

УДК 658:005.3

**Н.М. Шведа**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

## **ОБГРУНТУВАННЯ ПРИНЦИПІВ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ**

**N.M. Shveda**

### **BENCHMARKING PRINCIPLES DEFINITION FOR THE UKRAINIAN MACHINE-BUILDING ENTERPRISES MANAGEMENT**

В ринкових умовах менеджеру підприємства недостатньо мати добрий товар, але йому необхідно уважно стежити за появою нових технологій, нових форм організації управління, мотивації персоналу, нових прийомів просування товарів на ринок тощо і планувати їх впровадження на своєму підприємстві. Тільки за таких умов він зможе не дати змоги конкурентам вирватися вперед і викинути себе із ринку. Цьому сприятиме впровадження бенчмаркінгу як основної управлінської технології.

Метою бенчмаркінгу є набуття таких конкурентних переваг, які можна утримати протягом тривалого часу. При цьому ці переваги створюються за рахунок вивчення та адаптації чужого досвіду. У сучасних умовах функціонування машинобудівних підприємств досягнення цієї мети можливе при умові дотримання певних принципів.

В результаті проведених досліджень [1, 2, 3] ми дійшли висновку, що українські машинобудівні підприємства при здійсненні бенчмаркінгу повинні 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; сприйнятливості до бенчмаркінгу; легальність; постійність; відповідність рівню науково-технічного прогресу.

Принцип цілеспрямованості означає, що кожне бенчмаркінгове зіставлення здійснюється з певною метою. Здійснення бенчмаркінгу без досягнення мети, тому що його використовують інші компанії – це даремна втрата часу, ресурсів і можливостей.

Принцип безперервності збору інформації означає, що організація повинна збирати різноманітну бенчмаркінгове інформацію як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища на постійній основі. Навіть на перший погляд не потрібна інформація через певний проміжок часу може стати надзвичайно корисною і бути джерелом нових ідей для формування конкурентних переваг.

Принцип необхідності підготовки до бенчмаркінгу вказує на те, що 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 і фактичними діями, уникнути непередбачуваних негативних результатів.

Принцип наявності певної послідовності етапів вказує, що процес бенчмаркінгу повинен здійснювати в чітко встановленому порядку, відповідно до алгоритму його проведення. Якщо певний етап вилучити, то найчастіше заплановані і фактичні результати можуть значно різнитися, що не дозволить досягнути поставлених цілей.

Ніколи два бенчмаркінгових проекти не будуть подібними, про що свідчить принцип унікальності. Це відбувається тому, що наявна різна початкова інформація, різні партнери по бенчмаркінгу, різні розробники проекту, генеруються різні ідеї для вдосконалення і т. д.

Принцип гнучкості вказує на те, що при реалізації бенчмаркінгового проекту потрібно не просто дотримуватися запланованих етапів, а й враховувати зміни

внутрішнього та зовнішнього середовища організації, появу нової інформації та теоретичних розробок, що вимагає гнучкого реагування та адаптації до змін.

Принцип результативності і ефективності означає, що внаслідок впровадження бенчмаркінгу організацією мають бути отримані певні результати. Ці результати можуть носити як економічний, так і соціальний характер, проте сприятимуть підвищенню рівня конкурентоздатності організації.

Проведення бенчмаркінгу на підприємстві є специфічним за змістом і комплексним за наслідками проектом, про що свідчить принцип комплексності. Навіть якщо проект бенчмаркінгу проводитиметься стосовно одного предмету, то його результати викличуть зміни в усіх сферах підприємства.

Бенчмаркінг охоплює дуже широке коло питань – від політики підприємства і його стратегії до бізнес-процесів і фінансових результатів. Тому бенчмаркінг можна використовувати для вирішення будь-яких проблем, з якими стикається підприємство. Про це свідчить принцип універсальності бенчмаркінгу.

Для удосконалень варто використовувати як зовнішній, так і внутрішній бенчмаркінг, на що вказує принцип їх поєднання. При реалізації внутрішній бенчмаркінг легше здійснювати з точки зору отримання інформації, проте зміни для підприємства не будуть радикальними. Якщо використовувати лише зовнішній бенчмаркінг, то можна не помітити цікаві ідеї, які генеруються на підприємстві. Саме тому для ефективного функціонування організації потрібно ці різновиди поєднувати.

Дуже часто розроблений ідеальний план вдосконалень підприємство не спроможне реалізувати: йому для цього бракує кваліфікованого персоналу, вільних ресурсів, налагоджених зв'язків з партнерами, наявний опір переминам з боку персоналу і т.д. Саме тому при переході від плану до фактичної реалізації вдосконалень потрібно враховувати сприйнятливості організації до бенчмаркінгових нововведень. На це вказує принцип оцінки сприйнятливості до бенчмаркінгу.

Вся інформація для бенчмаркінгу повинна отримуватися легальним шляхом, про що свідчить принцип легальності. Крім того, при бенчмаркінгу ніколи не обмінюються комерційною таємницею. При недотриманні цього принципу про підприємство формується думка як про ненадійного партнера.

Значне підвищення рівня конкурентоспроможності організації буде можливим лише у випадку застосування бенчмаркінгу на постійній основі. Якщо бенчмаркінг буде одноразовим проектом, то ті переваги, які вдалося досягнути за його допомогою, швидко нівелюються, тому що конкуренти теж розвиваються.

Принцип відповідності проектів бенчмаркінгу рівню науково-технічного прогресу дуже актуальним є саме для машинобудівних підприємств в зв'язку з відставанням їх продукції і техпроцесів від світових аналогів. Саме бенчмаркінг може допомогти виправити таку ситуацію.

Дотримання зазначених принципів дозволить враховувати всі значимі аспекти в процесі планування бенчмаркінгового проекту, попередити неточності або помилки в його реалізації.

### **Література**

1. Михайлова Е. А. Бенчмаркинг / Е. А. Михайлова. – М.: Благовест-В, 2002. – 176 с.
2. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 247 с.
3. Gregory H. Watson. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best. – New York: John Wiley, 1993.