

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

В статі розглядається можливість використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення якості продукції через запозичення передового досвіду і використання інструментів управління.

The article examined the possibility of using benchmarking as a tool for improving product quality through adoption of best practices and use of management tools.

Ключові слова: бенчмаркінг, інструменти і технологія управління, якість продукції

Актуальним залишається те, що в умовах конкуренції важливе значення має підвищення якості продукції як важливої складової її конкурентоспроможності. Для вітчизняних підприємств підвищення якості продукції є життєво необхідним, оскільки тільки за таких умов вони можуть вистояти на ринку у суперництві із зарубіжними виробниками і забезпечити зростання національної економіки. Особливе місце в забезпеченні якості може відіграти бенчмаркінг.

Проблема використання бенчмаркінгу для підвищення якості продукції останнім часом стала предметом дослідження в працях зарубіжних вчених. Велику роботу по вивченню бенчмаркінгу та його характеристики здійснили такі дослідники як Р. Кемп[1], П. Девіс, Г. Ватсон, Дж. Томпсон, Р. Матурі Р. Рейдер Б. Андерсен, К. Шмідт та багато інших. Разом з тим у вітчизняній науці дана проблема мало розроблена в силу різних причин. Однією із таких причин є недостатній рівень використання бенчмаркінгу у практиці вітчизняних підприємств. Саме тому, на нашу думку,

важливого значення набуває наукова розробка різних аспектів бенчмаркінгу в діяльності підприємств.

Основною проблемою використання в практиці вітчизняних підприємств є недостатня наукова обґрунтованість бенчмаркінгу та його значення для різних аспектів діяльності підприємств, включаючи підвищення якості продукції як однієї із передумов підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку товарів. Для більш повного розуміння суті бенчмаркінгу необхідно розглянути його трактування у вітчизняній та зарубіжній літературі. Незважаючи на порівняно недавня впровадження в науковий обіг цього терміну, він знайшов багатозначне трактування у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Ми не будемо вдаватися в трактування поняття «бенчмаркінг», а тільки відмітимо, що майже у всіх визначеннях під бенчмаркінгом розуміють процес запозичення досвіду, організації виробництва, методів просування товарів на ринок тощо в більш успішних учасників ринку менш успішними.

Вперше термін «бенчмаркінг» 1972 р. був вжитий Кембріджським інститутом стратегічного планування (SPI) і дуже швидко поширився серед науковців та практиків. Бенчмаркінг як система управління підприємством дуже швидко поширився серед відомих фірм світу. В 1979 р. компанія «Rank Хегох» розробила проект «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних продуктів порівняно з японськими. Починаючи з цього часу такі відомі фірми як «Kodak», «Motorola», «IBM» «Ford Motors», «General Electric» використовують бенчмаркінг як інструмент підвищення якості продукції.

В науці розроблені основні принципи бенчмаркінгу, серед яких виділяють такі: 1) взаємність, 2) аналогія, 3) вимір, 4) достовірність [2, с. 25-30]:

1. *Взаємність.* Бенчмаркінг як вид діяльності, яка базується на взаємній згоді і обміні даними, що забезпечують вигідні умови для обох сторін, але необхідно узгодити межі інформації, порядок обміну інформацією тощо. У процесі взаємодії партнери повинні гарантувати один одному дотримання визначених правил.

2. *Аналогія.* Оперативні бенчмаркінгові процеси повинні бути аналогічними. Для цього необхідно будь який процес здійснювати коли він наперед узгоджений в структурному і підприємницькому контексті власного підприємства. Успіх використання бенчмаркінгу залежить вибору критеріїв відбору партнерів та аналогії бізнесових процесів.

3. *Вимір.* Бенчмаркінг є тільки методом співставлення (порівняння) вимірюваних на декількох підприємствах характеристик з метою визначення причин в їх відхиленнях, а також способів досягнення їхнього найкращого значення.

4. *Достовірність.* Бенчмаркінг повинен здійснюватися на основі фактичних даних, компетентного і глибокого дослідження і вивчення бізнес процесів.

Оскільки бенчмаркінг є одним із ефективних інструментів сучасного стратегічного управління, то його основні принципи притаманні багатьом методам управління, в тому числі і управління якістю продукції. Тому для бенчмаркінгу як одного з інструментів підвищення якості продукції необхідно додати такі принципи як провідна роль керівництва, залучення співробітників, системний підхід до управління, процесно-орієнтований підхід, прийняття рішень на фактах і даних, орієнтація на споживача, постійне поліпшення підприємств[3, С. 231].

Провідна роль керівництва у здійсненні бенчмаркінгу як інструменту підвищення якості продукції не викликає заперечень. Саме вона забезпечує єдність цілей і інтересів задіяних сторін при здійсненні бенчмаркінгу, створює сприятливу атмосферу колективної творчості і максимального залучення співробітників до вивчення досвіду інших підприємств у сфері підвищення якості продукції, забезпечує необхідні ресурси, волю і послідовність при здійсненні запланованих заходів, особливо на етапі впровадження змін тощо.

Одним із головних факторів управління системою якості на підприємстві є усвідомлення керівництвом важливості організаційної культури для формування, функціонування і розвитку системи управління якістю продукції. Втіленню запозичень від зразкових підприємств будь-яких нововведень щодо якості потребує відповідного сприйняття персоналом, його орієнтація на розвиток тощо. При адаптації та

виконанню управлінських новацій у процесі чого необхідна переорієнтація з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми, необхідні надзвичайні зусилля на подолання спротиву персоналом цим нововведенням, формуванню нової організаційної культури. Бенчмаркінг як метод навчання ліпшим способам праці дає можливість персоналу не тільки підвищити особисту компетенцію, але й розширити професійні знання і навички для виходу на якісно новий рівень праці.

Системний підхід передбачає розуміння діяльності підприємства як системи взаємозв'язаних процесів для поліпшення якості продукції. Саме тому заходи з бенчмаркінгу повинні пов'язуватися зі стратегічними цілями підприємства, з уже існуючими ініціативами з удосконалення процесів підвищення якості.

Використання таких сучасних методів управління як бенчмаркінг, загальна система управління якістю, системи збалансованих показників більш ефективна якщо базується на процесно му підході. Не кожний бенчмаркінговий проект передбачає процес ний підхід але до системного поліпшення сприяє наявність досвіду управління процесами, оскільки бенчмаркінгова діяльність базується на вимірі і глибокому аналізі реальних справ, даних і відповідної документації.

Ефективні рішення не можливі без наявності постійно діючої системи збору і аналізу інформації про стан якості продукції на ринку. Управління і прийняття рішень, які базуються на цій системі, створюють умови для пошуку зважених, продуманих і конструктивних рішень, планомірного впровадження змін в рамках бенчмаркінгу.

Важливим є принцип орієнтації на споживача. Тому бенчмаркінг розглядається і як механізм задоволення очікувань споживача, які зацікавленні в поліпшенні функціонування підприємства, що виражається для них у якіснішому виробництві товарів, робіт і послуг. Підвищення конкурентоспроможності продукції прямо зачіпає інтереси споживачів, які готові сьогодні платити за якісні товари і послуги. Тому розуміння поточних і прогнозування майбутніх потреб споживача, дотримання їхніх вимог є ключовим принципом бенчмаркінгу.

Для практиків важливе значення можуть мати ще інші принципи залежно від об'єкту порівняння. Від цього залежать і види бенчмаркінгу, які використовуються у процесі управління системою якості на підприємстві. На бенчмаркінгу або їх поєднання. Доцільно і партнери-еталони, очікувані результати.

Дуже часто бенчмаркінг путають з чотирма категоріями управління – аналізом конкурентів, дослідженням ринку, загальним управлінням якістю (TQM) і загальним контролем якості(NQC). Поряд з TQM бенчмаркінг також прирівнюється до аналізу конкурентів і досліджень ринку [4, с. 34]. З метою виявлення відмінностей між ними необхідно провести порівняльний аналіз за шістьма основними ознаками порівняння (категорія управління, об'єкт застосування, вид інформації, яка збирається, об'єкт вивчення, ціль і філософія). Для цього необхідно побудувати таблицю.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз методів управління і бенчмаркінгу

Об'єкт порівняння	Дослідження ринку	Аналіз конкурента	TQM	Бенчмаркінг
Категорія управління	Інструмент	Інструмент	Інструмент	Технологія
Об'єкт застосування	Відділ маркетингу	Відділ маркетингу	Всі підрозділи	Всі підрозділи
Вид інформації	Аналіз ринку, ринкові сегменти, споживачі	Аналіз стратегій конкурентів	Про товар, аналіз продуктів	Про себе, про конкурентів, про провідні підприємства, аналіз того, як і чому вони працюють ліпше
Об'єкт вивчення	Потреби покупців, товари і послуги	Стратегії конкурентів, ринки і товари	Продукція конкурентів, ринки	Підприємство конкурента /провідне підприємство не тільки своєї галузі, але і за її межами, методи ведення бізнесу
Ціль	Надання інформації для прийняття рішень	Надання інформації про становище конкурента на ринку	Поліпшення якості продукції, зниження собівартості продукції	Завоювання нового становища на ринку шляхом оптимізації діяльності
Філософія	Вивчення середовища перебування	Вивчення конкурентів	Надання споживачу товару високої якості за нижчою ціною	Організація власної діяльності з метою задоволення запитів всього ланцюга постачання

Як видно з табл. 1 бенчмаркінг ширше ніж будь яка порівнювальних категорій оскільки є технологією управління, тоді як інші є тільки інструментами управління. Логічно припустити, що до системи інструментів і технологій бенчмаркінгу можуть відноситися всі перераховані категорії, створюючи інформаційну базу. Спрощено це можна уявити, як дослідження ринку надає можливість визначити положення власної продукції на ринкові, аналіз конкурентів надасть інформацію про рівень конкурента, TQM забезпечить план дій із забезпечення роботи та досягненню необхідного рівня якості. Оскільки бенчмаркінг передбачає наслідування ідеального способу дій, то й він визначає спосіб управління якістю продукції.

Отже, використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення якості продукції в умовах обмежених інвестиційних ресурсів, недостатнього досвіду і наукових розробок є єдино можливим способом закріпитися на ринку. Саме якість продукції при задовільному рівні цін може забезпечити підприємству успіх на ринку.

Бібліографія

1. Кэмп Р. С. **Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов** / Пер. с англ. / Роберт С. Кэмп. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. – 416 с.

2. Михайлова Е. А. **Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркингвого проекта** / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №3. – С. 25-30.

3. Койфман Ю. І. **Принципи, методи та досвід роботи у сфері забезпечені якості і сертифікації: Системи якості, правила сертифікації та акредитації** / Ю. І. Койфман, Т. М. Кисельов, І. Г. Кальман та ін. – К.;А., 1995. – с. 348.

Векслер Е. М. **Менеджмент якості**. Навчальний посібник / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. – К.: «ВД «Професіонал», 2008. – 320 с.

Рецензент: д.е.н., професор Павлов В.І.