

УДК 338:658

**Ольга Гевко, Вікторія Кутрань**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **БЕНЧМАРКІНГ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ**

**Olha Hevko, Victoriya Kutran**

### **BENCHMARKING: PROBLEMS AND PERSPECTIVES IN UKRAINE**

При інтеграції України до світового співтовариства виникає надзвичайно багато проблем, які потребують узагальнення іноземного теоретичного і практичного досвіду в різних сферах стратегічної управлінської діяльності підприємств. Вся стратегічна діяльність іноземних підприємств направляється на пошук конкурентних переваг в умовах глобалізації ринку, на перевагу у конкурентній боротьбі за світові ринки, саме тому однією із основних управлінських стратегій є стратегія бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг (від англ. benchmarking – встановлення контрольної точки) означає перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів. Іноді його називають «еталонним тестуванням».

Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах». Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Xerox щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами.

На даний час визначень поняття «бенчмаркінг» у літературі є чимало, переважно бенчмаркінг розглядають як:

- інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінювання і навчання на кращих прикладах ведення бізнесу;
- процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації досвіду передових підприємств однієї або інших галузей з метою розвитку підприємства;
- інструмент стратегічного планування та прогнозування, в якому завдання визначають не від досягнень фірми, а на основі аналізу показників підприємств-конкурентів;
- постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності.

З допомогою бенчмаркінгу здійснюється зовнішня оцінка організації, саме тому цей метод має щораз частіше застосування. Він вже давно став популярним у американських, японських і європейських компаніях. Найбільш активно займаються бенчмаркінгом такі організації як Bank of America, American Express, Xerox, TRW, Eastman Kodak, Internal revenue service, Alcoa, AT&T, DEC, IBM, Toyota, Nasa та інші. Загалом понад 40% найбільших корпорацій світу за рейтингом Fortune застосовують різні види бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг дозволяє дати відповідь на такі запитання:

- Як працює наше підприємство, порівняно з іншими? Чого воно має прагнути?

- Хто з конкурентів працює найкраще у визначених напрямках? Якими методами вони досягли цього?

- Як нам застосувати передовий досвід кращих підприємств?

- Як нам стати кращими від компаній-конкурентів?

Запорукою успішного бенчмаркінгу є необхідність чіткого виконання основних структурних процедур. Схема, зображена на рис. 1, ілюструє спрощений підхід до циклів даного процесу.

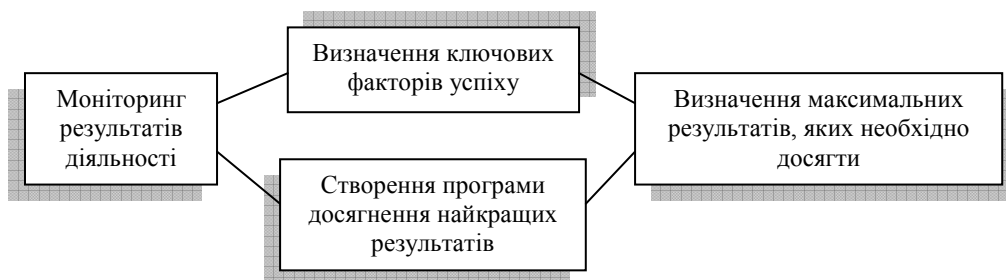


Рис.1. Цикл бенчмаркінгу

Розрізняють три фази бенчмаркінгу:

1. Підготовка (здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники; збирають необхідну для аналізу інформацію).

2. Аналіз (на основі порівняння з підприємством-конкурентом виявляються слабкі місця в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення).

3. Впровадження (проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства).

Головний ефект від застосування бенчмаркінгу як інструменту ринкової діяльності іноземних підприємств полягає в тому, що управлінські функції стають більш керованими, за рахунок дослідження та впровадження на одному підприємстві кращих методів роботи та досвіду інших підприємств. Застосування бенчмаркінгу дозволяє підприємству сформулювати продуктивну команду внутрішніх консультантів, вдосконалити досвід проведення внутрішніх організаційних змін і, відповідно, створити базу для подальшого вдосконалення організації та управління нею.

Методика проведення бенчмаркінгового дослідження на даний час добре розроблена, і має в своїй основі сильне теоретичне підґрунтя та багаторазово успішно випробувалась у практиці закордонних компаній. Але, на жаль, практично немає прикладів застосування методики бенчмаркінгу вітчизняними фірмами. Слід виділити наступні проблеми, що перешкоджають використанню потенціалу бенчмаркінгу на українських підприємствах:

- незнання методів бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління;
- брак досвідчених фахівців відповідної спеціалізації;
- відсутність у вітчизняних підприємств бажання розкривати секрети свого успіху та прагнення зберегти комерційну таємницю;
- недостатність розвитку інформаційних управлінських систем в Україні;
- відсутність центрів бенчмаркінгу;
- недосконала законодавча база щодо оприлюднення інформації про діяльність підприємств.

Отже, з цього слід зробити висновок, що можливості застосування ефективного іноземного досвіду бенчмаркінгу в Україні залежить не лише від бажання та прикладених зусиль окремих підприємств, але й від вирішення зазначених вище проблем на мікро-, мезо- та макрорівнях.