для виявлення партнерів автор моделі запропонував: звіти про діяльність підприємств; журнали, книги, бази даних; перелік підприємств; ділові зв'язки; консалтингові компанії; спеціалізовані конференції, семінари, ярмарки; спілки, дослідні установи тощо; спеціалістів; маркетингові клуби; співробітників різних комісій; участь у спостережних радах.

3. Збір інформації. Цей етап охоплює не тільки збір кількісних та якісних даних, а й вивчення/опис змісту праці, процесів і факторів, що пояснюють продуктивність. Збір інформації включає виконання таких завдань:

- формування концепції листків опитування, яка містить визначення і пояснення;

- підбір інформації про досліджуване підприємство (сильні й слабкі сторони);

- збір фактів про партнера з аналізу переваг;

- використання додаткових джерел;

- документальне оформлення інформації;

- перевірка наявних даних, щоб гарантувати їх визнання і схвалення відповідальності керівних працівників, як на досліджуваному підприємстві, так і в партнерів з аналізу переваг.

4. Аналіз інформації. Цей етап характерний дуже високими вимогами до творчих і аналітичних здібностей учасників процесу аналізу переваг. Аналізувати означає не тільки усвідомлювати подібність та відмінність, а й розуміти взаємозв'язки. Крім того, потрібно виявити впливи, які можуть ускладнити порівняння і спотворити результати. Тут можна передбачити такий спосіб дій:

- впорядкування та зіставлення отриманих даних;
- контроль якості інформаційних матеріалів;
- спостереження за факторами, які потребують порівняння;
- виявлення недоліків у роботі порівняно з іншими;
- розуміння суті причин, які пояснюють наявність недоліків;
- аналізування, за допомогою якого можна зробити вибір: діяти власними силами чи залучати сторонні організації при сумнівах стосовно деяких підрозділів або процесів (аналіз «виготовлення або придбання»).

5. Цілеспрямоване втілення в життя отриманих результатів. П'ятий етап складається не тільки з упровадження розроблених можливостей поліпшення, а й подальшого розвитку організації підприємства. Мова не про те, щоб копіювати досягнення кращих підприємств; навпаки, вони повинні бути стимулом для подальшого інноваційного розвитку власної організаційної структури – бо аналіз переваги перейде в стратегію переможеного. Виявлений потенціал для поліпшення потрібно реалізовувати за допомогою конкретних заходів. При цьому варто запитати себе, чи узгоджуються отримані дані зі звичайним плануванням, чи необхідна корінна переорієнтація.

Таке цілеспрямоване інноваційне впровадження означає:

- роздуми про результати аналізування переваг;
- надання звіту про результати зацікавленим особам;
- виявлення можливих удосконалень;
- узгодження зі звичайним планом робіт підприємства;
- розроблення плану впровадження необхідних змін;
- впровадження плану в життя;

- розуміння аналізу переваг як безперервного процесу;
- використання результатів для подальшого інноваційного розвитку.

6. Контроль за процесом і повторення аналізування. Впровадження результатів аналізу контролюють у двох площинах: по-перше, можна стежити за розвитком встановлених оціночних показників результатів роботи підприємств і, по-друге, необхідно перевіряти досягнення проміжних цілей та дотримання планів за ресурсами й термінами. Методи і процеси постійно змінюються. Те, що ще недавно було найліпшим досягненням, скоро стане стандартом або навіть опуститься нижче того. Тому потрібно регулярно перевіряти, чи є ще можливість виявляти найвищі показники. Отже, аналізування переваг – це не одноразова дія, вона має бути встановлена на підприємстві як функція. Витрати на аналіз переваг після його впровадження, як правило, значно скорочуються:

- співробітники пройнялися довірою до такого інструменту, як аналіз переваг;

- були налагоджені контакти з порівнюваними підприємствами, які можна підтримувати завдяки регулярному обміну. При цьому потрібно тільки стежити, чи не з'явилися нові кращі підприємства;

- відомі важливі джерела інформації, вже наявна база даних, яку потрібно тільки використовувати.

Передумовою оптимального використання цих дослідних даних є деталізоване і систематизоване документування всіх попередніх свідчень з аналізу переваг.

Перші етапи моделі повністю співпадають з першими кроками моделі Р. Кемпа. Як і у випадку з моделлю, що розробила компанія Schrott Glaswerke, останні етапи повнішої моделі Р. Кемпа 5–8 і 9–10 тут зведені в два останніх етапи: відповідно 5 і 6, тобто звуженіше. На нашу думку, модель К. Тінтельнота розрахована більше на діючі підприємства, ніж на теоретичні дослідження. Проте головною перевагою даної моделі є твердження про те, що бенчмаркінг – це не тільки і не стільки переймання чужого досвіду, а розроблення на основі

чужого досвіду власних нових ідей. Цей підхід дає змогу продукувати такі ідеї, які стають новими конкурентними перевагами підприємства, що можна утримувати протягом тривалого часу.

Модель компанії IBM [206] була розроблена на початку 1990-х років (рис. 1.13).

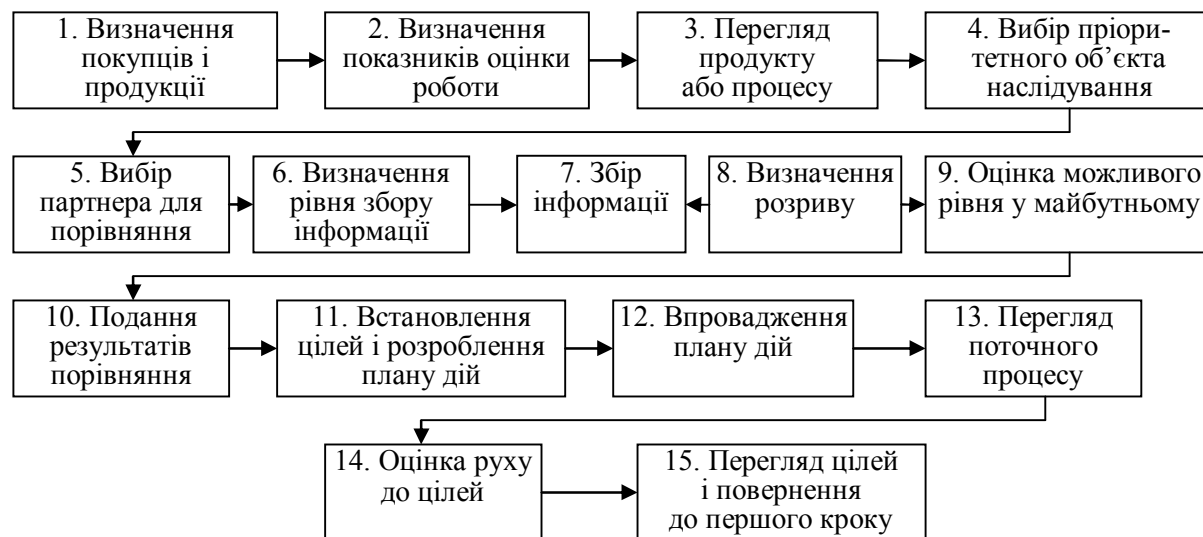


Рис. 1.13. Модель бенчмаркінгу компанії IBM

Джерело: [206]

Якщо уважно проаналізувати модель компанії IBM, то можна побачити, що дана модель є надто детальною і дещо заплутаною, проте не позбавленою певних переваг. До недоліків можна віднести нечіткість формулювання перших чотирьох етапів, звідси незрозуміло, для чого необхідно визначати належні критерії оцінки, а потім пріоритетний об'єкт порівняння, оскільки предмет бенчмаркінгу вибирають тільки один раз. Проте подальше подання процесу є детальним і може бути використано підприємствами, котрі тільки починають впроваджувати бенчмаркінг, як детальний посібник. Цінним є останній пункт моделі, який свідчить про необхідність повернення до першоджерела. Таким чином, цикл замикається, і бенчмаркінг стає постійним процесом на підприємстві.

Модель бенчмаркінгу, яку у 1995 р. розробив А. Олстіт [182] (Кембриджський університет), складається з того, що кожний вид бенчмаркінгу є циклом з п'яти кроків:

1) Планування дослідження. На цьому етапі визначають потреби підприємства в змінах; встановлюють, які процеси і за якими параметрами вивчатимуть, а також спосіб кількісного виміру характеристик.

2) Вибір партнера з бенчмаркінгу або визначення так званого конкурента. Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім, а також сформулювати критерії, за якими будуть здійснені оцінювання й аналізування.

3) Збір даних за наміченими раніше параметрами. Інформація має бути всебічно перевірена.

4) Аналізування даних, при якому «вираховують», як виконати намічене завдання і виробляють відповідні рекомендації.

5) Використання отриманих рекомендацій для підприємства, яке вивчають.

Ця модель є спрощеною моделлю Р. Кемпа. Модель А. Олстіта не містить опису найважливіших стадій бенчмаркінгу, а саме: контролю за станом впровадження бенчмаркінгу і корегування окреслених цілей та отриманих результатів.

Робоча модель М. Брайтмана, одного з генеральних менеджерів «Дженерал Моторс», наведена в статті А. Олстіта [182], передбачає використання бенчмаркінгу як процесу з чотирьох послідовних дій:

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.
2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.
3. Порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній.
4. Впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Так само, як і в попередній моделі, нема виділеного етапу збору інформації і контролю за здійсненням проекту. Але, з іншого боку, модель є

дуже простою для розуміння, хоча практична реалізація кожного кроку не розглянута детально. Крім того, модель спрямована на вдосконалення лише бізнес-процесів і не згадані показники, функції, стратегії тощо.

Модель бенчмаркінгу компанії «ICI fibres» [205] (США), яка є виробником синтетичних волокон, була представлена в 1998 р. (рис. 1.14)

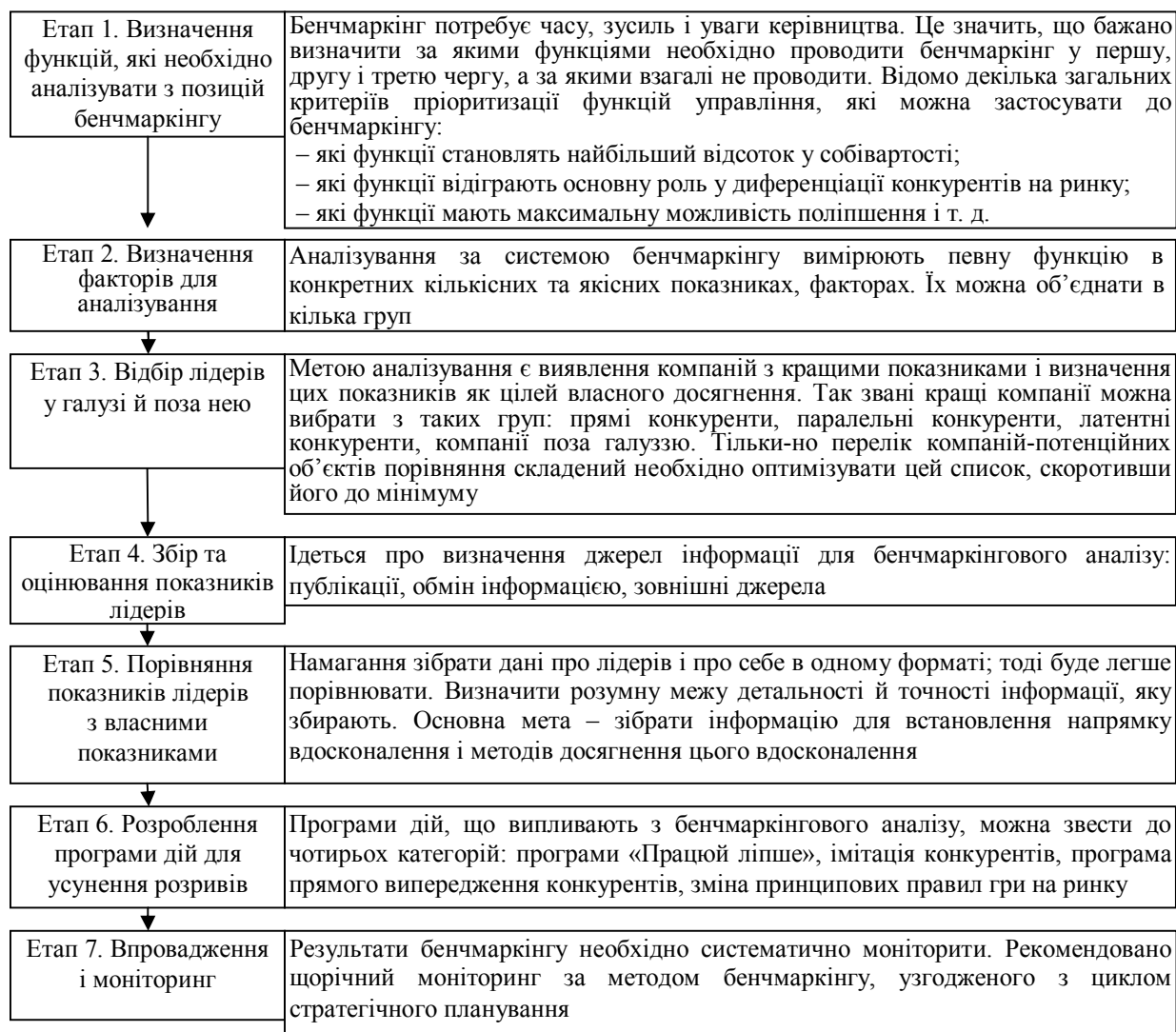


Рис. 1.14. Модель бенчмаркінгу «ICI fibres»

Джерело: [205]

Як видно з короткого опису моделей, всі вони є скороченим або ширшим різновидом класичної моделі Р. Кемпа чи шаблону бенчмаркінгу, що створила компанія «XEROX», хоча найдетальніша – модель компанії IBM. Крім того, яку б з моделей не використало керівництво компанії, потрібно не забувати про те,

що для успішної реалізації бенчмаркінгу потрібні висококласні спеціалісти, дуже часто збоку, і даний процес є затратним стосовно фінансів і часу, зокрема на підготовчому етапі. До того ж головний недолік усіх розглядуваних моделей – те, що вони не передбачають способів подолання таких явищ, як неможливість впровадження запропонованих новацій (несприйнятливність до нововведень) та опір персоналу змінам.

У таблиці 1.8 узагальнено всі досліджувані моделі. За основу порівняння взята модель компанії ІВМ як найдетальніша. Оскільки дана модель є дуже детальною, у цій таблиці введена графа «Необхідність стадії», що показує, наскільки необхідно вводити певну стадію в описі моделі бенчмаркінгу. Значення «x» при оцінці важливості стадії надають тим стадіям, які можуть бути етапом або складовою частиною інших стадій.

Як видно з таблиці 1.8, найповнішими за ступенем важливості стадіями опису бенчмаркінгу є модель Р. Кемпа і шаблон бенчмаркінгу. При цьому в моделі Р. Кемпа наявні десять дуже важливих з погляду опису стадій і одна можлива; в шаблоні бенчмаркінгу – десять дуже важливих і дві можливі стадії. Також таблиця 1.8 показує, що найповнішою за змістом моделлю є шаблон бенчмаркінгу (12 умовних стадій), проте у ньому нема таких важливих стадій, як упровадження плану та оцінка поточних досягнень. Ці стадії наявні у моделі Р. Кемпа, ще раз підтверджуючи, що обидві моделі можна використовувати разом найефективнішим способом.

Модель Санкт-Галенського університету є також дуже детальною. У ній – така сама кількість умовних пунктів, що і в моделі К. Тінтельнота. В таблиці 1.8 розташування пунктів цих двох моделей абсолютно ідентично. Модель компанії «Schrott Glaswerke» достатньо повна, співвідношення відсутніх дуже важливих стадій і наявності можливих стадій становить 3:1, що характеризує дану модель як одну з придатних для безпосереднього використання на підприємстві з метою первинного керівництва. Найскромніше у таблиці 1.8 представлена модель М. Брайтмана, що може бути пов'язано, насамперед, з відсутністю необхідності детального опису бенчмаркінгу на підприємстві.

Порівняльний аналіз моделей бенчмаркінгу *

Стадії бенчмаркінгу	Модель бенчмаркінгу								
	Необхідність виділення стадій	Шаблон бенчмаркінгу	Модель Р. Кемпа	Модель Schrott Glaswerke	Модель Санкт-Галленського університету	Модель К. Тінтельнота	Модель А. Олстіта	Модель М. Брайтмана	Модель ICIfibres
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Визначення споживачів і продукції	xx	+		+			+	+	+
2. Визначення показників оцінки роботи	xx	+	+	+	+	+	+		+
3. Перегляд продукту або процесу	x	+							
4. Вибір об'єкта порівняння	xx	+	+	+	+	+	+		+
5. Вибір партнера для порівняння	xx	+	+	+			+	+	+
6. Визначення рівня збору інформації	xx	+	+						
7. Збір інформації	xx	+	+	+	+	+	+		+
8. Визначення розриву	xx	+	+	+	+	+	+	+	+
9. Оцінка можливого рівня в майбутньому	xx	+			+	+	+		+
10. Представлення результатів порівняння	x	+		+	+	+		+	+

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Визначення цілей і розроблення плану дій	××	+	+	+	+	+	+	+	+
12. Виконання плану	××		+	+	+	+	+		+
13. Перевірка поточного процесу	×		+		+	+			+
14. Оцінювання руху до цілі	××	+	+	+	+	+			
15. Перегляд цілей і повернення до першого кроку	××		+		+	+			
Кількість стадій **	-	12(10/2)	11(10/1)	10(9/1)	11(9/2)	11(9/2)	9(9/0)	5(4/1)	11(9/2)

× – МОЖЛИВО

×× – НЕОБХІДНО обов'язково

* - порівняння моделей зробила автор на основі моделі IBM

** - у стрічці перша цифра означає кількість стадій моделі, перша цифра в дужках вказує на кількість обов'язкових стадій у моделі, а друга цифра – на кількість можливих стадій

Джерело: розробила автор

Ймовірно, що зміст усіх п'ятнадцяти стадій бенчмаркінгу, які представила компанія ІВМ, відповідає змісту стадій шаблону бенчмаркінгу, оскільки в протилежному випадку вона не могла б забезпечити бажані результати, проте наявний опис не дає змоги зробити такий висновок.

Модель А. Олстита не містить опису найважливіших стадій бенчмаркінгу, а саме: контролю за станом впровадження бенчмаркінгу і корегування отриманих результатів, завдяки чому рейтинг даної моделі становить лише 9 пунктів, хоча це єдина модель у наведеній таблиці 1.8, яка складається тільки з «дуже важливих» стадій.

Відомо два підходи до проведення бенчмаркінгу: американський і японський, які виникли майже одночасно у 1980-х роках. Проте їх витоки, особливо японського підходу, починаються набагато раніше і тісно пов'язані з китайськими традиціями.

Філософія бенчмаркінгу почала стверджуватись наприкінці 1950-х років. Саме в цей період японські фахівці взяли активно вивчати, аналізувати та використовувати досвід провідних компаній Європи і США. В Японії такий процес вивчення і «запозичення» передового досвіду отримав назву «dantodsu», що означає «зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера) про те, щоб стати ще кращим» [110, с. 235]. Японські компанії зуміли ідеально налагодити процес вивчення, систематизування і копіювання чужих досягнень. Вони ретельно досліджували європейські й американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні та слабкі сторони, а потім випускали дещо дуже подібне, але за нижчою ціною. При цьому японські компанії успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу [174, с. 241].

В Японії запозичення чужого досвіду вважають доброю справою, і це не викликає осуду, як у США. Японські корпорації, користуючись чужим досвідом, дуже часто навіть не змінюють жодного етапу в процесі конкурента, який їм сподобався. Варто звернути увагу на те, що дві третини японських корпорацій, які займаються бенчмаркінгом, належать до великих підприємств і не є обмеженими у грошових засобах.

В Японії ще у першій третині ХХ ст. зрозуміли, що найкращим способом збереження накопичених переваг є постійне вдосконалення наявних навиків і отримання нових. Цьому і сприяє бенчмаркінг. З позицій японських бізнесменів компанія, котра застосовує бенчмаркінг, готова до успішної конкурентної боротьби з гідним суперником: організацією, яка не має фінансових проблем, що потребує обґрунтування власних позицій та дій щодо розподілу наявних обмежених ресурсів. Саме завдяки вдосконаленню своїх технологій через вивчення чужого досвіду і можна конкурувати з таким суперником [174, с. 243].

Значному поширенню бенчмаркінгу в Японії сприяло виникнення Японської премії якості (Japan Quality Award – JQA). Ця премія свідчить про високі показники діяльності підприємства, які незалежні експерти оцінюють за певними критеріями, і є надзвичайно престижною нагородою. Організація, що її отримала, відразу ж стає шанованою, у неї збільшуються можливості бізнес-шансів, її обирають як партнера з бенчмаркінгу інші підприємства. Організація-переможець зобов'язана протягом трьох років ділитися з іншими інформацією про свої досягнення, щодо цього підписують угоду з Асоціацією якості. Варто зазначити, що уряд Японії ніколи не втручається у процес визначення переможців в JQA [103, с. 27–28].

У США імітацію чужого досвіду радше осуджують, ніж вітають. Бенчмаркінг є виправданим способом копіювання чужих методів, що дає американцям змогу вивчати чужий досвід, при цьому зберігаючи гарну репутацію. Вивчення чужого досвіду економить їм час і засоби при впровадженні змін. Для бенчмаркінгу американці вибрали лозунг: «Це було придумано не в нас, але ми переробили це для себе й отримали користь» [1, с. 139].

Займатися бенчмаркінгом самостійно можуть дозволити собі в основному великі корпорації. Всі інші бажаючі можуть звернутися до спеціальних бенчмаркінгових організацій. Наприклад, всесвітня мережа бенчмаркінгу (global benchmarking network – GBN) діє через штаб-квартири на всіх континентах світу, а також за допомогою спеціального сайту –

www.globalbenchmarking.org. GBN займається порівняльним тестуванням процесів організацій. Таку діяльність підтримують центри порівняльного тестування у 20 країнах світу, і вона об'єднує більше 30 тис. організацій. На сервері GBN надана можливість вибрати країну чи організацію, яка пропонує інформацію про порівняння. Такі організації дають можливість розшукати в архіві аналоги бізнесу або процесів та систем для визначення стандартів і контрольних точок. Пропонують також безліч більш і менш успішних прикладів тестування, дають поради щодо уникнення тупикових ситуацій. Окрім того, для поширення бенчмаркінгу в світі GBN щороку проводить конференції, учасники яких обмінюються досвідом та розв'язують нестандартні проблеми [199].

Однією з провідних бенчмаркінгових організацій є Американський центр продуктивності та якості (APQC). Це – некомерційна організація, яку підтримують майже півтисячі компаній, урядові організації і навчальні заклади, та котра здійснює інтенсивний пошук і вивчення найефективніших методів індивідуального й організаційного вдосконалення, поширює результати своїх досліджень через освіту, консультаційні та інформаційні послуги, зводить індивідуумів один з одним з метою обміну знаннями, ресурсами та механізмами, що їх вони успішно використовують для змін і поліпшень. APQC сприяє вдосконаленню різних за потужністю й за галузевою належністю підприємств. Він забезпечує організації інструментами, інформацією, експертизою – всім тим, що необхідне для впровадження у практику продуктивного господарювання. Разом з тим, APQC намагається дотримуватися неупередженого, нейтрального ставлення до клієнтів, опираючись при цьому на свій некомерційний статус та глобальне співробітництво [183].

Найбільших успіхів у запровадженні бенчмаркінгу досягли європейці. Оскільки запровадження бенчмаркінгу потребує відповідних зусиль і витрат, а це під силу тільки великим корпораціям, то в ряді країн Європи були вжиті заходи, що сприяли використанню бенчмаркінгу малим і середнім бізнесом.

Для розв'язання проблеми на європейському рівні Європейська комісія сформувала в лютому 1997 р. робочу групу експертів під назвою Європейський форум з бенчмаркінгу (EBF), до якої увійшли представники промисловості, урядових органів, навчальних закладів і консалтингових фірм. Ця група виявила глибинні причини проблем, які перешкоджають широкому використанню бенчмаркінгу в масштабах Європи [197].

На той час уже були відомі численні моделі бенчмаркінгу, тому першим завданням групи стало розроблення загальної, єдиної схеми, в рамках якої відповідні служби могли б використовувати сучасні процеси бенчмаркінгу. Розглянувши кілька можливих рішень, робоча група вирішила прийняти за основу Модель ділової досконалості EFQM.

Другим завданням, яке виникло при розробленні загальної схеми, стало вивчення шляхів розвитку знань компанії у сфері бенчмаркінгу. При цьому передбачали, що компанії, які тільки почали впроваджувати бенчмаркінг, не володіють жодними знаннями в цій сфері й потребують певної допомоги та попередньої діагностики їхнього стану. Далі вони можуть переходити до впровадження бенчмаркінгу для виявлення тих сфер своєї діяльності, які потребують підвищеної уваги. Ці самі методи при повторному застосуванні надалі можуть стати інструментом для моніторингу діяльності компаній. Потім вони мають бути готовими до бенчмаркінгу тих сфер своєї діяльності, які потребують глибшого аналізування, охоплюючи їх порівняння з роботою інших компаній.

У 1997 р. в Дубліні була проведена нарада, в якій брали участь 96 делегатів, що представляли зацікавлені галузі промисловості, уряд, навчальні заклади і консалтингові фірми 12 країн-членів Європейського Союзу. Саме на цій нараді схвалили «Європейський кодекс правил проведення бенчмаркінгу». Крім того, було визнано необхідним схвалення кодексу, що прийняли, Європейською комісією. Також було висловлено побажання консолідувати роботу EBF і продовжити розроблення методології бенчмаркінгу. Запропоновано створити інформаційну мережу, яка б охоплювала основні

зацікавлені сторони, і підтверджена необхідність організації національних центрів, мета яких – пропагувати бенчмаркінг на рівні окремих країн і сприяти його поширенню [197].

Учасники висловили надію на те, що їхні починання у сфері бенчмаркінгу розвиватимуть і сприятимуть поширенню передового досвіду в цій сфері у масштабах усього Європейського співтовариства, максимальному використанню існуючих служб і центрів ділової досконалості та підвищення конкурентоспроможності європейських підприємств. Вони заявили про наявність значних можливостей в об'єднанні зусиль та підвищення ефективності основних гравців на європейському ринку .

Починаючи з наради в Дубліні, ЕВФ спрямував свої зусилля на виконання прийнятих рішень з тим, щоб стати визнаним центром діяльності у сфері бенчмаркінгу. Заснований форумом сайт містить документи, які прийняли в Дубліні, поряд з базою даних про основних учасників європейського бенчмаркінгу. Тим самим була закладена основа для створення загальноєвропейської інформаційної мережі [197].

У Великій Британії за поширення передового досвіду ведення бізнесу відповідають департамент передового досвіду менеджменту Міністерства торгівлі та промисловості (з червня 2009 р. – Міністерство підприємництва, інновацій і ремесел) [194]. Послуги, які надає департамент, спрямовані переважно на підтримку і бенчмаркінг малого й середнього бізнесу. Згадані послуги, відомі під назвою «Connect», «Benchmark Index» та «Inside UK Enterprise», надають такі британські організації-посередники, як «Training and Enterprise Councils», «Business Links» та іншими. Перша зі згаданих схем підтримки підприємств «Connect» (www.connectbestpractice.com) використовує серію інтерактивних модулів на CD-ROM, що дають користувачам широке уявлення про кращі методи організації роботи і забезпечують радикальне спрощення процедури надання консалтингових послуг. Такі модулі можна використовувати при проведенні презентацій, переговорів, семінарів і тому подібних заходів; це, по суті, гнучка система, яку можна налаштувати під

місцеві умови й обставини. Їх використання стимулює компанії до підвищення ефективності діяльності в результаті зіставлення з іншими підприємствами та вивчення їхнього досвіду. Серед згаданих модулів – CD-ROM, які спеціально орієнтовані на проведення бенчмаркінгу і використання «Моделі ділової досконалості».

Отримавши загальне уявлення про принципи досконалішої організації роботи з використанням схеми «Connect», компанії мають можливість перейти до підвищення власної конкурентоспроможності завдяки порівняльному оцінюванню власних показників у ключових сферах діяльності з показниками інших підприємств галузі або свого регіону. Для цього вони можуть скористатися послугою «Benchmark Index» (www.benchmarkingindex.com). Це проста комп'ютерна система, яка дає компанії змогу оцінити свою роботу порівняно з іншими підприємствами за допомогою відповідей на запитання, що стосуються 80 аспектів фінансового стану, менеджменту та ділової досконалості. Ця послуга створена з метою заохочення ширшого використання бенчмаркінгу підприємствами малого бізнесу.

Великі компанії ще кілька років тому визнали бенчмаркінг могутнім інструментом управління. А для малих підприємств потрібні ресурси для його успішного виконання є, як правило, непосильними. «Benchmark Index» забезпечує таким підприємствам простий доступ до високоякісної інформації, необхідної для застосування бенчмаркінгу вперше.

Дана система складається зі складної централізованої бази даних, яка містить інформацію, зібрану компаніями в процесі впровадження бенчмаркінгу. Компанія має змогу вибрати групу підприємств, порівняно з якими вона бажає провести власний бенчмаркінг. Відбір здійснюють за галузями промисловості, географічними регіонами, розмірами підприємств або в будь-якому поєднанні згаданих ознак. Після вибору бази для порівняння система генерує 11 звітних полів, в яких будуть наведені порівняльні оцінки показників роботи компанії щодо інших підприємств.

У всіх послугах Міністерства торгівлі та промисловості передбачено використання в оцінках Моделі ділового вдосконалення. Відповідно до цих загальних принципів один з трьох розділів анкети, яку повинна заповнити компанія у процесі здійснення бенчмаркінгу, прямо пов'язаний з оцінками її діяльності в термінах ділової досконалості. Інформацію, яку при цьому збирають, Benchmark Index використовує для перевірки сфер діяльності компанії, критичних з погляду її загальної успішності, а також, щоб з'ясувати ті слабкі місця, для усунення яких може бути використаний наявний передовий досвід інших підприємств.

Від часу впровадження у жовтні 1996 р. Benchmark Index за його допомогою було реалізовано більше 2200 проектів бенчмаркінгу, що дало змогу створити у світі величезну базу даних для бенчмаркінгу підприємств малого і середнього бізнесу. Ця обширна база містить багату інформацію для аналізування. Підготовлена на її основі доповідь «Closing the Gap» стала першим масштабним дослідженням факторів, які визначають переваги одних малих або середніх підприємств над іншими.

Наступним кроком після вивчення принципів, на яких базуються передовий досвід роботи компаній та здійснення бенчмаркінгу з використанням відповідної послуги, спрямованої на зміцнення конкурентоспроможності досліджуваної компанії, стало надання підприємствам можливості безпосередньо ознайомлюватися з досвідом використання передових методів організації виробництва у результаті відвідування кращих компаній. Цій меті підпорядкована третя послуга міністерства, яка отримала назву програми Inside Enterprise (IUKE) (www.iuke.co.uk).

Ця програма, заснована в 1988 р., стала важливою складовою підтримки малих і середніх підприємств. Список організацій, які приймають відвідувачів за програмою візитів IUKE, нині нараховує більше 180 компаній, кожна з яких може служити взірцем для впровадження одного або кількох аспектів передового досвіду. Ці компанії представляють широкий зріз британської промисловості та сфери послуг. Будучи найбільшою у світі програмою

подібного типу, ІУКЕ організувала більше 25 тис. одноденних екскурсій з метою обміну досвідом.

Відвідувачі мають можливість вибрати передові компанії певного сектору промисловості з числа тих, хто має досвід впровадження найсучасніших методів організації виробництва, у т. ч. використання гнучкого автоматизованого виробництва, командну організацію праці, налагодження ділових відносин з постачальниками. Надавши вищому керівництву компанії можливість відкритих дискусій у вузькому колі колег, програма ІУКЕ стала безцінним форумом для їх прискороного навчання.

Усі три послуги міністерства перебувають у прямому логічному зв'язку, взаємно доповнюючи одна одну. Послуга Connect забезпечує ознайомлення з досвідом ліпшої організації роботи підприємств, Benchmarking Index дає змогу оцінити власну ефективність підприємства порівняно з іншими і, нарешті, програма Inside UK Enterprise спрямована на впровадження передового досвіду з попереднім відвідуванням кращих компаній [194].

Кількість послуг Міністерства торгівлі та промисловості постійно зростає. У відповідь на запити споживачів заплановано збільшити число CD-ROM, які надають користувачам Connect, а розвиток Benchmarking Index передбачає розширення бази даних і перетворення її на міжнародну. З цією метою вже виконаний пілотний проект здійснення бенчмаркінгу під егідою Асоціації європейських торгово-промислових палат (Брюссель), в межах якого з використанням Benchmarking Index оцінено багато малих і середніх компаній Італії, Франції, Німеччини та Іспанії. У результаті переговорів з торговими палатами також намічено створення додаткових галузевих модулів, які дадуть змогу при бенчмаркінгу глибше аналізувати дані. При реалізації запланованого Європейською комісією проекту підвищення конкурентоспроможності європейського малого бізнесу Benchmarking Index має стати основним інструментом бенчмаркінгу для більш як 1,5 тис. малих і середніх підприємств у дев'яти країнах-членах Євросоюзу. Одночасно передбачено розширити й без цього великий список підприємств різних галузей промисловості, які

приймають відвідувачів згідно з програмою вивчення передового досвіду Inside UK Enterprise.

ЕВФ намітив за мету перетворення Європи у світового лідера в сфері бенчмаркінгу [197]. Для реалізації цього форум передбачає:

- заохочення всіх країн-членів ЄС до використання бенчмаркінгу як інструменту безперервного розвитку підприємств та підвищення їхньої ефективності в умовах загострення світової конкуренції. При цьому особливу увагу необхідно приділити підприємствам малого і середнього бізнесу;

- створення в усіх організаціях середовища, яке б сприяло впровадженню бенчмаркінгу.

Відповідно до таких стратегічних цілей у детальному плані роботи ЕВФ зафіксована низка завдань, виконання яких має забезпечити здійснення місії форуму. Цей план був поданий на розгляд наради основних учасників форуму, який відбувся у травні 1998 р., тоді, коли Велика Британія головує в ЄС [197].

Уже створена низка як національних, так і міжнародних асоціацій, метою яких є впровадження у практичну діяльність підприємств нових технологій управління, серед котрих чільне місце посідає бенчмаркінг. Прикладом цьому можуть бути ЮНІДО – світова організація промислового розвитку під егідою ООН, яка приділяє значну увагу впровадженню бенчмаркінгу в діяльність фірм і корпорацій.

Багато стосовно цього зроблено в Росії, де працюють організації типу «Клуб бенчмаркінгу» або «Асоціація бенчмаркінгу підприємців Росії». Для цих громадських організацій характерними є дві властивості: по-перше, вони намагаються влитись у світовий процес і, по-друге, надають величезну допомогу російським підприємствам у впровадженні бенчмаркінгу [141].

Намагання України підписати асоціацію з Євросоюзом примусить і водночас полегшить здійснювати бенчмаркінг для підвищення рівня конкурентоспроможності українських підприємств. Це, своєю чергою, посприє українській продукції у виході на світові ринки.

Висновки до розділу 1

1. Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що бенчмаркінг – це порівняно нова технологія управління, яку започаткували фірми розвинутих країн під вимушеним впливом загострення конкуренції, хоч елементи впровадження бенчмаркінгу появились задовго до тих досліджень, які великі фірми здійснили на межі 1970–1980-х років. Його поширення серед підприємств розвинутих країн змусило вчених і експертів по-різному трактувати поняття «бенчмаркінг». Вивчивши багато дефініцій цього поняття, ми прийшли до висновку, що вони не сповна відповідають його суті та змісту. Тому запропонували таке визначення: «бенчмаркінг – це інноваційна технологія управління, яка на основі критичної оцінки власного внутрішнього і зовнішнього середовищ та дослідження ведення бізнесу іншими успішними компаніями, що працюють як на аналогічному стосовно досліджуваного підприємства ринку, так і на інших ринках, дає змогу створити безперервну систему вдосконалень для підвищення ефективності бізнесу на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій і рішень». Дане визначення хоч і не охоплює всіх аспектів застосування бенчмаркінгу на підприємстві, але найповніше характеризує його сутність як технології управління.

2. Теоретичні узагальнення зарубіжних вчених дали змогу зробити висновок, що залежно від рівня і стану підприємства, його можливостей і бажання доцільно використовувати різні види бенчмаркінгу. Вміле використання того чи іншого виду бенчмаркінгу на підприємстві допоможе розв'язати окреслені проблеми і зміцнити його позиції на ринку. Різні підходи до класифікації бенчмаркінгу збільшують практичне значення використання теоретичних розробок у процесі діяльності підприємства.

3. На нашу думку, вся розглянута класифікація бенчмаркінгу є неповною. Тому пропонуємо ввести ще одну класифікаційну ознаку – об'єкт наслідування. Об'єкт наслідування – рівень, який суб'єкт управління вважає ідеальним для досягнення через певний проміжок часу за допомогою наявних засобів. Отже,

об'єкт наслідування може відповідати кільком рівням: вищий рівень, середній рівень, низький рівень. У даній класифікації пропонуємо виділяти три види бенчмаркінгу: бенчмаркінг «спокою», бенчмаркінг лідера, бенчмаркінг середнього рівня.

4. Успішність використання бенчмаркінгу значно залежить від етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство на даний момент. Ця залежність настільки значна, що доцільно зробити висновок про необхідність тісно пов'язувати етапи життєвого циклу підприємства з різновидами бенчмаркінгу, які будуть застосовувати. Без цих знань упровадження бенчмаркінгу як технології управління на підприємстві неможливе.

5. На основі узагальнення позицій різних науковців встановлено, що єдиної моделі для проведення бенчмаркінгу немає. Ті моделі, які запропонували закордонні вчені, базуються на особливостях ведення бізнесу розвинутими та економічно успішними закордонними компаніями. Саме тому ми критично проаналізували моделі бенчмаркінгу та виявили їх переваги і недоліки з метою оцінки доцільності їхнього застосування в практиці бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах.

6. Для кращого розуміння суті, завдань та цілей бенчмаркінгу важливе значення має вивчення світового досвіду його застосування. Про важливість проблеми свідчать заходи, які вживають у цьому напрямку не тільки компанії, а й уряди розвинутих країн. Яскравим прикладом може бути досвід країн Європейського Союзу, які зробили значні кроки у впровадженні бенчмаркінгу в практичну діяльність своїх підприємств.

Основні положення даного розділу викладено в публікаціях: [66, 157, 158, 160, 162].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

2.1. Дослідження сучасного стану машинобудівної галузі України

Трансформаційні процеси в українській економіці, які розпочалися в 1990-х роках, та розрив зв'язків між колишніми радянськими республіками призвели до занепаду машинобудівної галузі. Більшість керівників не змогли адаптувати підприємства до ринкових умов, вистояти в жорсткій конкурентній боротьбі з іноземними виробниками, впровадити новітні технології і тому змушені були залишити ринок.

Окрім суто економічних передумов занепаду машинобудівної галузі, були суб'єктивні умови. Насамперед, вище управління як держави, так і підприємств виявилось неготовим та й неспроможним до сучасних умов господарювання. До того ж, для вітчизняного машинобудування було характерним відставання від розвитку цієї галузі в світі, за незначними винятками. Дуже повільно впроваджувалися нові технології, досягнення науки тощо.

З метою визначення стану машинобудівної галузі та намічення шляхів її подальшого розвитку необхідно дослідити основні економічні показники комплексу, обсяги і структуру джерел фінансування інвестиційного та інноваційного розвитку.

Машинобудівна галузь була однією з найрозвинутіших в Україні й досить різномірною. У нашій країні виробляли машини та обладнання різного призначення – від побутових машин до складних комплексів у літако- і ракетобудуванні.

Сучасне машинобудування об'єднує більше 70 галузей, підгалузей та виробництв, зокрема такі, як енергетична, верстатобудівна, транспортна, сільськогосподарське машинобудування, виробництво інструментів та приладів. Своєю чергою, кожна з цих галузей охоплює підгалузі або галузі. Наприклад, до транспортного машинобудування належать автомобільна, вагонобудівна, літакобудівна, суднобудівна галузі. Для індустріально розвинутих держав питома вага машинобудування у промисловій структурі становить від 30% до 50% [71, с. 84]. Тільки такий рівень розвитку забезпечує технічне переоснащення всієї промисловості кожних 7–10 років [40]. В Україні протягом 2008–2012 рр. він коливався у межах 9,8–13,7%, зокрема в 2012 р. становив 12,6%, а в 2013 р. зменшився до 9,8% [42], тобто є в 2,5–3 рази нижчим від оптимального, що свідчить про значне відставання вітчизняної промисловості за технічним рівнем від розвинутих країн.

Структура машинобудівної галузі України характерна переважанням металомістких галузей і недостатнім розвитком наукомістких. Зокрема, на 1 т готової продукції вона витрачає 1,3–1,5 т металу, а в цілому машинобудівний комплекс споживає третину прокату, 40% чавунного і понад 65% сталевого литва, які випускає металургійна промисловість країни [47, с.73].

Сучасний машинобудівний комплекс України об'єднує 11073 підприємства, з яких 136 – великих, 1750 – середніх і 9187 – малих з виробництва машин, устаткування, приладів, апаратури, транспортних засобів. Тут сконцентровано понад 21,8% вартості основних засобів і 15,6% оборотних активів промисловості, у галузі зайняті понад 20% кількості працівників вітчизняної промисловості [42, 134]. Машинобудівні підприємства виготовляють нині машини та обладнання близько 3,5 тис. найменувань, в т. ч. біля 2 тис. модернізованих та понад 500 нових моделей машин і обладнання для АПК. Технічні засоби, що виготовляють, або можуть виготовляти в Україні, дають змогу механізувати до 85% робіт у сільському господарстві [39].

Динаміку основних показників розвитку машинобудування країни у 2008–2013 роках представлено в таблиці 2.1.

**Динаміка основних показників розвитку машинобудування України
за 2008–2013 роки**

Показники	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Обсяг реалізації товарної продукції, млрд. грн.	121,8	85,8	116,3	133,5	124,2	109,0
Темп зростання, %	100,3	55,1	136,1	117,2	94,0	86,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, млн. грн.	704,6	1921,1	7176,0	14637,6	13322,8	5827,8
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-1089,5	37,3	4235,5	10639,6	9268,8	-8413,1
Частка підприємств, які одержали чистий збиток, %	38,0	40,9	39,6	34,4	34,8	51,9
Обсяг інвестицій в основний капітал, млн. грн.	6189	3564	4400	5888	6327	5784,2
Кількість найманих працівників, тис. осіб	687	579	578	499,4	520,8	456,4

Джерело: склала автор на основі даних Державної служби статистики України [42]

Отже, в 2008–2013 рр. вітчизняне машинобудування розвивалося нестабільними темпами: в 2009 р. відбувся значний спад, потім протягом наступних двох років – зростання, а в 2012 р. – знову незначний спад, який посилювався в 2013 р. Також упродовж 2008–2012 рр. фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування поліпшився і найголовніше – перетворився з негативного на позитивний, проте в 2013 р. спостерігались як погіршення фінансових результатів, так і виникнення чистого збитку. Іншою позитивною тенденцією в машинобудуванні стало те, що в 2008–2011 рр. частка збиткових підприємств галузі зменшилася, хоча протягом 2012–2013 рр. і вона знівелювалася.

Упродовж 2008–2013 рр. оновились основні фонди машинобудівних підприємств, про що свідчить зростання величини інвестицій в основний капітал, хоча в 2013 р. їх сума була трохи меншою. Проте розмір капіталовкладень залишається недостатнім, щоб забезпечити повноцінне оновлення основних фондів та їх відповідність світовим аналогам.

Аналізуючи ефективність функціонування машинобудівного комплексу, розглянемо показники рентабельності машинобудівної галузі у динаміці (рис. 2.1) [42]. Позитивною тенденцією протягом 2008–2012 рр. було те, що рентабельність операційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств зростала; отже, машинобудування поступово ставало привабливим та прибутковим видом діяльності, хоча в 2013 р. показники рентабельності дещо зменшилися .

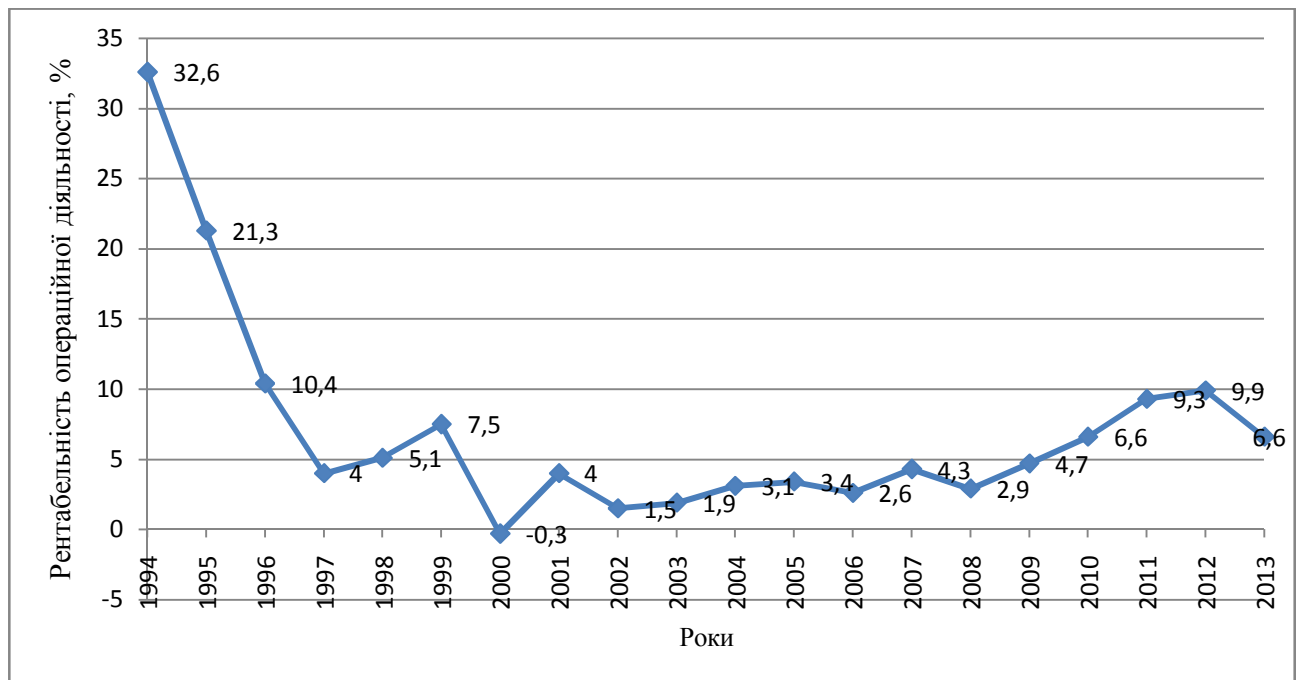


Рис. 2.1. Динаміка рентабельності машинобудівної галузі в 1992–2013 рр.

Джерело: складала автор на основі даних Державної служби статистики України [42]

Розуміючи важливість успішного розвитку машинобудування для промисловості України, доцільно було б спрогнозувати рівень його рентабельності в майбутньому. Деякі автори стверджують, що для прогнозування рентабельності операційної діяльності машинобудівних підприємств найкраще використати метод екстраполяції трендів [35]. Однак, випробувавши даний метод, ми побачили, що він дає завищені результати прогнозу. Цю помилку виправляє інший метод прогнозування – експоненційне згладжування.

Сутність методу експоненційного згладжування в тому, що кожен елемент (рівень) часового ряду згладжується за допомогою ваги, яка зменшується в міру віддалення від кінця ряду за експонентою.

Основна формула методу:

Новий прогноз = $\alpha \cdot$ *поточне спостереження* + $(1 - \alpha) \cdot$ *старий прогноз*

або

$$\hat{y}_{t+1} = \alpha \cdot y_t + (1 - \alpha) \cdot \hat{y}_t, \quad (2.1)$$

де \hat{y}_{t+1} – нове згладжене значення, або прогнозна величина на наступний період;

α – константа згладжування, значення якої – між 0 і 1 ($0 < \alpha < 1$);

y_t – реальна величина спостереження досліджуваного процесу у період t ;

\hat{y}_t – старе згладжене значення прогнозу на період t .

Константа згладжування α може бути змінена для надання більшої ваги поточним даним (коли α висока) чи більшої ваги минулим даним (коли α низька).

Розрахунок прогнозу здійсимо за допомогою “Пакета аналізу” Microsoft Excel. Спрогнозуємо рівень рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудування України на основі даних за останніх 20 років (із 1994 р. до 2013 р.). Вихідні статистичні дані необхідно внести до електронної таблиці.

Послідовність наступних дій:

1. Вибрати меню *Сервис / Пакет анализа* (або *Анализ данных*) / *Экспоненциальное сглаживание*.

2. Відкривається вікно “*Экспоненциальное сглаживание*”. У ньому треба заповнити три комірки: “*Входной интервал*”, “*Выходной интервал*”, “*Фактор затухания*”:

– для заповнення “*Входного интервала*” треба спочатку зупинитись у цьому полі, а потім обвести границі інтервалу звітних даних у статистичній таблиці;

– для виведення результатів у полі “*Выходной интервал*” слід задати верхній лівий кут для вихідної таблиці результатів (зупинитися мишкою у тій комірці, починаючи з якої будуть виведені результати розрахунків).

– у полі “*Фактор затухания*” потрібно проставити величину $(1-\alpha)$.

3. Вихідний інтервал задано поруч з таблицею статистичних даних.

Таким чином, “*Пакет аналізу*” розраховує на основі формули (2.1) згладжені значення для кожного звітного періоду. Для складання прогнозу на плановий період необхідно виділити комірку з останнім згладженим значенням і скопіювати її в наступну комірку.

У нашому прогнозі $(1-\alpha) = 0,2$, бо вибрано константу згладжування $\alpha = 0,8$. При прогнозуванні ми використали й інші значення константи згладжування, однак середня помилка прогнозу за даними значеннями була вищою, ніж при значенні 0,8.

Прогноз рентабельності операційної діяльності машинобудування України за формулою (2.1) становитиме (рис. 2.2):

$$\text{Прогноз} = 0,8 \times 6,6 + (1-0,8) \times 9,65 = 7,21 \%$$

Середня помилка прогнозу близька до 0, а отже, прогноз рентабельності операційної діяльності машинобудування України, складений на основі експоненційного згладжування, є точним.

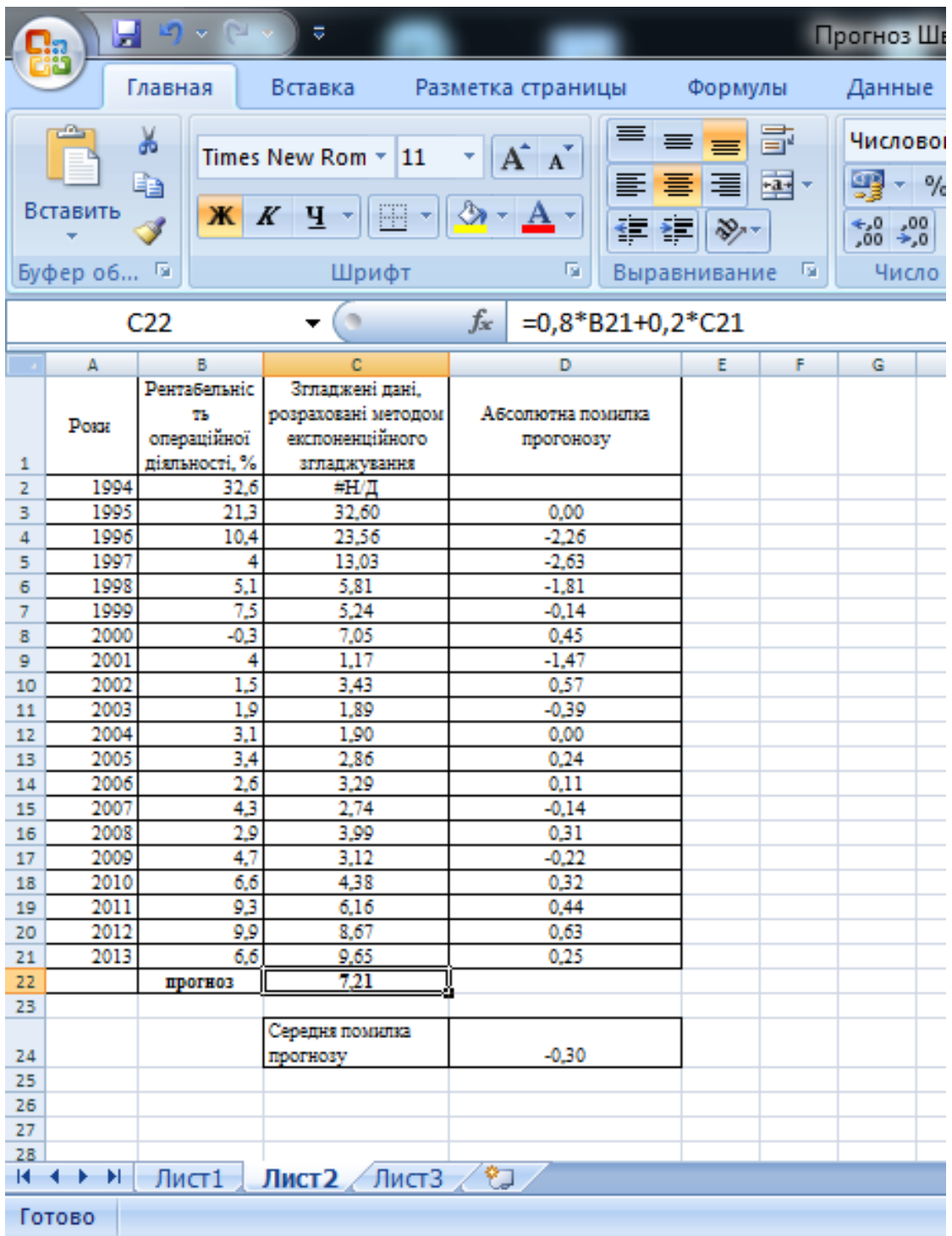


Рис. 2.2. Приклад розрахунку прогнозу рентабельності операційної діяльності машинобудівної галузі України методом експоненційного згладжування на 2014 р.

Джерело: розрахувала автор

Якщо розглядати обсяги продукції машинобудування в натуральному вираженні, то протягом 2008–2013 рр. також спостерігалися нестабільні тенденції (табл. 2.2). У 2009 р. порівняно з 2008 р. обсяги випущеної продукції машинобудування значно зменшилися, в 2010–2011 рр. – зросли (крім виробництва окремих товарів), хоча з багатьох видів продукції рівня 2008 р. досягнуто не було, і в 2012–2013 рр. спостерігався знову спад.

Таблиця 2.2

**Виробництво окремих видів продукції вітчизняного
машинобудування у 2008–2013 роках**

Вид продукції	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Трактори для сільського господарства, тис. шт.	6,3	1,4	5,2	6,4	5,3	4,3
Сівалки, тис. шт.	9,9	2,5	3,8	4,9	2,7	3,6
Пральні машини, тис. шт.	230	164	167	312	297	225
Телевізори, тис. шт.	558	238	69,3	63,7	391	315
Автомобілі легкові, тис. шт.	402	65,7	75,3	97,5	69,7	45,8
Автомобілі вантажні, тис. шт.	11,8	2,5	4,9	3,2	2,9	2,0
Автобуси, тис. шт.	10,2	1,5	2,7	3,7	3,6	2,6
Тролейбуси, шт.	154	24	74	224	149	...*
Комбайни зернозбиральні, шт.	309	56	97	399	59	68
Вагони вантажні несамохідні, тис. шт.	30,2	12,7	39,6	52,7	47,8	25,3
Екскаватори, шт.	921	143	114	116	78	48
Котли центрального опалення для виробництва гарячої води чи пари, низького тиску, з металів чорних, тис. шт.	329	215	266	312	308	272
Котли парові або котли парогенеруючі інші; котли, що працюють на перегрітій воді, тис. шт.	1,6	0,8	1,7	5,1	5,7	4,1

* - дані вилучено з метою забезпечення виконання Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації

Джерело: складала автор на основі даних Державної служби статистики України [42]

Незважаючи на те, що вітчизняне машинобудування забезпечує лише близько 67% місткості внутрішнього ринку, майже половина вітчизняної

машинобудівної продукції є експортоорієнтованою [177, 178]. У 2012 р. експорт дорівнював 53% від обсягів реалізації (13,3 млрд. дол. США). В 2013 р. експорт України становив 10,6 млрд. дол. США і зменшився на понад 20% порівняно з 2012 р. Основними складовими українського експорту товарів машинобудівної галузі є продукція важкого і залізничного машинобудування, сукупна частка яких – понад 80% у структурі галузевого експорту. В 2013 р. порівняно з 2012 р. загальний експорт цих товарних груп зменшився на 15,2% за рахунок спаду експорту залізничних локомотивів (на 40%) і електричних машин (на 3%), тоді як експорт реакторів ядерних, котлів, машин зріс на 1,2%. Суттєво зменшився експорт літальних апаратів (на 66,1% порівняно з 2012 р.), суден (на 44,6%) і засобів наземного транспорту (на 35,8%) [177].

Продукцію машинобудування Україна експортувала до 74 країн світу. Експорт до країн СНД становив 90,8% від загального обсягу поставок за кордон. Найбільшою країною-імпортером українських товарів машинобудування є Російська Федерація – її частка в експорті українських товарів у 2012 р. становила 52%, у 2013 р. – 51,7%. У 2013 р. експорт української машинобудівної продукції до РФ зменшився на 20,5%, спад зафіксовано в усіх товарних групах. При цьому експорт важкого і залізничного машинобудування (на яке у 2012-2013 рр. припадало 87,8%–92,4% загального експорту ТМП до РФ відповідно) зменшився у 2013 р. на 16,5%. Це відбулося, насамперед, унаслідок зменшення експорту залізничних локомотивів на 33,9%. [39, 177].

Продукцію машинобудування Україна експортувала і в країни ЄС, проте понад 70% становить продукція з невисоким рівнем доданої вартості та незначним рівнем технологічності. Частка машин, устаткування, приладів в експорті до країн ЄС дорівнює лише 10%. Конкуренентоспроможності більшості видів продукції досягають переважно за рахунок низької ціни. Основна причина такої ситуації – технологічна відсталість української продукції.

Велику кількість продукції машинобудівної промисловості українські підприємства ввозять з-за кордону, при чому обсяги імпорту зростали щороку,

крім 2013 р: імпорт продукції машинобудування у вартісному виразі зріс у 2010 р. порівняно з 2009 р. на 39,9%, у 2011 р. порівняно з 2010 р. – на 57,8%, у 2012 р. порівняно з 2011 р. – на 12,1%, у 2013 р. знизився порівняно з 2012 р. на 13,3% [117]. Причому ця продукція в багатьох випадках є вживаною, особливо транспортне устаткування. Так, на початку 2000-х років Україна щорічно імпортувала понад 200 тис. уживаних легкових автомобілів. Після запровадження законодавчих обмежень це число зменшилося до 7 тис. у 2005 р. За оцінками фахівців, тепер в Україну щороку завозять близько 300 тис. нових і вже використовуваних автомобілів, половина яких – це машини, дешевші за 4 тис. дол. [134, 177].

Особливість сучасної машинобудівної продукції полягає в її високій технічній складності, специфічності застосування, високій вартості. Ці властивості продукції машинобудування накладають на виробника певні обмеження. Виробляючи таку продукцію, не можна розраховувати: якщо вона користувалася попитом протягом останніх десяти років, то знайде свого покупця і надалі. Найчастіше причина незатребуваності продукції українського машинобудування – не в низькій якості, а в тому, що технічний рівень, набір основних споживчих властивостей не відповідає сучасним вимогам. Таким чином, для розвитку машинобудування необхідно підвищувати технічний рівень його продукції, впроваджувати новітні досягнення науково-технічного прогресу.

Якщо проаналізувати інноваційну діяльність українського машинобудування, то воно є одним із лідерів у промисловості України. У 2013 р. частка інноваційно активних підприємств у галузі становила 28,8% від загальної кількості підприємств галузі (табл. 2.3), що більше, ніж у середньому в промисловості (17,4%). Крім того, кількість інноваційно активних підприємств протягом 2008–2011 рр. зростала, а в 2012–2013 рр. зменшилася, проте це не позначилося на їх частці.

Динаміка показників інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України в 2008–2013 роках

Показники	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Кількість інноваційно активних підприємств, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	400 21,2	406 21,1	417 22,2	443 24,5	426 24,7	397 28,8
Кількість підприємств, що впроваджували інновації, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	354 18,8	358 18,6	373 19,8	389 21,5	366 21,2	338 24,5
Кількість підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію, од. / % до загальної кількості підприємств галузі	327 17,3	323 16,8	331 17,6	351 19,4	317 18,3	293 21,3
Обсяги реалізованої інноваційної продукції, млн. грн. / % до загального обсягу реалізованої продукції галузі	17811,0 16,8	9738,3 13,0	10780,4 10,5	11280,3 8,2	13105,2 10,0	13367,8 12,3
Обсяги реалізованої за межі України інноваційної продукції, млн. грн. / % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції галузі	8169,7 45,9	6464,1 66,4	8054,2 74,7	8434,3 74,8	10001,9 76,3	8715,4 65,2

Джерело: склала автор на основі даних Державної служби статистики України [42]

Машинобудування є однією з найпотужніших баз для впровадження інновацій: частка підприємств, що впроваджували інновації, у загальній кількості підприємств галузі зросла з 18,8% у 2008 р. до 24,5% у 2013 р. При цьому частка підприємств, які впроваджували нові технологічні процеси, зросла з 8,2% у 2008 р. до 11,6% у 2013 р. (або з 155 до 160 підприємств); частка підприємств, що освоювали виробництво інноваційних видів продукції, протягом досліджуваного періоду зросла з 14,1% у 2008 р. до 15,2% у 2013 р. (кількість підприємств зменшилася з 267 до 210 одиниць) і становила у середньому 13,2% від загальної кількості підприємств галузі.

Машинобудування випереджає інші види економічної діяльності промисловості за показником частки підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію: у загальній кількості підприємств промисловості частка таких підприємств становила в середньому за 2008–2013 рр. 18,5% (у середньому в промисловості за аналогічний період – 9,5%).

Обсяги реалізованої інноваційної продукції машинобудування зменшились у 2008–2013 рр. на 24,9% (з 17811,0 млн. грн. до 13367,8 млн. грн.). Це відбулося за рахунок зменшення обсягів реалізації інноваційної продукції при виробництві транспортного устаткування на 35,2% (з 10,8 млрд. грн. до 7 млрд. грн.), електричного та електронного устаткування – на 18,8% (з 3,2 млрд. грн. до 2,6 млрд. грн.); водночас обсяги реалізації інноваційної продукції при виробництві машин та устаткування не зросли (3,8 млрд. грн.).

Протягом 2008–2013 рр. зменшилася кількість машинобудівних підприємств, які впроваджували маркетингові та організаційні інновації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількість машинобудівних підприємств, які впроваджували маркетингові та організаційні інновації, одиниць

Показники	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Кількість підприємств, що впроваджували маркетингові інновації	87	85	85	64	47	44
Кількість підприємств, що впроваджували організаційні інновації	95	94	70	69	58	43

Джерело: склала автор на основі даних Державної служби статистики України [42]

У 2013 р. частка машинобудування в загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності у промисловості становила 37,5%. Цей показник серед усіх видів економічної діяльності у промисловості є найбільшим.

Інноваційну діяльність підприємства машинобудівної промисловості фінансують переважно власними коштами, частка яких у середньому за аналізований період становила 78,4% (табл. 2.5).

**Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності
у машинобудівній промисловості (млн. грн.)**

Показники	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Всього	3000,5	2006,0	2541,6	2731,7	3079,1	3590,0
у т. ч.						
Власних коштів	2301,3	1618,0	2334,7	2376,5	2183,5	2274,3
Державного бюджету	120,2	80,6	14,8	86,4	47,4	15,3
Місцевих бюджетів	5,9	-	0,0	-	0,1	10,7
Позабюджетних фондів	-	-	-	-	0,0	2,2
Вітчизняних інвесторів	168,6	22,9	14,5	6,8	62,8	10,3
Іноземних інвесторів	60,7	102,2	63,8	13,9	384,3	1054,5
Кредитів	324,4	27,5	10,2	31,6	214,4	69,7
Інших джерел	19,3	154,9	103,6	216,5	186,6	153,1

Джерело: складала автор на основі даних Державної служби статистики України [42]

Частка кредитів у загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності у 2008 р. становила 10,8%, у 2009–2011 рр. зменшилася до 1,4%, 0,4% та 1,2% відповідно, в 2012 р. зросла до 7%, а в 2013 р. знову зменшилася до 1,9%. Переважна більшість кредитів, наданих підприємствам машинобудівної промисловості в 2012 р., була коротко- та середньотерміновими (відповідно 47,6% (4977 млн. грн.) і 39,4% (4121 млн. грн.) у структурі кредитів, наданих банками підприємствам машинобудування) [23, 24], що свідчить про спрямування кредитів на вкладення в поточну діяльність, а не на інвестування. Тим часом інноваційні заходи фінансують в основному за рахунок довготермінових кредитів, частка яких становила 13,0% (1364 млн. грн.) у структурі кредитів, наданих банками підприємствам машинобудування. Крім того, кредити надавали підприємствам як у національній валюті (5133 млн. грн., або 49,1%), так і в іноземній (5330 млн. грн., або 50,9%). Ця ж тенденція зберігалася і в 2013 р., незважаючи на те, що загальна сума кредитів, виданих підприємствам машинобудівної галузі, зросла в 2,5 раза: частка коротко- і середньотермінових кредитів становила відповідно 40,9% (10871 млн. грн.) і 48,2% (12826 млн. грн.), а довготермінових кредитів було видано лише

2898 млн. грн., або 10, 9% [23, 24]. Проте в 2013 р. частка кредитів у іноземній валюті стала набагато більшою порівняно з кредитами в національній валюті: 61,6% (16386 млн. грн.) проти 38,4% (10211 млн. грн.).

На низькому рівні залишається фінансування інноваційної діяльності у машинобудуванні коштами Державного бюджету, з якого протягом аналізованого періоду найбільше було виділено у 2008 р. – у розмірі 120,2 млн. грн.

Частка коштів з місцевих бюджетів у загальній структурі фінансування інноваційної діяльності в машинобудуванні у 2008 р. становила 0,2 %, а у 2009 р. та 2011 р. фінансування з цього джерела не здійснювали взагалі.

Світовий досвід свідчить, що частка держави у фінансуванні інноваційних та науково-технічних робіт в економіці є ваговою і поступається лише приватному секторові. Так, наприклад, у 2010 р. частка держави в обсязі фінансування науково-дослідних робіт в економіці у Франції становила 39,7%, Великій Британії – 32,1%, Чехії – 39,9% [121]. У Польщі та Литві цей показник дорівнював відповідно 60,9% і 47,5% і перевищував частку фінансування таких робіт приватним сектором.

У розвинутих країнах світу значні обсяги державного фінансування (зокрема, у формі грантів або субсидій) спрямовують на підтримку інноваційної і науково-технічної діяльності саме у машинобудівній промисловості. Наприклад, корпорація «Boeing» протягом 1989–2006 рр. отримала від уряду США близько 5,3 млрд. дол. США у вигляді субсидій та грантів, «Airbus» одержала 18 млрд. дол. США субсидій від Європейського Союзу [121].

Важливими показниками інноваційної діяльності в машинобудуванні є надходження заявок на видачу охоронних документів і використання об'єктів промислової власності й раціоналізаторських пропозицій. У 2008 р. кількість заявок та патентів на винаходи в машинобудуванні була найбільшою за досліджуваний період (відповідно 1329 од. і 1057 од.), проте до 2013 р. зменшилася відповідно на 9,8% і 19,6% (табл. 2.6).

Якщо аналізувати кількість поданих заявок на корисні моделі в машинобудуванні протягом 2008–2013 рр., то найбільше їх було в 2011 р., а найменше – в 2013 р. Водночас, кількість виданих патентів на корисні моделі протягом 2008–2011 рр. зростала, а протягом 2012–2013 рр. спадала.

Таблиця 2.6

**Кількість заявок та патентів на винаходи та корисні моделі
в машинобудуванні протягом 2008–2012 років, одиниць**

	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Заявки на винаходи						
національні заявники	814	671	680	815	669	761
іноземні заявники	515	423	400	431	445	438
Патенти на винаходи						
національні заявники	790	739	646	493	456	516
іноземні заявники	267	332	404	430	345	334
Заявки на корисні моделі	2468	2533	2822	2851	2606	2288
Патенти на корисні моделі	2499	2287	2576	2858	2703	2623

Джерело: склала автор на основі даних Державної служби інтелектуальної власності України

[41]

Обсяги витрат на інноваційну діяльність у машинобудівній промисловості протягом 2008–2013 рр. становили у середньому 2,8 млрд. грн. на рік (табл. 2.7), або 29,5% від загального обсягу витрат на інноваційну діяльність у промисловості, що є найвищим показником серед інших видів промислової діяльності (15,9% – у металургії, 14,5% – хімічній і нафтохімічній промисловості, 10,5% – харчовій промисловості).

Загалом, загальні обсяги витрат на інноваційну діяльність у вітчизняному машинобудуванні значно поступаються не тільки таким витратам інших економічно розвинутих країн, а й витратам окремих світових виробників машинобудівної продукції. Наприклад, у 2010 р. витрати компанії Shlumberger (виробника нафтогазового обладнання) на інноваційну діяльність становили 6,1 млрд. грн., Caterpillar (гірничне обладнання та будівельна техніка) – 10,8 млрд.

грн., Cummins (енергетичне обладнання) – 2,8 млрд. грн., Mitsubishi Heavy Industries – 8,3 млрд. грн. [121].

Таблиця 2.7

**Обсяги витрат на інноваційну діяльність у машинобудівній галузі
України, млн. грн.**

Показники	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Внутрішні НДР	408,0	472,4	632,9	656,9	627,2	1034,5
Зовнішні НДР	133,9	102,7	58,5	96,8	129,2	178,1
Придбання машин, обладнання та ПЗ	1264,1	815,9	1008,0	1248,6	1243,5	1015,7
Інші зовнішні знання	38,8	16,2	34,2	42,2	26,4	27,3
Інші	1155,7	598,8	808,0	687,1	1052,7	1334,4
Всього	3000,5	2006,0	2541,6	2731,6	3079,1	3590,0

Джерело: склала автор на основі даних Державної служби статистики України [42]

Частка витрат на здійснення зовнішніх та внутрішніх науково-дослідних робіт підприємствами машинобудівної промисловості України в загальному обсязі витрат на інноваційну діяльність у галузі у 2013 р. становила 33,8% і була найвищою серед інших видів промислової діяльності.

Варто зауважити, що також без істотних змін залишилася система управління підприємствами машинобудування: керівники підприємств почали вести справи в ринкових умовах, але методи, які вони використовують у процесі управління, залишилися без істотних змін. Хоча до апарату управління залучають дедалі більше молодих кадрів, у котрих сформоване європейське мислення, реалізувати його без досвіду роботи майже неможливо. Тобто, машинобудування, як і вся українська економіка, потребує поєднання управлінського досвіду минулого з найновітнішими надбаннями у сфері менеджменту та науково-дослідних досягнень.

В умовах, характерних відсутністю стимулів до інвестування та розширення виробництва, підвищення якості продукції і зменшення витрат, запровадження інновацій, ситуація для розвитку машинобудування залишається несприятливою. Особливе занепокоєння викликають тенденції

деіндустріалізації та дезінтеграції підприємств зі складними технологічними циклами, а також втрата актуальності інноваційних впроваджень порівняно з іноземними виробниками, що перешкоджає зростанню конкурентоспроможності продукції машинобудівної промисловості не тільки на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку.

На думку експертів, розвиток машинобудування стримується недостатнім рівнем технічної конкурентоспроможності вітчизняної продукції порівняно з імпортованими аналогами, незначними обсягами кредитування та посилення конкуренції на ринку РФ – основного споживача вітчизняної продукції машинобудування [47, 71, 100, 121, 134, 177, 178]. Для виправлення ситуації український уряд розробляє різноманітні програми (наприклад, Державна програма активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки [39]), в яких важливе місце належить саме машинобудуванню. Згадана програма передбачає зростання індексу машинобудівної продукції на 9% у 2014 р., подальший розвиток сільськогосподарського машинобудування, літакобудування, космічної промисловості, автомобілебудування, суднобудування та інших, що дасть змогу збільшити обсяги закупівлі вітчизняної техніки як приватними споживачами, так і державою, досягнути високого рівня імпортозаміщення і розвивати галузь протягом 2013–2014 рр.

Отже, можна вважати, що перспективи розвитку машинобудування безпосередньо пов'язані зі стратегією економічного розвитку країни. Проте, як видно з попередніх досліджень, у галузі недостатньо уваги приділяють саме інноваційній діяльності, про що свідчить невелика частина інноваційно активних підприємств. Окрім того, впроваджені інновації майже не є радикальними для галузі. Підвищити рівень інноваційної активності вітчизняних машинобудівних підприємств можна за допомогою впровадження бенчмаркінгу в практику ведення бізнесу. Бенчмаркінг допоможе, вивчаючи досвід інших організацій, визначати подальші напрямки вдосконалень технології, продукції, методів управління і вже на основі таких знань впроваджувати нові й удосконалювати існуючі техпроцеси, конструкції машин

і обладнання, методи організації та ведення господарської діяльності, не чекаючи на підтримку з боку держави й іноземних інвесторів.

Українське машинобудування при впровадженні бенчмаркінгу як основної управлінської технології зможе, чітко знаючи, в якому напрямку здійснювати майбутній розвиток, перейти до системи постійного поліпшення і через кілька років вийти на цілком інший рівень у світовій економіці. При впровадженні бенчмаркінгу зміниться ставлення до власної праці: не виготовляти ту продукцію, яка є звичною та відомою, а шукати постійні способи її вдосконалення і зміни для підвищення рівня конкурентоспроможності. Лише в цьому випадку можна говорити про перетворення українського машинобудування на одного із світових лідерів.

Не менш важливим чинником подальшого розвитку машинобудування є переорієнтація діяльності на створення сучасного технологічного оснащення для всіх галузей машинобудівного комплексу з метою зниження енерго-, ресурсо- і працеемності виробництва та підвищення конкурентоспроможності його продукції. Необхідним є застосування в різних галузях машинобудування сучасних джерел висококонцентрованої енергії, використання систем штучного інтелекту, створення автоматизованих та роботизованих комплексів на стадії складання машинобудівної продукції масового призначення.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку машинобудівного комплексу України для підвищення його конкурентоспроможності необхідне виконання наступних завдань:

- повне забезпечення національної економіки прогресивним обладнанням;

- запровадження прогресивних управлінських технологій, зокрема бенчмаркінгу;

- значне підвищення технічного рівня, якості та конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку і досягнення в цій сфері передових науково-технічних позицій у світі;

– швидкий перехід на виробництво нових поколінь машин і механізмів, спроможних забезпечити багаторазове зростання продуктивності праці та впровадження прогресивних технологій, насамперед – енерго- та ресурсозберігаючих;

– зменшення виробничих потужностей відповідно до потенційних обсягів реалізації, що забезпечить відсутність простоїв та зниження ціни готової продукції;

- впровадження нововведень на підприємствах машинобудівної галузі;
- створення нових підприємств із завершеним виробничим циклом та перебудова наявних на підприємства завершеного циклу;
- зменшення частки підприємств важкого машинобудування на користь машинобудування побутової продукції;
- зменшення частки наукомісткого машинобудування.

Наукомістке машинобудування – джерело постійних інновацій економічно розвинених країн. Саме тому структура машинобудування США, Японії, ЄС характерна переважною часткою наукомісткого виробництва.

Складність сучасних технологій і створення на їх основі наукомісткого продукту потребує концентрації фінансового й інтелектуального капіталу, тому розроблення та виробництво сучасного наукомісткого продукту подолали національні кордони та привели до створення транснаціональних корпорацій. На частку 5–7 найбільших транснаціональних структур припадає більше, ніж 50% світового виробництва наукомісткої продукції.

На цьому етапі для України важливо створити такі виробничі науково-технічні структури, які були б здатні увійти до конфігурації міжнародних виробничих зв'язків. Для цього необхідно щороку виділяти кошти на наукові дослідження у машинобудуванні на рівні 2-3% ВВП, як роблять це економічно розвинені країни [39]. Машинобудування може розвиватися тільки на інноваційно-інвестиційній основі за рахунок забезпечення розроблення вітчизняних технологій або за рахунок ефективного використання запозичених технологій.

В Україні складається замкнене коло проблем – забезпечити інноваційний розвиток галузі можливо за рахунок формування інвестиційних ресурсів, а їх напрацювання залежить від інноваційного і технологічного рівня продукції. Тому, варто забезпечити насамперед, через важелі державної політики підвищення продуктивності функціонування тих підприємств і галузей, які представлені у структурі машинобудування і можуть забезпечити формування інвестиційних ресурсів галузі.

Оскільки галузі машинобудування характерні різним рівнем розвитку, то є різні механізми сприяння зміні структури галузі в напрямку інноваційних виробництв та підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції:

- для галузей з високим рівнем міжнародної конкурентоспроможності (літакобудування, ракетно-космічна галузь, ВПК) головне завдання – зберегти та розвинути конкурентні переваги, базовані на власних наукових розробленнях;

- для галузей, продукція яких не відповідає світовим аналогам, але користується внутрішнім попитом (побутове машинобудування, автомобілебудування) варто використовувати всі форми співробітництва з іноземними підприємствами, які сприятимуть створенню власних конкурентоспроможних підприємств;

- для галузей, що характерні прогнозним зростанням попиту (електронне та енергетичне устаткування, нафтохімічне обладнання та обладнання для електроенергетичної галузі), і галузей, попиту на продукцію яких в Україні на сучасному етапі розвитку фактично нема, однак саме ці виробництва є перспективними (робототехніка, медичне обладнання, обладнання для охорони навколишнього середовища) варто проводити дослідження можливості створення таких підприємств в Україні.

В інноваційній сфері існує відома достатня кількість розробок, готових до введення у виробництво і спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності шляхом поліпшення ресурсозберігаючих характеристик. Широке впровадження ресурсозберігаючих технологій є менш

витратним порівняно зі збільшенням видобутку паливно-енергетичних і сировинних ресурсів, що особливо важливо в умовах, коли ціна виробництва енергоресурсів і продуктів їхньої перероблення близька до світової або вища за неї. Недостатнє інвестування технологій у машинобудування призводить до технологічної деградації виробництва.

У середньотерміновій перспективі не очікується значного приросту інвестицій у технологічне переозброєння машинобудівного комплексу, тому варто поєднати два процеси: з одного боку, необхідно максимально використовувати наявний, частково адаптований до ринкових умов технологічний потенціал з одночасним інвестуванням в розроблення нових та модернізацію тих видів продукції, які виробляють, з метою поліпшення їхніх споживчих властивостей і техніко-економічних параметрів, з іншого – варто розширювати прогресивну технологічну базу машинобудування за рахунок уже розроблених і частково впроваджених у виробництво наукомістких ресурсозберігаючих технологій, для яких не потрібне створення нової виробничої бази.

Ці позитивні процеси мали бути здійснені в найближчій перспективі за умови, що приріст виробництва скеровуватимуть переважно на задоволення внутрішнього попиту, а держава проводитиме ефективне регулювання цін на продукцію галузей – природних монополістів та умов зовнішньої торгівлі. Галузі машинобудування, які втратили конкурентні позиції на внутрішньому ринку, вже нині потребують підвищення якості продукції за рахунок упровадження передових науково-технічних розробок у поєднанні з відновленням значної частини використовуваного устаткування. При цьому інноваційна політика в них має бути орієнтована на активне імпортозаміщення. Найбільші можливості у цій сфері мають галузі машинобудування, які виробляють споживчі товари.

Надалі пріоритетним повинно стати кардинальне відновлення виробничого апарату на основі використання інноваційних технологій і реалізації наявних наукових розробок, істотного підвищення продуктивності

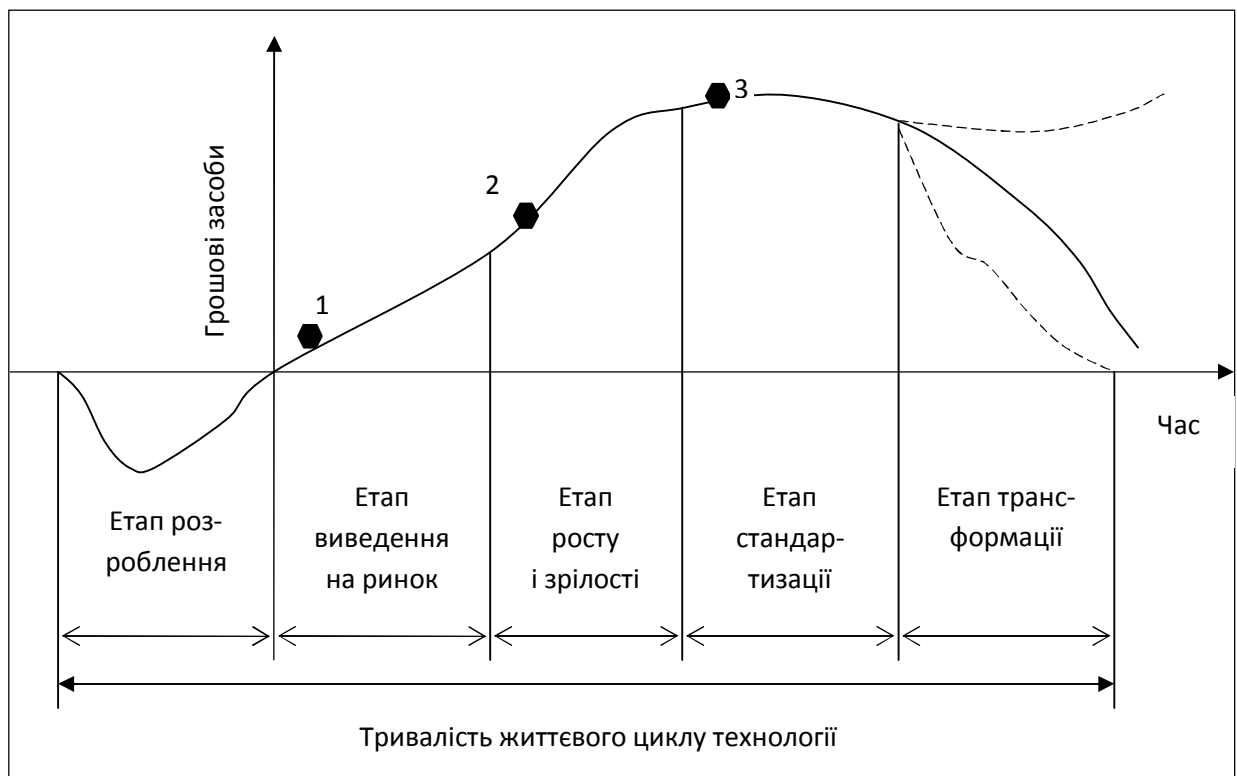
основного капіталу, подальшої зміни структури товарного виробництва та розвитку інвестиційного машинобудування. Для цього необхідно: 1) модернізувати підприємства на базі високопродуктивного, ресурсозберігаючого устаткування; 2) оптимізувати форми об'єднання підприємств у інтегровані структури в межах виробництва конкурентоспроможної продукції; 3) розробити систему керування якістю та умови її сертифікації; 4) створити ринково орієнтовані системи керування підприємствами (НДККР, кадрів, фінансів, інновацій) [39].

2.2. Аналізування використання бенчмаркінгу на підприємствах машинобудівної галузі України

Технологія управління «бенчмаркінг» – нова у практиці вітчизняних підприємств, тому припущення про те, що бенчмаркінг рідко використовують є достатньо обґрунтоване. Але дослідження і аналіз діяльності різноманітних вітчизняних підприємств показують, що елементи бенчмаркінгу використовують на практиці давно. В основному керівники і фахівці використовують саму сутність бенчмаркінгу, не звертаючи уваги на наукове трактування цього поняття. Таким прикладом може бути практика запозичення досвіду роботи передових підприємств, яка діяла ще в минулому столітті. Суть цієї практики дуже подібна до бенчмаркінгу (виявити підприємство-лідера, з'ясувати, як воно функціонує, і спробувати використати його методи на власному підприємстві).

В Україні бенчмаркінг як сучасну наукову концепцію управління почали запроваджувати в останніх п'ятнадцять років. Сьогодні ситуація з упровадженням у нас нових технологій управління приблизно така сама, як була в розвинутих країнах кілька десятиліть тому. За даними публікацій та окремими дослідженнями можемо стверджувати, що бенчмаркінг входить у

стадію виведення на ринок (рис. 2.2). Нині бенчмаркінг використовують в основному великі підприємства, хоча частка малих і середніх підприємств постійно зростає. Серед машинобудівних підприємств, які більшою чи меншою мірою використовують бенчмаркінг, є великі підприємства: «Азовмаш», «Новокраматорський машинобудівний завод», корпорація «Богдан», «Єврокар», «АвтоЗАЗ» та інші. Особливість використання бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах – те, що багато з них впроваджують елементи бенчмаркінгу несистемно, вважаючи це звичайним запозиченням досвіду.



Примітки: 1 – становище бенчмаркінгу в Україні; 2 – становище бенчмаркінгу в Росії; 3 – становище бенчмаркінгу в економічно розвинутих країнах

Рис. 2.2. Етапи життєвого циклу бенчмаркінгу в Україні і за кордоном

Джерело: розробила автор на основі [25, 65, 106, 150, 215]

Аналізуючи використання бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі, порівнюємо це з аналогічним процесом, який здійснюють компанії в західних країнах. У 1993 р. дослідженнями було встановлено, що більше 90% малих і середніх підприємств з кількістю працівників менше 500 осіб не використовували в своїй практиці бенчмаркінг.

Результати цього дослідження опубліковані в Білій книзі «Зростання, конкуренція, зайнятість: зміни і шляхи розвитку у XXI ст.» [216]. За даними компанії «Ernst&Young», бенчмаркінг використовують тільки великі підприємства, на яких працюють понад 1000 людей [196]. Щоправда, протягом останніх двох десятиріч ситуація у західних країнах докорінно змінилася. Кількість підприємств, які використовують бенчмаркінг, значно зросла. Багато років поспіль лідером у використанні бенчмаркінгу була Велика Британія, підприємства та підприємці якої успішно впроваджують у практику нові технології управління. За даними тієї ж консультативної компанії «Ernst&Young», в 2010 р. більше половини малих і середніх підприємств з чисельністю працівників менше 500 осіб використовували бенчмаркінг.

Таким чином, можна стверджувати, що за кордоном сьогодні бенчмаркінг перебуває на етапі стандартизації [рис. 2.2]: формулюються правила здійснення бенчмаркінгу, уніфікують можливості отримання інформації від партнерів з бенчмаркінгу, в тому числі заочно тощо. Разом з тим більшість підприємств у розвинутих країнах починають бенчмаркінг не «з нуля», а трансформують наявні технології управління, використовуючи елементи технологій-попередниць; тобто можна сказати, що вони почали бенчмаркінг з етапу трансформації, використовуючи окремі елементи бенчмаркінгу в управлінні.

На великих вітчизняних машинобудівних підприємствах найчастіше використовують внутрішній бенчмаркінг, оскільки їхні виробничі підрозділи можуть здійснювати порівняння між собою з меншими витратами, тобто вибирають найпривабливіші (зразкові) підрозділи і намагаються перейняти їх досвід у досягненні цієї «зразковості». Прикладом може бути сучасний «Азовмаш» – унікальний науково-виробничий комплекс з повним циклом – від генерації маркетингових і технічних ідей до їх втілення у виробництво [114].

Багатовіковий нагромаджений досвід проектування і виготовлення широкого спектру продукції машинобудування, наявність потужного інженерно-технічного центру і виробничої бази, вигідне географічне розташування з розвинутою транспортною інфраструктурою створюють

сприятливі умови для динамічного розвитку науково-технічних і торгових зв'язків «Азовмаша» з вітчизняними й зарубіжними партнерами.

Однією з головних особливостей «Азовмаша» є здатність оперативно реагувати на зміни маркетингової ситуації, швидко переорієнтовувати виробництво на випуск нової продукції, яка задовольняє вимоги постійних і нових замовників. Це дало підприємству змогу за короткі терміни освоїти виробництво залізничних цистерн нового покоління, в тому числі виготовлених згідно з вимогами Міжнародного союзу залізниць, критих вагонів і напіввагонів, вагонів-хоперів, вагонів-автомобілевозів, залізничних платформ різного призначення, великовантажних контейнерів-цистерн, автоцистерн для транспортування зріджених газів, принципово нового виду аеродромних паливозаправників середньої і малої місткості, мостових перевантажувачів та порталних кранів, металургійного обладнання, корпусних вузлів бронетехніки і багато інших видів продукції.

Значну роль при освоєнні виробництва продукції відводять впровадженню сучасних передових технологій, насамперед у сфері зварювального і ливарного виробництва. Використання спеціалізованого обладнання, розробленого і виготовленого спільно з Інститутом електрозварювання ім. Є. О. Патона, дало змогу поліпшити якість традиційного металургійного обладнання (конвертери, засипні апарати тощо) й освоювати випуск нової продукції. На підприємстві цілеспрямовано і постійно стежать за поведінкою конкурентів на світовому ринку, вивчають досвід світових лідерів у галузі, застосовуючи багато чого в своїй практиці. Репутація «Азовмаша» постійно підтримується абсолютною гарантією виконання зобов'язань, а також високими досягненнями у сфері якості продукції, комплексна система управління яким сертифікована визнаними в усьому світі міжнародними організаціями [114].

Значний досвід використання бенчмаркінгу має й українська корпорація «Богдан», яка постійно запозичує в передових автомобілебудівних компаній світу сучасні технології, систему управління якістю, маркетингову політику

тощо. Саме завдяки цьому згадувана корпорація зуміла разом з польською компанією «Ursus» виграти тендер на поставку в польське місто Люблін 38 тролейбусів вартістю 21,7 млн. дол. США до 2015 р. Таким чином, корпорації «Богдан» вдалось вийти на ринок країн Європейського Союзу з постачанням своєї техніки, що свідчить про високу якість і технологічність українських тролейбусів. Нині «Богдан» – єдиний український виробник, який поставляє тролейбуси в Європейський Союз [77].

«ЗАЗ» – єдине в Україні підприємство, яке має повний цикл виробництва легкових автомобілів, що охоплює штамповку, зварювання, фарбування, обладнання кузова і складання автомобіля. На заводі створили і постійно вдосконалюють якісно нове сучасне високотехнологічне виробництво, яке відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 версії 2008 року. Динаміка розвитку «ЗАЗу», пріоритетами якої є постійне намагання вдосконалити власну продукцію, праця над втіленням нових ідей у життя і розширення модельного ряду автомобілів свідчить про неабиякий прогрес у створенні вітчизняного автомобіля [116].

Із листопада 2013 року всі автомобілі ЗАЗ сертифіковані відповідно до стандарту Євро-4 і повністю відповідають нормам та вимогам екологічних стандартів з мінімізації шкоди навколишньому середовищу. Внаслідок забруднення довкілля шкідливими речовинами від відпрацьованих газів двигунів внутрішнього згорання у зоні екологічного ризику для населення і навколишнього середовища опиняються не тільки великі міста, а й окремі регіони. Проблема шкідливих викидів від двигунів внутрішнього згорання дедалі загострюється через постійне збільшення парку автотransпортних засобів, які експлуатують понад 10 років, ущільнення автотransпортних потоків і недосконалість заходів, спрямованих на зменшення кількості шкідливих речовин.

Євро-4 – екологічний стандарт, що регулює вміст шкідливих речовин у вихлопних газах. Перехід до екологічного стандарту Євро-4 передбачає доопрацювання певних елементів автотransпортних засобів, спрямоване на

зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу. Для цього інженери підприємства почали масово запозичувати досвід упровадження природоохоронних технологій передових автовиробників Європи й Азії, зокрема Південної Кореї та Японії. Для цього використовували низку заходів – від придбання патентів до самостійних наукових розробок на підприємстві. Така сертифікація дає змогу виходити зі значно меншими витратами на світові ринки.

Зокрема, під час модернізації автомобіля ЗАЗ Sens було оптимізоване програмне забезпечення системи управління впрыску палива, змінено наповнення каталізатора, а також форму камери згорання і систему вентиляції картера двигуна. Такі зміни допомогли оптимізувати робочий процес, зменшити вміст залишкових вуглеводів у вихлопних газах, підвищити стабільність роботи двигуна на холостому ходу й отримати норми токсичності автомобіля, які відповідають стандарту токсичності Євро-4.

В автомобілях ЗАЗ Lanos для відповідності екологічному стандарту Євро-4 використаний новий блок управління системою впрыску палива «Gionix», який поліпшив їздові властивості автомобіля і дає змогу зменшити витрати палива.

Екологічним стандартам Євро-4 тепер сповна відповідають автомобілі ЗАЗ VIDA і ЗАЗ Forza.

Багато елементів бенчмаркінгу запорізькі автомобілебудівники використали не тільки від компаній тієї самої галузі, а й інших. Це стосується насамперед системи збуту автомобілів на ринку, який перенасичений учасниками з різних країн. Так, наприкінці 2013 року запущена акційна програма «Час знижок від ЗАЗ продовжується!» зі знижками на весь модельний ряд легкових автомобілів ЗАЗ. Автомобіль для активних автомобілістів – ЗАЗ Forza – подешевшав на 4000 грн. Цінові пропозиції на ЗАЗ Forza починаються від 81 700 грн. Знижки на ЗАЗ VIDA досягають 6460 грн. Продовжують триматися низькі ціни на моделі ЗАЗ Lanos і ЗАЗ Sens, які й надалі доступні зі знижками до 7100 грн. Автомобілів саме останньої моделі – найдоступнішою в

своєму класі – продали найбільше серед усіх легкових моделей на українському авторинку за десять місяців 2013 року [116].

Сьогодні на легкові автомобілі ЗАЗ виробник надає покупцеві гарантію європейського зразка терміном 3 роки, або 100 тис. км пробігу на кожний автомобіль; при цьому міжсервісний інтервал становить 15 тис. км, що передбачає економію часу і витрат автомобіліста на технічне обслуговування.

На підприємствах інших галузей машинобудування теж часто використовують елементи бенчмаркінгу, але таке використання не є систематичним і загальним. Дуже часто інформацію про досягнення передових підприємств (лідерів) отримують з відкритих інформаційних джерел (характеристика виробів, маркетингові прийоми продажів тощо). Однією з проблем ширшого впровадження елементів бенчмаркінгу на машинобудівних підприємствах України є відсутність науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), що фактично, програє вітчизняні підприємства на відставання в розвитку і програш у боротьбі з конкурентами. Тому для вітчизняних підприємств машинобудівної галузі дуже важливим є отримання результатів таких досліджень саме через впровадження бенчмаркінгу. Нині багато підприємств, в тому числі машинобудівних, намагаються отримати патенти, ноу-хау, наукові розробки тощо у зарубіжних фірм, дуже часто на невигідних для себе умовах. Бенчмаркінг дасть змогу одержати ті ж самі результати, але на набагато вигідніших умовах.

Аналізуючи стан впровадження бенчмаркінгу в Україні, варто констатувати такий важливий факт, як відсутність спеціалістів (персоналу), які б могли упроваджувати нові технології управління в практику. Насамперед це стосується того факту, що дуже мало спеціалістів вільно володіють іноземними мовами і тому не можуть оперативнo отримувати й аналізувати інформацію з відкритих джерел про передові досягнення у сфері науки і техніки за кордоном.

Для багатьох вітчизняних підприємств великою перепоною у проведенні бенчмаркінгових досліджень є закритість компаній-«партнерів» і просто небажання ділитись інформацією про діяльність. Наріжним каменем при цьому

стає так звана «комерційна таємниця», основна метою якої – сховати бізнес у тінь. Системи оподаткування та фінансового обліку не завжди дають змогу використовувати реальні дані про показники діяльності підприємства. Крім того, однією з причин повільного впровадження бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах є переконаність, що відкритість – невиправдана. Більшість вітчизняних підприємств під приводом «комерційної таємниці» відмовляються надавати будь-яку інформацію, всю її закривають, незважаючи на те, що бенчмаркінг передбачає використання тільки відкритої інформації і до промислового шпигунства не має жодного стосунку.

Є ще багато інших причин, які гальмують використання бенчмаркінгу як методу управління діяльністю підприємства. Зокрема, одна з таких причин – недостатня вивченість бенчмаркінгу у вітчизняній науці.

Інертність вітчизняних компаній стосовно бенчмаркінгу зумовлена також переоцінкою власного досвіду і знань про ринок та конкурентів, небажанням платити високі ціни за інформацію і загальною «молодістю» управління, яке не залежить від досвіду й виражається у небажанні втрачати час на навчання та дослідження.

Для детальнішого вивчення стану бенчмаркінгу в машинобудівній галузі України ми провели дослідження на підприємствах ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», ПрАТ «Агроресурс», ТОВ «Завод «Красилівмаш», ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад», СП «Укрінтерм», ТОВ «Завод «Конвектор», де опитали 72 особи, які займають різні управлінські посади (додатки А, Б). Одним із питань було дослідження причин, що перешкоджають впровадженню бенчмаркінгу. Основними причинами респонденти назвали: комплекс засекреченості, відсутність досвіду порівняння, відсутність даних для порівняння, велика витратність порівняння, нерозвиненість понятійного апарату та проблеми у пошуку партнерів з бенчмаркінгу (рис. 2.3).

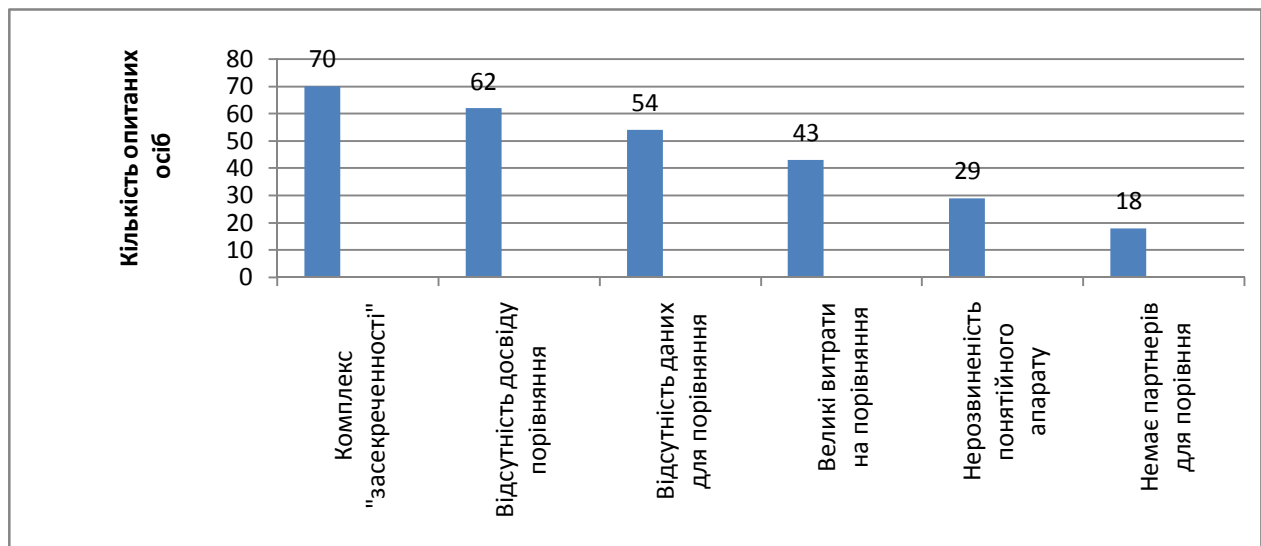


Рис. 2.3. Причини, що перешкоджають впровадженню бенчмаркінгу на машинобудівних підприємствах України

Джерело: анкетне опитування автора

Тому для вітчизняних підприємств, які намітили за мету використання бенчмаркінгу, важливим є вивчення досвіду зарубіжних фірм або їх представництв в Україні. Більшість зарубіжних фірм нагромадили значний досвід скорочення персоналу, концентрації зусиль на профільній продукції, оптимізації управління персоналом та інші. До розв'язання цих проблем можна прийти самостійно, але швидше, звичайно, вивчити, як аналогічні проблеми розв'язували інші підприємства.

В Україні найчастіше використовують внутрішній бенчмаркінг. Він дає змогу також виявити не очевидний на перший погляд взаємозв'язок між окремими показниками. У багатьох галузях України за останні роки неодноразово скорочували працівників, щоб їх чисельність відповідала зменшеним обсягам робіт. Крім того, реалізується стратегія переходу до малолюдних технологій, проте такий перехід має ґрунтуватися на витісненні важкої ручної праці, заміні застарілих технологічних процесів, удосконаленні організації виробництва та умов праці.

На практиці працівників іноді скорочують без відповідних змін виробничих умов. У таких випадках можлива суперечлива картина: зростання

продуктивності праці, з одного боку, і поява негативних наслідків – з іншого. До останніх слід варто віднести зростання рівня дефективності продукції в процесі експлуатації та непродуктивних витрат.

Сьогодні на прикладі машинобудівних підприємств виробництва газової апаратури та устаткування можна побачити певний прогрес у використанні елементів бенчмаркінгу. Нині на ринку працюють біля 60 підприємств, які виробляють різну газову апаратуру й обладнання як промислового, так і побутового призначення. Тут дуже гостра конкуренція, особливо на ринку побутового обладнання, де відчувається великий тиск іноземних фірм-виробників.

Прикладом підприємства, що використовує елементи бенчмаркінгу для поліпшення свого становища на ринку, може бути рівненське ПрАТ «Агроресурс». З метою зміцнення позицій його спеціалісти, вивчивши ситуацію на ринку газових котлів, дослідили наявні на ньому вироби основних конкурентів. Тож у результаті низки вжитих заходів дане підприємство пропонує нову вдосконалену серію побутових газових котлів торгової марки «Данко» потужністю від 8 до 24 кВт [119]. Нові вироби, на відміну від своїх попередників, оснащені вертикальним газоходом і сталевим теплообмінником удосконаленої конструкції. Запропоновані зміни були спрямовані на поліпшення експлуатаційних характеристик опалювальних приладів, а саме:

- зменшення габаритних розмірів;
- прискорення прогрівання котла;
- зменшення споживання газу на 2%;
- зменшення висоти котла до рівня кухонних меблів, щоб він природно вписувався в будь-який інтер'єр;
- спрощення приєднання котла до димоходу;
- поліпшення тяги;
- збільшення ККД за зворотним балансом.

Котли цієї серії виготовляють як одноконтурні, так і з функцією гарячого водопостачання. Основний зварний трубчастий теплообмінник виготовляють із

високоякісної сталі товщиною 3 мм. Газоходи теплообмінника виконані з багатьох димогарних труб, у які вставлено гвинтові турбулізатори. Це забезпечує максимальний відбір температури відхідних димових газів, швидкий нагрів теплоносія в теплообміннику і максимальний ККД котла. Для комплектації котлів використовують:

- автоматику безпеки й регулювання SIT, HONEYWELL та KAPE;
- імпорتنі інжекційні низькофакельні пальники з високоякісної термостійкої нержавіючої сталі, які забезпечують найповніше згорання газу і стійке полум'я навіть при спаді тиску газу до 635 Па.

Подібним шляхом для вдосконалення власної продукції, а отже, підвищення рівня конкурентоспроможності, пішли підприємства в Красилові Хмельницької області, Івано-Франківську, Ужгороді та інших містах.

Підприємства з виробництва газової апаратури та устаткування можна поділити на кілька підгруп, і вони зайняли на ринку України свої ніші. Перша група – це підприємства, які виробляють різні газові котли для індивідуального опалення. Це – рівненське ПрАТ «Агроресурс», красилівське ТОВ «Завод «Красилівмаш», закарпатське ТОВ «Завод «Конвектор» та ін. Ці підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції і постійно орієнтуються на використання досвіду конкурентів. Друга група підприємств – це ті, які виготовляють газові котельні для опалення великих приміщень (школи, лікарні, невеликі підприємства тощо). На цьому сегменті ринку незаперечним лідером виступає ТОВ «Завод «Красилівмаш», хоча міцні позиції посідає і білоцерківське СП «Укрінтерм». Третя група підприємств – це підприємства, які виробляють комплектуючі для газової апаратури й обладнання як промислового, так і побутового призначення. До таких підприємств належать, зокрема, тернопільське ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Четверта група підприємств – це ті, які виробляють апаратуру та обладнання промислового призначення. І п'ята група – підприємства з виробництва газового обладнання для автомобілів.

Великі перспективи щодо впровадження бенчмаркінгу на підприємствах має Асоціація виробників та постачальників газового обладнання, створена у 2013 р. [6]. Одним із головних її завдань є організація виставок, обмін досвідом тощо, що фактично служить основою зовнішнього бенчмаркінгу в межах галузі.

Вихід на міжнародні ринки та успішна конкуренція на внутрішньому ринку потребують значних зусиль і ресурсів. Тому найпридатнішим для успішної діяльності підприємства є бенчмаркінг. Як ми вже зазначали, для нього необхідно значно менше ресурсів і зусиль, його порівняно з іншими технологіями управління легше впроваджувати тощо.

Для детальнішого вивчення видів та рівня систематичності застосування бенчмаркінгу на підприємствах з виробництва газової апаратури й устаткування ми дослідили стан його застосування на підприємствах Тернопільської, Хмельницької, Івано-Франківської, Київської та Рівненської областей. Вибір підприємств даної галузі обґрунтований тим, що на них з найбільшою ймовірністю може здійснюватися бенчмаркінг. Для дослідження було вибрано такі підприємства: ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», ПрАТ «Агроресурс», ТОВ «Завод «Красилівмаш», ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад», СП «Укрінтерм», ТОВ «Завод «Конвектор». Відомості про основні види діяльності та продукцію досліджуваних підприємств представлено у додатку В.

Результати виробничо-господарської діяльності досліджуваних підприємств та розраховані деякі показники оцінки фінансового стану наведено у таблиці 2.8.

Результати виробничо-господарської діяльності досліджуваних підприємств за 2012–2013 роки

Показники	Роки	Підприємства					
		ПрАТ «Агроресурс»	ТОВ «СП «Укрінтерм»	ТОВ «Завод «Конвектор»	ТОВ «Завод «Красилів- маш»	ТОВ «Альфа- Газпромкомп- лект»	ПАТ «Івано- Франківський завод «Пром- прилад»
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізованої товарної продукції, тис. грн.	2012	97514	30359	20115	42097	13559	11554
	2013	94319	29412	26783	66925	14607	12075
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2012	85026	28718	16735	31688	11896	11219
	2013	79577	27573	22237	35671	12808	11052
Чистий прибуток, тис. грн.	2012	1430	467	1239	214	370	-1882
	2013	1408	767	1647	1691	380	1020
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	2012	449	143	150	145	89	212
	2013	452	140	146	151	90	237
Продуктивність праці персоналу, тис. грн.	2012	217,18	212,3	134,1	290,32	152,35	54,5
	2013	208,67	210,09	183,45	443,21	162,3	50,95
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2012	47642	14049	10149	86731	6925	4912,5
	2013	49403	14727	10652	83108	7127	4058
Фондовіддача, грн.	2012	2,05	2,16	1,98	0,49	1,96	2,51
	2013	1,91	2	2,51	0,81	2,05	2,98
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	2012	106,11	98,24	67,66	598,14	77,8	23,17
	2013	109,3	105,2	72,96	550,38	79,2	17,12
Рентабельність продукції, %	2012	1,5	1,6	7,4	0,7	3,1	-16,78
	2013	1,5	2,8	6,1	4,7	2,6	9,2
Коефіцієнт фінансової автономії	2012	0,73	0,44	0,66	0,48	0,6	0,64
	2013	0,69	0,6	0,57	0,51	0,64	0,67
Коефіцієнт фінансової залежності	2012	0,27	0,56	0,34	0,52	0,4	0,36
	2013	0,31	0,4	0,43	0,49	0,36	0,33

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової стабільності	2012	2,34	0,79	1,52	0,91	1,3	1,8
	2013	2,39	1,53	1,76	1,05	1,1	2,01
Коефіцієнт загальної ліквідності	2012	2,46	1,16	1,56	1,32	2	1,76
	2013	2,04	1,39	1,62	2,37	2,2	1,47
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2012	0,13	0,06	0,09	0,001	0,2	0,02
	2013	0,02	0,09	0,05	0,04	0,25	0,13

Джерело: склала та розрахувала автор на підставі даних бухгалтерського та управлінського обліку підприємств

У таблиці 2.8 подано основні показники діяльності й розраховано значення окремих коефіцієнтів фінансової активності підприємств, які свідчать про успішність їхнього функціонування та є важливим елементом дослідження. Отже, як бачимо з цієї таблиці, всі підприємства у 2013 р. отримали прибуток, а в 2012 р. збитковим був лише ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад». Варто зазначити, що виготовлення продукції було рентабельним для всіх досліджуваних підприємств у 2013 р., проте рентабельність продукції зростає лише в трьох із досліджуваних підприємств, у двох вона зменшилась і в одного не змінилась. Проте рентабельність продукції усіх підприємств – на низькому рівні, що свідчить про їх перебування у нестабільному економічному становищі.

Значення коефіцієнта фінансової автономії показує співвідношення власного та позиченого капіталів, проте лише на трьох підприємствах розраховані значення цих показників є кращими за оптимальне (0,6). Причинами або факторами, що негативно впливають на фінансову стабільність досліджуваних підприємств, можуть бути:

- неправильний вибір тактики і стратегії управління фінансовими ресурсами;
- відсутність належного фінансового управління;
- неоптимальне співвідношення між постійними та змінними витратами;
- неефективне управління оборотними активами тощо.

Кожне підприємство в своїй діяльності часто потребує зовнішнього фінансування (інвестування). Проте нормальною є ситуація, коли при використанні кредитів їх сума не перевищує величину власного капіталу. На це вказує коефіцієнт фінансової залежності, який визначає ступінь залежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Нормативне значення даного показника повинно бути більшим 0, але не перевищувати 0,4. Як видно з таблиці 2.8, величина даного показника лише на двох досліджуваних підприємствах є в межах норми, що свідчить про посилення залежності підприємств від зовнішніх інвесторів.

Головною ознакою ліквідності є формальне перевищення оборотних активів над поточними пасивами. Чим більше це перевищення, тим міцніший фінансовий стан підприємства. При аналізі підприємств бачимо, що значення показника загальної ліквідності оптимальне лише в трьох із них, а показника абсолютної ліквідності – лише в одного. Це свідчить про те, що робочий капітал підприємств є від’ємним, а частина довготермінових активів профінансована за рахунок короткотермінового капіталу. Такий стан може означати, що підприємство порушує правила фінансування і йому загрожує неплатоспроможність.

Отже, з розрахунків і аналізу показників діяльності досліджуваних підприємств ми побачили, що їх становище – нестабільне, значення розрахованих показників лише для ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» перебувають в межах норми. Для інших досліджуваних підприємств тільки окремі показники – в межах норми.

Дослідження показало, що протягом 2012–2013 років ПрАТ «Агроресурс» реалізувало інноваційної продукції відповідно на суму 876,8 тис. грн. і 1262,6 тис. грн. упродовж цього періоду підприємство виробляло інноваційну продукцію, що була новою лише для даного підприємства. Загальна сума витрат, яку ПрАТ «Агроресурс» спрямувала на інноваційну діяльність, становила у 2012 році – 59,5 тис. грн. і у 2013 році – 34,7 тис. грн.; при цьому єдиним джерелом фінансування були власні кошти. Основними напрямками фінансування інноваційної діяльності протягом останніх років були внутрішні НДР та придбання інших зовнішніх знань, що можна оцінювати як позитивну тенденцію. Окрім того, протягом 2012–2013 років підприємство активно освоювало та впроваджувало маркетингові й організаційні інновації.

Невисока інноваційна активність упродовж досліджуваного періоду була характерною для ТОВ «СП «Укрінтерм»: в 2013 році реалізовано інноваційної продукції на суму 183,5 тис. грн. Основними напрямком фінансування стало придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Протягом 2012–2013 років дане товариство здійснювало розробки з удосконалення конструкцій

котлів, що перебувають у виробництві, з врахуванням вимог споживачів. Сума витрат за звітні періоди становила відповідно 300 тис. грн. та 151,8 тис. грн. Сьогодні основними засадами, на яких базована політика підприємства щодо досліджень та розробок, є: пошук і залучення до співпраці нових клієнтів; реалізація маркетингової політики, спрямованої на активний пошук платоспроможних замовників, максимальне врахування індивідуальних вимог замовників.

У ТОВ «Завод «Конвектор» інноваційна діяльність у 2012 році обмежувалася лише деяким удосконаленням і частковою модифікацією виготовлюваної продукції, проте в 2013 р. було впроваджено у виробництво газові колонки «Terlowest», якими управляє електронна плата, що забезпечує постійну температуру води на виході, незалежно від перепадів напору води і тиску газу. Розмір інноваційних витрат у 2012 році дорівнював 520 тис. грн., а в 2013 році – 345 тис. грн., єдиним джерелом яких були власні кошти підприємства. Із усіх напрямків фінансування інноваційної діяльності протягом останніх років кошти спрямовували в основному на придбання зовнішніх знань та розроблення нового виду продукції.

У процесі нашого дослідження встановлено, що в ТОВ «Завод «Красилівмаш» протягом 2012–2013 років не було впроваджено жодних новітніх технологій та інноваційних видів продукції. Основними напрямками фінансування інноваційної діяльності стали придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, що здійснювались за власні кошти. Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої протягом досліджуваного періоду дорівнювала: у 2012 році – 3,2% (1595,3 тис. грн.), у 2013 році – 5,7% (3802,6 тис. грн.). Дослідження та розробки за звітні періоди товариство не проводило.

У ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» у 2012 році було освоєно виробництво теплових пунктів та котлів твердопаливних ЛукаS потужністю від 18 кВт до 500 кВт, у 2013 році – крани типу фільтр-каталізатор палива КТ-4Б(4Д).

Витрати на виконання наукових і науково-технічних робіт у 2012 році становили 851,1 тис. грн., а в 2013 році – 536 тис. грн.

У ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» у 2012 році інновацій не було, а в 2013 році впроваджено 3 види інноваційної продукції, обсяг реалізації якої становив 264,7 тис. грн. Витрати на інновації дорівнювали 265,7 тис. грн., джерелом фінансування були власні кошти. Нових технологій товариство протягом 2012–2013 років не придбало.

Таким чином, доречно зазначити, що більшість підприємств недостатньо здійснюють наукові дослідження, нечасто розробляють нові товари, але всі використовують супроводження товару до кінцевого споживача і сервісне обслуговування протягом гарантійного терміну експлуатації.

Для досліджень стану застосування бенчмаркінгу ми розробили анкету (див. додатки А і Б), яка враховує особливості функціонування підприємств з виробництва газової апаратури та устаткування. Зокрема, взяли до уваги, що в Україні ще немає достатньої обізнаності про бенчмаркінг, тому в анкеті слово «бенчмаркінг» трапляється вкрай рідко (замінено іншими поняттями), незважаючи на те, що нашою метою було встановити рівень застосування саме бенчмаркінгу.

Було опитано 72 особи, які працюють на перерахованих 6 машинобудівних підприємствах (додаток Г). Це – менеджери різного рівня управління і спеціалісти, які беруть участь в організації виробництва, управлінні кадрами, обслуговуванні клієнтів і збуті продукції. Респондентам задавали запитання щодо різних аспектів управління підприємством та організації виробництва. Результати опитування підтвердили гіпотезу, що багато підприємств використовують певні елементи бенчмаркінгу, але вони цього не знають або називають його іншими термінами.

Цікавим є те, що з усіх опитаних тільки 12 усвідомлювали, що необхідно запозичувати досвід конкурентів, і ще 18 вважають необхідним стежити за роботою конкурентів, щоб не відставати від них. А це є чи не найпершою передумовою визнання необхідності впровадження бенчмаркінгу в практику. В

основу опитування було покладено термін «проект поліпшення», що дуже наближає нас до поняття «бенчмаркінг». Ми бачимо, що основними ініціаторами таких проектів на підприємстві є менеджери або спеціалісти, і зовсім не залучені до цієї роботи аналітики, тобто люди, яких нема в штаті підприємства. Це пов'язано з тим, що більшість вищих керівників, на відміну від зарубіжних колег, не має досвіду залучення до управління підприємства фахівців збоку. Основними критеріями при виборі варіанта удосконалення служать рівень витрат та ймовірність отримання позитивного результату (рис. 2.4), що не дає змогу стверджувати, що вдосконалення сприятимуть набуттю унікальних конкурентних переваг.

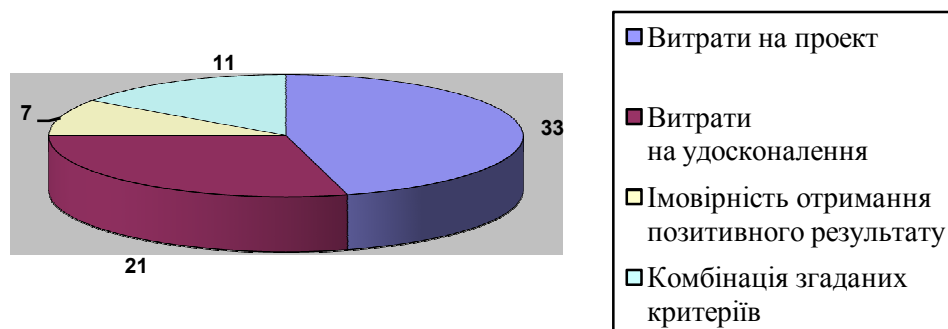


Рис. 2.4. Розподіл осіб за критеріями вибору проекту вдосконалення (кількість осіб, що погодились із критерієм)

Джерело: дослідження автора

У результаті анкетного опитування було встановлено, що на досліджуваних підприємствах використовують найчастіше процесний, внутрішній бенчмаркінг і бенчмаркінг конкурента (рис. 2.5 та 2.6).

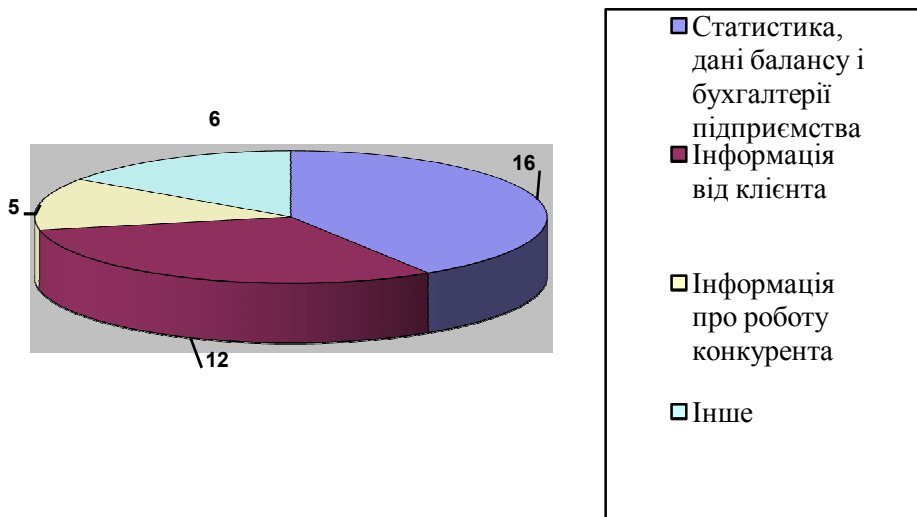


Рис. 2.5. Розподіл осіб щодо названих джерел інформації для створення проекту вдосконалення (кількість осіб, які погодились із певним джерелом)

Джерело: дослідження автора

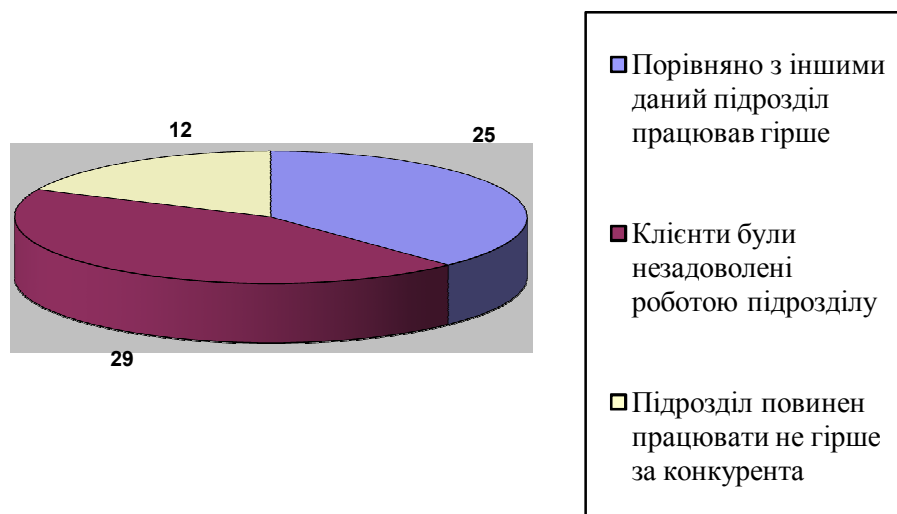


Рис. 2.6. Розподіл осіб за критеріями відбору конкретного підрозділу для реалізації проекту з удосконалення (кількість осіб, які погодились із критерієм)

Джерело: дослідження автора

Проте роботу з удосконалення на підприємстві респонденти вважають складною (рис. 2.7).

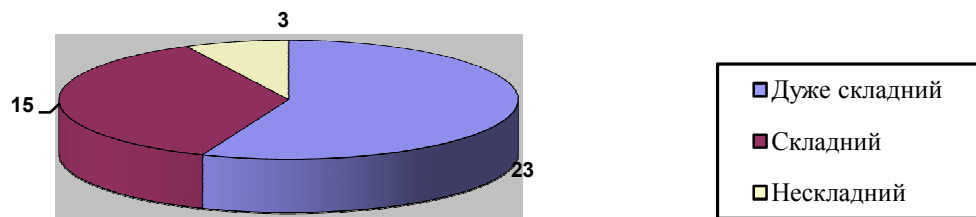


Рис. 2.7. Розподіл осіб за оцінюванням складності проекту вдосконалення (кількість осіб, які погодились із оцінюванням)

Джерело: дослідження автора

При оцінюванні роботи з реалізації проекту поліпшення менеджери досліджуваних підприємств найчастіше використовували критерії: дотримання рівня запланованих витрат, дотримання графіку здійснення робіт за проектом та відсутність відхилень від плану, що сповна не відображає особливості такого виду удосконалень як бенчмаркінг. Окрім того, при оцінюванні роботи підприємства після впровадження проекту поліпшень керівники орієнтувались лише на підвищення прибутку, збільшення обсягу продаж та пришвидшення виконання замовлення.

Основними перешкодами при реалізації проекту поліпшення, на думку респондентів, були нестача матеріальних ресурсів, надто велика кількість завдань до виконання, непорозуміння зі співробітниками, бюрократичні перепони тощо. Проте зазначені проблеми не перешкодили тому, що майже половина респондентів вважають проекти з удосконалення ефективними (рис. 2.8) та такими, що призвели до бажаного результату (рис. 2.9).

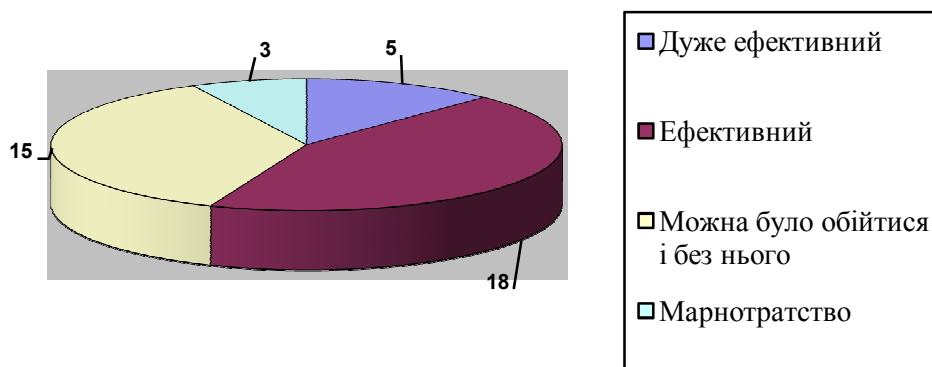


Рис. 2.8. Розподіл осіб за оцінюванням проекту з удосконалення на досліджуваних підприємствах (кількість осіб, які погодились із оцінюванням)

Джерело: дослідження автора

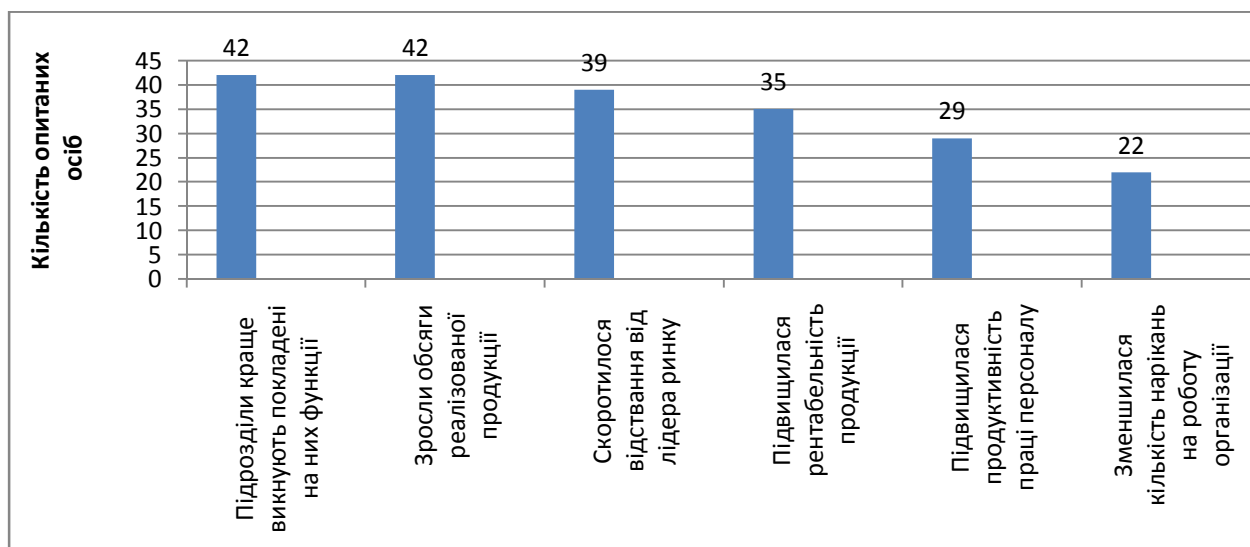


Рис. 2.9. Основні результати від реалізації проектів поліпшення на досліджуваних підприємствах (відповідно до точки зору респондентів)

Разом з тим успішна реалізація конкретного проекту з поліпшення не означає, що робота підприємства стала ідеальною: кількість раціоналізаторських пропозицій не зменшується. Це, своєю чергою, вказує на необхідність здійснення поліпшень на постійній основі, тобто можна сказати,

що є всі передумови для впровадження бенчмаркінгу як постійної технології управління підприємством.

В кінці дослідження респондентам були задані запитання, що стосувалися безпосередньо бенчмаркінгу. Саме слово часто помилково сприймається як підтвердження того, що бенчмаркінг має стосунок до маркетингу (хоча це, якоюсь мірою, правильно), проте бенчмаркінг – це не ідентичне маркетингу поняття.

В основу створення такого типу анкети було початкове дослідження, яке обмежувалося тільки запитанням: «Чи знаєте Ви, що таке бенчмаркінг?». Результати наведені на рисунку 2.10.

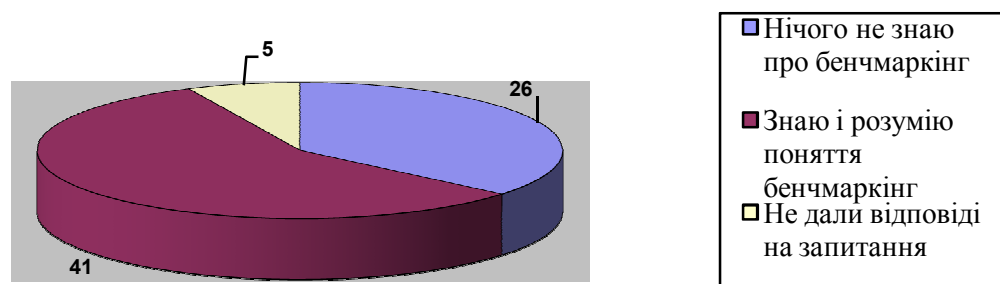


Рис. 2.10. Розподіл осіб щодо обізнаності працівників про бенчмаркінг (кількість осіб)

Джерело: дослідження автора

Як видно з рисунку 2.10, 57% опитуваних обізнані з поняттям «бенчмаркінг», проте не всі вони, що підтвердили подальші дослідження, правильно трактують його. Варто відзначити, що всі з досліджуваних підприємств використовують елементи бенчмаркінгу, проте проекти називаються «проекти розвитку», «проекти вдосконалення», а дуже часто не мають назви. Цікаво зазначити, що «нічого не знають» про бенчмаркінг

підприємці-практики, тобто менеджери, які не мають спеціальної економічної освіти.

Дуже цікавим є трактування опитуваними поняття «бенчмаркінг» (рис. 2.11). Найбільше серед опитуваних, що дали правильну відповідь, тих, які працювали або працюють за сумісництвом викладачами в університетах або коледжах.

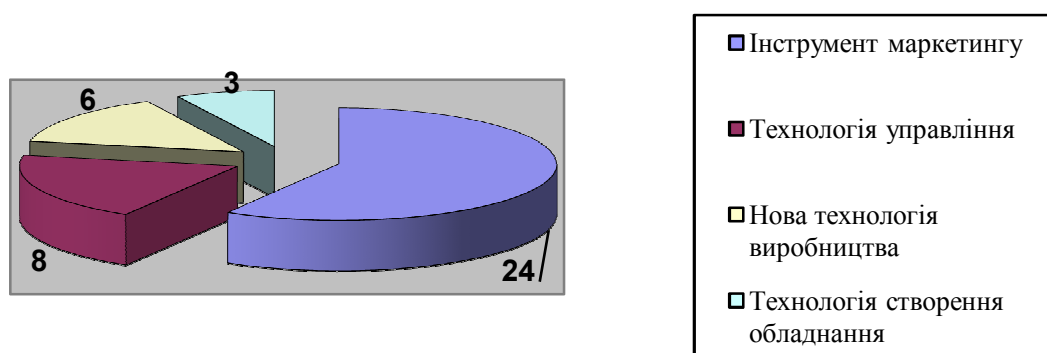


Рис. 2.11. Розподіл осіб щодо «визначення» бенчмаркінгу опитуваними (кількість осіб)

Джерело: дослідження автора

Таким чином, проаналізувавши стан використання бенчмаркінгу на підприємствах машинобудівної галузі, зокрема на підприємствах з виробництва газового обладнання й апаратури, можна зробити висновок, що ця технологія управління, незважаючи на широке використання елементів бенчмаркінгу в практичній діяльності підприємств, перебуває ще на початковому етапі впровадження, без належного науково-теоретичного обґрунтування і маловідома для вітчизняних менеджерів.

2.3. Обґрунтування принципів здійснення бенчмаркінгу в системі управління машинобудівними підприємствами України

У ринкових умовах менеджерів підприємства недостатньо мати добрий товар, також необхідно уважно стежити за виникненням нових технологій, нових форм організації управління, мотивації персоналу, нових прийомів просування товарів на ринок тощо і планувати їх упровадження на своєму підприємстві. Тільки за таких умов він зможе не дати змоги конкурентам вирватися вперед і витиснути себе з ринку. Цьому сприятиме впровадження бенчмаркінгу як основної управлінської технології.

Метою бенчмаркінгу є набуття таких конкурентних переваг, які можна утримати протягом тривалого часу. Ці переваги створюють за рахунок вивчення й адаптації чужого досвіду. В сучасних умовах функціонування машинобудівних підприємств досягнення такої мети можливе за умови дотримання певних принципів.

Перші користувачі стверджували, що бенчмаркінг як вид діяльності має базуватися на чотирьох принципах, що розробив Грегори Ватсон [215]:

– *Взаємність*. Бенчмаркінг є діяльністю, базована на взаємності, згоді та обміні даними, які забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін. Взаємність просто так не виникає. Спочатку сторони узгоджують межі діапазону інформації, порядок обміну нею, логіку проведення дослідження. В бенчмаркінговому союзі будь-який партнер повинен отримати гарантії щодо поведінки іншого, і тільки дотримання правил гри всіма учасниками гарантує всім добрий результат. Усе заздалегідь має бути попередньо визначено й узгоджено.

– *Аналогія*. Оперативні процеси партнерів повинні бути подібними. Для оцінювання будь-якого процесу важливо, щоб група дослідження змогла перевести й адаптувати його до культурного, структурного та підприємницького контексту свого підприємства. Від аналогії процесів і

визначення критеріїв добору партнерів з бенчмаркінгу залежить успіх діяльності.

– *Вимірність*. Бенчмаркінг – це порівняння характеристик, вимірених на кількох підприємствах, мета якого – з’ясування того, чому є відмінності в характеристиках і як досягнути їхнього найліпшого значення. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дає змогу поліпшити їх на основі вивчення процесу.

– *Достовірність*. Бенчмаркінг необхідно проводити на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу. Саме достовірні дані, перевірені факти, глибокий аналіз та вивчення процесу є запорукою успіху в запровадженні бенчмаркінгу. Неможливо будувати схему використання бенчмаркінгу на домислах, догадках або інтуїції.

Оскільки ми розглядаємо бенчмаркінг як ефективну технологію сучасного управління, то зазначимо, що його основні принципи притаманні багатьом новітнім управлінським методикам, у тому числі менеджменту якості. Тому деякі дослідники [31, 45, 70, 104, 120] додають до наведеного переліку ще шість принципів:

– *Лідуюча роль керівництва*. Для успішного проведення бенчмаркінгу необхідні розуміння та підтримка вищого керівництва, а його ініціаторами в будь-якій організації можуть бути підтримані керівниками середньої ланки співробітники і керівники верхнього ешелону. Проте, незалежно від джерела ініціативи, має бути забезпечене сприяння з боку вищого менеджменту, а топ-менеджери зобов’язані володіти методологією, принципами та умовами бенчмаркінгу.

Наприклад, за результатами опитування американських компаній, яке провела провідна консалтингова група American Productivity and Quality Center (APQC), основними причинами невдалих бенчмаркінгових проектів є (в порядку спадання міри важливості): погане планування; відсутність підтримки менеджменту організації; неучасть у ньому власника і працівників,

максимально залучених у процес; недостатня кваліфікація в сфері бенчмаркінгу [183].

– *Залучення співробітників.* Успішній реалізації будь-яких нововведень, нових методів управління сприяють безпосередньо погляди персоналу: їх орієнтація на розвиток, ставлення до змін, готовність до ризику тощо. При адаптації і виконанні управлінських новацій, особливо стратегічних, у процесі чого необхідна переорієнтація з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна праця для того, щоб подолати опору змінам персоналу, сформувалася нова організаційна культура. Бенчмаркінг як метод навчання кращих способів роботи дає персоналові можливість не тільки підвищити особисті компетенції, а й розширити професійні знання і навички для виходу на якісно новий рівень праці.

– *Системний підхід до управління.* Він передбачає розуміння діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних процесів. Заходи з бенчмаркінгу необхідно узгоджувати зі стратегічними цілями організації, з уже наявними ініціативами щодо вдосконалення процесів, з корпоративною стратегією розвитку. Серед вирішуваних в організації завдань має домінувати орієнтація на системне поліпшення, що веде до вдосконалення бізнесу.

– *Процесно-орієнтований підхід.* Використання сучасних засобів управління (бенчмаркінгу, загального управління якістю, системи збалансованих показників тощо) ефективніше, якщо базоване на процесному підході до роботи підприємств: «Будь-яка діяльність або її комплекс, в якому використовують ресурси для перетворення входів у виходи, може розглядатися як процес» [3, с. 16–17]. Не кожний бенчмаркінговий проект передбачає процесний підхід (є варіант проблемноорієнтованого бенчмаркінгу), але до системних поліпшень тяжіє перша версія й позитивною є наявність досвіду управління процесами в компанії, оскільки бенчмаркінгова діяльність базується на намірах і глибокому аналізі реальних справ, даних та документації.

– *Прийняття рішень, що базуються на фактах і даних.* Ефективні рішення неможливі без наявності постійно діючої системи збору й аналізу

інформації про стан зовнішнього середовища. Ґрунтовані на них процеси управління і прийняття рішень створюють умови для надходження зважених, продуманих та конструктивних рішень, планомірного впровадження змін у рамках бенчмаркінгу.

– *Орієнтація на споживача.* Бенчмаркінг – це і механізм задоволення очікувань споживачів, які зацікавлені в поліпшенні функціонування компанії, що для них виражається в якіснішому виробництві товарів, робіт, послуг. Підвищення конкурентоздатності продукції прямо стосується інтересів покупців, які готові платити в сучасних умовах за високоякісні товари, перспективні науково-технічні розробки. Тому розуміння поточних і передбачення майбутніх потреб споживачів, дотримання їх вимог – ключовий принцип бенчмаркінгу.

– *Постійне поліпшення діяльності підприємства.* Цей принцип має стати невід’ємною складовою стратегії його розвитку. Тільки в такому випадку управлінське вдосконалення (в тому числі бенчмаркінг) дадуть позитивні результати, створять основу стійкості, а разові, епізодичні заходи спроможні тільки на одномоментний ефект, досягнута конкурентоспроможність буде втрачена за умов, що змінюються.

Іншим варіантом принципів, на які можна покластися при проведенні бенчмаркінгу, є засади кодексу поведінки при бенчмаркінгу, запропоновані АРQC. Вони регулюють усі аспекти відносин між партнерами бенчмаркінгу [183]:

1. Легальності: зв’язок з антимонопольним законодавством, збереженням таємниці.

2. Принцип обміну: відкрите й повне спілкування, чіткість цілей дослідження та сподівань стосовно партнера, неможливість бажання від інших інформації і даних, яких самі не готові надати.

3. Принцип конфіденційності: не оприлюднювати конкурентну інформацію, дані щодо авторських прав та інші відомості без згоди партнера.

4. Принцип використання: послуговуватися набутим лише з єдиною метою – вдосконалення робочого процесу в своїй компанії.

5. Принцип контакту: мати справу тільки з певними суб'єктами, пов'язаними з еталонним зіставленням, не розголошувати без дозволу імена контактних осіб та учасників обстеження.

6. Принцип підготовки: перед відвіданням партнера необхідно завершити дослідження (сильних і слабких сторін), зіставлення, оцінку та перевірку власної компанії, а також поінформувати партнера-адресата про характер інтерв'ю та зміст анкети.

7. Принцип завершення: обстеження завершують на основі задоволеності, взаємної згоди й рішення всіх учасників.

8. Принцип розуміння та дій: перед обстеженням з'ясувати характер звертання з інформацією, якою обмінюються партнери.

В Європі є свій власний кодекс поведінки при бенчмаркінгу. Він – рекомендаційний документ, основних принципів якого дотримуються процвітаючі компанії, проводячи бенчмаркінгові дослідження. Основні принципи європейського кодексу поведінки при бенчмаркінгу такі [197]:

1. Принцип підготовки. Передбачає ретельну підготовку підприємства до процесу бенчмаркінгу на основі розроблення анкет і графіка візитів на підприємство-партнера з бенчмаркінгу, забезпечення юридичного супроводу процесу бенчмаркінгу.

2. Принцип контакту. Передбачає врахування корпоративної культури партнерів з бенчмаркінгу, узгодження способів передачі інформації та отримання дозволу фізичних осіб при згадуванні їх прізвищ та координат як у контактних запитах, так і у відкритих дискусіях.

3. Принцип взаємообміну. Передбачає можливість взаємообміну інформацією з партнером з бенчмаркінгу за дотримання умов законності та чесності.

4. Принцип конфіденційності. Розглядає відомості, отримані при бенчмаркінгу, як конфіденційні, котрі не можуть бути передані третім особам

без попередньої згоди партнера з бенчмаркінгу. Крім того, конфіденційною є участь організації-партнера в процесі бенчмаркінгу.

5. Принцип використання. Припускає, що інформація, отримана за допомогою бенчмаркінгу, буде використана тільки з метою, узгодженою з партнером з бенчмаркінгу. Використання в інформації імені партнера з бенчмаркінгу, отриманих відомостей або аналізованої діяльності можливе тільки з попередньої дозволу цього партнера.

6. Принцип легальності. Припускає використання лише законних методів отримання інформації.

7. Принцип завершеності. Передбачає своєчасне виконання кожного зобов'язання, заявленого партнерові з бенчмаркінгу.

8. Принцип розуміння і згоди. Передбачає узгодження з партнером з бенчмаркінгу напрямків використання наданої інформації.

9. Принцип взаємин з конкурентами. Передбачає встановлення додаткових принципів, що стосуються обох партнерів з бенчмаркінгу у відносинах з реальними і потенційними конкурентами. Серед цих принципів: необхідність дотримання законодавства про конкуренцію, збереження комерційної таємниці, чітке узгодження обсягів та методів збору даних.

Відомий російський фахівець з бенчмаркінгу Є. Михайлова виділила п'ять основних принципів концепції еталонного зіставлення [107, с. 23–25].

Принцип 1: Концентрація на якості

Всебічна концентрація на якості передбачає безперервну роботу в сфері якості за всіма аспектами і функціями організаційної діяльності компанії, а не тільки в процесі надання послуги або продукту кінцевому споживачеві. У зв'язку з цим надзвичайно важливі мотивація і лояльність персоналу компанії. Персонал компанії відповідальний за якість вироблених продуктів і наданих послуг з метою найповнішого задоволення потреб покупців. Відповідно, і підхід, який необхідно застосовувати при розв'язанні проблем у сфері якості, має бути орієнтований на запобігання помилок і браку, а не на їх розпізнавання та виправлення. Для розуміння і, що найголовніше, прийняття даної ідеології

часто необхідна глобальна перебудова корпоративної культури компанії, спрямована на перехід від підходу, за якого відбувається протидія появі браку, до підходу, що запобігає його виникненню. Нерідко потрібні й відповідні організаційні зміни. В останні роки дедалі частіше особливого значення надають розпізнаванню так званих «внутрішніх покупців» і виявленню їх потреб. Не зменшується увага, яку приділяють взаєминам постачальника та споживача. Поза всяким сумнівом, розв'язання згаданих проблем потребує залучення до цього всіх співробітників компанії, що не може не позначитися на корпоративній культурі.

Принцип 2: Важливість бізнес-процесів

Другий основний принцип бенчмаркінгу – важливість бізнес-процесів. Для бенчмаркінгу бізнес-процеси, що відбуваються в організації, набагато важливіші, ніж процеси функціонування таких класичних функціональних підрозділів, як фінансовий відділ, відділ продажів та ін. Будь-яка компанія є нічим іншим, як системою функціонування основних і другорядних бізнес-процесів. Причому, будь-який основний бізнес-процес пов'язаний з виробництвом продукції або наданням послуг кінцевому споживачеві, а, отже, і з роботою всіх або більшості функціональних підрозділів компанії, основне завдання яких – обслуговування бізнес-процесів, що протікають у ній. Результати аналізу бізнес-процесів наочно свідчать про те, що відповідальність за їх перебіг, як правило, не закріплена за конкретним структурним підрозділом організації, що, з одного боку, вкрай негативно позначається на діяльності останньої, а, з іншого, за твердженням практиків, зробити це практично неможливо. Отже, кінцевий споживач продукції або послуг, ступінь задоволення якого і є кінцевим результатом бізнес-процесів, що відбуваються в організації, має покладатися на високу якість і завершеність кожного етапу кожного бізнес-процесу, а також на чітку налагодженість комунікаційних процесів між усіма функціональними підрозділами організації.

Концентрація уваги на бізнес-процесах дає змогу виявити їх глобальні недоліки – необґрунтовані затримки, проблеми оперативного контролю – і, що

найважливіше, виділити ті етапи процесу, стосовно яких немає чіткого закріплення відповідальності за їх успішну реалізацію. Згідно з концепцією бенчмаркінгу, будь-який бізнес-процес має бути промаркований, тобто мати кілька легко розпізнаваних точок, за якими можна, по-перше, визначити, наскільки успішно триває бізнес-процес та, відповідно, наскільки успішно компанія працює в даний момент, і, по-друге, спланувати впровадження змін, здатних відстежувати майбутні досягнення компанії щодо вдосконалення бізнес-процесів. Концентрація на бізнес-процесах дає змогу всебічно проаналізувати внутрішню роботу організації як відкритої системи, що надзвичайно важливо.

Принцип 3: Необхідність врахування недосконалості класичної моделі TQM у процесі планування бенчмаркінгової діяльності

Класична модель TQM базується на: необхідності постійного вдосконалення; розумінні важливості покупця; культурних змінах; постійній природі поліпшень; груповій роботі й вагомості внеску кожного працівника. Програма реалізації системи TQM має перебувати, насамперед, під безпосереднім контролем вищого керівництва організації; вона повинна бути спланована задовго до початку процесу її реалізації, випробувана, підкоригована, якщо це необхідно, і повторно перевірена. Навіть за ретельного дотримання всіх перерахованих вимог нерідко відбувається серйозна помилка: при оцінюванні результатів впровадження системи TQM за основу беруться ступінь виконання намічених цілей і завдань порівняно з попереднім результатом (до впровадження TQM). Безумовно, дана концепція оцінки не позбавлена логіки, але її можна застосовувати лише на початкових етапах упровадження системи, оскільки згодом виникає цілком виправдане питання: чи достатньо повно менеджмент сфокусований, по-перше, на процесах удосконалення і, по-друге, на сьогоднішніх проблемах організації. По суті, ухваленням рішення про необхідність розроблення та реалізації програми впровадження системи TQM керівництво організації, в деякому сенсі, визнає неефективність управління нею в минулому. Тоді, з одного боку, для чого

зіставляти результати впровадження TQM з тим, що було до впровадження системи? І, з іншого, хто з персоналу організації виявить сміливість об'єктивно оцінити: що саме потребує поліпшення і наскільки? Зробити це надзвичайно складно. Тому не викликає сумніву той факт, що методика оцінки результатів впровадження концепції TQM, базованої на, по-перше, минулому стані основних систем організації та, по-друге, суб'єктивній величині ступеня виконання намічених цілей і завдань, щонайменше, некоректна.

Поза всяким сумнівом, керівництво організації має встановлювати пріоритети стратегічних цілей, але при цьому необхідно переконатися в тому, що ніщо не випущено з уваги, що конкуренти не запозичують основні ідеї, що підхід до управління організацією правильний; але навіть за дотримання всіх перерахованих умов у конкурентів усе ж є перевага, а значить, є чому вчитися і що переймати.

Принцип 4: Систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу

Тільки-но персонал організації зрозуміє необхідність безперервного, всебічного й ретельного вивчення як основних конкурентів організації, так і ліпших прикладів і зразків світової практики, й усвідомить важливість внутрішніх бізнес-процесів, необхідно об'єднати ці два аспекти діяльності організації в систему та систематично, скрупульозно аналізувати внутрішні процеси, технології, механізми, зіставляючи їх із зовнішніми бенчмарками. Тільки систематичний порівняльний аналіз дає змогу створити основу для послідовної реалізації процесу вдосконалення.

Принцип 5: Бенчмаркінг – основа виживання

П'ятий і останній принцип бенчмаркінгу такий: без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливе, про що свідчить успішний досвід впровадження бенчмаркінгу корпорації Xerox. Проте для того, щоб почати діяти, не треба доводити ситуацію до критичної точки, як це було у випадку з Xerox.

Проаналізувавши наведену вище інформацію, ми дійшли висновку, що українські машинобудівні підприємства при здійсненні бенчмаркінгу мають опиратися на такі принципи.

- цілеспрямованість;
- безперервність збору інформації;
- необхідність підготовки до бенчмаркінгу;
- наявність певної послідовності етапів;
- унікальність;
- гнучкість;
- результативність і ефективність;
- комплексність;
- універсальність та постійність;
- поєднання внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу;
- сприйнятливість до бенчмаркінгу;
- легальність;
- постійність;
- відповідність рівневі науково-технічного прогресу.

Принцип цілеспрямованості означає, що кожне бенчмаркінгове зіставлення здійснюють з певною метою: або розв'язання проблем, які в даний момент часу виникли перед організацією, або розвиток підприємства, або отримання організацією кращих позицій серед конкурентів. Здійснення бенчмаркінгу без досягнення певної мети, тому що його використовують інші компанії, це даремна втрата часу, ресурсів і можливостей.

Принцип безперервності збору інформації означає, що організація, яка активно використовує бенчмаркінг, повинна збирати різноманітну інформацію як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища на постійній основі. Отримання даних не обов'язково має бути цільовим. Навіть на перший погляд непотрібна інформація через певний проміжок часу може стати надзвичайно корисною і бути джерелом нових ідей для формування конкурентних переваг,

які утримуватимуться тривалий час, і допоможе вивести організацію на лідируючі позиції в галузі.

Принцип необхідності підготовки до бенчмаркінгу свідчить, що будь-який бенчмаркінговий проект потребує значної підготовчої роботи для його впровадження. Підготовка до бенчмаркінгу полягає у визначенні готовності підприємства до переходу на технологію управління – бенчмаркінг, визначенні передумов та необхідних заходів для її впровадження, правильнішому доборі партнерів з бенчмаркінгу, чіткішому окресленні цілей для досягнення, зборі інформації, наявної у вільному доступі, підготовці анкет для збору потрібної закритої інформації і т.д. Належна підготовка дасть змогу зменшити тривалість та витратність бенчмаркінгу та зменшити розбіжність між плановими і фактичними діями, уникнути непередбачуваних результатів.

Принцип певної послідовності етапів вказує, що процес бенчмаркінгу необхідно здійснювати у чітко встановленому порядку, відповідно до алгоритму його проведення. Не можна, наприклад, спочатку приймати рішення, а згодом осмислювати ситуацію, що склалася. Якщо певний етап при розробленні та реалізації бенчмаркінгу вилучити, то найчастіше заплановані й фактичні результати можуть значно відрізнятись між собою, а це не дозволить досягнути намічених цілей та підвищити конкурентоспроможність організації. В цьому випадку втрати будуть значно більшими, ніж зекономлений час та ресурси, які отримані у результаті зменшення кількості етапів.

Ніколи два бенчмаркінгових проекти, навіть якщо їх здійснюють на подібних підприємствах чи на одному й тому самому підприємстві, але в різних підрозділах, не будуть подібними, що підтверджує принцип унікальності. Це відбувається тому, що різною є початкова інформація, різні партнери з бенчмаркінгу, різні розробники проекту, генерують різні ідеї для вдосконалення і т. д. Навіть якщо два проекти бенчмаркінгу за планом будуть однаковими, то їх реалізовуватимуть різні працівники, що в будь-якому випадку призведе до різних кінцевих результатів.

Принцип гнучкості вказує на те, що при реалізації бенчмаркінгового проекту потрібно не просто дотримуватися запланованих етапів, а й враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ організації, появу нової інформації і теоретичних розробок, що потребує гнучкого реагування й адаптації до змін. У такому випадку плановий і фактичний проекти бенчмаркінгу можуть дещо відрізнятись між собою, але це приведе до підвищення ефективності проекту.

Принцип результативності та ефективності означає, що внаслідок впровадження бенчмаркінгу організація має отримати певні результати. Ці результати можуть бути як економічними, так і соціальними, проте сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності організації. Разом з тим, упровадження бенчмаркінгу потребує певних фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів. Таким чином, перед прийняттям рішення про проведення бенчмаркінгу потрібно обов'язково підрахувати планові витрати і результати від проекту та в процесі реалізації вносити необхідні корективи, щоб бенчмаркінг завжди був економічно вигідний.

Проведення бенчмаркінгу на підприємстві є специфічним за змістом і комплексним за результатами проектом, про що свідчить принцип комплексності. Навіть якщо проект бенчмаркінгу реалізовуватимуть стосовно одного параметра, то його результати викличуть зміни в усіх сферах підприємства. Тобто, у результаті здійснення навіть найпростішого проекту бенчмаркінгу відбудуться зміни в усіх підрозділах підприємства.

Бенчмаркінг охоплює дуже широке коло питань – від політики підприємства і його стратегії, управління персоналом і задоволення потреб споживачів до бізнес-процесів та фінансових результатів. Тому бенчмаркінг можна використовувати для розв'язання будь-яких проблем, з якими стикається підприємство. Про це свідчить принцип універсальності бенчмаркінгу.

При здійсненні бенчмаркінгу не можна постійно використовувати лише один із його видів, про що нагадує принцип поєднання внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу. При використанні внутрішнього бенчмаркінгу його

легше здійснювати з погляду отримання інформації, проте нововведення для підприємства не будуть радикальними. Крім того, постійне порівняння між підрозділами з часом перетворюється з процесу вдосконалення на банальне змагання «хто кращий». Якщо використовувати лише зовнішній бенчмаркінг, то можна не помітити цікаві ідеї для вдосконалення, генеровані на своєму ж підприємстві. Саме тому для ефективного функціонування організації потрібно поєднувати внутрішній і зовнішній бенчмаркінг.

Найголовніше, що необхідно з'ясувати при впровадженні бенчмаркінгу – це те, що він є тривалим, постійним процесом, метою якого є поліпшення роботи підприємства. Разом з тим, дуже часто розроблений план вдосконалень, який здається ідеальним, підприємство фізично не спроможне реалізувати: йому для цього бракує кваліфікованого персоналу, вільних ресурсів, немає налагоджених зв'язків з постачальниками, наявний опір переіменам з боку персоналу і т. д., що особливо актуально для машинобудівних підприємств, які на даному етапі перебувають у складному становищі. Така ситуація перетворить бенчмаркінг на непотрібну справу, через яку лише втрачають фінансові ресурси. Саме тому при переході від плану до фактичної реалізації вдосконалень потрібно враховувати сприйнятливість організації до бенчмаркінгових нововведень. На це вказує принцип оцінки сприйнятливості до бенчмаркінгу.

Усю інформацію для бенчмаркінгу необхідно отримувати легально, про що свідчить принцип легальності. Крім того, при бенчмаркінгу ніколи не просять видати комерційну таємницю та не обмінюються нею. Разом з тим, якщо партнер виявив бажання поділитися конфіденційною інформацією, то її не можна розголошувати стороннім особам без згоди партнера. Якщо не дотримуватися принципу легальності, то про підприємство формується думка як про ненадійного партнера, й отримання інформації для наступного проекту ускладниться в кілька разів.

Значне підвищення рівня конкурентоспроможності організації буде можливим лише у випадку застосування бенчмаркінгу на постійній основі.

Особливо сприятиме цьому реалізація зовнішнього бенчмаркінгу поза межами галузі й загального бенчмаркінгу. Якщо бенчмаркінг буде одноразовим проектом, то ті переваги, яких вдалося досягнути за допомогою нього, швидко нівелюються, тому що конкуренти теж не залишаються на місці, а постійно шукають нові шляхи розвитку.

Принцип відповідності проектів бенчмаркінгу рівневі науково-технічного прогресу є дуже актуальним саме для машинобудівних підприємств у зв'язку з відставанням їх продукції і техпроцесів від світових аналогів. Саме бенчмаркінг може виправити таку ситуацію і допомогти продукції машинобудівних підприємств зайняти свою нішу на прогресивному світовому ринку.

Дотримання зазначених принципів, назви і короткий зміст яких відображено у таблиці 2.9, дасть змогу враховувати всі значимі аспекти в процесі планування бенчмаркінгового проекту, запобігти упущенням чи неточностям або помилкам у його реалізації.

Таблиця 2.9

Зміст принципів бенчмаркінгу машинобудівних підприємств

Принципи	Зміст принципів
1	2
Цілеспрямованість	Кожне бенчмаркінгове зіставлення здійснюють з певною метою. Здійснення бенчмаркінгу без досягнення певної мети, тому, що його використовують інші компанії, – це даремна втрата часу, ресурсів і можливостей
Безперервність збору інформації	Організація, яка активно використовує бенчмаркінг, має постійно збирати різноманітну інформацію, яка з часом стане джерелом нових ідей для формування конкурентних переваг та дасть змогу вивести організацію на лідируючі позиції в галузі
Необхідність підготовки до бенчмаркінгу	Будь-який бенчмаркінговий проект потребує значної підготовчої роботи для його реалізації. Хороша підготовка дасть змогу зменшити тривалість і витратність бенчмаркінгу та знизити розбіжність між плановими й фактичними діями, уникнути непередбачуваних результатів
Наявність певної послідовності етапів	Процес бенчмаркінгу необхідно здійснювати в чітко встановленому порядку, відповідно до алгоритму його проведення. Якщо не дотримуватися послідовності етапів, то фактичні результати будуть гіршими від запланованих
Унікальність	Ніколи два бенчмаркінгових проекти, навіть якщо їх здійснюють на подібних підприємствах чи на одному й тому самому підприємстві, але в різних підрозділах, не будуть подібними завдяки різним вихідним даним, різним проектам удосконалення та різним виконавцям

1	2
Гнучкість	При реалізації бенчмаркінгового проекту потрібно не лише дотримуватися запланованих етапів, а й враховувати зміни навколишнього середовища. Вчасна реакція на зміни дасть змогу підвищити ефективність бенчмаркінгу
Результативність і ефективність	Впровадження бенчмаркінгу потребує певних витрат, і після його впровадження мають бути отримані певні результати. Таким чином, бенчмаркінг необхідно здійснювати так, щоб він завжди був економічно вигідний
Комплексність	Проведення бенчмаркінгу на підприємстві є специфічним за змістом і комплексним за результатами проектом. Після здійснення навіть найпростішого проекту бенчмаркінгу відбудуться зміни в усіх підрозділах підприємства
Універсальність	Бенчмаркінг можна використовувати для розв'язання будь-яких проблем, з якими стикається підприємство. Це свідчить про універсальність цієї управлінської технології
Поєднання внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу	Постійне порівняння між підрозділами при внутрішньому бенчмаркінгу з часом може перетворитись із процесу вдосконалення на банальне змагання «хто кращий». Якщо використовувати лише зовнішній бенчмаркінг, то можна не помітити цікаві для вдосконалення ідеї, які генерують на підприємстві. Саме тому для ефективного функціонування організації потрібно поєднувати внутрішній і зовнішній бенчмаркінг
Сприйнятливість до бенчмаркінгу	Розроблений план удосконалень підприємство має бути спроможним реалізувати на практиці
Легальність	Усю інформацію для бенчмаркінгу необхідно отримувати легально. Крім того, при бенчмаркінгу ніколи не обмінюються комерційною таємницею. Разом з тим, якщо партнер виявив бажання поділитися конфіденційною інформацією, то її без згоди партнера не можна розголошувати стороннім особам
Постійність	Значне підвищення рівня конкурентоспроможності організації буде можливим лише при застосуванні бенчмаркінгу на постійній основі
Відповідність рівневі науково-технічного прогресу	У зв'язку з відставанням продукції і техпроцесів вітчизняних машинобудівних підприємств від світових аналогів саме за допомогою бенчмаркінгу можна виправити таку ситуацію і зайняти свою нішу на прогресивному світовому ринку

Джерело: систематизувала і уточнила автор

Таким чином, запровадження бенчмаркінгу, що ґрунтуватиметься на зазначених принципах, дасть змогу підприємствам машинобудівної галузі України вивчати і запозичувати досвід зарубіжних компаній, які випереджають їх за рівнем технологій, кількістю патентів, можливістю проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Для зарубіжних фірм характерними є інновації у випуску продукції, її просуванні і реалізації на нових і вже охоплених ринках, а також у методах організації виробництва. Із

врахуванням цього саме закордонні фірми визначають сучасні тенденції машинобудівної промисловості й напрями науково-технічного прогресу. Тому необхідно акцентувати увагу на тому, що здійснення бенчмаркінгу на українських машинобудівних підприємствах потребує значно більше коштів, часу, людського потенціалу, ніж на підприємствах інших галузей, таких, наприклад, як легка чи харчова промисловість, де основну увагу приділяють технології виробництва вже відомої продукції.

Висновки до розділу 2

1. Дослідивши сучасний стан машинобудування України, ми дійшли висновку, що його основні показники протягом 2008–2013 років погіршилися. Хоча машинобудівна галузь є одним із лідерів в інноваційній діяльності промисловості, проте у загальному частка інноваційно активних підприємств не перевищує 29% та впроваджені інновації майже не є новими для ринку й галузі. Це, своєю чергою, свідчить про постійне зростання відставання від світових лідерів.

2. Основними проблемами машинобудівної галузі України є відставання технічного рівня продукції від світових аналогів, виготовлення продукції «під замовлення», нагальна потреба в оновленні застарілої технологічної бази та відсутність достатнього фінансування для розвитку підприємств; неоднорідний розвиток галузі з низькою часткою нових наукомістких технологій і розробок. Розв'язання цих проблем залежить від рівня розвитку машинобудівних підприємств: для висококонкурентних на світових ринках машинобудівних виробництв варто зберігати та зміцнювати їх конкурентну перевагу, базовану на наукомісткій продукції; для конкурентних на внутрішньому ринку суб'єктів машинобудування потрібно залучати іноземний досвід створення унікального власного продукту; для потенційно конкурентних підприємств потрібно проводити розвідки з можливості побудови виробничих потужностей на території України.

3. Досліджено стан використання бенчмаркінгу на підприємствах машинобудівної галузі й виявлено, що використовують в основному його окремі елементи, такі як порівняння ціни і якості продукції з конкурентами, впровадження окремих проектів удосконалень з орієнтацією на конкурентів тощо. Застосування бенчмаркінгу на постійній основі не є характерним для вітчизняних машинобудівних підприємств.

4. Для імплементації бенчмаркінгу в систему управління машинобудівними підприємствами України були обґрунтовані принципи, що дадуть змогу перейти до системи постійних удосконалень. До них належать: цілеспрямованість; безперервність збору інформації; необхідність підготовки до бенчмаркінгу; наявність певної послідовності етапів; унікальність; гнучкість; результативність і ефективність; комплексність; універсальність та постійність; поєднання внутрішнього й зовнішнього бенчмаркінгу; сприйнятливості до бенчмаркінгу; легальність, постійність та відповідність рівневі науково-технічного прогресу.

Основні положення даного розділу викладено в публікаціях: [67, 159, 166, 168, 169].

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

3.1. Розроблення і прийняття управлінських рішень на машинобудівних підприємствах за допомогою бенчмаркінгу

Використання бенчмаркінгу базоване на тому, що інформація і знання мають цінність тільки при забезпеченні їх широкої імплементації в діяльності організації і партнерських відносинах. Та інформація, яка не може бути реалізована на комерційній основі, не повинна лежати «мертвим вантажем». Вона має давати ефект у вигляді розширення доступу до знань і можливостей реалізації результатів своєї діяльності, що безпосередньо пов'язано з підвищенням конкурентоспроможності всіх учасників бенчмаркінгу.

Основним завданням сучасної економіки України є призупинення економічного спаду і поступове нарощення виробництва, з розв'язанням низки соціальних проблем. Для цього необхідно насамперед підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на внутрішньому ринку і забезпечити стабільні темпи зростання ключових галузей. Розв'язання цієї проблеми пов'язано з розробленням і реалізацією бенчмаркінгових проектів інноваційного розвитку підприємства. До того ж, для успішного його функціонування необхідно систематично вдосконалювати бізнес-процеси з метою адаптації до мінливих зовнішніх умов. Унаслідок цього цілком зміниться підхід до прийняття управлінських рішень, оскільки саме рішення формують напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень потребує від менеджерів обширної компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду та передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя

необхідно забезпечити ефективну й злагоджену роботу всього організаційного механізму [102, с. 194–215].

Багато користі підприємство може отримати, якщо при розв'язанні поточних проблем почати застосовувати бенчмаркінг. У цьому процесі можна виділити такі етапи його реалізації (рис. 3.1):

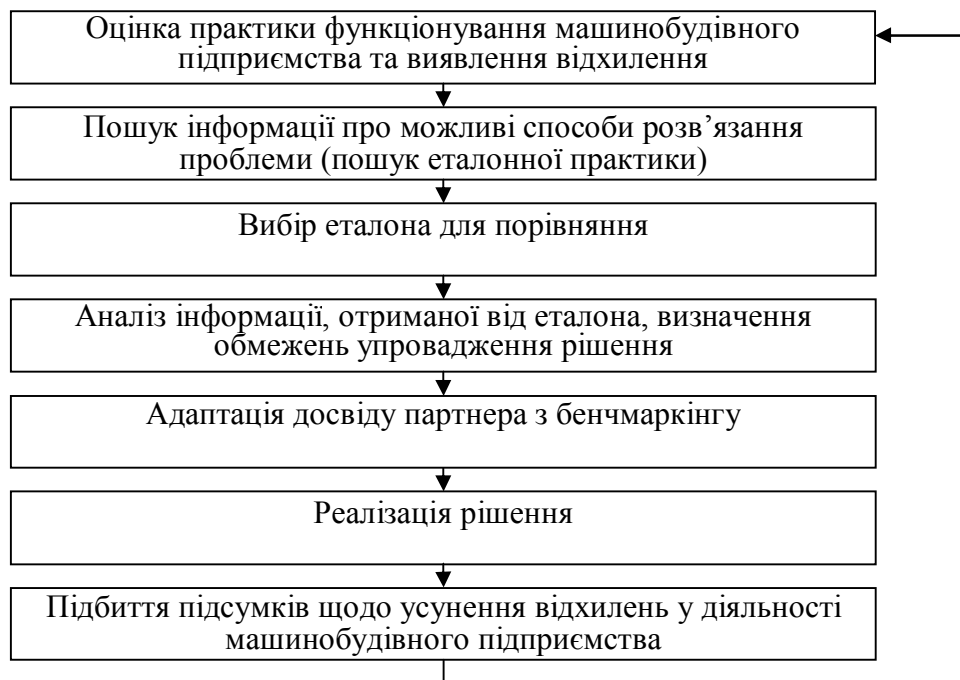


Рис. 3.1. Схема процесу прийняття та реалізації оперативного рішення за допомогою бенчмаркінгу в системі управління машинобудівним підприємством

Джерело: розробила автор

1. Оцінка і визначення недоліків практики функціонування машинобудівного підприємства. На цьому етапі відбувається самооцінка існуючої практики, її результатів і визначають планомірність досягнення стратегічних та поточних цілей, у результаті чого фіксуються відхилення дійсного від бажаного.

2. Пошук інформації про можливі способи розв'язання проблеми. На цьому етапі вона може бути отримана з різних джерел: нарад керівників підрозділів, звітів персоналу, обміну нагромадженим досвідом між компаніями, особистих зустрічей менеджерів і взаємних відвідувань, екскурсій на інші

підприємства, науково-практичних конференцій, наукових збірників, спеціалізованих сайтів, звітності, наданої фіскальними органами держави, промислового шпигунства, повноцінного аналізу діяльності із залученням експертів у даній сфері, аутсорсінгу тощо.

3. Вибір еталонної практики, що передбачає аналізування роботи інших підрозділів того ж самого підприємства в іншому напрямку діяльності машинобудівного підприємства. На нашу думку, шукати еталон для порівняння за межами компанії при прийнятті тактичних рішень недоцільно, у зв'язку з їх простотою та великими витратами здійснення зовнішнього бенчмаркінгу. Проте це не означає, що при прийнятті тактичних рішень неможливе застосування зовнішнього бенчмаркінгу, особливо в унікальних ситуаціях. Вибір еталона базується на показниках його діяльності, тобто партнером буде та організація, яка використовує іншу стратегію, але її діяльність дає успішніші результати. Можна розглядати зарубіжні фірми, що є дуже актуальним для сучасних машинобудівних підприємств України.

4. Аналізування інформації, отриманої від еталона, визначення обмежень впровадження бенчмаркінгу або можливих недоліків після його впровадження. Керівництво кожного машинобудівного підприємства, яке здійснюватиме бенчмаркінг, повинно розуміти, що зібрана інформація може підтвердити безглуздість здійснення заздалегідь запланованого проекту через виявлені обмеження.

5. Реалізація рішення, прийнятого з використанням бенчмаркінгу. На цьому етапі має бути точно визначено виконавців і терміни реалізації окремих робіт з удосконалення, а також проведено безпосередньо процес поліпшення.

6. Підбиття підсумків щодо усунення відхилень. На основі моніторингу ходу виконання робіт і оцінки кінцевих результатів удосконалення діяльності машинобудівного підприємства формують пакет інформації для підбиття підсумків. У випадку негативних результатів при оцінці впровадження бенчмаркінгу приймають рішення щодо повторної оцінки існуючої практики машинобудівного підприємства.

Наведену схему можуть широко використати малі та середні машинобудівні підприємства для прийняття не тільки тактичних, а й стратегічних рішень. Проте потрібно врахувати, що внутрішній бенчмаркінг неможливо застосовувати на малих підприємствах, оскільки нема бази для порівняння. Тому для таких підприємств доцільніший зовнішній бенчмаркінг, джерелами інформації для проведення якого є зустрічі менеджерів (власників) підприємства, публікації в спеціалізованих відкритих виданнях, прес-релізи, рекламна продукція тощо.

Процес бенчмаркінгу на машинобудівних підприємствах ніколи не повинен закінчуватись, оскільки високої якості бізнес-процесу (особливо з погляду наукового-технічного прогресу) ніколи не може бути досягнуто назавжди, і постійно існуватиме необхідність її поліпшення, що є одним із базових принципів методології бенчмаркінгу. Тому машинобудівним підприємствам, які намагаються вдосконалити свою діяльність, варто використовувати бенчмаркінгові підходи не тільки для короткотермінових програм підвищення ефективності та поліпшення бізнес-процесів, а й вбудовувати їх у практику прийняття і реалізації стратегічних рішень (стратегій).

Тактичні рішення займають значне місце у функціонуванні будь-якого підприємства, але вони мало впливають на рівень конкурентоспроможності. Для того, щоб успішно позиціонувати підприємство, необхідні стратегічні рішення. Хоча менеджери приймають небагато стратегічних рішень, вони – найпроблемніші в процесі розроблення і реалізації. Особливо дане твердження актуальне для машинобудівних підприємств, тому що їх стратегічні рішення потребують поряд з маркетинговими дослідженнями значної кількості науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, які дорого вартують і тривають значний період часу, що може суттєво вплинути на доцільність реалізації. Саме бенчмаркінг дає змогу знизити вартість та підвищити ефективність процесу розроблення і реалізації стратегічних рішень для машинобудівних підприємств (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема процесу прийняття і реалізації стратегічного рішення за допомогою бенчмаркінгу в системі управління машинобудівним підприємством

Джерело: розробила автор

Для стратегії машинобудівного підприємства, яку формують за допомогою бенчмаркінгу, потрібно виробляти відповідні правила та інструменти:

– досліджувати середовище організації, особливо технічну й технологічну складові, та формулювати її місію відповідно до нього;

– аналізувати ринки потенційних товарів і послуг, вибирати такі стратегічні зони господарювання (СЗГ), які здатні в тривалій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто можливість його переорієнтації й адаптації до сучасних економічних, політичних, правових, соціально-культурних, науково-технічних і екологічних вимог суспільства;

– формувати товарний асортимент підприємства так, щоб він якнайбільше задовольняв потреби потенційних покупців на внутрішньому і зовнішньому ринках, що передбачає систематичне отримання прибутку й дає змогу реалізовувати програми розширеного відтворення;

– раціонально розподіляти наявні й залучені додаткові ресурси між різними напрямками діяльності, які забезпечують максимальний результат;

– тісно взаємодіяти з ринками факторів відтворення, цінних паперів, валютними ринками, які забезпечують економічно ефективну підтримку стратегічного потенціалу організації на рівні, достатньому для володіння конкурентними перевагами на всіх етапах життєвого циклу.

Виділимо основні особливості базованої на результатах бенчмаркінгу бізнес-стратегії, що відрізняє її від поточного управління підприємством:

1) процес розроблення стратегії завершується не якоюсь негайною дією, а визначенням загальних напрямків, просування по яких має забезпечити бажаний приріст рівня конкурентного статусу компанії і, як результат, рівня конкурентної переваги організації;

2) у процесі формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які проявляються при реалізації конкретного проекту, тому користуються узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи, що призводить до зростання невизначеності зовнішнього середовища підприємства, цілей і завдань;

3) істотне посилення ролі зворотного зв'язку в стратегічному управлінні, оскільки при розробленні стратегічних рішень постійно виникають нові альтернативи, поповнюється достовірна інформація про ті або інші стратегічні рішення, здійснюється цілеспрямований пошук найдоцільніших рішень, у

зв'язку з чим заздалегідь намічені цілі стратегічного розвитку можуть бути піддані сумніву або й відкинуті. Тому розроблення стратегії є циклічним процесом з постійним коригуванням заздалегідь намічених цілей у міру уточнення інформації про фактори, що визначають конкурентний статус компанії в перспективі.

Враховуючи з сутність стратегії машинобудівного підприємства, визначимо основні етапи її формування, з використанням бенчмаркінгу:

1) моніторинг і аналіз середовища підприємства, вибір виду стратегічного планування, найпридатнішого для прогнозованого рівня нестабільності в перспективі;

2) аналізування досягнутого рівня конкурентного статусу організації, вияв партнерів з бенчмаркінгу і стратегічних цілей, досягнення яких дає змогу забезпечити та зміцнити конкурентну перевагу;

3) вибір найефективніших засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок використання результатів бенчмаркінгу і посилення стратегічного потенціалу організації;

4) розроблення і реалізація стратегічної програми технічного та соціального розвитку організації на заплановану перспективу, її коригування з урахуванням аналізу «зворотних зв'язків».

Отже, інноваційний підхід до розроблення стратегії машинобудівного підприємства полягає в систематичному використанні бенчмаркінгу як управлінської технології. Проведення бенчмаркінгу перед початком стратегічного планування дає змогу підвищити ефективність управління та здійснити проекти, що базуються на його результатах з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку організації. Такі проекти можуть мати різну спрямованість: придбання нового обладнання; розроблення нових або модернізація виробів, які вже виготовляють; вихід на нові ринки збуту або подальше освоєння вже завойованих ринків збуту, розроблення та вдосконалення бізнес-процесів. Для управління складною системою змін

машинобудівна організація має виробити новий стиль управління, базований на інтеграції бенчмаркінгу в систему стратегічного управління підприємством.

У сучасних умовах бенчмаркінг як технологію управління можна використовувати в двох напрямках. По-перше, нагромаджувати інформацію про еталонні підприємства, що стосується використовуваної стратегії. В даному випадку ближче всього опиняться компанії-конкуренти, чия стратегія може без змін дати позитивні результати. Використовуючи бенчмаркінг у даному напрямку, можна зробити висновки про найтиповішу стратегію в галузі, зібравши інформацію про кілька найуспішніших організацій. При цьому відпадає необхідність у процесі розроблення стратегії, оскільки запозичують уже готову, апробовану в цьому бізнесі, що звільняє підприємство від витрат на її формування.

По-друге, розробити власну стратегію на основі результатів бенчмаркінгу, не вдаючись до стратегій, що реалізують інші компанії. При цьому використовують непрямі дані підприємств-еталонів, а не конкретну стратегію. Зіставлення результатів діяльності підприємства з даними конкурентів дає передумови для визначення нової стратегії, відмінної від еталонів.

Для отримання очікуваної ефективності від використання бенчмаркінгу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і вдосконалення у бізнесі. Беручи до уваги значимість бенчмаркінгу як технології управління, господарюючим суб'єктам важливо сповна використати його можливості для побудови своєї, індивідуальної стратегії або запозичення вже готової.

Отже, опираючись на згадані погляди щодо процесу бенчмаркінгу, варто виділити основні його етапи, які є найважливішими для машинобудівного підприємства. З метою узагальнення і впорядкування підходів до процесу його проведення ми розробили алгоритм реалізації бенчмаркінгу, що передбачає певну послідовність операцій (рис. 3.3).

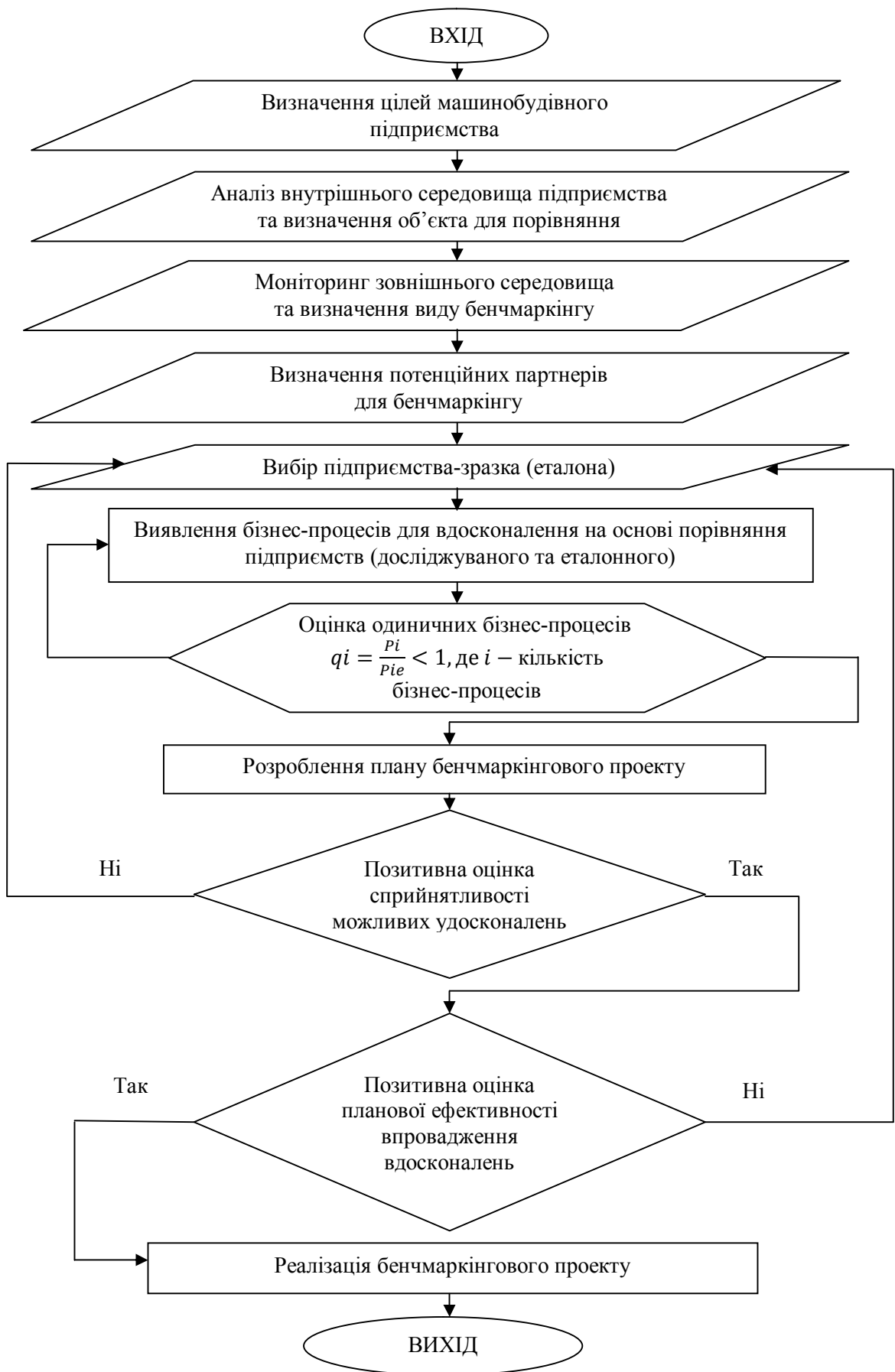


Рис. 3.3. Алгоритм процесу бенчмаркінгу машинобудівного підприємства

Джерело: розробила автор

Бенчмаркінг, як і будь-який інший процес, варто розпочинати з формулювання цілей підприємства на різних рівнях управління як єдності мотивів, засобів і запланованих результатів, що дає змогу перейти від загального до часткового (окремих видів робіт). У цьому випадку мета виступає як ідеальний опис результату майбутньої роботи. На даному етапі визначають потребу в змінах і поліпшенні у проблемних сферах машинобудівного підприємства, відповідно до яких встановлюють цілі бенчмаркінгу.

На наступному етапі з метою вияву сукупного потенціалу, на який може розраховувати фірма в конкурентному середовищі, необхідна оцінка її внутрішнього середовища. Важливим кроком алгоритму процесу бенчмаркінгу машинобудівного підприємства слід вважати з'ясування пріоритетів у бізнес-процесах на основі збору й аналізу інформації в ході порівняльної оцінки підприємства (досліджуваного та еталонного). На цьому етапі висувують високі вимоги до процесу, вимагаючи не просто виконання, а й осмислення взаємозв'язків, які мають відобразитися в наступних діях: впорядкування та зіставлення отриманих даних; контроль якості інформаційних матеріалів; спостереження за важливими факторами, здатними спотворити порівняльний аналіз; виявлення недоліків у роботі досліджуваного підприємства порівняно з еталонним і визначення причин цього; визначення розриву між власними й чужими досягненнями через порівняння певних параметрів та розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності бізнес-процесів (P_i і P_{ie}) тощо.

Якщо за базу оцінки приймають еталон, то кожний показник конкурентоспроможності потрібно розраховувати за формулою 3.1.

$$q_i = \frac{P_i}{P_{ie}} > 1, \quad (3.1)$$

де P_i – показник i -го параметра;

P_{ie} – показник i -го параметра еталона;

q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -им параметром.

У тому випадку, коли технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, то для надання згаданим параметрам кількісних характеристик використовують експертні методи оцінки (за бальною шкалою).

У ході аналізу мають бути ретельно вивчені всі етапи виробничих бізнес-процесів та відповідні їм показники ефективності. Коли з'ясується, що підприємство за будь-яким показником відстає від кращого у своєму класі, варто розглянути можливі причини подібного становища. Вони приховуються, як правило, у такому:

- в прийнятній практиці ведення бізнесу;
- організаційній структурі;
- кадровій політиці;
- системі мотивації персоналу;
- рівні автоматизації;
- стандартах, на основі яких встановлюють відсоток виходу готової продукції;
- умовах роботи підприємства (розміщення виробничих потужностей, децентралізація управління, економічні особливості, джерела постачання сировини тощо).

У випадку виявлення переваг підприємства і його паритету з рештою за тими чи іншими показниками необхідно провести поглиблений аналіз (для переконання в тому, що перевага або паритет в одних показниках не приховують відставання в інших). Можливості вдосконалення бізнесу можуть бути в усіх складових бізнес-процесу.

Стратегічно орієнтованому дослідженню необхідний «погляд збоку», чим і є бенчмаркінг – це «погляд» з точки зору кращих фірм з урахуванням підвищених індивідуальних (масових) потреб покупців, а без цієї важливої інформації неможливо визначити стратегію розвитку підприємств і ефективно розподілити обмежені ресурси для її реалізації. Менеджмент організації, яка проводить дослідження, повинен володіти технологією бенчмаркінгу, тобто

вміти проводити порівняльний аналіз, визначати, на скільки певна компанія адаптована до поточних вимог ринку і що необхідно зробити для поліпшення її ринкових можливостей та підвищення конкурентоспроможності.

Результати дослідження технології бенчмаркінгу і стратегії підприємства як управлінських концепцій дали змогу запропонувати модель процесу бенчмаркінгу машинобудівних підприємств (рис. 3.4). При цьому доцільно дотримуватися таких принципів: регламент ходу проекту; участь у координації бенчмаркінгової діяльності менеджменту організації; інформування персоналу про цілі та необхідності проекту, доведення до них нових показників роботи і створення сучасної моделі інформаційного забезпечення процесу; навчання персоналу технології бенчмаркінгу; простота й розуміння структури робочої програми.

Процес бенчмаркінгу на підприємстві можна поділити на дві частини: підготовчу та впровадження. До підготовчої частини належать перших п'ять етапів моделі, до частини впровадження – решта. На підготовчому етапі визначаємо мету і напрямки аналізу; встановлюємо основні проблемні поля підприємства. Потім виявляємо критичні бізнес-процеси, які потребують удосконалення, можливості для поліпшення (або стримуючі фактори), визначаємо завдання, форму аналізування (самостійно або за допомогою сторонніх організацій). На наступному етапі систематизуємо отримані результати, складаємо звіт з висновками і сценарії майбутніх удосконалень.

Частина впровадження починається з планування бенчмаркінгу. На цьому етапі визначаємо вид бенчмаркінгу, проводимо моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення компаній-еталонів для аналізу переваг. Далі необхідно зіставити показники бізнес-процесів (тестованого й еталонного підприємств) для виявлення недоліків і можливостей їх усунення. На наступному етапі важливо визначити можливості адаптації результатів бенчмаркінгу (кращих бізнес-процесів) до умов діяльності свого підприємства і розробити плани їх впровадження. Завершальним етапом є оцінка ефективності отриманих результатів.

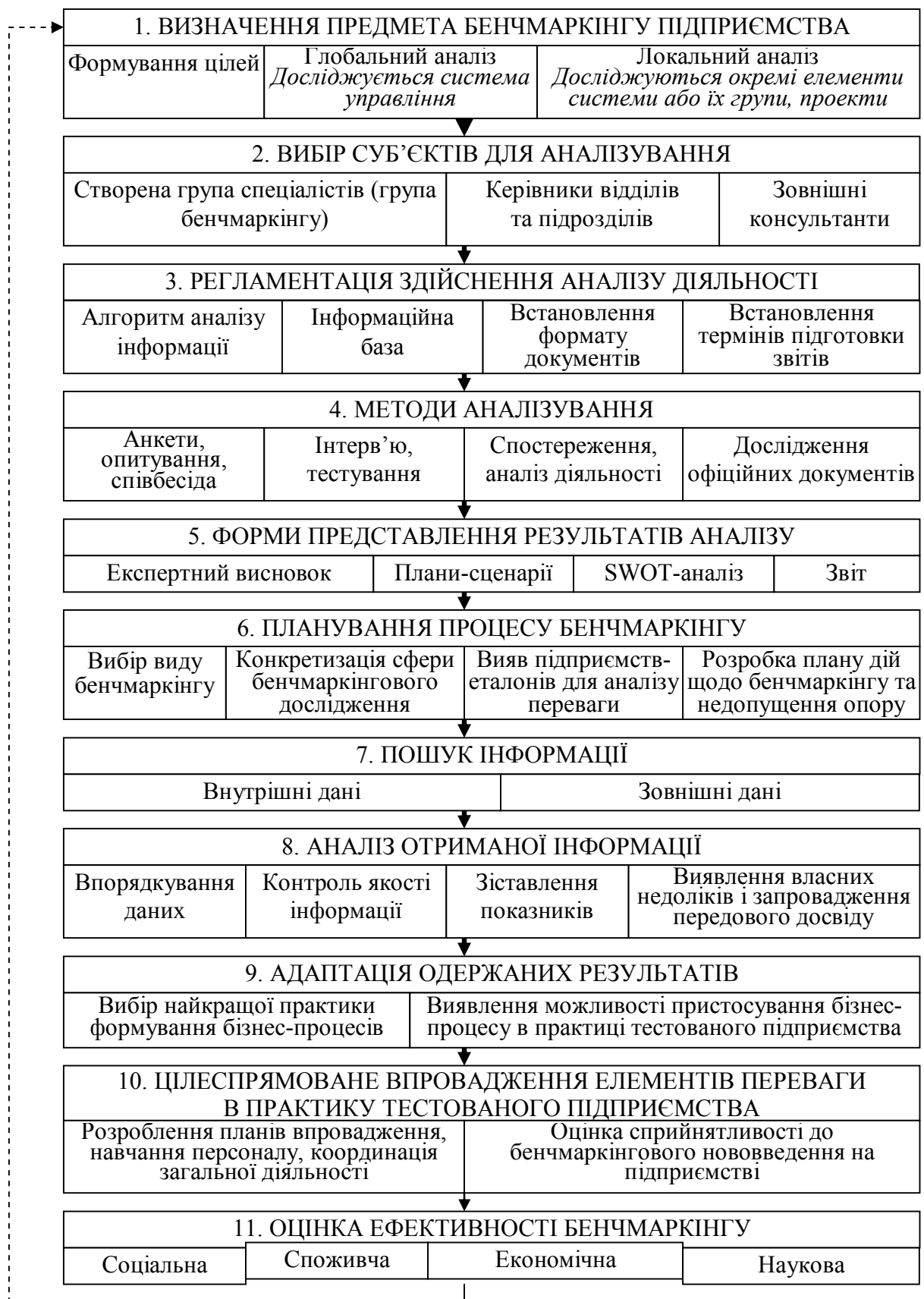


Рис. 3.4. Модель процесу бенчмаркінгу машинобудівних підприємств

Джерело: розробила автор

Для конкретизації завдань і результатів, що мають бути досягнуті на кожному етапі процесу бенчмаркінгу, побудуємо матрицю етапів (табл. 3.1).

Необхідно виділити дві найважливіші передумови успішної реалізації бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність у необхідності змін. Схвалення керівництва необхідно для того, щоб концепцію бенчмаркінгу впроваджували успішно. Час, який витрачено на впровадження концепції бенчмаркінгу, багато в чому залежить від специфіки підприємства. Практика показує, що потрібно в середньому 2–18 місяців на проведення початкових досліджень, рівень витрат на котрі, як правило, дуже високий. Тільки після того переходять до процесу впровадження поліпшень. Бенчмаркінг не дає швидкого результату, тому керівництву необхідно особисто здійснювати ретельне управління процесом змін.

Керівництво організації відповідає, по-перше, за створення корпоративної культури, яка сприяла б процесу впровадження поліпшень, і, по-друге, за негайне подолання опору змінам. Опір пов'язаний з тим, що зміни викличуть необхідність відмови від традиційної поведінки, переоцінку критеріїв і структури управління, а це, як правило, зачіпає інтереси всіх працівників. Опір переминам – відповідна реакція працівника, групи працівників чи суспільства на впроваджені зміни [172, с. 582]. Опір є природним проявом різних психологічних установок раціональності, згідно з яким групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним. Він, як правило, проявляється у формі непередбачуваних відтермінувань, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу змін [102, с. 536].

Усіх працівників організації можна поділити на два типи:

- 1) ті, хто вважає себе жертвами перемін та опираються їм, сердяться і нерідко впадають у депресію;
- 2) ті, хто повністю підтримують перемини, розробляють і реалізують їх.

Матриця етапів бенчмаркінгу

№	Назва етапу	Завдання етапу	Методи, що використовують	Очікувані результати
1	2	3	4	5
1.	Визначення предмета бенчмаркінгу	Визначення «проблемних» сфер (найбільші витрати, невиправдані витрати тощо) Розстановка пріоритетів, вибір однієї з «проблемних» сфер для даного конкретного проекту Детальний розгляд вибраної сфери Визначення становища підприємства відносно конкурентів	Вивчення побажань і потреб клієнтів Розрахунок параметрів «проблемної» сфери	Визначення «найпроблемнішої» сфери в діяльності підприємства, яка потребує поліпшення Встановлення основних характеристик предмету бенчмаркінгу (визначення технічних параметрів тощо)
2.	Вибір суб'єктів для аналізування	Створення проектної групи працівників, які плануватимуть, координуватимуть, реалізовуватимуть і контролюватимуть бенчмаркінг	Проектна група може бути створена з власного персоналу, зі сторонніх консультантів або комбінацією їх	Поява групи, яка відповідає за бенчмаркінговий проект
3.	Регламентация здійснення аналізу діяльності	Формування алгоритму аналізування інформації, створення інформаційної бази та окреслення термінів підготовки звітів	Складання алгоритму аналізування інформація, формування інформаційної бази для аналізу, визначення форми та термінів підготовки документів	Алгоритм аналізування інформації, формування інформаційної бази для аналізу, визначення форми та термінів підготовки звітів
4.	Методи аналізування	Визначення методів проведення аналізу Розроблення анкет Складання планів спостереження	Розроблення анкет, планування співбесід, тестування, спостереження, вибір показників для розрахунку тощо	Підготовча документація зі збору інформації для проведення бенчмаркінгу
5.	Представлення результатів бенчмаркінгу	Вибір форм представлення результатів дослідження	Формування звітів, планів сценаріїв, матриць SWOT, експертних висновків	Наочне представлення предметів удосконалення
6.	Планування процесу бенчмаркінгу	Вибір виду бенчмаркінгу Визначення підприємства-лідера стосовно предмету бенчмаркінгу Розробка плану бенчмаркінгу	Збір даних про підприємство-партнера Відвідання підприємства-партнера Планування бенчмаркінгу	Визначення конкретного підприємства-лідера щодо предмету бенчмаркінгу, яке готове надати інформацію Розробка плану бенчмаркінгу

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
7.	Пошук інформації	Зібрати необхідну зовнішню і внутрішню інформацію для бенчмаркінгу	Анкетування, співбесіда, тестування, спостереження, розрахунок показників тощо	Отримання інформації для проведення бенчмаркінгу
8.	Аналіз отриманої інформації	Визначення «пробілів» у власній роботі щодо конкурентів Уточнення розмірів «пробілів» («люфтів»)	Систематизація інформації Оцінка інформації експертами Отримання вторинної інформації	Кількісні дані, що дають уявлення про необхідний обсяг робіт з поліпшення власної роботи
9.	Адаптація одержаних результатів	Визначення кінцевого результату процесу бенчмаркінгу Визначення заходів, необхідних для реалізації проекту бенчмаркінгу Визначення необхідних умов для здійснення проекту бенчмаркінгу	Призначення відповідальних за реалізацію кожного етапу проекту бенчмаркінгу Доведення до персоналу завдань щодо впровадження змін	Встановлення кінцевого результату проекту Уточнення цілей проекту Встановлення плану дій (Список заходів і умов для здійснення проекту) (Нова концепція, нові методи, нові параметри)
10.	Цілеспрямоване впровадження елементів переваги в практику тестованого підприємства	Поетапна реалізація проекту бенчмаркінгу Необхідне коригування реалізації проекту бенчмаркінгу	Спостереження і контроль за ходом реалізації Зіставлення запланованих і фактичних результатів	Усунення недоліків у роботі підприємства
11.	Оцінка ефективності бенчмаркінгу	Оцінювання економічного, соціального, споживчого і науково-технічного ефектів проекту бенчмаркінгу	Розрахунок показників	Визначення ефективності проекту бенчмаркінгу без особливих відхилень

Джерело: розробила автор

Працівники, що належать до першої групи, однозначно чинитимуть опір змінам при бенчмаркінгу. Якщо їх частка в структурі персоналу значна, то опір перемінам може бути відвертим і сильним. Разом з тим працівники, що належать до другої групи, – це потенційні прихильники перемін. Якою буде реакція цих людей – позитивною чи негативною – значною мірою залежить від характеру та ступеня їх залучення у процес змін [131, с. 177]. Крім того, необхідно враховувати, що люди не завжди негативно ставляться до змін, вони прагнуть до нового так само, як і бажають його уникнути. Проте в будь-якому випадку опір перемінам потрібно долати.

Узагалі теорія управління змінами виділяє такі методи подолання опору перемінам [102, с. 537]: відкрите обговорення заходів і надання достовірної інформації, залучення підлеглих до участі у прийнятті рішень про необхідність змін, допомога та підтримка (як матеріальна, так і моральна) персоналу, переговори, кооптація, маневрування, примус, створення «стартового майданчика». Для того, щоб отримати найоптимальніший ефект при реалізації проекту бенчмаркінгу, варто скористатися матрицею вибору методів подолання опору перемінам (рис. 3.5). Модель ґрунтується на тому, що методи подолання опору перемінам залежать від двох основних показників: сили опору персоналу та рівня залученості персоналу.

Залученість персоналу базується на твердженні, що лідер організації повинен створити таку атмосферу, щоб усі працівники працювали з максимальною віддачею (продуктивністю), щоб вони були повністю «включені» у виробничий процес, щоб вони були віддані організації і залучені до роботи. На основі цього можна стверджувати, що залученість – це особиста зацікавленість у діяльності, яка повністю займає увагу персоналу і за якої він докладає максимальних зусиль для досягнення наміченої мети – як особистої, так і організаційної [28, 152].

Рівень залученості персоналу	високий	Матеріальне і моральне стимулювання, залучення до участі, маніпулювання, (квADRANT 1)	Інформування, залучення до участі, переговори, кооптація, «стартовий майданчик» (квADRANT 2)	Творче стимулювання, інформування, залучення до участі, «стартовий майданчик», соціально-психологічне навчання, переговори (квADRANT 3)
	середній	Маневрування, навчання, примус, використання матеріальних стимулів (квADRANT 4)	Залучення до участі, маневрування, кооптація, навчання (квADRANT 5)	Залучення до участі, «стартовий майданчик», навчання, кооптація, переконання (квADRANT 6)
	низький	Маневрування, примус, матеріальне стимулювання (квADRANT 7)	Переговори, маневрування, примус, матеріальне стимулювання (квADRANT 8)	Переконання, переговори, матеріальне стимулювання, примус (квADRANT 9)
		низький	середній	високий
Рівень сили опору переминам				

Рис. 3.5. Матриця вибору методів подолання опору змінам на машинобудівному підприємстві

Джерело: розробила автор

Для оцінки рівня залученості персоналу організації розроблено кілька дієвих методик [28, 60]. Найпростішою є експрес-методика Q₁₂. Вона охоплює питання, на які потрібно відповісти «так» чи «ні»:

1. Я знаю, чого від мене чекають на роботі.
2. У мене є всі необхідні матеріали та обладнання, щоб виконувати свою роботу.
3. На роботі є можливість робити все, що в мене виходить найкраще.
4. Протягом останніх семи днів я отримав похвалу за добре виконану роботу.
5. Мій керівник турбується про мене як про людину.
6. Хтось на роботі сприяє моєму розвитку.
7. На мою думку зважають на роботі.
8. Місія і цілі організації, в якій працюю, дають змогу відчувати важливість моєї роботи.

9. Мої колеги завжди високоякісно виконують свою роботу.
10. У мене є найкращий друг на роботі.
11. За останніх шість місяців хтось на роботі говорив зі мною про мій прогрес.
12. Протягом минулого року в мене була можливість навчатись і рости.

В опитуванні мають брати участь якомога більше працівників організації (в ідеалі – 100%), але не менше 50% (в іншому випадку трактування результатів і висновки щодо залученості будуть некоректними).

Щоб визначити рівень залученості працівників організації, необхідно знайти частку відповідей «так» усіх працівників, які брали участь в оцінюванні, в загальній кількості відповідей на питання (і «так», і «ні»). Якщо ця частка менше 50%, то рівень залученості працівників низький, якщо від 50% до 70%, то рівень залученості середній, і якщо вище 70%, то високий.

Щоб оцінити силу опору переминам при бенчмаркінгу, варто поспостерігати за поведінкою та діями персоналу. При цьому доцільно опиратися на такі постулати [133]:

1. Опір переминам прямо залежить від швидкості змін.
2. Опір пропорційний силі, ступеню ламання культурних традицій, структури влади, що відбувається через зміни.
3. Опір зворотно пропорційний часу, протягом якого відбуваються зміни.
4. Якщо зміни здійснюватимуть поступово, то вони стосуватимуться невеликої частини організації, тобто буде локальний спротив, який не отримає підтримки від інших підрозділів.
5. Опір залежить від небезпеки і занепокоєння щодо наростання поточних змін, оскільки очевидними є тільки найближчі наслідки таких змін, а не перспективи.
6. Розрив між дійсністю та її сприйняттям індивідом чи групою може значно підвищити опір переминам.

Таким чином, можна стверджувати, що чим вищий рівень залученості персоналу підприємства, тим, як правило, нижчий рівень їх опору різним

змінам. Це пояснюється тим, що в такому випадку працівники повністю залучені до роботи підприємства, вболівають за його успішність, самі пропонують різні нововведення і тому будуть не проти змін, які викличе бенчмаркінг. У цій ситуації керівництво підприємства може звертати мало уваги на опір перемінам, оскільки то не проблема. Найдієвішими методами для недопущення зростання невдоволеності, а, отже, й опору є матеріальна і моральна підтримка, маніпулювання думками про необхідність змін, залучення до участі в прийнятті рішень про зміни та розроблення планів їх упровадження **(квADRANT 1)**.

Але трапляються ситуації, коли навіть за значного рівня залученості працівники вважають, що запропоновані зміни не бажані, а то й взагалі шкідливі. В цьому випадку опір може значно посилитися. В таких ситуаціях першочергово потрібно надавати всю необхідну інформацію, вести переговори та переконувати у бажаності змін, за необхідності пропонувати персоналу додаткове навчання і залучати до участі в прийнятті рішень про зміни та розроблення планів їх упровадження. А найкращим кроком до успіху стала б підготовка «стартового майданчика» для змін, тобто переконання персоналу в необхідності саме таких змін до початку їх впровадження **(квADRанти 2, 3)**.

Якщо рівень залученості персоналу підприємства середній, то за незначних змін опір їм буде слабкий. У цій ситуації найкращими діями керівництва будуть: переговори з метою отримання згоди на впровадження змін, навчання, маневрування, матеріальне стимулювання за впровадження змін у практичну діяльність, а також деякою мірою примус **(квADRANT 4)**.

При впровадженні радикальніших змін за середнього рівня залученості опір може посилитися. В такому випадку керівництву підприємства варто приділяти більше уваги роз'ясненню необхідності змін, навчанню, залученню до участі при прийнятті рішень про зміни та розроблення планів щодо їх впровадження, кооптації, а за сильного опору варто підготувати «стартовий майданчик» **(квADRанти 5, 6)**.

Разом з тим, за низького рівня залученості персоналу працівники байдужіші до майбутнього підприємства і всі зміни сприймають з погляду власної вигоди: якщо зміна загрожуватиме стабільності й не даватиме вигоди, то їй чинитимуть супротив, і навпаки. В таких випадках найкращими способами для подолання опору можуть бути матеріальна і моральна підтримка, переговори з метою домогтися згоди на проведення змін, маневрування, а в окремих випадках – навіть примус (**квADRанти 7, 8, 9**). Разом з тим, низький рівень залученості персоналу негативно характеризує керівництво, яке не думає про підвищення ефективності діяльності підприємства. В таких випадках однозначно потрібно переглянути кадрову політику і ставлення до персоналу.

Але в будь-якому випадку керівництву підприємства потрібно враховувати настрої підлеглих при впровадженні змін, запропонованих робочою групою бенчмаркінгу, тому що накопичення невдоволення і популяризація думки, що керівництво не зважає на побажання та інтереси працівників, у певний момент може викликати вибух, який виллється в сильний опір навіть за незначних і потрібних змін, незалежно від рівня залученості персоналу.

Для подолання опору переминам при реалізації бенчмаркінгу потрібно не тільки боротися з його наслідками, а й передбачати таке явище та вживати превентивних заходів. Узагалі, найбільший ефект при боротьбі з опором буде ще перед початком упровадження змін на стадії планування цих змін. Тому боротьбу з опором потрібно почати ще на етапі підготовчих робіт та етапі плануванні бенчмаркінгу, скориставшись для цього матрицею вибору методів подолання опору. Головною метою на цьому етапі недопущення опору має стати роз'яснювальна робота та пропаганда необхідності змін, які запропонує бенчмаркінг, тобто формування «стартового майданчика» для змін бенчмаркінгу, а не боротьба з наслідками опору переминам. Для цього можна скористатися рекомендаціями щодо вибору методів подолання опору за допомогою розробленої моделі (див. рис. 3.5), для оцінки сили майбутнього

опору використовуючи попередній досвід (як зазвичай поведуться працівники при змінах).

На основі викладених методичних рекомендацій визначимо найоптимальніші методи подолання опору переминам при бенчмаркінгу для ТОВ «Завод «Красилівмаш». Для цього спочатку визначимо рівень залученості персоналу за експрес-методикою Q₁₂. На підприємстві – 151 працівник. Для оцінювання рівня залученості було опитано 108 працівників, що становить 72% працівників, тому результати можна вважати коректними і такими, що відображають думку всього персоналу. Результати опитування працівників зведені в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати опитування працівників ТОВ «Завод «Красилівмаш»
для визначення рівня їх залученості**

Твердження	Відповідь «Так»	Відповідь «Ні»
1	2	3
1. Я знаю, чого від мене чекають на роботі.	96	12
2. У мене є всі необхідні матеріали та обладнання, щоб виконувати свою роботу.	100	8
3. На роботі є можливість робити все, що в мене виходить найкраще.	58	50
4. Протягом останніх семи днів я отримав похвалу за добре виконану роботу.	63	45
5. Мій керівник турбується про мене як про людину.	72	36
6. Хтось на роботі сприяє моему розвитку.	45	63
7. На мою думку зважають на роботі.	74	34
8. Місія і цілі організації, в якій працюю, дають змогу відчувати важливість моєї роботи.	86	22
9. Мої колеги завжди високоякісно виконують свою роботу.	68	40
10. У мене є найкращий друг на роботі.	92	16
11. За останніх шість місяців хтось на роботі говорив зі мною про мій прогрес.	85	23

1	2	3
12. Протягом минулого року в мене була можливість навчатись і рости.	95	13
Загальна кількість відповідей «Так»/«Ні»	934	362
Загальна кількість відповідей на питання	1296	

Джерело: дослідження і розрахунки автора

Таким чином, визначивши частку відповідей «Так» у всіх відповідях працівників товариства (вона становить $934/1296*100\% = 72\%$) можна зробити висновки про високий рівень залученості працівників.

При визначенні рівня сили опору перемінам після спілкування з керівництвом ТОВ «Завод «Красилівмаш» ми дійшли висновку, що найчастіше спостерігається середній за силою і відкритий за характером опір працівників.

Відповідно до моделі (див. рис. 3.5) найоптимальнішими методами для подолання опору перемінам у ТОВ «Завод «Красилівмаш» будуть інформування працівників про необхідність змін та про роботи, які потрібно для цього виконати; залучення працівників до участі в прийнятті рішень про необхідність змін та їх масштаб, у плануванні змін тощо; переговори з працівниками, які не бажають змін з метою отримання їх згоди на них; кооптація; формування «стартового майданчика» для змін. Така різноманітність заходів дає змогу не допустити опору або зменшити його силу для всіх працівників, які опираються перемінам за бенчмаркінгу з різних причин.

Для інших досліджуваних підприємств з виробництва газової апаратури та устаткування результати вибору методів подолання опору перемінам при бенчмаркінгу ми звели в таблицю 3.3.

Персонал підприємства від початку повинен бути залученим до процесу впровадження бенчмаркінгу в систему управління. Тут важлива якнайповніша поінформованість співробітників організації про суть концепції і про необхідні роботи з реалізації бенчмаркінгу, оскільки кожному з них на своєму місці належить впроваджувати зміни. Для отримання максимального ефекту від

бенчмаркінгу процес має бути чітко спланований, відповідно спрямований, простежений і опрацьований. Спроби зробити багато за короткий термін, як правило, спричиняють інформаційне перевантаження персоналу і плутанину в пріоритетах. Підтримка й активна участь у процесі бенчмаркінгу вищого керівництва послужать прискорювачами подальшої діяльності підприємства у даному напрямку.

Таблиця 3.3

**Вибір методів подолання опору переминам при бенчмаркінгу
на досліджуваних підприємствах**

Показник	ПрАТ «Агроресурс»	ТОВ «СП «Укрінтерм»	ТОВ «Завод «Конвектор»	ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»	ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад»
1	2	3	4	5	6
Чисельність працівників, осіб	452	140	146	90	237
Чисельність працівників, які брали участь в опитуванні, осіб	285	91	95	72	178
Частка працівників, які брали участь в опитуванні, %	63	65	65	80	75
Загальна кількість відповідей «Так» на запитання анкети, шт.	2565	633	593	398	812
Загальна кількість відповідей на запитання, шт.	3420	1092	1140	864	2136
Частка відповідей «Так» у всіх відповідях працівників, %	75	58	52	45	38
Рівень залученості персоналу	високий	середній	середній	низький	низький
Типовий рівень опору переминам персоналу	середній	низький	середній	середній	низький
Рекомендовані методи подолання опору переминам	інформування, залучення до участі, переговори, кооптація, «стартовий майданчик»	маневрування, навчання, примус, використання матеріальних стимулів	залучення до участі, маневрування, кооптація, навчання	переговори, маневрування, примус, матеріальне стимулювання	маневрування, примус, матеріальне стимулювання

Джерело: дослідження і розрахунки автора

Для ефективної реалізації механізму бенчмаркінгу необхідно заздалегідь спланувати процес його впровадження, а також визначити пріоритетні напрямки майбутніх досліджень, зосередивши зусилля на досягненні конкретних цілей і розробивши методи їх проведення.

Залежно від цілей упровадження бенчмаркінгових проектів використовують різні технології планування останніх. Яка б не була мотивація, завжди необхідний чіткий план майбутнього проекту, що містить детальне описання всіх етапів: вибору предмета і об'єкта бенчмаркінгу; внутрішнього дослідження; вибору організації для порівняння – партнера з бенчмаркінгу; збору зовнішньої інформації; аналізу і виявлення потенціалу поліпшення; впровадження удосконалення. Професійно розроблений план передбачає детальне опрацювання та обґрунтування, обов'язковим атрибутом яких є наявність графічного матеріалу, що полегшує процес сприйняття.

Ми вважаємо, що використання бенчмаркінгу – це можливість сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення підприємства, щоб від стратегії «гонки за лідером» перейти до стратегії «на випередження».

Отже, впровадження бенчмаркінгу в систему управління має велике значення для машинобудівних підприємств. Це зумовлено насамперед тим, що в умовах ринкової економіки вітчизняні підприємницькі структури слабо зорієнтовані в напрямку інноваційного розвитку їх діяльності, мають мало досвіду зі створення та використання ефективних стратегій. Тому використання позитивних результатів бенчмаркінгу найуспішніших компаній є найадекватнішим способом створення конкурентних та лідерських стратегій.

Для отримання ефективності від використання бенчмаркінгу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу управління, інновацій і вдосконалення у бізнесі. Беручи до уваги значимість стратегічного бенчмаркінгу як інструменту управління, організаціям важливо

використовувати його можливості сповна для побудови своєї стратегії або запозичення вже готової.

3.2. Організаційні основи використання бенчмаркінгу в процесі управління машинобудівним підприємством

Ми вже зазначали, що бенчмаркінг можна здійснювати на підприємствах будь-якої величини. Як уже йшлося, існує лише два основних види бенчмаркінгу: внутрішній і зовнішній. На великих підприємствах, які мають складні та обширні організаційні структури, розвинуту інфраструктуру, можуть використовувати обидва види бенчмаркінгу, оскільки проектування внутрішнього бенчмаркінгу дозволяє наявністю структур – об'єктів порівняння. На малих підприємствах можливо використовувати тільки зовнішній бенчмаркінг через відсутність або недоліки структур – об'єктів порівняння. Чим більше відділів на підприємстві, тим ефективніше використовують внутрішній бенчмаркінг [207]. У такому випадку є можливість вибору між кількома підрозділами, а небезпека помилитися при визначенні партнера з бенчмаркінгу для проекту знижується. На підприємствах, де відділів менше п'яти, ці відділи можуть виконувати кілька подібних функцій (наприклад відділ збуту, бухгалтерія і керівництво), дуже багато часу може бути витрачено для адаптації функцій одного підрозділу до роботи іншого. І часто, як показує практика, на підприємстві з малою кількістю відділів у більшості випадків один підрозділ просто не може служити зразком для іншого, оскільки сам не є взірцем роботи [81, с. 536].

Усі інші види бенчмаркінгу без обмежень можна використовувати на підприємствах будь-якої величини і в будь-якій комерційній сфері. Для успішного впровадження будь-якого виду бенчмаркінгу необхідно прорахувати витрати на згадану процедуру і можливі доходи від такого впровадження. Тому

для початку необхідно обчислити загальну суму витрат. Суму фінансових витрат на здійснення бенчмаркінгу на підприємстві ми буде розрахуємо при оцінюванні ефективності результатів упровадження бенчмаркінгу в наступному пункті цього розділу.

Точно розрахувати вартість пілот-проекту бенчмаркінгу на підприємстві неможливо, оскільки це залежить, насамперед, від таких факторів:

1. Можливість отримати інформацію. Незважаючи на те, що основний обсяг інформації можна взяти з доступних внутрішніх джерел (щодо предмета бенчмаркінгу) та відкритих публікацій (для визначення першого кола потенційних донорів бенчмаркінгової інформації), деякі види інформації (або конкретніша інформація) можуть бути засекречені, тому її одержання потребує більших витрат часу і коштів.

2. Вид бенчмаркінгу. Якщо проводять внутрішній бенчмаркінг, то витрати на отримання інформації про потенційного бенчмаркінгового донора (об'єкта порівняння бенчмаркінгу) суттєво зменшуються і можуть наближатися до нуля, обмежуючись тільки заробітною платою співробітників при аналізі інформації. Якщо здійснюють зовнішній бенчмаркінг, то необхідно, своєю чергою, визначити, який вид бенчмаркінгу використовуватимуть. Бенчмаркінг у межах галузі розглядають, як правило, з погляду можливості й вартості отримання інформації про потенційних партнерів як вигідніший від бенчмаркінгу, що виходить за межі галузі, проте це не завжди так. При здійсненні бенчмаркінгу за межами галузі отримання інформації значно полегшується та здешевлюється завдяки зменшенню трансакційних витрат. У середньому вартість інформації для зовнішнього бенчмаркінгу може становити приблизно рівні суми як у бенчмаркінгу в межах галузі, так і поза галуззю. Окремо слід згадати пошук інформаційних донорів за кордоном, за якого вартість отримання інформації зростає в середньому на 15–20% [65, с. 236].

3. Масштаб проекту. Йде про кількість предметів бенчмаркінгу, які впроваджують одночасно. В цьому випадку зростають витрати як на

підготовчій стадії і стадії збору інформації, так і на стадії розроблення проекту та його реалізації.

4. Обсяги заходів. Чим більше робіт з вдосконалення предмета бенчмаркінгу заплановано, тим більші витрати на реалізацію заходів щодо нього.

Саме тому дуже важливим є розрахувати витрати на впровадження бенчмаркінгу якомога точніше й обов'язково з певним надлишком. Це дасть змогу впровадити елементи бенчмаркінгу без страху бути «зупиненим на півдорозі» через нестачу ресурсів. Щоб обминути фінансові обмеження та спрогнозувати можливі доходи при реалізації бенчмаркінгу, побудуємо модель можливого використання математичного апарату кількісних методів для бенчмаркінгу в діяльності машинобудівних підприємств. Таким чином можна говорити про наявність сукупності доходів від упровадження бенчмаркінгу, який представимо у вигляді множини $I = \{i = \overline{1, n}\}$, де i – індекс доходу від предмета бенчмаркінгу, n – число всіх можливих його предметів. Тому кожне машинобудівне підприємство може бути представлене своєю власною підмножиною бенчмаркінгових доходів I_r , де $I_r \subseteq I$, r – індекс машинобудівного підприємства, $r = \overline{1, k}$.

Механізм формування доходів від упровадження бенчмаркінгу має бути невід'ємною складовою частиною політики керівництва машинобудівних підприємств. Окрім того, потрібно створення відділу, який би займався розробленням, прогнозуванням, вибором виду бенчмаркінгу з урахуванням особливостей діяльності підприємства, що висвітливо далі. Таким чином, суть механізму застосування бенчмаркінгу в діяльності машинобудівних підприємств полягає в реалізації двох основних моментів: формування складу робіт бенчмаркінгу та прогнозування отримання доходів від уведення бенчмаркінгу в діяльність машинобудівного підприємства.

Способи реалізації бенчмаркінгу залежать від політики керівництва машинобудівного підприємства, фінансових і технічних можливостей. Згадані дії розглядатимемо як набір заходів різних видів.

На основі наведених міркувань мета впровадження бенчмаркінгу може бути сформульована наступним чином: потрібно знайти такий оптимальний склад робіт при бенчмаркінгу, щоб при їх реалізації машинобудівні підприємства отримували максимальний дохід.

Для побудови економіко-математичної моделі дослідження процесу формування доходу від бенчмаркінгу на прогностичний період уведемо припущення.

Із кожним доходом від предмета бенчмаркінгу i можна зіставити деяку сукупність робіт M_i для впровадження. Зауважимо, що одну й ту ж саму роботу можна кілька разів застосовувати щодо різних предметів бенчмаркінгу. В результаті отримаємо відповідність типу «бенчмаркінг»–«робота», яку представимо за допомогою матриці:

$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{cccccc}
 & \text{роботи} & & & & \\
 & 1 & 2 & 3 & \dots & m \\
 \begin{bmatrix} V_{11} & V_{12} & V_{13} & \dots & V_{1m} \\ V_{21} & V_{22} & V_{23} & \dots & V_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ V_{n1} & V_{n2} & V_{n3} & \dots & V_{nm} \end{bmatrix} & \begin{array}{c} 1 \\ 2 \\ \vdots \\ n \end{array} & \begin{array}{c} \text{Предмет} \\ \text{бенчмаркінгу} \end{array}
 \end{array}
 \end{array}$$

де $V_{ij} = \begin{cases} 1 - \text{якщо машинобудівне підприємство } j - \text{роботу застосовує} \\ \text{до } i - \text{бенчмаркінгу;} \\ 0 - \text{у протилежному випадку.} \end{cases}$

Дана матриця характеризуватиме структуру робіт щодо бенчмаркінгу для формування доходу машинобудівного підприємства. Однак ця характеристика є недостатньою, оскільки не зазначено вартість робіт.

Алгоритм моделі формування доходу машинобудівного підприємства від упровадження бенчмаркінгу містить такі складові: перелік доходів від предметів бенчмаркінгу та витрат на їх впровадження.

Цільову функцію даної задачі формують так: необхідно знайти співвідношення між доходом від предмета бенчмаркінгу підприємства та оптимальною структурою робіт з нього, за якої дохід буде максимальним.

Для побудови формалізованої схеми моделі введемо наступні позначення: t – індекс періоду часу, $t = \overline{1, T}$; i – індекс доходу від предмета бенчмаркінгу, $i = \overline{1, n}$; j – індекс робіт, які використовують для реалізації бенчмаркінгу, $j = \overline{1, m}$; a_{ijt}^* – величина витрат на запровадження j -ої роботи для реалізації i -го предмета бенчмаркінгу з метою формування доходу підприємства в період t ; A_t – загальний обсяг витрат для впровадження бенчмаркінгу підприємством у період t ; b_{ijt}^* – дохід від проведеної j -ої роботи стосовно i -го предмета бенчмаркінгу в період t ; x_{ijt} – невідома величина, яка означає кількість робіт j -го типу стосовно i -го предмета бенчмаркінгу в період t , спрямованих для поповнення доходу підприємства; $F_{it}(x_{i1t}, \dots, x_{imt})$ – обсяг доходу, який надходить від i -го предмета бенчмаркінгу в період t ; B_t – коефіцієнт, який характеризує ефективність витрат при впровадженні бенчмаркінгу в період t ;

$$\left\{ b_{ijt}^* = \begin{array}{l} b_{ijt}^* \text{ – прогнозне значення доходу за умови введення } j\text{-ої роботи} \\ \text{стосовно } i\text{-го предмета бенчмаркінгу в періоді } t, \\ 0 \text{ – у протилежному випадку.} \end{array} \right.$$

$$\left\{ a_{ijt}^* = \begin{array}{l} a_{ijt}^* \text{ – прогнозне значення витрат за умови введення } j\text{-ої роботи} \\ \text{стосовно } i\text{-го предмета бенчмаркінгу в періоді } t, \\ 0 \text{ – у протилежному випадку.} \end{array} \right.$$

Для кожного планового періоду t величини b_{ijt} та a_{ijt} означатимуть елементи матриць, у яких відмінні від нуля значення вказують на варіанти можливого виконання j -ої роботи щодо отримання доходу від i -го предмета бенчмаркінгу. Нульові значення цих елементів вказують на варіанти виведення даних робіт з відповідного предмета бенчмаркінгу.

Сформулюємо критерій оптимальності та опишемо обмеження нашої задачі. Як критерій приймемо умову максимізації доходу або максимізації тієї частини доходу, яка залишається після вирахування всіх витрат на впровадження бенчмаркінгу протягом окресленого періоду.

Отже, нам необхідно знайти розв'язок задачі

$$\{x_{ijt} \geq 0, i = \overline{1, n}, j \in M_i, t = \overline{1, T}\},$$

що забезпечить максимум функції:

$$Z = \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n F_{it}(x_{i1t}, x_{i2t}, \dots, x_{imt}) - \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \sum_{j \in M_i} a_{ijt} x_{ijt} \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

за виконання наступних обмежень.

Перша група обмежень моделі виражає певний рівень можливої ефективності робіт, здійснюваних у відповідних періодах:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j \in M_i} \frac{b_{ijt} x_{ijt}}{F_{it}} \geq B_t, t = \overline{1, T}. \quad (3.3)$$

Наступна група обмежень пов'язана з лімітом коштів, які виділяють у відповідному періоді

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j \in M_i} a_{ijt} x_{ijt} \leq A_t, t = \overline{1, T}. \quad (3.4)$$

Для забезпечення можливості числових розрахунків на основі побудованої моделі треба конкретизувати залежність $F_{it}(x_{i1t}, x_{i2t}, \dots, x_{imt})$. Розглянемо кілька можливих варіантів визначення обсягу доходів, що надходять від i -го предмета бенчмаркінгу для формування доходу підприємства:

– ситуація на підприємстві може виявитися такою, що дохід від i -го предмета бенчмаркінгу, представлений обсягом Q_{it} протягом періоду t , не потребує додаткових робіт (можна скористатися наявними можливостями для впровадження бенчмаркінгу, тобто немає витрат на бенчмаркінг). У цьому випадку обсяги доходів визначатимемо так:

$$F_{it} = Q_{it} \cdot x_{ijt}, \quad i = \overline{1, n}, \quad t = \overline{1, T}, \quad \text{при } j = 0. \quad (3.5)$$

Індекс $j = 0$ означає відсутність процедури проведення заходів. У такому випадку до загальної моделі необхідно ввести додаткову умову $0 \leq x_{i0t} \leq 1$. У випадку цілочисельного лінійного програмування дана змінна набуває значення 0 або 1.

– якщо для використання i -го предмета бенчмаркінгу потрібне проведення j -го виду робіт у періоді t , обсяг доходів розраховують за формулою:

$$F_{it} = \sum_{j \in M_i} d_{ijt} x_{ijt}, \quad i = \overline{1, n}, \quad t = \overline{1, T}, \quad (3.6)$$

де d_{ijt} – сподіваний обсяг доходу від j -ої роботи стосовно i -го предмета бенчмаркінгу в періоді t .

– за наявної нестійкої економічної ситуації цілком імовірним є випадок, за якого дохід від робіт з упровадження бенчмаркінгу можливий із певним запізненням. У такому випадку обсяги доходів необхідно визначати за допомогою лагових змінних:

$$F_{it} = \sum_{j \in M_i} \sum_{\tau=0}^N d_{ij,t-\tau} x_{ij,t-\tau}, \quad i = \overline{1, n}, \quad t = \overline{1, T}, \quad (3.7)$$

де τ – індекс лага (запізнення), $\tau = \overline{0, N}$; N – кількість періодів запізнення.

Структура побудованої моделі створює умови для активізації дій керівництва машинобудівних підприємств щодо робіт з реалізації бенчмаркінгу для формування доходу підприємства.

Організаційні основи процедури впровадження бенчмаркінгу в систему управління машинобудівним підприємством залежать від багатьох факторів:

величини підприємства, тривалість його функціонування на ринку, позиції серед конкурентів, особливостей галузі, продуктивності праці персоналу, зношеності основних фондів тощо. Проте, незважаючи на всі ці фактори, можна розробити рекомендації, які будуть загальними для всіх без винятку підприємств машинобудування. Для полегшення здійснено обґрунтування на прикладі ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад».

ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» – підприємство, яке працює на ринку газового обладнання України від початку його створення. Всі ці роки показали, що підприємство середньо адаптоване до умов, що змінюється (кризи 1990-х та 2008–2009 рр. були успішно пережиті), проте в роботі помітні так звані ознаки «збереження» – показники того, що протягом останніх років товариство практично не змінювало своїх методів діяльності на ринку [115]. Подібне ведення справ може в подальшому не тільки негативно вплинути на частку ринку, а й поставити під загрозу факт існування підприємства в Україні.

Економічні показники підприємства поки не дають підстав стверджувати, що наявна суттєва загроза становищу підприємства на ринку газового обладнання України. Проте ситуація показує, що за наявних тенденцій через певний проміжок часу (від 2,5 до 3 років) починається неминуче старіння продукції [115].

Підприємство нині виробляє і постачає на ринок України газове обладнання побутового та промислового призначення, а також має мережу постійних партнерів-магазинів, які збувають товар місцевим споживачам. Маркетингова служба практично не розвинута, якщо не враховувати мережу так званих торгових агентів, які займаються добором дистриб'юторів. Проте, як можна припустити, орієнтуючись на показники роботи підприємства, – це дуже ненадійний спосіб збуту продукції, оскільки контракти є номінальними і якщо їх укладають, то не на тривалий період (максимальний термін укладання контракту – на 0,5 року). Це створює певні незручності при плануванні обсягів

виробництва, оскільки через специфічність використання (обладнання тривалого користування) збитки можуть перевищити очікуваний прибуток.

Збір і аналіз інформації всередині підприємства виявив такі предмети бенчмаркінгу: структура управління та маркетингова система. На нашу думку, доцільне здійснення проектів за обома предметами бенчмаркінгу одночасно, оскільки вони тісно взаємопов'язані, й зміни в одному викличуть зміни в іншому.

На початковому етапі впровадження бенчмаркінгу на досліджуваному підприємстві основним джерелом знань має стати інформація, яку нададуть компанії, що мають певний досвід у цій сфері. Це можуть бути підприємства не тільки спорідненої галузі, а й інших галузей промисловості.

Важливою запорукою успішного впровадження бенчмаркінгу в ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» є забезпечення стратегічного підходу, а саме:

- управління бенчмаркінгом протягом усього терміну його реалізації;
- узгодження бенчмаркінгу з концепцією TQM, постійним підвищенням якості та управлінням бізнес-процесами;
- формування інфраструктури для реалізації бенчмаркінгу;
- використання сторонніх консультантів для полегшення процесу бенчмаркінгу;
- утвердження бенчмаркінгу як форми управління підприємством;
- відповідальність керівництва за ініціювання, забезпечення та підтримку бенчмаркінгу;
- необхідність оцінювання поточного становища і бажаного кінцевого стану підприємства;
- уявлення про те, яким має бути бенчмаркінг на підприємстві.

Організацією бенчмаркінгу повинні займатися провідні менеджери, керівники департаментів та підрозділів, старші спеціалісти, які відповідають за якість, власники і професіонали, зацікавлені у тому, щоб почати вдосконалювати роботу підприємства в усіх сферах. Для реалізації

бенчмаркінгу створюють робочу групу, яку необхідно спочатку навчити цьому. Особовий склад робочої групи визначають залежно від предмета бенчмаркінгу, і цей склад при потребі може змінюватися під час реалізації проекту.

Основними функціями робочої групи мають бути методи втілення бенчмаркінгу в систему управління підприємством, у т. ч. роботи із запуску проекту, його підтримки протягом певного часу і в підсумку – його утвердження. Членам групи надають можливість з'ясувати суть питання, використовуючи теоретичні розробки і практичний досвід інших підприємств. Це дасть змогу скоротити час на впровадження бенчмаркінгу. Базуючись на власному досвіді, організація може розробити власну систему навчання бенчмаркінгу для внутрішнього користування.

Важливе джерело знань про організацію процедури бенчмаркінгу – конференції, в т. ч. інтернет-конференції, одноденні семінари та зібрання, які є комплексним способом швидкого ознайомлення учасників із широким розмаїттям практики і досвідом роботи у сфері бенчмаркінгу. Вони складаються і репрезентацій, які представляють спеціалісти з бенчмаркінгу, розкриваючи одну тему, при цьому виступи учасників систематизовані, щоб уникнути повторів.

Важливим засобом підвищення кваліфікації персоналу з бенчмаркінгу є відрядження до відповідних підприємств, де можна запозичити певний досвід. Окрім відряджень можна використовувати стажування на еталонному підприємстві.

Важливий аспект організаційної процедури бенчмаркінгу на підприємстві – підготовка рекомендацій щодо проведення бенчмаркінгу та ознайомлення команди з нею. Такі рекомендації розробляють спеціалісти вищого рівня, і ці документи є керівництвом до дії всіх членів робочої команди з бенчмаркінгу. Як приклад можна навести розроблений компанією Xerox Corporation посібник [219] і з певними змінами або доповнення використати його на практиці.

Структура посібника має охоплювати виклад основних етапів процесу бенчмаркінгу і висвітлювати певні юридичні та етичні аспекти обміну інформацією.

Оскільки інформація є основою бенчмаркінгу, в багатьох випадках потрібне створення спеціального інформаційного відділу, який буде займатися її збором і опрацюванням. Так як витрати на створення такого відділу значні, це під силу не всім підприємствам, а тільки тим, які мають достатній рівень доходу і вже розвинуту структуру.

Інформаційний відділ підприємства – структурний підрозділ, який виконує роль єдиного інформаційного центру із завданнями опрацювання й аналізування інформації, що забезпечує прийняття вищим керівництвом обґрунтованих рішень із найважливіших питань [83, с. 135].

До сфери завдань інформаційного відділу можна віднести:

1. Забезпечення осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень, такою інформацією, яка допомогла б вибрати найоптимальніший варіант розв'язання проблеми, актуальної для підприємства.

2. Цілеспрямований збір загальнодоступної інформації з різних відкритих джерел з наступним порівнянням і аналізування, надання вже проаналізованих даних.

3. Організація максимально ефективної інформаційної роботи, яка унеможливує дублювання структурними підрозділами підприємства функцій одне одного.

4. Створення системи інформації (банку даних), яка дає змогу відстежити динаміку певних показників.

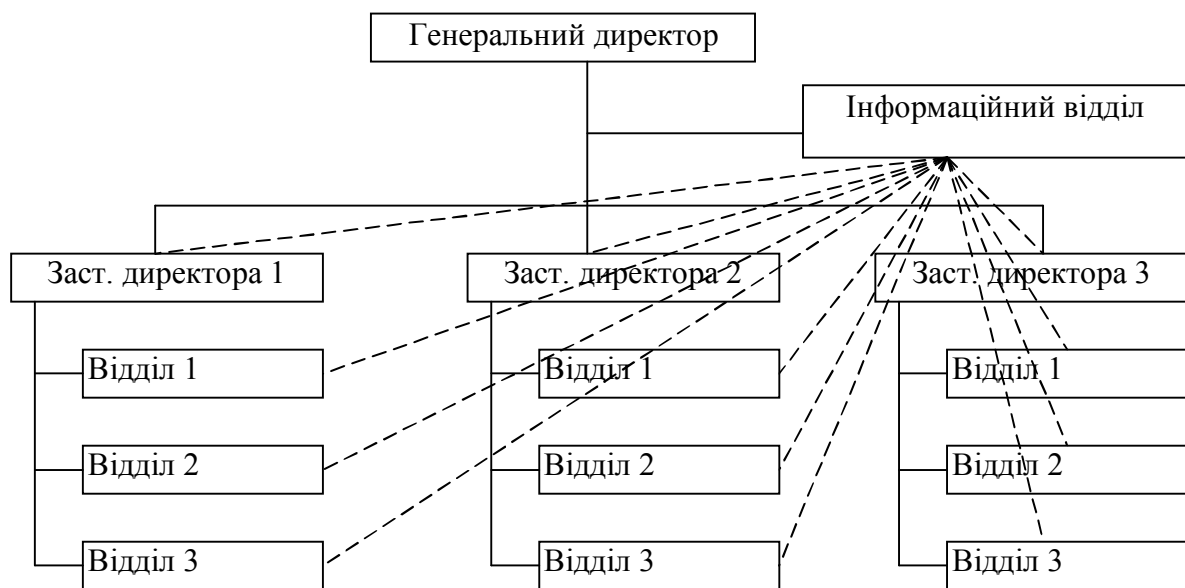
5. Зіставлення аналітичних довідок за результатами роботи підприємства в цілому та його підрозділів.

6. Розроблення і зіставлення короткотермінових і довготермінових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства. Формування рекомендацій з локалізації і нейтралізації активізованих факторів ризику.

7. Посилення сприятливих і локалізація несприятливих факторів впливу довколишнього середовища на господарську діяльність підприємства (управління ризиками).

8. Захист власної інформації від вторгнення конкурентів.

У відділі має бути не менше трьох співробітників. В організаційній структурі ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» такий відділ повинен підпорядковуватися безпосередньо генеральному директорові, проте мати зв'язки зі всіма відділами, щоб могли оперативно, без затримки, отримувати внутрішню інформацію, необхідну для порівняльного аналізу. Він може бути вбудований у структуру апарату управління підприємства так, як показано на рисунку 3.6.



Примітка: пунктирною лінією зображені прямі та зворотні інформаційні потоки підприємства

Рис. 3.6. Місце інформаційного відділу в організаційній структурі

ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад»

Джерело: розробила автор

Для проведення бенчмаркінгу у ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» за основу доцільно взяти модель, розроблену в пункті 3.1 цього розділу (див. рис. 3.4).

На першому етапі здійснюють моделювання ідеального образу, який для підприємства ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» полягає в збільшенні обсягів виробництва і частки на ринку.

На другому етапі визначають предмет бенчмаркінгу на підприємстві. У даному випадку було виявлено два предмети бенчмаркінгу: структура управління і маркетингова система.

Далі необхідно визначити потенційних донорів бенчмаркінгової інформації. Для цього ми розробили (див. далі) систему показників (критеріїв), за якими оцінюватимуть кандидатів у донори бенчмаркінгової інформації. На підставі результатів оцінки будуть обрані ті підприємства, які зможуть бути корисними для проведення бенчмаркінгу на підприємстві.

На четвертому етапі передбачено порівняти вибрані предмети бенчмаркінгу на підприємстві та в інформаційних донорів. Таким чином буде визначено напрямки робіт з поліпшення діяльності підприємства.

П'ятим етапом стане розроблення програми заходів щодо поліпшення. Підставою для неї є результати четвертого етапу, а результатом – перелік конкретних дій, необхідних для здійснення змін.

Як уже йшлося, бенчмаркінг на підприємстві проводять уперше, тому для полегшення завдання було вирішено обмежити коло пошуку підприємств-потенційних донорів бенчмаркінгової інформації своєю галуззю, тобто виробниками газового обладнання.

Первинну фільтрацію потенційних донорів бенчмаркінгової інформації рекомендуємо проводити за такими критеріями:

- 1) успішність функціонування на ринку;
- 2) тривалість функціонування на ринку;
- 3) темпи зростання підприємства;
- 4) можливість отримання інформації.

Успішність функціонування на ринку. В Україні діють понад 60 підприємств, які виробляють газове обладнання й апаратуру, з різною часткою на ринку. При цьому потрібно врахувати той факт, що сильними гравцями на цьому ринку виступають іноземні фірми. Більшість продукції виробляють для ринку побутового споживання. Як джерело інформації про фінансову діяльність підприємств використані річні звіти підприємств, опубліковані в пресі, виписки з балансів та інша офіційна доступна інформація. У таблиці 3.4 представлені результати – перелік потенційних донорів бенчмаркінгової інформації.

Таблиця 3.4

Перелік потенційних донорів бенчмаркінгової інформації

Назва підприємства	Частка на ринку, %	Співвідношення чистого і балансового прибутку
ПрАТ «Агроресурс» (м. Рівне)	14,91	0,212
ТОВ «Завод «Красилівмаш» (м. Красилів, Хмельницька обл.)	12,1	0,174
ПАТ «РОСС» (м. Харків)	9,34	0,167
ТОВ «СП «Укрінтерм» (м. Біла Церква, Київська обл.)	4,53	0,166
ТОВ «Завод «Конвектор» (м. Ужгород)	3,16	0,149
ТОВ «Дружківський завод газового обладнання» (м. Дружківка, Донецька обл.)	2,06	0,138
ПрАТ «Васильківський завод газового обладнання» (м. Калинівка, Київська обл.)	2,14	0,126
ТОВ «СП «Атем-Франк» (м. Житомир)	1,09	0,124
ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» (м. Тернопіль)	1,06	0,118
ПАТ «Машзавод» (м. Новгородівка, Донецька обл.)	2,3	0,106

Джерело: розрахувала автор за [42, 55] та бухгалтерською звітністю підприємств

У таблиці 3.4 підприємства-потенційні донори бенчмаркінгової інформації розташовані в порядку погіршення фінансових показників. Різниця між першим підприємством і останнім у списку значна: відносний показник балансового прибутку підприємства ПрАТ «Агроресурс» перевищує

аналогічний показник ПАТ «Машзавод» більш як у два рази. Показники інших підприємств, не введених в таблицю, були ще меншими. Успішність функціонування на ринку дає можливість припускати, що функції, необхідні для проведення бенчмаркінгу на власному підприємстві, на цих підприємствах виконують успішно.

Тривалість існування на ринку. Багато з відібраних на першому етапі виробників функціонують на ринку вже більше 10 років, деякі заявили про себе лише недавно. За даними досліджень, найкритичнішим для виробника газового обладнання й апаратури є «вік» від 2-х до 4-х років. Саме у цей період найбільше підприємств припиняють своє існування на ринку через такі чинники, як зняття пільгового оподаткування, старіння пропозиції, поява нових, сильніших конкурентів тощо. Так було визначено другий критерій первинного відбору: вирішено вибрати виробників, які існують на ринку не менше 5 років, при цьому активно займаються виробничою діяльністю. В Україні факт тривалого існування на ринку є своєрідною візиткою підприємства і, на відміну від західних країн, відіграє набагато важливішу роль. Результати другого етапу відображені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Список потенційних донорів бенчмаркінгової інформації після другого етапу відбору

Назва підприємства	Співвідношення чистого і балансового прибутку	Тривалість існування на ринку, років
ПрАТ «Агроресурс» (м. Рівне)	0,212	16
ТОВ «Завод «Красилівмаш» (м. Красилів, Хмельницька обл.)	0,174	18
ПАТ «РОСС» (м. Харків)	0,167	18
ТОВ «СП «Укрінтерм» (м. Біла Церква, Київська обл.)	0,166	19
ТОВ «Завод «Конвектор» (м. Ужгород)	0,149	15
ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» (м. Тернопіль)	0,118	22

Джерело: розрахувала автор за [42, 55] та бухгалтерською звітністю підприємств

Інші підприємства мають «стаж» менше 5 років або активно не займаються виготовленням продукції. Вже на даному етапі стає зрозумілим, що безперечним лідером є ПрАТ «Агроресурс», який має найбільшу частку ринку і найкращий відносний показник балансового прибутку.

Темпи зростання підприємства. Для проведення бенчмаркінгу необхідно відбирати такі підприємства, які збираються розширюватися або, принаймні, чії показники не свідчать про те, що підприємство з якихось причин «згортає» свою діяльність на ринку. За даними досліджень, «небезпечним» вважають коливання частки ринку, що перевищують в середньому 5% на рік, – це свідчить про нестабільну роботу підприємства. Особливу увагу слід звернути на те, що різке зростання, а потім спад виробництва (частки ринку) є небезпечнішим, аніж поступове зменшення. Таке зменшення частки ринку може бути обґрунтовано, наприклад, збільшенням ємності ринку, тоді як різкі перепади відразу ж показують нестабільність у роботі й наявність будь-яких внутрішніх проблем.

Колівання ж частки ринку в межах 5%, якщо розраховують на період, не менший чотирьох років, вважають фактично безпечним. У таблиці 3.6 наведений розрахунок результатів третього етапу. Колівання частки ринку розраховували за останніх чотири роки. Якщо стосовно деяких підприємств відомості за останніх три роки знайти не вдалося, то з метою безпеки вони до списку не введені. У таблиці 3.6 колівання частки ринку розраховані як середнє значення колівань упродовж чотирьох останніх років.

Якщо підприємства мають показник колівання частки ринку, що перевищує 5%-ну межу, але фінансові показники характерні позитивною динамікою, тому такі підприємства виведені зі списку потенційних партнерів. Якщо підприємство існує на ринку вже давно, і подібні колівання частки ринку для нього були характерні раніше, то воно може бути введено до списку як виняток. Результатом третього етапу став перелік не більше 5 підприємств, які відповідають необхідним вимогам.

Коливання частки ринку підприємств – потенційних інформаційних донорів

Назва підприємства	Частка ринку в %				Коливання частки ринку в % (+, -)
	2010	2011	2012	2013	
ПрАТ «Агроресурс» (м. Рівне)	14,91	14,93	14,8	14,91	+0,13
ТОВ «Завод «Красилівмаш» (м. Красилів, Хмельницька обл.)	11,83	11,89	11,96	12,1	+0,27
ПАТ «РОСС» (м. Харків)	9,12	9,08	8,76	9,84	+1,08
ТОВ «СП «Укрінтерм» (м. Біла Церква, Київська обл.)	4,42	3,91	4,48	4,53	+0,62

Джерело: розрахувала автор за [42]

Можливість отримання інформації від потенційних донорів бенчмаркінгової інформації. Критерій можливості отримання інформації виник через специфічність вітчизняних умов господарювання. Незважаючи на те, що західні виробники також неохоче надають свою інформацію, якщо не матимуть будь-яких вигод, для підприємства, котре проводить бенчмаркінг, отримати відомості не становить великих труднощів. Вітчизняні підприємці, які не беруть участі в проектах з бенчмаркінгу, не завжди готові піти назустріч і дати конкурентові відомості про себе. Тому на даному етапі попереднього відбору члени робочої групи повинні безпосередньо зв'язуватися з потенційними донорами бенчмаркінгової інформації і визначати можливість її отримання. Дуже часто одержати інформацію можна у меншій кількості підприємств, які були вибрані за наведеними вище критеріями.

На попередньому етапі було виділено 2 підприємства, які можуть служити еталоном для ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» з усіх предметів бенчмаркінгу: ПрАТ «Агроресурс» і ТОВ «Завод «Красилівмаш».

Значення критеріїв для оцінки кожного предмета бенчмаркінгу визначають експертним шляхом залежно від пріоритетів; при цьому критерій «можливість використання на власному підприємстві» залишається основним і

постійно отримує найвищий бал. Приклади окремих предметів та критеріїв для їх оцінювання відображено в додатку Д.

Експертами для предмета бенчмаркінгу можуть служити як менеджери (власники) підприємства, яке провадить бенчмаркінговий проект, так і сторонні фахівці. За вибраними критеріями оцінюють потенційних донорів з бенчмаркінгу. Схема оцінки у даному випадку така ж сама, як і при визначенні критеріїв відбору інформаційних донорів і значення цих критеріїв.

На основі результатів оцінки значення критеріїв та відбору інформаційних донорів розраховують середньовагову оцінку підприємства-донора інформації за формулою:

$$N_{cb} = \frac{\sum N_i \cdot B_i \cdot K_i}{\sum N_i \cdot B_i}, \text{ де} \quad (3.8)$$

N_{cb} – середньовагова оцінка критеріїв;

N_i – (експертна) оцінка критерію;

B_i – значення критерію;

K_i – (експертна) оцінка підприємства за i -м критерієм.

Для визначення інформаційних донорів у сфері управління для ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» були відібрані такі критерії із зазначенням їх значимості (оцінка – за 5-бальною шкалою):

- висота структури;
- норма керованості;
- кількість підлеглих у топ-менеджера;
- величина підприємства (за кількістю робітників, за обсягами випуску продукції, за вартістю основних фондів, за технічною оснащеністю тощо);
- показник індексу прийняття рішень;
- «логічність» структури;
- можливість використання на власному підприємстві.

Під «логічністю» структури маємо на увазі особливості її побудови для зручності генерального директора. Це актуально, в основному, для тих

підприємств, де генеральний директор є власником. Для ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» дуже важливий вказаний критерій.

Результати розрахунків за предметом бенчмаркінгу «організаційна структура» подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Оцінка і значимість критеріїв відбору донорів інформації
за предметом «структура управління»**

Критерій	Оцінка	Вага критерію
Висота структури	4	0,15
Норма керованості	4	0,15
Кількість підлеглих у топ-менеджера	3	0,1
Величина підприємства	2,5	0,1
Показник індексу прийняття рішення	2	0,1
«Логічність» структури	5	0,2
Можливість використання на власному підприємстві	5	0,2
Всього	25,5	1

Джерело: розробила автор

Критерії добору донорів бенчмаркінгової інформації у сфері маркетингу такі:

- простота управління;
- наявність маркетингу кожного товару;
- гнучкість структури;
- прогнозування ринку;
- знання товарної номенклатури;
- кількість функцій;
- можливість використання на власному підприємстві.

Результати розрахунків за предметом бенчмаркінгу «маркетингова сфера» подано в таблиці 3.8.

Отже, таким чином можна побудувати організаційну процедуру запровадження бенчмаркінгу в систему управління машинобудівним підприємством залежно від специфіки його діяльності, функціонування на ринку, розміру підприємства. Багато критеріїв можна додати, так само, як і

деякі з наведених критеріїв можна не враховувати. Наступні етапи передбачають уже безпосередньо планування і реалізацію проекту бенчмаркінгу.

Таблиця 3.8

**Оцінка та значимість критеріїв добору донорів інформації з предмета
«маркетингова сфера»**

Критерій	Оцінка	Вага критерію
Простота управління	4	0,125
Наявність маркетингу кожного товару	4	0,125
Гнучкість структури	5	0,15
Прогнозування ринку	5	0,15
Знання товарної номенклатури	5	0,15
Численність функцій	5	0,15
Можливість використання на власному підприємстві	5	0,15
Всього	33	1

Джерело: розробила автор

3.3. Оцінка ефективності як етап впровадження бенчмаркінгу на машинобудівному підприємстві

При впровадженні у систему управління машинобудівним підприємством принципів бенчмаркінгу має відбутися перехід до системи постійного вдосконалення, яка забезпечить поступове і значне вдосконалення економічної, технічної, технологічної та соціальної підсистем. Проте, як і будь-який процес, бенчмаркінг потребує оцінки його планової ефективності при прийнятті рішення перед початком реалізації проекту та підбиття підсумків після завершення. Зрозуміло, що кожен бенчмаркінговий проект є індивідуальним та унікальним, проте загальні рекомендації для оцінювання ефективності можна визначити.

Для оцінювання ефективності бенчмаркінгового проекту на машинобудівних підприємствах України традиційних економічних показників

– рентабельності виробництва, продажів, капіталу, активів, продукції, а також продуктивності праці, оборотності капіталу, ліквідності, які більше характеризують операційну діяльність суб'єктів ринку, виявляється недостатньо. Це пов'язано з тим, що розроблення і реалізація бенчмаркінгового проекту – довготерміновий процес, який дуже часто на підготовчому етапі та етапі впровадження потребує додаткових вкладень, у т. ч. фінансових, а результати дає набагато пізніше, і вони не завжди будуть яскраво фінансово вираженими. Тому до згаданих показників для оцінки ефективності бенчмаркінгового проекту потрібно долучити нові (стратегічні) показники, які базуватимуться на аналізі соціально-економічних відносин, що утворюються між партнерами, та відобразатимуть користь для споживачів, персоналу й суспільства. Крім того, варто сказати, що діяльність підприємства має бути спрямована на задоволеність споживачів, тому важливу роль повинні відігравати саме показники, що дають змогу оцінити її рівень.

При застосуванні в практиці ведення бізнесу на машинобудівних підприємствах України бенчмаркінгу, з одного боку, між партнерами складаються економічні відносини у вигляді операцій, контрактів тощо. З іншого боку, дані партнери пов'язані неформальними (соціальними) відносинами, через які передають інформацію, знання, досвід тощо, необхідні для розвитку організацій та посилення партнерства. Чим довше підприємство застосовує бенчмаркінг, тим саме соціальні відносини актуалізуються та починають давати більший ефект завдяки налагодженню неформальних стосунків між керівниками і працівниками різних підприємств.

Розроблення методики оцінки ефективності бенчмаркінгу передбачає виділення таких блоків даного процесу (рис. 3.7):

- аналізування факторів, що впливають на ефективність бенчмаркінгу;
- визначення основних показників для оцінки ефективності бенчмаркінгу;
- конкретизація основних кінцевих результатів бенчмаркінгу.

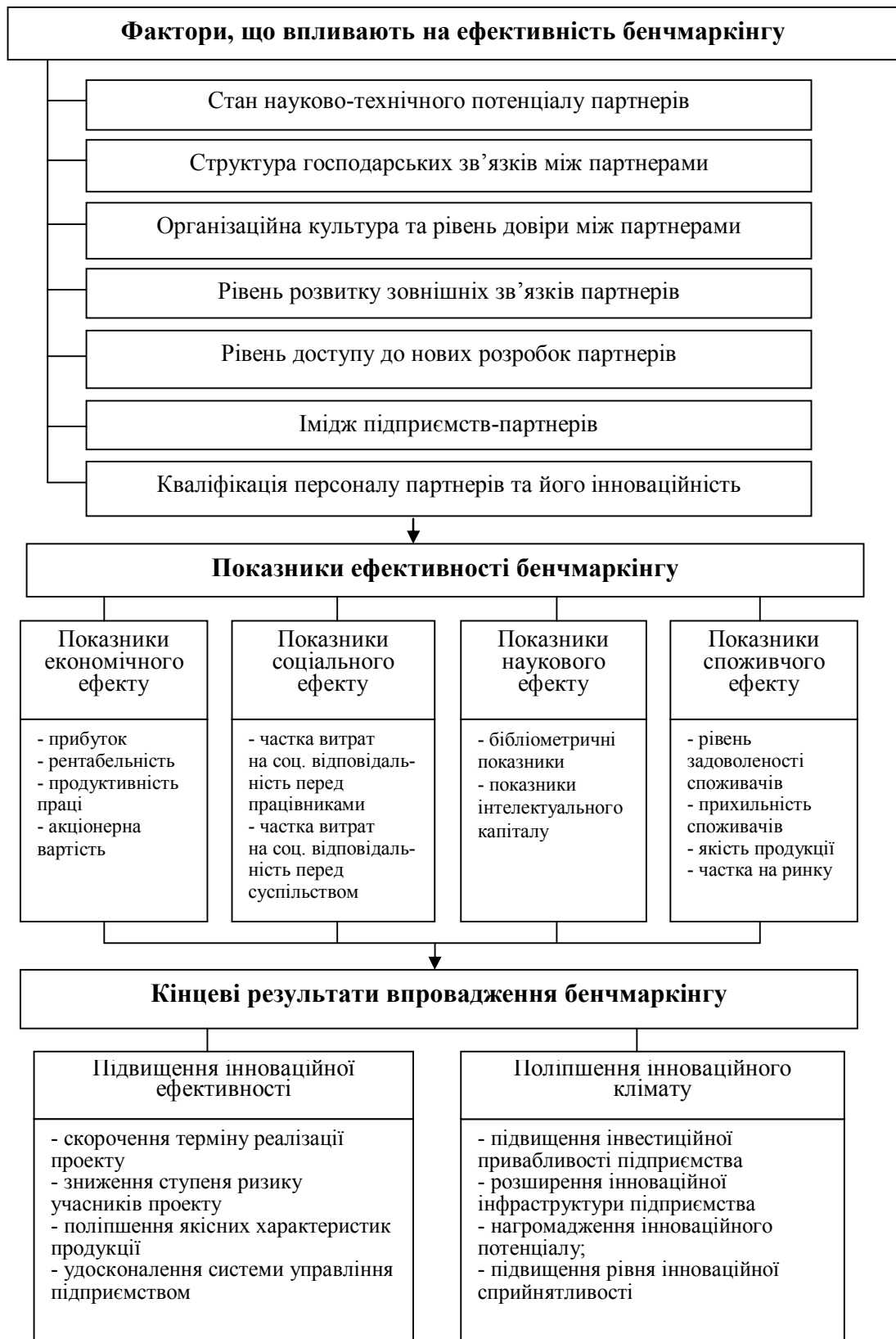


Рис. 3.7. Фактори, показники та кінцеві результати ефективності бенчмаркінгу

Джерело: розробила автор

Загальною формулою для оцінювання ефективності бенчмаркінгу машинобудівних підприємств України можна вважати:

$$E_6 = \sum D - \sum BC, \quad (3.9)$$

де E_6 – ефективність процесу бенчмаркінгу, $\sum D$ – сукупний ефект, отриманий від реалізації бенчмаркінгу, $\sum BC$ – сукупні витрати на реалізацію бенчмаркінгу.

Сукупні витрати на проведення бенчмаркінгу охоплюватимуть витрати підприємства на підготовку до проведення бенчмаркінгу, на вибір партнера для порівняння, на дослідження і передачу інформації (в тому числі на її захист), а також на впровадження запропонованих рішень у практичну діяльність. Суму фінансових витрат (BC) на здійснення бенчмаркінгу на підприємстві можна визначити за формулою (3.10)

$$BC = (W_{ta} + W_o + W_e + C_i + C_p) + (K - K_f) - \sum e_j, \quad (3.10)$$

де W_{ta} – трансакційні витрати на проект бенчмаркінгу;

– W_o – витрати на заробітну плату власного персоналу, зайнятого в проекті;

– W_e – витрати на заробітну плату запрошених спеціалістів;

– C_i – вартість інформації, отриманої як із зовнішніх, так із внутрішніх джерел;

– C_p – програмне забезпечення (у тому випадку, якщо його розробляють на підприємстві, враховуючи заробітну плату співробітників);

– K – капітальні витрати на проект, куди введені витрати на оргтехніку, необхідну для забезпечення проекту, витрати на необхідне переобладнання цехів, будівель, споруд, офісів, придбання нових приміщень, нового обладнання, налагодження нового виробництва тощо;

– K_f – вивільнені засоби, до яких може належати вартість приміщень, обладнання, сировини, патентів тощо, котрі продають. Дуже часто даний показник дорівнює 0;

– $\sum e_j$ – економія, яку отримає підприємство в результаті проведення бенчмаркінгу, куди належать: економія заробітної плати при коригуванні штату працівників, економія відсотків при довготерміновій виплаті кредитів, економія в кількості використаних ресурсів тощо. Дуже часто даний показник дорівнюватиме 0.

Точніше розрахувати вартість проекту бенчмаркінгу на підприємстві неможливо, проте потрібно врахувати, що у випадку, якщо бенчмаркінг здійснюють одночасно за кількома напрямками, формула розрахунку витрат виглядатиме так:

$$BC = \sum BC_n, \quad (3.11)$$

де BC_n – сума витрат за n -им предметом бенчмаркінгу.

Специфіка оцінки витрат бенчмаркінгу полягає в тому, що тут основними будуть трансакційні витрати, пов'язані з формуванням та підтримкою відносин взаємодії [21, с. 33]. У сучасній економічній літературі дані витрати трактують по-різному, проте всі автори підтримують думку, що це:

а) витрати на пошук інформації, постійний обмін нею з партнерами і регулярний моніторинг дії конкурентів [109, с. 102];

б) витрати, пов'язані з доступом до ресурсів, передачею, специфікацією і захистом прав власності, укладанням та обслуговуванням ділових стосунків [128, с. 28].

Трансакційні витрати за відсутності механізмів регулювання взаємодії можуть бути дуже високими і суттєво гальмувати інноваційні процеси. До них відносять:

– трансакційні витрати на збір додаткової інформації про надійність партнерів;

– втрати від руйнування інфраструктури попередньої взаємодії, а також ресурсів, які все ще споживають партнери і, отже, не можуть бути використані при формуванні нової взаємодії;

– витрати на розроблення, вибракування, тиражування нових трансакційних технологій;

– витрати на перепрофілювання ресурсів;

– втрати від опортуністичної поведінки різних економічних суб'єктів у ході формування нової взаємодії, а в широкому розумінні – витрати на адаптацію економічних суб'єктів до взаємної поведінки.

Рівень трансакційних витрат може бути різним залежно від форм відносин та міри довіри між партнерами. Жорсткі форми знижують можливість інформаційного обміну й обумовлюють зростання витрат на підтримку ефективної взаємодії. Це, як показали наші дослідження, характерно для вітчизняних підприємств, де ефект взаємодії забезпечують за рахунок установлення відносин через власність. У даному випадку економічні суб'єкти зазнають витрат, як правило, пов'язаних з моніторингом, необхідністю розпізнавання партнерів, які заслуговують довіри, і покарання учасників, які цю довіру не виправдали. Довіра є фактором, що значною мірою знижує необхідність контрактних відносин і сприяє насиченішому інформаційному обмінові. Хоча ми погоджуємося з поглядом [94], що довіра сама собою не забезпечує подолання невідповідності системи знань партнерів і пов'язаних з цим витрат.

Відмінність бенчмаркінгу від інших механізмів взаємодії в тому, що тут значна частка витрат пов'язана з установленням неформальних відносин, виробленням норм культури, а це дає змогу знижувати взаємне нерозуміння партнерів. Одним з важливих критеріїв оцінки ефективності організацій є адаптивність – здатність організації пристосовувати внутрішній зміст організації до зовнішніх умов. У бенчмаркінгу збільшуються канали поширення інформації, що поліпшує адаптивність організацій; при цьому забезпечується максимальне розширення каналів обміну ресурсами і продуктами, сприяння збільшенню грошових потоків та, відповідно, капіталізації акціонерної власності. У зв'язку з цим бенчмаркінгову взаємодію можна розглядати як успішний та цілеспрямований спосіб зменшення трансакційних витрат.

Трансакційні витрати можуть коливатися залежно від етапу розвитку відносин у механізмі бенчмаркінгу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Передбачувані витрати на етапах розвитку відносин суб'єктів бенчмаркінгу

Етапи розвитку відносин	Витрати на заходи
1. Встановлення відносин	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук і добір партнерів (реклама, презентація, збір інформації про партнерів, перевірка їхньої платоспроможності). 2. Отримання доступу до ресурсів і прав власності (реєстрація підприємства, ліцензування діяльності, права на оренду приміщень і доступ до комунікаційних мереж тощо).
2. Адаптація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінювання ресурсів і прав власності (зміни організаційно-правових форм, бухгалтерський облік, аудиторські послуги, маркетингові послуги). 2. Отримання прав на використання ресурсів і прав власності (права на виробництво, продажу, передачу, споживання). 3. Створення загальної інфраструктури (банк ідей, консалтингові й маркетингові фірми)
3. Підтримання відносин (інституціоналізація)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Захист ресурсів і прав власності (усунення конкурентів, юридичні послуги, охорона бізнесу). 2. Укладання ділових угод та контроль за їх дотриманням (ведення переговорів, оформлення угод і контрактів). 3. Підтримання ділових стосунків і застосування санкцій (узгодження та коригування угод, надання додаткових пільг тощо) 4. Підтримання неформальних стосунків (організація свят, спортивних змагань тощо)

Джерело: сформувала автор на основі [21, 171]

Дослідження з динаміки трансакційних витрат на різних етапах формування відносин показують, що найбільша сума витрат припадає на етап адаптації, а на етапі інституціоналізації вони зменшуються. Крім того, якщо взаємодія триватиме через посередника, то сума трансакційних витрат може зменшитися у зв'язку з тим, що посередник виступає гарантом чесності партнерів.

Аналіз факторів забезпечення ефективності бенчмаркінгу пов'язаний, насамперед, із установленням резерву зменшення витрат. У механізмі бенчмаркінгової взаємодії основні резерви забезпечуються можливістю зниження рівня трансакційних витрат. Таке зниження можна розглядати як

узагальнюючий (інтегральний) показник, що характеризує ефективність бенчмаркінгової взаємодії.

Модель економічної ефективності бенчмаркінгових заходів за тривалої взаємодії можна визначити:

$$E_6 = \Delta TAC + \sum_{t=1}^t (E_t - I_t), \quad (3.12)$$

де E_6 – сукупний ефект від упровадження механізму бенчмаркінгу; ΔTAC – сукупний ефект від зменшення трансакційних витрат t -го предмета бенчмаркінгу; E_t – ефект від упровадження бенчмаркінгу за t -м предметом; I_t – прямі витрати, пов'язані зі здійсненням t -го предмета бенчмаркінгу.

Таким чином, якщо $E_6 > 0$, то проект є ефективним і бенчмаркінгові заходи доцільно здійснювати.

Ефект бенчмаркінгу може бути виражений у показниках чотирьох видів – економічного, соціального, споживчого і наукового ефекту, які є різними за якістю, але взаємопов'язаними між собою. Враховуючи початкову некомерційність бенчмаркінгу (він спрямований на поліпшення організації та умов функціонування підприємства), особливого значення набувають соціальний, споживчий і науковий ефекти технології.

Економічний ефект від бенчмаркінгу можна оцінити прибутком від:

- реалізації вдосконаленої (інноваційної) продукції;
- удосконалення (впровадження) існуючого (нового) технологічного процесу;
- поліпшення використання виробничих потужностей;
- впровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій тощо;
- ліцензійної діяльності.

Зростання прибутковості діяльності позитивно вплине на всі показники рентабельності підприємства, і можна спостерігати їх взаємовплив із продуктивністю праці, що дуже часто визначатиме їх одночасне зростання.

Із економічних позицій ефект від бенчмаркінгу може бути виражений через такий важливий показник сучасної діяльності компанії, як акціонерна вартість, що визначає конкурентну перевагу компанії в довготерміновій перспективі. Акціонерну вартість можна визначати за сумою грошових потоків компанії. Збільшення грошових потоків передбачає максимізацію доходів (прибутку від продажів) та мінімізацію витрат (витрати + інвестиції).

Дуже часто економічний ефект від бенчмаркінгу виникатиме не лише у дослідників і реалізаторів бенчмаркінгу, а й у їхніх споживачів. Він спостерігатиметься у вигляді зменшення витрат на замовлення продукції, скорочення термінів доставки, подовження терміну використання продукції, зменшення витрат на обслуговування і ремонт тощо.

Разом з тим, зростання економічного ефекту від бенчмаркінгу передбачатиме зменшення соціального ефекту, і навпаки, значний соціальний ефект не свідчатиме про високу прибутковість. Окрім того, результати від бенчмаркінгу поліпшуватимуться при повторному його проведенні, а трансакційні витрати щоразу зменшуватимуться.

Соціальний ефект від бенчмаркінгу пов'язаний із забезпеченням сприятливої атмосфери для розвитку підприємства, поліпшенням його репутації. Даний ефект проявляється у зміцненні становища суб'єкта в суспільстві, з одного боку, а з другого – у зміні внутрішнього середовища, його орієнтації на інноваційний тип культури. Підприємства, використовуючи бенчмаркінг, створюють собі добре ім'я («goodwill»), що великою мірою дає змогу захищати інтереси своїх працівників і сприяє підвищенню якості їхнього життя.

Показники соціального ефекту характеризують організаційну культуру організації, яка може бути оцінена через аналіз цілей підприємства, умов праці й активності організації в соціальних і екологічних проектах. Важливими характеристиками інноваційної культури є творча обстановка, готовність до ризику і динамізм. При цьому необхідний високий освітній рівень персоналу та його здатність до навчання і перенавчання.

Соціальний ефект від бенчмаркінгу стосовно працівників можна оцінити за допомогою таких показників:

- змінами кількості робочих місць на об'єктах, де реалізують бенчмаркінг;
- поліпшенням умов праці працівників;
- приростом доходу персоналу підприємства;
- змінами в структурі виробничого персоналу та його кваліфікації;
- змінами у стані здоров'я працівників підприємства.

Усі перераховані показники впливають на величину витрат підприємства, пов'язаних із соціальною відповідальністю перед персоналом. Дані витрати підприємство забезпечує з власного прибутку, тому з його зростанням їх частка в ньому має зменшуватися, при цьому не зменшуючись у натуральному вираженні.

Для оцінки соціального становища організації в зовнішньому середовищі у світовій практиці використовують такі показники, як зменшення забруднення довкілля, підвищення рівня життя населення, ефективніше використання трудового потенціалу регіону, ефективніше використання ресурсів регіону тощо. Разом з тим до витрат на соціальну відповідальність перед суспільством від бенчмаркінгу можна віднести і витрати на спонсорство, допомогу, соціальні акції тощо. Всі перераховані витрати аналогічно із витратами на соціальну відповідальність перед персоналом підприємство забезпечує з власного прибутку, тому з його зростанням їх частка в ньому має зменшуватися, при цьому не зменшуючись у натуральному вираженні.

Точніше соціальний ефект від бенчмаркінгу можна оцінити за допомогою експертних методів. Експертиза очікуваних соціальних наслідків бенчмаркінгу може бути організована у різних формах: 1) індивідуальна або колективна з участю кваліфікованих фахівців у різних сферах діяльності; 2) соціологічні опитування працівників і споживачів.

На нашу думку, найзначнішим для підприємства, що здійснює бенчмаркінг, має стати споживчий ефект. Це пов'язано з тим, що для того, аби

діяльність підприємства була ефективною, вона має насамперед задовольняти потреби споживачів. Саме споживачі та обсяги реалізованої їм продукції визначатимуть рівень конкурентоспроможності підприємства і частку ринку, яку воно зможе зайняти. Для того, щоб визначити споживчий ефект, можна визначити такі показники, як рівень задоволеності клієнтів, прихильність до підприємства та його торгової марки і низку інших показників. Високі значення даних показників свідчать про задоволеність продукцією підприємства і реалізацію всіх необхідних дій для утримання та збільшення його частки на ринку.

Науковий (науково-технічний) ефект від бенчмаркінгу безпосередньо пов'язаний з можливістю здійснення інноваційної діяльності й виражається в прирості інформації, збільшенні знань, підвищенні рівня новизни продукції, техпроцесів, управлінських рішень тощо. Проте виразити приріст інформації кількісно, як правило, не можливо. Вивчення досвіду оцінки наукового ефекту дає змогу виділити дві групи використовуваних тут показників: бібліометричні та показники інтелектуального капіталу (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Перелік показників наукового ефекту від запровадження бенчмаркінгу на машинобудівному підприємстві

Джерело: сформувала автор на основі [12, 33, 57]

Бібліометричні показники характеризують важливість і перспективність будь-якої проблеми або напрямку наукових досліджень через кількість публікацій, згадувань про неї у пресі тощо. Показники інтелектуального капіталу показують готовність економічного суб'єкта до участі в наукових дослідженнях і реалізації інноваційної діяльності.

Новизна продукції визначається через нове знання, яке отримують від продукту виробник і споживач. Якщо для виробника параметрами в цьому служать техніко-економічні характеристики – оригінальність ідеї, коефіцієнт оновлення основних фондів, норма прибутку, величина (обсяг) продажів, то для споживача основними є міра задоволення інновацією – задоволення нової потреби або нове задоволення існуючої потреби.

Науковий ефект реалізації бенчмаркінгу має забезпечувати, насамперед, збільшення нематеріальних активів підприємства. До нематеріальних активів (НМА) вводять:

- результати прикладних науково-дослідних робіт;
- результати дослідно-конструкторських робіт;
- результати правових оформлень нематеріальних активів (патенти, свідоцтва, «ноу-хау»);
- нематеріальні активи, які використовують при виробництві продукції;
- нематеріальні активи, підготовлені до комерційного використання (переуступки частини майнових прав на НМА іншій особі);
- товарні знаки, ліцензії;
- інтелектуальні «напрацювання» – ідеї, розрахунки, технічна документація.

Підвищення нематеріальних активів дає можливість різкого скорочення або заміни товарно-матеріальних запасів інформацією, що означає зменшення кількості «непрацюючих» грошей у фінансовому обороті компанії. Крім того, збільшення інформації у вигляді нематеріальних активів веде до зростання доданої вартості. Таким чином, ефективний бенчмаркінг, збільшуючи

нематеріальні активи організації, позитивно діє на оборот капіталу і створює додану вартість.

Отже, науковий ефект від бенчмаркінгу впливає на:

- науково-технічний рівень виробництва;
- організаційний рівень виробництва і праці;
- кількість зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ліцензій, ноу-хау, ліцензій, тощо);
- збільшення частки нових інформаційних технологій і технологічних процесів;
- рівень автоматизації та роботизації виробництва;
- кількість науково-технічних публікацій;
- рівень конкурентоспроможності підприємства й його товарів.

Дуже часто науковий ефект від бенчмаркінгу оцінюють через потенційний економічний ефект.

Результатами здійснення бенчмаркінгу мають стати підвищення інноваційної ефективності та поліпшення інноваційного клімату підприємства (див. рис 3.7), одним з головних показників при цьому є інвестиційна привабливість підприємства. Під інвестиційною привабливістю підприємства розумітимемо оцінку доцільності вкладення грошових коштів у певні напрямки діяльності, програми та проекти, що сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства і задоволенню потреб усіх зацікавлених сторін.

Дана методика оцінки дає змогу прогнозувати можливість використання тих або інших заходів у ході бенчмаркінгу. Її застосування допоможе також забезпечити:

- пошук резервів підвищення ефективності як на окремих етапах, так і в бенчмаркінгу в цілому;
- техніко-економічне обґрунтування проектів бенчмаркінгу;
- порівняльну оцінку для полегшення вибору партнерів з бенчмаркінгу.

Дана методика може бути доповнена і деталізована з урахуванням характеристик економічних суб'єктів і специфіки кожного окремого проекту бенчмаркінгу.

Використання запропонованих рекомендацій дасть змогу забезпечити ефект кількох видів, сприятиме ширшій можливості реалізації знань економічних суб'єктів у регіоні та підвищить рівень розвитку їх капіталу. В бенчмаркінгу за рахунок адаптації стратегій і систем знань постачальника та споживача буде збільшуватиметься кількість інноваційних товарів й поліпшуватимуться їх якісні характеристики. Все це зумовлює доцільність та необхідність упровадження механізму бенчмаркінгу з метою підвищення інноваційної активності вітчизняної економіки.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалено процес прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень на підприємстві, враховуючи технологію управління бенчмаркінг.

2. Розроблено матрицю вибору методів подолання опору переминам персоналу при бенчмаркінгу, яку можна застосовувати як на етапі планування проекту для недопущення опору, так і для подолання вже наявного опору при реалізації проекту.

3. Обґрунтовано доцільність створення інформаційного відділу, до завдань якого належать цілеспрямований збір загальнодоступної інформації та її аналізування, створення баз даних, розроблення і складання короткотермінових та довготермінових прогнозів, посилення сприятливих і локалізація несприятливих факторів, захист власної інформації від вторгнення конкурентів.

4. Запропоновано рекомендації щодо первинного відбору донорів бенчмаркінгової інформації для підприємств машинобудівної галузі, які ґрунтуються на критеріях: успішність функціонування на ринку; тривалість

функціонування на ринку; темпи зростання підприємства; можливість отримання інформації. Дотримання вказаних критеріїв дасть змогу найоптимальніше підібрати партнера по бенчмаркінгу та підвищити ефективність й знизити витратність проекту поліпшення. Сукупність запропонованих критеріїв можна застосувати і для підприємств інших галузей національної економіки при пошуку постачальника інформації.

5. Визначено основні критерії оцінки ефективності проекту бенчмаркінгу, які охоплюють показники економічного, соціального, споживчого та наукового ефектів. Дані критерії дадуть змогу оцінити доцільність реалізації як економічного, так і соціального проекту.

Основні положення даного розділу викладено в публікаціях: [56, 136, 161, 163, 164, 165, 167].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі досліджено аспекти бенчмаркінгу як технології управління в теоретичному і в практичному діапазонах, що можна використати як керівництво для впровадження даної наукової концепції в систему управління машинобудівними підприємствами. На основі отриманих результатів представляється можливим сформулювати наступні висновки:

1. Поширення бенчмаркінгу серед підприємств розвинутих країн дає підстави у кожному випадку по-різному трактувати дане поняття. Дослідивши наявні визначення поняття «бенчмаркінг», виявлено, що вони не сповна відповідають його суті та змісту. У зв'язку з цим запропоновано розуміти бенчмаркінг як «інноваційну технологію управління, яка на основі критичної оцінки власного внутрішнього і зовнішнього середовищ та дослідження ведення бізнесу іншими успішними компаніями, що працюють як на аналогічному стосовно досліджуваного підприємства ринку, так і на інших ринках, дає змогу створити безперервну систему вдосконалень для підвищення ефективності бізнесу на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій і рішень». Хоча дане визначення не охоплює всіх аспектів застосування бенчмаркінгу на підприємстві, воно найповніше відображає його сутність саме як технології управління та допомагає керівникам підприємства використовувати його для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

2. Запропоновано ввести класифікаційну ознаку різновидів бенчмаркінгу – об'єкт наслідування. У такій класифікації доцільно виділяти три види бенчмаркінгу: бенчмаркінг «спокою», бенчмаркінг «середнього рівня», бенчмаркінг «лідера». Крім того, доведено, що при виборі виду бенчмаркінгу необхідно враховувати етап життєвого циклу, на якому перебуває підприємство, і це дасть змогу менеджерам машинобудівних підприємств підвищити ефективність процесу удосконалень.

3. Встановлено, що в силу застарілої продукції, технологічної бази й відсутності достатнього фінансування для її оновлення, а також недосконалого менеджменту протягом 2008–2013 років погіршилися основні показники стану машинобудівної галузі України і постійно зменшувалася кількість інноваційно активних підприємств. Розв'язання цих проблем залежить від рівня розвитку машинобудівних підприємств: для висококонкурентних на світових ринках машинобудівних виробництв варто зберігати та зміцнювати їх конкурентну перевагу, базовану на наукомісткій продукції; для конкурентних на внутрішньому ринку суб'єктів машинобудування потрібно залучати іноземний досвід створення унікального власного продукту; для потенційно конкурентних підприємств необхідно проводити розвідки щодо можливості побудови виробничих потужностей на території України.

4. Визначено, що на підприємствах машинобудівної галузі України застосовують переважно окремі елементи бенчмаркінгу: порівняння ціни та якості продукції з конкурентами, впровадження окремих проектів удосконалень з орієнтацією на конкурентів тощо; ініціаторами проектів удосконалень на підприємствах стають менеджери або спеціалісти, і керівництво зовсім не залучає до цієї роботи аналітиків та сторонніх консультантів; основним критерієм при виборі варіанта вдосконалення є необхідна величина витрат та ймовірність отримання позитивного результату. На досліджуваних підприємствах використовують найчастіше процесний, внутрішній бенчмаркінг і бенчмаркінг конкурента та майже половина респондентів вважають проекти з удосконалень ефективними й такими, що призвели до бажаних поліпшень. Застосування бенчмаркінгу на постійній основі не є характерним для вітчизняних машинобудівних підприємств.

5. Для імплементації бенчмаркінгу в систему управління машинобудівними підприємствами України обґрунтовані принципи, до яких належать: цілеспрямованість; безперервність збору інформації; необхідність підготовки до бенчмаркінгу; певна послідовність етапів; унікальність; гнучкість; результативність і ефективність; комплексність; універсальність та

постійність; поєднання внутрішнього й зовнішнього бенчмаркінгу; сприйнятливість до бенчмаркінгу; легальність; постійність та відповідність рівневі науково-технічного прогресу. Використання зазначених принципів дає змогу керівникам і фахівцям підприємства здійснювати бенчмаркінг з вищою ефективністю та з меншою кількістю помилок.

6. З метою вдосконалення процесу прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень на підприємстві запропоновано використовувати бенчмаркінг, особливо на етапі розроблення альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Для формування альтернатив оперативного управлінського рішення рекомендовано менеджерам використовувати досвід інших підрозділів цього ж підприємства, тобто вибирати спосіб вирішення питання на основі внутрішнього бенчмаркінгу. Також запропоновано для розроблення альтернатив стратегічного управлінського рішення використовувати, окрім внутрішнього бенчмаркінгу, зовнішній бенчмаркінг. Застосування бенчмаркінгу в цьому процесі дасть змогу керівникам знизити витратність, підвищити ефективність прийнятих рішень та зменшити ризик їх «неправильності».

7. Розроблено матрицю вибору методів подолання опору перемінам персоналу при реалізації бенчмаркінгу, котру керівники машинобудівних підприємств можуть застосовувати як на етапі планування проекту для недопущення опору, так і для подолання наявного опору при реалізації проекту. Дана модель ґрунтується на двох показниках: рівні залученості персоналу підприємства та силі опору перемінам і дає змогу при застосуванні бенчмаркінгу зменшити витрати ресурсів та часу.

8. З метою впровадження бенчмаркінгу в практику ведення бізнесу українськими машинобудівними підприємствами запропонована модель процесу бенчмаркінгу, яка охоплює такі етапи: визначення предмета бенчмаркінгу, вибір суб'єктів для аналізування, регламентація здійснення аналізу діяльності, вибір методів аналізування, вибір форми проведення результатів аналізу, планування процесу бенчмаркінгу, пошук інформації,

аналіз отриманої інформації, адаптація одержаних результатів, цілеспрямоване впровадження елементів переваги в практику тестованого підприємства та оцінка ефективності бенчмаркінгу. Розроблена модель детально відображає як підготовчу частину бенчмаркінгу, так і його впровадження, враховує особливості функціонування сучасних українських машинобудівних підприємств та допомагає менеджерам отримувати найбільшу користь від удосконалень.

9. Вироблено рекомендації щодо первинного відбору донорів бенчмаркінгової інформації для підприємств машинобудівної галузі, які ґрунтуються на критеріях: успішність функціонування на ринку; тривалість функціонування на ринку; темпи зростання підприємства; можливість отримання інформації. Дотримання вказаних критеріїв дасть змогу найоптимальніше підібрати партнера по бенчмаркінгу та підвищити ефективність й знизити витратність проекту поліпшення. Сукупність запропонованих критеріїв можна застосувати і для підприємств інших галузей національної економіки при пошуку постачальника інформації.

10. Для оцінювання ефективності реалізації бенчмаркінгу визначено основні критерії, які охоплюють показники економічного, соціального, споживчого та наукового ефектів. Дані показники економісти машинобудівного підприємства можуть використати як для оцінювання планової результативності бенчмаркінгу, так і для підбиття проміжних та кінцевих досягнутих результатів, що допоможе оптимізувати процес удосконалення діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуровского. – СПб. : Питер, 2002. – 257 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Типография «Новости», 2000. – 256 с.
3. Андрушків Б. М. Основи менеджменту : методологічні положення та прикладні механізми: підручник для студентів та викладачів економічних спеціальностей / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Тернопіль : Лілея, 1997. – 292 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
5. Аренков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев ; под науч. ред. акад. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – 144 с.
6. Асоціація виробників та постачальників газового обладнання [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://avrgo.org.ua/>
7. Багиев Г. Л. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований [Електронний ресурс] / Г. Л. Багиев, Е. Л. Богданова. – Режим доступу: www.skbkonter.m/kbt/bible/books^enchmark.html.
8. Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 718 с.
9. Багієв Г. Л. Бенчмаркінг – як функція й інструмент підприємницької діяльності / Г. Л. Багієв, Ю. Н. Соловйова // Міжнародна наукова конференція “Маркетинг і культура підприємництва : Тези доповідей. – Харків : Гал, 2012. – №.1. – С. 256–260.
10. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М. : Мастерство, 2002. – 224 с.

11. Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: моногр. / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенький. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2005. – 171 с.
12. Балан В. Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В. Г. Балан, Л. А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – Вип. 25. – С. 33–42.
13. Балашов В. Г. Антикризисное управление предприятиями и банками : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. и инженер. специальностям / Балашов В. Г. и др. / Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М. : Дело, 2001. – 840 с.
14. Баяндин Н. И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку: учеб.-практ. пособ. / Н. И. Баяндин. – М. : Юристъ, 2002. – 320 с.
15. Белокоровин Э. С. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Э. С. Белокоровин // Управление компанией. – 2006. – № 1. – С. 10–15.
16. Бланк А. И. Управление активами / А. И. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т.1. – 592 с.
17. Брагин Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учеб. для студентов, обучающихся по специальности «Экономика и упр. предприятиями торговли» / Л. А. Брагин, Т. П. Данько, Г. Г. Иванов и др.; под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 560 с.
18. Бресин С. Практика бенчмаркингу / С. Бресин // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2004. – № 1. – С. 7–10.
19. Бровкова О. Г. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством / О. Г. Бровкова, О. І. Манакова // Сталій розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2010. – №3. – С. 243–247.
20. Бублик М. І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг // М. І. Бублик / Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 19/5. – С. 136–139.

21. Булеев И. П. Управление транзакционными издержками в переходной экономике / И. П. Булеев // НАН Украины, Институт экономики промышленности. – Донецк : [б.и.], 2002. – 366 с.
22. Бурцева Т. Ф. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия / Т. Ф. Бурцева // Маркетинг. – 2006. – № 6. – С.26–35.
23. Бюлетень Національного банку України [Електронний ресурс]. – 2012. – № 12. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/>
24. Бюлетень Національного банку України [Електронний ресурс]. – 2014. – № 2. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/>
25. Вишинська Т. О. Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект [Електронний ресурс] / Т. О. Вишинська. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>
26. Владимиров С. В. Бенчмаркінг на сучасному підприємстві / С. В. Владимиров, Ю. С. Максименко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/.
27. Воеводина Н. А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ: практическое пособие // Н. А. Воеводина, А. В. Кулагина, Е. Ю. Логинова, В. Б. Толберг. – М. : ЛА "Научная Книга", 2009. – 117 с.
28. Вовлеченность сотрудников и ее влияние на чистую прибыль компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/5358>
29. Воронов Ю. П. Бенчмаркинг в конкурентной разведке. [Электронный ресурс] / Ю. П. Воронов. – Режим доступа: http://www.econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2005_04Voronov.htm
30. Гаранин М. В. Системы и сети передачи информации / М. В. Гаранин, С. В. Жупавлев. – М. : Экзамен, 2003. – 336 с.
31. Гончарук А. Г. Бенмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вип. 1 (27). – С. 253–257.

32. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22– Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

33. Гречкосей І. Д. Структура інноваційного потенціала підприємства і бенчмаркінг / І. Д. Гречкосей // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – Т. 12. – Вип.1. – Ч.1: Оцінка ефективності інноваційного розвитку українських підприємств. – Одеса, 2009. – С. 98–112.

34. Грозний І. С. Застосування методу аналізу ієрархій до задачі бенчмаркінгу виробничих процесів промислового підприємства / І. С. Грозний, Г. О. Тарасова // Економіка і управління: науковий журнал. – 2014. – № 3 (63) .– С. 47–54.

35. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах. Навч. посібник / В. М. Гужва. – К. : КНЕУ, 2001. – 400 с.

36. Данилов І. П. Бенчмаркінг как основа создания конкурентоспособного предприятия / І. П. Данилов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 70 с.

37. Данилюк М. О. Бенчмаркінг в Україні: перспективи та обмеження / М. О. Данилюк // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. – 2014. – Вип. XX. – №2. – С.56–64.

38. Двірко Ю. В. Методичні засади управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації / Ю. В. Двірко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – № 10. – С. 150–154.

39. Державна програма активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки, затверджена Постановою КМУ від 27.03.2012 № 187 із внесеними змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/187-2013-%D0%BF#n208>

40. Державна програма розвитку машинобудування на 2006–2011 роки, затверджена Постановою КМУ від 18.04.2006 № 516 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.stroyrec.com.ua

41. Державна служба інтелектуальної власності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sips.gov.ua/>
42. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua
43. Діхтяренко К. В. Вплив інноваційних змін на сприйнятливість підприємства / К. В. Діхтяренко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – № 3. – С. 100–103.
44. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 204–212.
45. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла. // Вісник Львів. ун-ту. Серія економічна. – 2010. – Вип. 44. – С. 595–605.
46. Економічна безпека: навч. посіб. / За ред. З. С. Варналія. – К.: Знання, 2009. – 647 с.
47. Єфименко Н. А. Регіональні особливості розміщення продуктивних сил машинобудування як виду економічної діяльності та їх відтворювальні аспекти./ Н. А. Єфименко // Регіональна економіка України. – 2007. – № 2. – С. 71–76.
48. Жерукова А. Б. Бенчмаркинг: теория и практика применения: монографія / А. Б. Жерукова. – Нальчик : Полиграфсервис и Т, 2012. – 139 с.
49. Жилінська О. Бенчмаркінг у системі розвитку підприємств / О. Жилінська, С. Нечушкіна // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. – Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. – К. : КНЕУ, 2001. – С. 221–227.
50. Жилінська О. І. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу / О. І. Жилінська, В. Є. Волошина // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – № 10. – С. 96–101.

51. Закон України «Про акціонерні товариства» (із змінами та доповненнями) від 17.09.2008 №514-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kodeksy.com.ua/pro_aktsionerni_tovaristva.htm

52. Закон України «Про доступ до публічної інформації» (із змінами та доповненнями) від 13.01.2011 №2939-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 32.

53. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» (зі змінами і доповненнями) від 5.07.1994 №80/94-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр>

54. Закон України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» від 7.02.2002 №3023-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/3023-14>

55. Захаренко-Березянський Ю. Підлогові котли з атмосферними пальниками [Електронний ресурс] / Ю. Захаренко-Березянський. – Режим доступу: <http://www.kolonka-astra.ru/ogljadi/statty/2005-pidlogovi-kotli-z-atmosfernimi-palnikami.html>

56. Зяйлик М. Ф. Організаційне забезпечення бенчмаркінгу // М. Ф. Зяйлик, Н. М. Шведа // Матеріали V-ої міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (20 березня 2014 р.). – Луганськ : ТОВ «Промдрук», 2014 – 234 с. – С. 181–183.

57. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Академія, 2005. – 400 с.

58. Казанцев А. К. Бенчмаркінг как инструмент инновационной политики предприятия / А. К. Казанцев // Сборник научных статей СПбГИЭУ. – СПб. : Изд-во СПбГИЭУ, 2000. – 112 с.

59. Казанцев А. К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и текстах: учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. М. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 367 с.
60. Как рассчитать индекс вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/columns/3476>
61. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. / М. І. Камлик. – К. : Атіка, 2005. – 432 с.
62. Каору И. Японские методы управления качеством / И. Каору. – СПб. : Питер, 2002. – 321 с : ил. - (Серия «Теория и практика менеджмента»)
63. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
64. Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого і середнього бізнесу / Н. В. Карпенко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/2007_4/2_3.pdf
65. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
66. Кирич Н. Б. Дослідження моделей бенчмаркінгу [Електронний ресурс] / Н. Кирич, Н. Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 286–296. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>
67. Кирич Н. Б. Оцінка сприйнятливості до нововведень як етап бенчмаркінгового проекту машинобудівних підприємств України / Н. Б. Кирич, Н. М. Шведа // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 3. – С. 118–125.
68. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб. : Питер, 2004. – 386 с.
69. Князев Е. А. Бенчмаркинг для вузов / Е. А. Князев, Я. Ш. Евдокимова. – М. : Логос, Университетская книга, 2006. – 208 с.

70. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О. В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 140–145.

71. Ковальчук М. Б. Розвиток експортного потенціалу машинобудівних підприємств: проблеми законодавчого забезпечення та підвищення конкурентоспроможності/ М. Б. Ковальчук // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2008. – № 6 (74). – С.83–92.

72. Ковальчук С. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 3. – С. 20–31.

73. Козак Н. Бенчмаркінг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Н. Козак // Рынок капитала. – 2000. – № 1-2. – С. 17–21.

74. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства: монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапьянов, та ін. – К. : Лібра, 2007. – 320 с.

75. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Пер. с франц./ Б. Коласс.; под ред. проф. Я. В. Соколова. – М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.

76. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы / Йосио Кондо; пер. с англ. – К. : Изд. дом «АДЕФ-Украина», 2007. – 256 с.

77. Корпорація «Богдан» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bogdan.ua/>

78. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук / С. В. Корягіна. – Львів : Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. – 21 с.

79. Корягіна С. В. Сучасні класифікації факторів життєвого циклу підприємства / С. В. Корягіна // Вісник Тернопільської АНГ: зб. наук. праць. – Тернопіль : ТАНГ. – 2002. – Вип. 5. – С. 206–209.

80. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сандерс, В. Вонг. Пер. с англ., 2-е европ. изд. – М., СПб., К. : Вильямс, 1998. – 1056 с.
81. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер с англ.; под ред. Л.А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.
82. Котуранова Т. В. Бенчмаркінг як метод стратегічного управління підприємством // Т. В. Котуранова / Економічний простір. – 2011. – № 52/1. – С. 267–274.
83. Кравченко В. Ф. Организационный инжиниринг. Учебное пособие / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1999. – 414 с.
84. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством / О. В. Кравченко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – Зб. наук. праць НАНУ. – Львів. – 2008. – Вип. 6 (74). – С. 102–110.
85. Криворучко О. М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – Вип. 20. – С. 77–89.
86. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
87. Кузнецов М. И. Методология управления в информационном обществе: сборник обзоров / М. И. Кузнецов. – М : ИНИОНРАН, 2006. – 124 с.
88. Кузнецов М. И. Бенчмаркинг как следствие современных тенденций мирового экономического развития / М. И. Кузнецов // Консультат директора. – 2004. – № 22. – С. 13–17.
89. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник/ О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
90. Куликов Г. В. Японский менеджмент / Г. В. Куликов. – СПб. : Питер, 2004. – 603 с.
91. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 589с.

92. Лобачева І. Ф. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства [Електронний ресурс] / І. Ф. Лобачева, А. О. Коваленко – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=64433>
93. Лукашова С. В. Життєвий цикл фірми: фактори і напрями впливу / С. В. Лукашова // Вісник НУ «Львівська політехніка»: Логістика. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка». – 2001. – № 416. – С. 191–196.
94. Ляско А. Доверие и транзакционные издержки / А. Ляско // Вопросы экономики. – 2003. – № 1. – С. 42–58.
95. Маслак О. О. Чинники впливу на інноваційну активність підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Маслак, В. Й. Жеруха // Науковий вісник. – 2008. – Вип. 18.8. – С. 203–207. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/18-8/203_Maslak_18_8.pdf
96. Маслов Д. В. Бенчмаркінг: лучшее перенимаем у других / Д. В. Маслов // Управление качеством. – 2005. – № 11. – С. 57–59.
97. Маслов Д. В. Глобальный бенчмаркінг [Электронный ресурс]. / Д. В. Маслов. – Режим доступа: <http://www.berator.ru/consultant/article/52>
98. Маслов Д. С. Бенчмаркінг – большие возможности малого бизнеса / Д. С. Маслов // Управление компанией. – 2005. – № 1. – С. 12–13.
99. Масюк І. І. Поетапна модель бенчмаркінгу як основа формування конкурентної стратегії підприємства споживчої кооперації [Електронний ресурс] / І. І. Масюк. — Режим доступу: http://virt.lac.lviv.ua/file.php/1/naukovi_pratsi/masjuk/2.pdf
100. Мелень О. В. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Мелень // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 20 (993). – С. 18–21. – Режим доступу: <http://trep.khpi.edu.ua/article/view/14551>
101. Меренюк Т. В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг / Т. В. Меренюк // Наука та практика: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. / Кол. авт. – Полтава, 2007 – С. 152–153.

102. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
103. Місюра Л. А. Бенчмаркінг – актуальна тенденція розвитку маркетингу / Л. А. Місюра // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 4. – С. 24–28.
104. Михайлова Е. А. Бенчмаркинг / Е. А. Михайлова. – М. : Благовест-В, 2002. – 176 с.
105. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга : Эволюция концепций качества / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 114–121.
106. Михайлова Е. А. Механизм бенчмаркингового анализа торгового предприятия / Е. А. Михайлова, Т. П. Пестрякова // Экономический анализ : теория и практика. – 2005. – № 3. – С. 33–37.
107. Михайлова Е. А. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством / Е. А. Михайлова // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 5. – С. 21–28.
108. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга: внутренний сопоставительный анализ / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 113–139.
109. Моисеева И. Транзакционные издержки и их влияние на конкурентные позиции фирмы / И. Моисеева, М. Слушаенко // Маркетинг. – 2002. – № 3. – С. 101–112.
110. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : підручник / О. І. Момот. – К. : ЦУЛ, 2007. – 368 с.
111. Ньюстори Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстори, К. Дэвис; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – 448 с: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»)
112. Оучи У. Г. Методы организации производства : японский и американский подходы / У. Г. Оучи. – СПб. : Изд. дом «Нева», 2003. – 216 с.
113. Паламарчук О. М. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. М. Паламарчук. – [Електронний

- ресурс] – Режим доступу:
http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2012_19_1/Palamarc.pdf
114. ПАТ «Азовмаш» [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.azovmash.com/ua>
115. ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.prylad.com.ua/index.php/uk/>
116. ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.avtozaz.com/ua/>
117. Поплавська Ж. Сутність життєвого циклу підприємств та фактори, що впливають на його формування / Ж. В. Поплавська, Т. В. Доненко // Збірник науково-технічних праць Національний лісотехнічний університет України. – 2008. – № 18.8. – С. 169–175
118. Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана : пер. с англ., 2-е издание. – М. : Джон Уайли энд Союз, 1995. – 224 с.
119. ПрАТ «Агроресурс» [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://agroresurs.ua/>
120. Прищепа В. А. Применение метода бенчмаркинга для совершенствования систем менеджмента качества испытательных центров и лабораторий / В. А. Прищепа // Актуальні проблеми економіки – 2005. – № 3 (45). - С. 110–116.
121. Пріоритети та важелі державної політики підтримки інноваційного розвитку машинобудівної промисловості України. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1273/>
122. Пронников В. А. Управление персоналом в Японии / В. А. Пронников, И. Д. Ладанов. – СПб. : Изд. дом «Нева», 2003. – 211 с.
123. Прус Л. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю / Л. Прус // Схід. – 2005. – № 4 (70). – С. 33–37.
124. Прус О. М. Бенчмаркінг // Новітній маркетинг : навчальний посібник / [Є. В. Савельєв, О. С. Братко, М. Я. Матвіїв, О. М. Прус та ін.]; за

ред. д.е.н., проф. Є. В. Савельєва. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – С. 105–119.

125. Прус О. М. Бенчмаркінг як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. М. Прус // Науковий вісник Національного аграрного університету. – 2006. – Вип. 97. – С. 401–405.

126. Прус О. М. Бенчмаркінг як інструмент безперервного удосконалення діяльності підприємства / О. М. Прус // Економіка : проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Вип. 203: В 4 т. – Том III. – С. 924–931.

127. Прус О. М. Теоретичні засади застосування бенчмаркінгу у маркетинговій діяльності підприємства / Прус О. М. // Науковий вісник Національного аграрного університету. – 2004. – Вип. 76. – С. 345–348.

128. Радаев В. В. Рынок как объект социологического исследования / В. В. Радаев // Социс. – 2001. – № 10. – С. 28–37.

129. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 247 с.

130. Савчук В. Управленческий учет издержек / В. Савчук // Бухгалтерская наука. – 2008. – № 7/8 (49/50). – С. 29–34.

131. Саймон А. Г. Адміністративна поведінка : Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Герберт А. Саймон ; пер. з англ. – Вид. переробл. і допов. числень. заув. авт. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.

132. Семеркова Л. Н. Бенчмаркинг как метод удержания потребителей / Л. Н. Семеркова, Т. И. Шерстобитова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион : Общественные науки. – 2005. – № 4 (19). – С. 102–109.

133. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький. – Режим доступу: http://bookbrains.com/book_106.html

134. Собкевич О. В. Пріоритети політики імпортозаміщення у стратегії модернізації промисловості України [Електронний ресурс] / О. В. Собкевич,

А. І. Сухоруков, А. В. Шевченко та ін.; за редакцією Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2012. – 71 с. –Режим доступу: www.niss.gov.ua/articles/1012/

135. Соломенко О. Є. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів // О. Є. Соломенко, О. А. Виноградов / Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 230–234.

136. Сороківська О. А. Інформаційна безпека підприємства в умовах застосування бенчмаркінгу / О. А. Сороківська, Н. М. Шведа // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2013. – № 2 (38). – С.55–61.

137. СП «Укрінтерм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrinterm.com.ua/ua/>

138. Стадник В. В. Технології бенчмаркінгу та реінжинірингу як засоби прогнозування і проектування організаційних змін / В. В. Стадник, Т. В. Михальчик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 4. – Т.2. – С.57-59.

139. Стариков В. В. Бенчмаркинг – путь к совершенству / В. В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4 (54). – С. 12–18.

140. Стельмах М. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства / М. Стельмах, Т. Сорока // Вісник ТНЕУ. – 2007. – № 1. – С. 53–61.

141. Сухадолец Т. Проблемы бенчмаркинга в России [Электронный ресурс] / Т. Сухадолец. – Режим доступа: <http://md-marketing.ru/articles/html/article32115.htm>

142. Таран О. М. Бенчмаркінг як інструмент конкурентного аналізу підприємства / О. М. Таран // Зб. наук. праць (екон. науки). Таврійський державний аграрно-технічний університет. – 2010. – № 9. – С.333–337.

143. Титова В. А. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия / В. А. Титова, О. В. Макаренко // Инновации. – 2006 – № 7. – С. 104–110.

144. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.alfa.te.ua/>

145. ТОВ «Завод «Конвектор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://convector.info/index.php>
146. ТОВ «Завод «Красилівмаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmbz.com.ua/>
147. Ульянов О. В. Бенчмаркінг як альтернативний підхід до вдосконалення стратегії розвитку діяльності підприємства. [Електронний ресурс] / О. В. Ульянов – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/442/1/>
148. Хакано Мацци Ото. Символика японських традицій / Хакано Мацци Ото. – СПб. : Токио, 1996. – 518 с.
149. Харів П. С. Активізація інноваційної діяльності промислового підприємства / П. С. Харів, О. М. Собко. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – 180 с.
150. Харрінгтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде!: 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон; [Пер. с англ. В. Псарев]. – СПб. и др. : Питер, 2004. – 173 с.
151. Харрінгтон Х. Джеймс. Оптимизация бизнес-процессов: Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрінгтон, К. С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – СПб. : Азбука : БМикро, 2002. – 328 с.
152. Хеллевіг Йон. Вовлеченность персонала в России : Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. Предварительная версия [Электронная книга] / Й. Хеллевінг. - Russia Advisory Group Oy, Helsinki, 2012
153. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
154. Цивільний кодекс України. // Відомості Верховної ради. – 2003. – №№ 40-44. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
155. Шандрівська О. Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні [Електронний ресурс] / О. Є. Шандрівська, А. О. Мартинюк. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16227/1/74.pdf>

156. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий: пер. с нем. / Х. Швальбе. – М. : Республика, 1995. – 317 с.

157. Шведа Н. Бенчмаркінг як технологія підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. Шведа // Сталій розвиток економіки. – 2012. – № 6 [16]. – С. 274–280.

158. Шведа Н. М. Бенчмаркінг як технологія успіху в бізнесі / Н. М. Шведа // Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій», присвяченої 50-річчю заснування ТНТУ та 165-річчю з дня народження Івана Пулюя, (Тернопіль, 19–21 травня 2010 р.). – Тернопіль, 2010. – 614 с. – С. 569.

159. Шведа Н. Збір інформації для бенчмаркінгу: українські особливості / Н. Шведа // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні аспекти реструктуризації регіональної економіки» (Вінниця, 6–7 грудня 2012 р.). – Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. – В 2-х т. – Т.1. – 394 с. – С. 359–361.

160. Шведа Н. М. Методи збирання та опрацювання інформації в бенчмаркінгу / Н. М. Шведа // Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ 20–22 листопада 2013 р.); відп. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2013. – 534 с. – С. 341–343.

161. Шведа Н. Особливості застосування бенчмаркінгу на малих і середніх підприємствах / Н. Шведа // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості» (14–15 лютого 2014 р.) – Дніпропетровськ : Видавн. дім «Гельветика», 2014. – 248 с. – С. 61–63.

162. Шведа Н. Особливості процесу бенчмаркінгу на різних етапах життєвого циклу підприємства / Н. Шведа // Інноваційна економіка : всеукр. науково-виробничий журнал. – 2012. – № 9 [35]. – С. 325–331.

163. Шведа Н. М. Оцінка ефективності проекту бенчмаркінгу/ Н. М. Шведа // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах

сучасних викликів: монографія, за заг. ред. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль : Крок, 2014. – 544 с. – С. 403–412.

164. Шведа Н. М. Роль вищого керівництва при впровадженні бенчмаркінгу в діяльність організації / Н. М. Шведа // Матеріали XVII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (20–21 листопада 2013 р.). В 3-х т. – Т.3. Гуманітарні, соціальні та економічні науки. – Тернопіль : ТНТУ, 2013. – 101 с. – С. 36.

165. Шведа Н. М. Сопротивление переменам при бенчмаркинге: определение и преодоление / Н. М. Шведа // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №1 ч.2 (42-2), (Vol. 8, Nom. 1-2). – С. 707–711.

166. Шведа Н. М. Тенденції сучасного розвитку машинобудування України / Н. М. Шведа // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 37. – ч. 1. – С. 55–63.

167. Шведа Н. М. Трансакційні витрати в бенчмаркінгу / Н. М. Шведа // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Сучасні організаційно-економічні механізми управління якістю та ресурсним потенціалом в умовах сфери послуг і виробництва (інноваційні аспекти)» (27 березня 2014 р.). – Тернопіль : ТНТУ, 2014. – 88 с. – С. 79–80.

168. Шведа Н. М. Труднощі та шляхи їх подолання при реалізації проекту бенчмаркінгу / Н. М. Шведа // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (Одеса, 6–7 червня 2013 р.). – Одеса : Атлант, 2013. – 202 с. – С. 61–62.

169. Шведа Н. Цілі та завдання бенчмаркінгу машинобудівних підприємств України / Н. Шведа // Матеріали Другої всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г. «Сучасні адаптивно-трансформаційні підходи до формування інституційних засад регламентації фінансово-економічної

діяльності підприємств в умовах реформаційного суспільства (інноваційні аспекти)» (Тернопіль, 25–27 березня 2013 р.). / МОНмолодьспорту України, ТНТУ ім. І. Пулюя [та ін.]. – Тернопіль : ТНТУ, 2013. – 120 с. – С. 46–47.

170. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации : пер. с англ. / Дж. Шелдрейк ; под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2004. – 397 с.

171. Шепеленко О. В. Трансакционные издержки в переходной экономике: проблемы теории и практики / О. В. Шепеленко - Донецк, 2007. – 360 с.

172. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

173. Шерстобитова Т. И. Бенчмаркинг-овое взаимодействие как фактор развития инновационного потенциала отечественных предприятий / Т. И. Шерстобитова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2004. – № 1. – С. 231–239.

174. Штейн О. И. Бенчмаркинг как конкурентная стратегия: зарубежный опыт / О. И. Штейн // Вісник СевНТУ : зб. наук. пр. Серія : Економіка і фінанси. – 2011. – Вип. 116. – С. 240–247.

175. Щегорцов В. И. Бенчмаркинг – ведущий метод современного бизнеса / В. И. Щегорцов // Служба кадров. – 2003. – № 8. – С. 33–37.

176. Щегорцов М. В. Корпоративная разведка – важнейшее звено технологий бенчмаркинга / М. В. Щегорцов // Служба кадров. – 2003. – № 10. – С. 16–20.

177. Щодо державної політики підтримки експорту товарів машинобудівної промисловості України". Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1506/>

178. Щодо реалізації потенціалу машинобудівної галузі у стратегії імпортозаміщення. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1110/>

179. Якимчук Т. В. Бенчмаркинг – один із способів визначення стратегії [Електронний ресурс] / Т. В. Якимчук. – Режим доступу. <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2238/1/1.pdf>
180. Ahmed P. K. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis / P. K. Ahmed, M. Rafiq // *Benchmarking for Quality Management and Technology*. – 1988. – Vol. 5. – N 3. – P. 225–242.
181. Alstet A. Managing Problems - How To Overcme? / A. Alstet // *Managment Science*. – 1997. – V. 7. – N. 7.
182. Alstete J. W. Benchmarking in Higher Education / J. W. Alstete // *ASHE-ERIC Higher Education Report № 5*. – Washington: The George Washington University; Graduate School of Education and Human Development, 2003. – N 7.
183. American Productivity & Quality Center [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apqc.org>.
184. Andersen B. The Benchmarking Handbook: Step-by-step instructions / Bjorn Andersen, Per-Gaute Pettersen. – London: Chapman & Hall, 1996. – 196 p.
185. Armin T. TQM-Modelle und Self-Assessment als Basis fur internes und extemes / Topfer Armin // *Benchmarking Materialien der Konferenz «Benchmarking 98»*, 1998. – 45 p.
186. Armstrong M. Technologies and Methods / M. Armstrong. – London, LSoE, London, UK, 1999. – 564 p.
187. Badania marketingowe : od teorii do praktyki / redakcja Dominika Maison, Artur Noga-Bogomilski. – Gdansk : Gdanskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2005. – 266 s.
188. Bruckhard Werner. Benchmarking: Wettbewerbsorientierende Analyse, Planung und Umsetzung / Bruckhard Werner // *TU Dresden, Materialien der Konferenz «Benchmarking 94»*, 1994. – 32 p.
189. Camp Robert C. Benchmarking: The search for best practices that lead to superior performance / Robert C. Camp // *Quality Progress*. – 1989. – V. 22. – N 1 (January). – P. 61–68.

190. Camp Robert C. Xerox benchmarks the spot, the best in business / Robert C. Camp // Inside Guide. – 1993. – V. 7. – N 1. – P. 13–23.
191. Crom S. Benchmarking zue Optimierung der Produkteentwicklung bei einem Betrieb der Unterhaltungselektronic / S. Crom. – Universitat Bremen, 28359, Bremen, 1996. – 112 s.
192. Damelio R. The Basics of Benchmarking / R. Damelio. – New York: Quality Resources, 2007. – 74 p.
193. Deming W. E. Some Obstacles to Improvement in Quality and Efficiency // Erfaringer fra Kvalitersstyring I Japan. – 1980. – Danish Society for Quality Control. – 87 p.
194. Department for Business, Innovation & Skills (BIS): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-business-innovation-skills>
195. Donovan R. K. All Around Cure – If I Don't Agree? / R. K. Donovan. – Oklahoma : Cambridge University, 2000. – 196 p.
196. Ernst&Young [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ey.com/GL/en/Services>
197. European Benchmarking Forum (EBF) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://euro-benchmarking.com/>
198. Explanation of benchmarking [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.12manage.com/methods_benchmarking.html
199. Global Benchmarking Network [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.globalbenchmarking.org/home/>
200. Johnson S. The Prospects for Sustained growth in Africa : Benchmarking the constraints [Электронный ресурс] / Simon Johnson, Jonathan D. Ostry, Arvind Subramanian // National Bureau of Economic Research. - Working Paper 13120. – Режим доступа: <http://www.nber.org/papers/w13120>.
201. Juran J. M. The Quality Function // Juran's Quality Control Yandbook. 4th ed. – New York : McGraw-Hill, 1988.

202. Kleine B. Benchmarking for continuous performance improvement: tactics for success / B. Kleine // Total Quality Environmental Management. – 2004. – Spring. – P. 283–295.
203. Kleinfeld K. Benchmarking – Naht das Ende einer endlosen Diskussion? / K. Kleinfeld // Materialien der Konferenz «Benchmarking 94», TU Dresden, 1994. – 78 s.
204. Körschges A. Implementierung von Benchmarking im Unternehmen / A. Körschges // Materialien der Konferenz «Benchmarking 98». – 1998. – 54 p.
205. Lignoleaux F. S. Marketing and Its Ways Of Doing Business / F. S. Lignoleaux // Materials of the Management Conference 1998 in Limage, France, 1998. – P. 61.
206. Mooni D. If I were a Top-Manager and Met Benchmarking – What Should I Do? / D. Mooni // Materials of the Management Conference 1998 in Traille, France, 1998. – P. 43.
207. Porter M. «Don't Break the Best!» / M. Porter. – Gardjob broth., London School of Economics, London, UK, 1999. – 746 p.
208. Robert Kamp. Benchmarking / Robert Kamp. – Liefferthoff, Boston, USA, 1998. – 548 p.
209. Robert J. Benchmarking for Competitive Advantage / J. Robert, J. Boxwell. – London : McGraw-Hill Professional Publishing, 1994. – 224 p.
210. Shetty Y. K. Aiming High : Competitive Benchmarking for Superior Performance / Y. K. Shetty, C. Bowman and D. Faulkner // Long Range Planning. – January. – 1993. – 436 p.
211. Spendolini M. J. The Benchmarking Book / M. J. Spendolini – New-York : AMAKOM Press, 1996. – 238 p.
212. Tintelnot Claus M. Benchmarking in Forschung und Entwicklung. / Claus M. Tintelnot, TU Dresden, Professur fur Innovationsmanagement und Technologiebewertung. // Konferenzmaterialien «Benchmarking'99» , TU DD, 1999. – 674 s.

213. Tintelnot K. Benchmarking in technischen Betrieben / K. Tintelnot. – DD, 2003. – 211s.
214. Total Quality Management : A Gross Functional Perspective. – New York : John Wiley & Sons, Inc. – 1996. – 654 p.
215. Watson G. H. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best / G. H. Watson – New York : John Wiley, 1993. – 179 p.
216. White Paper. The Challenges and Ways Forward into the 21s Century. [Электронный ресурс] – Brussels, 6/1993. – 151 p. – Режим доступа: http://europa.eu/documentation/official-docs/white-papers/pdf/growth_wp_com_93_700_parts_a_b.pdf
217. Wildebrandt H. O. Benchmarking fur Umsetzung / H. O. Wildebrandt. – Schweiz : Universitat Sankt Gallen, 2002. – 543 s.
218. Woodward S. Benchmarking the Returns to Venture / Susan E. Woodward, Robert E. Hall // Working Paper 10202 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nber.org/papers/w10202>.
219. XEROX The Way To The Better-Coming. New York : JBS, 1984. – 92 p.
220. Zairi M. Benchmarking for Best Practice / M. Zairi. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 1992. – 345 p.

ДОДАТКИ

**Анкета для дослідження використання бенчмаркінгу
на машинобудівних підприємствах**

1. Скільки людей працює на Вашому підприємстві?

2. Яку посаду Ви займаєте на підприємстві?

3. Яка Ваша освіта? Вкажіть рівень і галузь освіти, наприклад, вища економічна.

4. Який Ваш стаж роботи на даному підприємстві?

- до 5 років
- від 5 до 10 років
- більше 10 років

5. Де Ви працювали до роботи на досліджуваному підприємстві?

6. Ваша діяльність стосується такої сфери:

7. Основні види продукції підприємства, де Ви працюєте, це:

- комплектуючі до газової апаратури та обладнання;
- газові котли різних потужностей і комплектуючі до них;
- послуги з обслуговування газової апаратури та обладнання.

8. Як часто Ваше підприємство представляє нову продукцію?

- хоча б раз у півроку;
- раз на рік;
- рідше.

9. Ваші новинки – це в основному поліпшення продукції або нова послуга на додачу до існуючої продукції?

- так;
- ні, це принципово новий продукт;
- коли як.

10. Як часто Ваше підприємство проводить загальні маркетингові дослідження з метою виявлення становища конкурентів і власної позиції порівняно з ними?

- не рідше 1 разу в квартал;
- раз у півроку;
- раз на рік;
- рідше.

11. Результати дослідження звичайно показують, що необхідно терміново щось змінювати, тобто без змін підприємство опиниться «за бортом»?

- рідко;
- часто;
- практично завжди.

12. Як Ви ставитеся до роботи Ваших конкурентів?

- у них є чому повчитися;
- ми працюємо не гірше за них;
- ми є лідером у нашій галузі;
- за окремими показниками вони нас випереджають;
- ми робимо все можливе, щоб стежити за змінами в їх роботі й відповідати їм;
- інше (а саме) _____

13. Чи вивчаєте Ви для своєї роботи досвід функціонування конкурентів?

- так;
- ні.

14. Якщо вивчаєте, то яким способом? Вкажіть не більше трьох джерел.

- із засобів масової комунікації;
- зі спеціальних видань;
- із реклами;
- іншим способом _____

15. Чи випускають Ваші конкуренти будь-які брошури?

- ні;
- мені невідомо;
- так, це _____

16. Чи вивчаєте Ви досвід роботи підприємств, які не є Вашими прямими конкурентами?

- так;
- ні;
- частково.

17. Чи пробували Ви налагодити контакти зі своїми конкурентами щодо обміну досвідом (інформацією) з метою поліпшення роботи свого підприємства?

- так;
- ні.

18. Якщо Ви мали контакти з конкурентами, то які їх результати?

19. На Вашому підприємстві будь-коли реалізовували проекти поліпшення роботи?

- так;
- ні.

20. Ідеї щодо поліпшення висловлюють в основному:

- керівництво;
- інші співробітники;
- аналітики;
- інші, а саме _____

21. При виборі проекту поліпшення роботи Ваше підприємство керується зазвичай:

- витратами на проект;
- ефектом від поліпшення;
- ймовірністю отримання позитивного результату;
- комбінацією згаданих вище критеріїв;
- іншими, а саме _____

22. Хто зазвичай розробляє проект поліпшення?

- керівництво;
- співробітники;
- аналітики;
- інші, а саме _____

23. У Вашому підрозділі будь-коли проводилися проекти з поліпшення?

- так;
- ні.

24. Чому для реалізації проекту поліпшення було обрано Ваш підрозділ?

- тому що порівняно з іншими підрозділами підприємства наш підрозділ працював гірше;
- тому що клієнти були незадоволені конкретно нашою роботою;
- тому що наш підрозділ є стратегічно важливим і повинен працювати у крайньому разі не гірше, ніж підрозділ конкурента;
- інше, а саме _____

25. Хто був ініціатором здійснення проекту поліпшення в даному конкретному випадку?

- керівництво;
- співробітники;
- аналітики;
- інші, а саме _____

26. Хто створив проект поліпшення?

- керівництво призначило відповідальних, а ті підібрали людей;
- були запрошені спеціалісти збоку;
- ініціатори, а також ті, хто був зацікавлений у проекті;
- інші, а саме _____

27. Чи брали Ви участь у створенні проекту?

- так;
- ні.

28. Якщо так, то що належало до Ваших обов'язків?

- тільки консультування з питань моєї компетенції;
- робота з іншими підрозділами, в тому числі з інформаційними службами;
- я був ініціатором проекту;
- збір інформації;
- інше, а саме _____

29. Чи брали Ви участь у реалізації проекту?

- так;
- ні.

30. Якщо так, то що належало до Ваших обов'язків?

- керівництво проектом;
- маркетингові дослідження;
- розроблення концепції поліпшення;
- наукові дослідження і розробки;
- інше, а саме _____

31. За якими напрямками було вирішено вдосконалити роботу підприємства?

32. Яку інформацію Ви використовували при створенні проекту?

- статистику, дані балансу і бухгалтерії нашого підприємства;
- інформацію від клієнта (рекламації тощо);
- інформацію про роботу іншого підприємства (конкурента);
- інше, а саме _____

33. Процес поліпшення стосувався переважно:

- техніки (наприклад, заміна комп'ютерного парку);
- технології (впровадження ноу-хау);
- продукції;
- інше, а саме _____

34. Як була організована робота з реалізації проекту поліпшення?

- була створена особлива команда з проекту;
- були залучені спеціалісти збоку;
- керівництво призначило відповідального виконавця, а підрозділ сам розподілив обов'язки;
- керівництво просто дало завдання з розроблення і здійснення проекту з поліпшення;
- інше, а саме _____

35. Які критерії використовували при оцінюванні роботи з реалізації проекту поліпшення? _____

36. Які показники використовували при оцінюванні роботи після реалізації проекту поліпшення? _____

37. Чи всі Ваші співробітники були залучені до реалізації проекту поліпшення?

- так;
- ні.

38. Як Ви оцінюєте складність здійснення проекту?

- дуже складний;
- складний;
- нескладний.

39. Які основні перешкоди траплялися Вам на шляху реалізації проекту поліпшення?

- нестача матеріальних ресурсів;
- надто велика кількість завдань, що необхідно було виконано;
- непорозуміння з боку співробітників;
- бюрократичні перепони;
- інше, а саме _____

40. Які основні зміни відбулися в роботі Вашої організації після впровадження проекту поліпшення? Зазначте не більше трьох змін.

- збільшилися обсяги реалізованої продукції;
- підвищилася рентабельність продукції;
- підвищилася продуктивність праці персоналу;
- підрозділи краще виконують покладені на них функції;
- зменшилася кількість нарікань на роботу організації;
- скоротилося відставання від лідера ринку.

41. Як у цілому Ви оцінюєте реалізований проект поліпшення?

- був дуже ефективним;
- був ефективний;
- можна було обійтись і без нього;
- марнотратство.

42. Як часто Ваші співробітники виступають з раціоналізаторськими пропозиціями?

- дуже часто;
- часто;
- рідко;
- практично ніколи.

43. Після здійснення проекту поліпшення кількість раціоналізаторських пропозицій зменшилася?

- так;
- ні.

44. Чи відомо Вам щось про такі поняття, як DIN, EUN, AGA? Якщо відомо, то що означають, на Вашу думку, ці поняття?

- так, це _____;
- ні.

45. Чи вам відоме поняття «бенчмаркінг»?

- так;
- ні.

46. Що означає, на Вашу думку, поняття «бенчмаркінг»?

- інструмент маркетингу;
- технологію управління;
- нову технологію виробництва;
- технологію розроблення обладнання.

47. Чи варто наймати спеціалістів збоку для впровадження бенчмаркінгу?

- так;
- ні;
- не знаю.

48. З якою метою доцільно впроваджувати бенчмаркінг? Зазначте не більше п'яти причин.

- для вдосконалення продукції;
- для вдосконалення організації управління виробництвом;
- для збільшення частки ринку;
- для просування продукції на ринок;
- для впровадження інновацій;
- для виходу з кризи;
- для підвищення рівня конкурентоспроможності;
- для підвищення продуктивності праці.

49. Чи є на Вашому підприємстві інформаційна служба?

- так;
- ні.

50. Чи доцільно, на Вашу думку, запроваджувати бенчмаркінг у практику Вашого підприємства?

- так;
- ні;
- не знаю.

51. Які причини перешкоджають запровадженню бенчмаркінгу на Вашому підприємству? Вкажіть не більше чотирьох причин.

- комплекс «засекреченості»;
- нема досвіду порівняння;
- великі витрати на порівняння;
- нерозвиненість понятійного апарату;
- відсутність партнерів для порівняння.

52. Що потрібно, на Вашу думку, врахувати насамперед при впровадженні бенчмаркінгу в діяльність підприємства?

- досвід конкурентів;
- ефективність проекту;
- унікальність проекту;
- сподівання на розв'язання проблем;
- участь у спільних із конкурентами проектах.

53. Чи готові Ви ділитися інформацією з іншими виробниками?

- так;
- ні;
- не знаю.

Щиро дякуємо за співпрацю!

Анкета для дослідження використання бенчмаркінгу на досліджуваних підприємствах

1. Скільки людей працює на Вашому підприємстві?

До 100	1
100–200	3
200–400	1
Більше 400	1

2. Яку посаду Ви займаєте на підприємстві?

Директор	3
Спеціальний директор	3
Начальник чи працівник виробничих підрозділів	34
Начальник чи працівник відділу збуту і маркетингу	15
Начальник чи працівник бухгалтерії або фінвідділу	8
Інше (а саме)	9

3. Яка Ваша освіта? Вкажіть рівень і галузь освіти, наприклад, вища економічна.

Вища економічна	22
Середня спеціальна економічна	3
Вища технічна	15
Середня спеціальна технічна	3
Інша вища	30

4. Який Ваш стаж роботи на даному підприємстві?

До 5 років	4
Від 5 до 10 років	32
Більше 10 років	36

5. Де Ви працювали до роботи на досліджуваному підприємстві?

Починав кар'єру на цьому підприємстві	10
Працював на іншому підприємстві	25
Працював на науково-педагогічній роботі	30
Нині суміщаю роботу на підприємстві з науково-педагогічною роботою	7

6. Ваша діяльність стосується:

Організації виробництва	23
Збуту і маркетингу	15
Фінансування	8
Управління кадрами	8
Обслуговування клієнтів	1
Наукових досліджень і розробок	-
Інше (а саме)	17

7. Основні види продукції підприємства, де Ви працюєте, це:

Комплектуючі до газової апаратури та обладнання	2
Газові котли різних потужностей і комплектуючі до них	4
Послуги з обслуговування газової апаратури та обладнання	6

8. Як часто Ваше підприємство представляє нову продукцію?

Хоча б раз у півроку	1
Раз на рік	3
Рідше	2

9. Ваші новинки – це переважно поліпшення продукції або нова послуга на додачу до наявної продукції?

Так	32
Ні, це принципово новий продукт	12
Коли як	28

10. Як часто Ваше підприємство проводить загальні маркетингові дослідження з метою виявлення становища конкурентів і власної позиції порівняно з ними?

Не рідше разу в квартал	-
Раз у півроку	3
Раз на рік	2
Рідше	1

11. Результати дослідження звичайно показують, що необхідно терміново щось змінювати, тобто без змін підприємство опиниться «за бортом»?

Рідко	2
Часто	2
Практично завжди	2

12. Як Ви ставитеся до роботи Ваших конкурентів?

У них є чому повчитися	12
Ми працюємо не гірше за них	4
Ми є лідером у нашій галузі	2
За окремими показниками вони нас випереджають	12
Ми робимо все можливе, щоб стежити за змінами в їх роботі та відповідати їм	18
Інше (а саме)	24

13. Чи вивчаєте Ви для своєї роботи досвід функціонування конкурентів?

ТАК 52 НІ 20

14. Якщо вивчаєте, то яким способом? Вкажіть не більше двох джерел.

Із засобів масової комунікації	35
Зі спеціальних видань	28
Із реклами	43
Іншим способом	18

24. Чому саме Ваш підрозділ було обрано для реалізації проекту поліпшення?

Тому що порівняно з іншими підрозділами підприємства наш підрозділ працював гірше	25
Тому що клієнти були незадоволені конкретно нашою роботою	29
Тому що наш підрозділ є стратегічно важливим і повинен працювати у крайньому разі не гірше, ніж підрозділ конкурента	12
Інше (а саме)	–

25. Хто був ініціатором здійснення проекту поліпшення в даному випадку?

Керівництво	35
Співробітники	22
Аналітики	–
Інші (а саме)	9

26. Хто створив проект поліпшення?

Керівництво призначило відповідальних, а ті підібрали людей	22
Були запрошені спеціалісти збоку	16
Ініціатори, а також ті, хто був зацікавлений у проекті	15
Інші (а саме)	13

27. Чи брали Ви участь у створенні проекту?

ТАК 39

НІ 33

28. Якщо так, то що належало до Ваших обов'язків?

Тільки консультування з питань моєї компетенції	12
Робота з іншими підрозділами, в тому числі з інформаційними службами	11
Я був ініціатором проекту	7
Збір інформації	9
Інше (а саме)	

29. Чи брали Ви участь у реалізації проекту?

ТАК 41

НІ 31

30. Якщо так, то що належало до Ваших обов'язків?

Керівництво проектом	8
Маркетингові дослідження	13
Розроблення концепції поліпшення	4
Наукові дослідження і розробки	2
Інше (а саме)	14

31. За якими напрямками було вирішено удосконалити роботу підприємства?

1. Продуктивність праці
2. Збільшення частки на ринку
3. Удосконалення умов праці та мотивації персоналу

32. Яку інформацію Ви використовували при створенні проекту?

Статистику, дані балансу і бухгалтерії нашого підприємства	16
Інформацію від клієнта (рекламації тощо)	12
Інформацію про роботу іншого підприємства (конкурента)	5
Інше (а саме)	6

33. Процес поліпшення стосувався переважно:

Техніки (наприклад, зміна комп'ютерного парку)	12
Технології (впровадження ноу-хау)	7
Продукції	16
Інше (а саме)	6

34. Як була організована робота з реалізації проекту поліпшення?

Була створена особлива команда з проекту	8
Були залучені спеціалісти збоку	4
Керівництво призначило відповідального виконавця, а підрозділ сам розподілив обов'язки	8
Керівництво дало завдання з розроблення і здійснення проекту поліпшення	12
Інше (а саме)	9

35. Які критерії використовували при оцінці роботи з реалізації проекту поліпшення?

1. Дотримання рівня запланованих витрат
2. Контроль за дотриманням графіка робіт
3. Відсутність відхилень від плану

36. Які показники використовували при оцінці роботи після реалізації проекту поліпшення?

1. Підвищення прибутку
2. Збільшення обсягу продажів
3. Пришвидшення виконання замовлення

37. Чи всі Ваші співробітники були залучені в реалізації проекту поліпшення?

ТАК 13

НІ 69

38. Як Ви оцінюєте складність здійснення проекту?

Дуже складний	23
Складний	15
Нескладний	3

39. Які основні перешкоди траплялися Вам на шляху реалізації проекту поліпшення?

Нестача матеріальних ресурсів	7
Надто велика кількість завдань, які необхідно було виконано	4
Непорозуміння з боку співробітників	9
Бюрократичні перепони	8
Інше (а саме)	13

48. З якою метою доцільно впроваджувати бенчмаркінг? Вкажіть не більше п'яти причин.

Для вдосконалення продукції	45
Для вдосконалення організації управління виробництвом	39
Для збільшення частки ринку	64
Для просування продукції на ринок	25
Для впровадження інновацій	31
Для виходу з кризи	18
Для підвищення рівня конкурентоспроможності	42
Для підвищення продуктивності праці	36

49. Чи є на Вашому підприємстві інформаційна служба?

ТАК 6 НІ 0

50. Чи доцільно, на Вашу думку, запроваджувати бенчмаркінг у практику Вашого підприємства?

ТАК 21 НІ 17 НЕ ЗНАЮ 34

51. Які причини перешкоджають запровадженню бенчмаркінгу на Вашому підприємству? Вкажіть не більше чотирьох причин.

Комплекс «засекреченості»	70
Нема досвіду порівняння	62
Не вистачає даних для порівняння	54
Великі витрати на порівняння	43
Нерозвиненість понятійного апарату	29
Відсутність партнерів для порівняння	18

52. Що потрібно, на Вашу думку, враховувати насамперед при впровадженні бенчмаркінгу в діяльність підприємства?

Досвід конкурентів	9
Ефективність проекту	33
Унікальність проекту	10
Сподівання на розв'язання проблем	15
Участь у спільних із конкурентами проектах	5

53. Чи готові Ви ділитися інформацією з іншими виробниками?

ТАК 5 НІ 47 ВАЖКО ВІДПОВІСТИ 20

Інформація про основні види діяльності та продукцію досліджуваних підприємств

Назва підприємства, місце розташування (юридична адреса)	Основні види продукції
1	2
ПрАТ «Агроресурс» 33001 Рівненська обл., м. Рівне, вул. Нижньодворецька, 35	1. Опалювальна та водонагрівальна техніка власної конструкції під торговими марками «Данко», «Рівнетерм» та «ОК». Асортимент продукції налічує більше 300 модифікацій опалювальних апаратів потужністю від 2 до 400 кВт, призначених для автономних та індивідуальних систем опалення: газові, твердопаливні й електричні; димохідні та з герметичною камерою згорання; одно- і двофункційні; підлогові й настінні; зі сталевим, чавунним або мідним теплообмінником. 2. Торгове обладнання під ТМ «Рістел» – це системи металевих універсальних стелажів для оснащення торгових площ під різноманітні групи товарів
ТОВ «СП «Укрінтерм» 09114 Київська обл., м. Біла Церква, вул. Петра Запорожця, 307А	Виробництво більше ніж 75 видів продукції, зокрема: модульні котельні установки «Укрінтерм», транспортабельні модульні котельні установки «Укрінтерм» (ТМКУ), котельні з конденсатних модулів МН-240, котли твердопаливні потужністю 16–60 кВт, котли сталеві водогрійні потужністю 87–10 000 кВт, теплові насоси потужністю 6–42 кВт, котли газові настінні потужністю 8–35 кВт («Анна нова», «Надія»), котли газові підлогові потужністю 13–100 кВт («Укрінтерм», «Богдан»)
ТОВ «Завод «Конвектор» 88007 Закарпатська обл., м. Ужгород, вул. Гранітна, 5	Виробництво широкого модельного ряду газових настінних котлів «Терпlowest» (25 моделей), газових колонок «Терпlowest» і газових конвекторів АКОГ (10 моделей), термопари
ТОВ «Завод «Красилівмаш» 31000, Хмельницька обл., Красилівський р-н, м. Красилів, вул. Центральна, 16	1. Розподілення електроенергії. 2. Лиття інших кольорових металів. 3. Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення. 4. Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів. 5. Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. 6. Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів
ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» 46020 Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Подільська, 40	Виробництво газового обладнання: 1. Шафові газорегулюючі установки з використанням газових регуляторів українського та іноземного виробництва. 2. Газорегулюючі пункти контейнерного типу. 3. Будинкові газорегулюючі установки («надомники»). 4. Узли обліку витрат газу. 5. Клапани запобіжні скидні та запірні. 6. Фільтри-вставки газові типу ФВГ. 7. Фільтри сітчасті газові типу ФСГ, волосяні типу ФГ і картриджні типу ФГК. 8. Крани фланцеві кульові діаметром 15, 20, 25, 32, 40, 50, 65, 80, 100/80, 100, 125, 150, 200, що їх використовують на газових магістралях, які працюють під тиском до 25 атмосфер, а також на воду, пару, нафту. 9. Фільтри-каталізатори перетворювачі палива для автомобілів, які працюють на бензині та дизпаливі. 10. Установки котельні транспортабельні модульні газові потужністю до 1 МВт. 11. Установки котельні транспортабельні модульні на біопаливі (відходи деревини, тирса, торф, солома, відходи соняшнику) потужністю до 1,5 МВт.

1	2
ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» 76000 Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Академіка Сахарова, 23	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лічильники газу: турбінні лічильники типу ЛГ-К, що охоплюють витрати газу від 12,5 м куб./год. до 2500 м куб./год.; роторні лічильники типу РГ-К, які охоплюють витрати газу від 3 м куб./год. до 1000 м куб./год. 2. Електронний коректор об'єму газу ОКВГ. 3. Фільтри газові ФГ. 4. Діафрагми: ДКС – діафрагми камерні; ДВС – діафрагми для встановлення на фланцях; ДБС – діафрагми безкамерні 5. Перетворювачі різниці тисків ДМ, ДМТ, ДКО. 6. Мазутоміри поршневі СМО, СМ2. 7. Обчислювачі кількості теплової енергії ОТЕ-1111. 8. Роторні лічильники газу G-2.5РЛ, G-4РЛ, G-6РЛ, які використовують при витратах від 0,06 м куб./год. до 10 м куб./год. 9. Роторні лічильники газу G-10 РГА, G-16 РГА, призначені для вимірювання об'єму природного газу, які охоплюють витрати 0,3 м куб./год. до 40 м куб./год. з класом точності 1,0 динамічним діапазоном вимірювання 1:30, 1:50. 10. Блоки БИК-1, БИК-300. 11. Блоки 22БП-36, БПС-300. 12. Манометри показуючі МП. 13. Манометри свердловинні МСУ-1, МСУ-2. 14. Термометри свердловинні ТСУ-1, ТСУ-2. 15. Контролери малоканалні мікропроцесорні «Реміконт» Р-130 16. Контролери логічні мікропроцесорні «Ломіконт» Л-110, Л-112, Л-120, Л-122. 17. Замірна дільниця, призначена для комплектування газорозподільних пунктів, для яких необхідні лічильники газу ЛГ-К-Ех, коректори газу, фільтри газові, засувки, ділянки трубопроводів; на прохання споживачів за окрему плату поставляють шафу для розміщення замірної дільниці.

Розподіл опитаних працівників досліджуваних підприємств за сферами діяльності, осіб

Сфери діяльності Досліджувані підприємства	Керівництво	Організація виробництва	Управління персоналом	Збут продукції та обслуговування клієнтів	Фінанси	Разом
ПрАТ «Агроресурс»	4	5	2	4	2	17
ТОВ «СП «Укрінтерм»	2	3	2	3	1	11
ТОВ «Завод «Конвектор»	2	4	1	3	1	11
ТОВ «Завод «Красилівмаш»	3	3	1	2	2	11
ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»	3	4	1	2	1	11
ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад»	3	4	1	2	1	11
Разом	17	23	8	16	8	72

Приклади предметів бенчмаркінгу та їх показників / параметрів

Предмет дослідження	Показники / параметри
Товарні стратегії	Ширина і глибина асортименту
	Унікальні властивості продукції
	Універсальні властивості продукції
	Технічні характеристики продукції
	Міра задоволення споживача
	Зручність продукції у використанні
	Способи використання продукції
	Надійність продукції
	Власники патентів на продукцію
	Обсяги випуску продукції
	Обсяги експорту продукції
	Якість продукції
	Вік обладнання
	Технології виробництва продукції
Використання виробничих потужностей	
Цінові стратегії	Цінова політика (ціна на продукцію, скидки, пільги)
	Умови контрактів (у т. ч. умови і терміни платежів)
	Ланцюжок ціноутворення
	Собівартість продукції
	Ціни на сировину і матеріали
	Відходи матеріалів і сировини
Стратегії збуту	Збутова структура (пряма доставка, дилери, оптовики)
	Методи стимулювання покупців
	Методи стимулювання каналів збуту
	Охоплення ринку (сегменти споживачів)
	Тарифи транспортування продукції
	Рекламна концепція (способи реклами, витрати на рекламу для покупців, для посередників)
	Життєвий цикл продукції
	Торгова марка
	Імідж підприємства (репутація)
Стратегія освоєння нових ринків	Географічне розташування підприємства
	Характеристики регіону освоєння (рівень споживання, рівень цін, міра насиченості ринку, географічне розташування)
	Швидкість освоєння нових ринків
	Методи освоєння нових ринків
	Бар'єри доступу на ринок
	Характеристика продукції освоєння (співвідношення ціна/якість/дизайн)
	Ресурси підприємства (кваліфікація персоналу, гнучкість виробництва тощо)
	Можливість появи товарів-замінників
Організація сервісного обслуговування споживачів продукції	Технологія організації сервісного обслуговування
	Кількість сервісних центрів
	Режим роботи сервісних центрів
	Середній час ремонту одного виду продукції
	Кваліфікація персоналу, який здійснює сервісне обслуговування



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

46001, вул. Руська, 56, м. Тернопіль. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tn.edu.te.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

06. 10. 2014

№ 2/28-2656 На №

від

ДОВІДКА

Видана Шведі Наталії Михайлівні про те, що вона зарахована на посаду наукового співробітника за сумісництвом НДЧ по держбюджетній кафедральній темі №ВК30-11 “Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств у сучасних умовах” (реєстраційний номер 0111U002591).

Проректор з наукової роботи



Р.М.Рогатинський

НДЧ: Дзюра В.О.
т. 25-57-98

ТОВ « ЗАВОД « КРАСИЛІВМАШ"»

31000 м. Красилів, Хмельницької обл.,
вул. Центральна, 16 р/р. № 26000099150401
в Хмельницькій філії АТ Укрінбанк, МФО 315397,
ЗКПО 36719878

тел. (03855) 4-40-77, тел./факс (03855) 4-40-97

22.05.14 № 265

Тернопільський національний
технічний університет ім. І. Пулюя
Спеціалізований вченій раді із захисту
дисертацій на здобуття вченого ступеня
кандидата економічних наук

Довідка

про впровадження результатів наукових досліджень за темою
«Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах
бенчмаркінгу»

Шведи Наталії Михайлівни

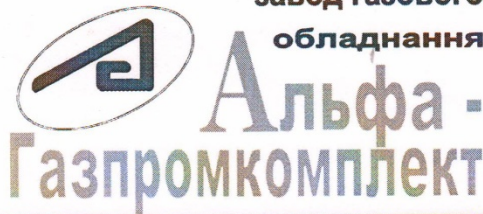
Довідка видана Шведі Наталії Михайлівни про те, що її наукові дослідження у галузі бенчмаркінгу в умовах машинобудівного підприємства дійсно використані на ТОВ «Завод «Красилівмаш» при впровадженні інновацій на підприємстві, зокрема при розробці заходів з подолання опору перемінам персоналу. Запропонована в роботі матриця вибору методів подолання опору дозволяє вибрати оптимальний спосіб попередження та подолання опору персоналу при впровадженні нововведень.

Директор



А.Д. Чайчук

УКРАЇНА, 46020,
вул. Подільська, 40
м. Тернопіль,
Тел. (0352) 25-18-45, 25-24-65
Тел. / факс (0352) 23-50-49
e-mail: admin@alpha.te.ua
Alpha.te.ua@Gmail.com



Р/р 2600900028812 в
ТФ КБ
"УКРЕКСІМБАНК"
м. Тернопіль
МФО 338879 Код 21131678
ИНН 211316719186
Свідоцтво № 26752855

Вих. № 39

від "24" квітня 2014р.

Тернопільський національний
технічний університет ім. І. Пулюя
Спеціалізованій вченій раді із захисту
дисертацій на здобуття вченого ступеня
кандидата економічних наук

Довідка

про впровадження результатів наукових досліджень за темою
«Формування системи управління машинобудівними підприємствами на
засадах бенчмаркінгу»

Шведи Наталії Михайлівни

Довідка видана Шведі Наталії Михайлівни про те, що її наукові дослідження у галузі бенчмаркінгу в умовах машинобудівного підприємства дійсно використані на ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» при розробці плану стратегічного розвитку підприємства, зокрема в маркетинговому та технологічному розділах.

Генеральний директор



А.Лукаевич

Дата 5.06.14р
Номер 131

Тернопільський національний
технічний університет ім. І. Пулюя
Спеціалізованій вченій раді із захисту
дисертацій на здобуття вченого ступеня
кандидата економічних наук

Довідка

про впровадження результатів наукових досліджень за темою
«Формування системи управління машинобудівними підприємствами на
засадах бенчмаркінгу»
Шведи Наталії Михайлівни

Довідка видана Шведі Наталії Михайлівни про те, що її наукові дослідження у галузі бенчмаркінгу в умовах машинобудівного підприємства дійсно використані на ПАТ «Івано-Франківський завод «Промприлад» при удосконаленні інноваційної діяльності підприємства. Особливої уваги заслуговує сформована модель ведення бенчмаркінгового проекту, яка дозволяє полегшити процес вибору та впровадження інновацій на підприємстві.

Голова правління



Новгородський
Мирослав Миколайович



УКРАЇНА

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

вул. Грушевського, 8, м.Тернопіль, 46021, тел./факс (0352) 52-33-83
E-mail:admin@economy.gov.te.ua Код ЄДРПОУ 39356737

10.10.2014р. № 02/5-157
на № _____ від _____

Голові спеціалізованої вченої ради
Тернопільського національного технічного
університету ім. Івана Пулюя
д.е.н., проф. Андрушківу Б.М.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Шведи Наталії Михайлівні
з теми «Формування системи управління машинобудівними
підприємствами на засадах бенчмаркінгу»

Основні наукові результати, викладені в дисертаційному дослідженні Шведи Н.М. на тему: „Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу”, будуть враховані при підготовці проекту стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2020 року.

Зокрема, департаментом економічного розвитку, інвестиційної діяльності та міжнародного співробітництва Тернопільської обласної державної адміністрації взято до впровадження рекомендації дисертанта щодо реалізації бенчмаркінгових проектів на регіональному рівні для управління машинобудівною промисловістю, що з нашої точки зору сприятиме покращенню умов функціонування, підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості машинобудівних підприємств області.

Окремі наукові розробки, викладені у дисертаційному дослідженні будуть враховані при підготовці проектів щорічних програм соціально-економічного та культурного розвитку області.

Директор департаменту

Онищук Н.О. 52 24 43



Г.М.ВОЛЯНИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tu.edu.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

13.10.2014 № 2/28-2780 На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана асистенту кафедри менеджменту у виробничій сфері Шведі Наталії Михайлівні про те, що пропозиції, викладені нею у дисертаційному дослідженні на тему «Формування системи управління машинобудівними підприємствами на засадах бенчмаркінгу», використовуються при формуванні навчально-методичної бази Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя та у навчальному процесі, зокрема, при проведенні лекційних і практичних занять з дисциплін: «Стратегічне управління», «Антикризове управління» та «Менеджмент».

Перший проректор



М.М. Митник

Завідувач кафедри
менеджменту у виробничій сфері
Кирич Н.Б.
тел. 23-64-44