

Розвиток методів управління промисловими підприємствами із залученням бенчмаркінгу

У статті розглянуто сутність та види бенчмаркінгу, визначено комплексний підхід до вивчення досвіду кращих закордонних компаній та процедури стратегічного управління машинобудівним підприємством на основі бенчмаркінгу.

Essence and types of benchmarking are considered in the article, the complex going is certain near the study of experience of the best foreign companies, procedures of strategic management are certain by a machine-building enterprise on the basis of benchmarking.

Ключові слова: *бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, управління на основі бенчмаркінгу.*

Вступ. Економічна криза задає високий рівень невизначеності зовнішніх умов господарювання, суттєво ускладнює процес формування й реалізації інноваційної стратегії й політики економічного росту українських промислових підприємств, які багато в чому розгубили свій виробничий потенціал і втратили конкурентоспроможність на світовому ринку. Уже сьогодні входження України у світовий ринковий простір супроводжується частковою відмовою від використання національних розробок у зв'язку з низькою конкурентоспроможністю промислових технологій, робочої сили, виробничих потужностей підприємств, промислової інфраструктури у зв'язку з їхнім моральним старінням. Найбільш серйозна ситуація склалася в машинобудівному комплексі, продукція якого повинна відрізнятися високою наукоємністю, технологічністю й, внаслідок цього, задавати параметри якості всім галузям економіки України.

Однією із причин низької ефективності промислових підприємств, низького науково-технічного й технологічного рівня продукції, і як наслідок, низької конкурентоспроможності є неефективність менеджменту, слабе використання сучасних методів і механізмів, характерних для ринкової системи

господарювання. Керівники підприємств на основі особистого досвіду, адаптують діяльність своїх підприємств і їх систему керування до ринкових умов. Сьогодні більшість підприємств не визначилася зі стратегією своєї поведінки на ринку, їх діяльність активна тільки на оперативному рівні. Відсутність же стратегічних концепцій приводить до розпилення сил і коштів, до загальної некерованості матеріальними й фінансовими ресурсами і їх потоками.

Постійне посилення конкурентної боротьби вимагає від вітчизняних підприємств швидкого й адекватного реагування на зміну кон'юнктури ринку. Тому існує реальна необхідність створення й впровадження інструментів управління, що дозволяють сприймати зміни зовнішнього середовища, розпізнавати їх і забезпечувати відповідну адаптацію виробничо-комерційної діяльності підприємства до ринкових умов на принципах менеджменту, логістики й маркетингу.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю створення інструментів адаптації ринкових механізмів до реальних змін економічних і управлінських процесів, які дозволять підвищити ефективність виробництва, конкурентоспроможність продукції на інноваційній основі, подолати наслідки кризи й здійснити органічну модернізацію економіки більш високими темпами.

Постановка завдання. Дослідженням питань, присвячених бенчмаркінгу займалися закордонні та вітчизняні вчені: Р.Кемп, Ф.Котлер, Г. Азоев, Г.Багієв, Е.Голубков, О.Михайлова, Н.Козак, Л.Савицька, В.Сліпенький, Л.Місюра, А.Ашуєв, Н.Хананова, О.Ареф'єва та ін. Проведений аналіз теоретичних та практичних підходів до питань створення та застосування маркетингових інструментів в діяльності промислових підприємств дозволив виявити ряд питань, які потребують подальшого вивчення і розвитку. Насамперед, виникла нагальна потреба визначення комплексного підходу до вивчення досвіду кращих закордонних компаній та визначення процедур стратегічного управління машинобудівним підприємством на основі бенчмаркінга.

Метою дослідження є розвиток методів управління із залученням бенчмаркінга, що відповідають потребам української економіки й підвищують конкурентоспроможність промислових підприємств на вітчизняному й світовому ринках.

Результати. В сучасних умовах підприємства повинні постійно відстежувати свої конкурентні позиції на галузевих ринках, і за результатами

аналізу і оцінних характеристик застосовувати заходи щодо коректування конкурентоспроможності в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Досвід в області менеджменту і використання сучасних методів наукового управління свідчить на користь залучення нового методичного інструментарію стратегічного управління – бенчмаркінгу.

Сьогодні бенчмаркінг є вихідною й невід'ємною базою оцінки й обґрунтування планів удосконалювання й підвищення конкурентоспроможності багатьох успішних підприємств, кожне з яких прагне стати краще інших учасників ринку по тим або іншим показникам або по їхній сукупності й зберегти отримані переваги в перебігу максимально тривалого часу. Бенчмаркінг – це метод стратегічного управління по використанню передових досягнень кращих компаній, підрозділів власної компанії, окремих фахівців для підвищення ефективності роботи, виробництва, удосконалювання бізнес-процесів [1]. Даний метод заснований на аналізі конкретних результатів і їх використання у власній діяльності.

Виділяють 4 види бенчмаркінга [2]:

- загальний бенчмаркінг – аналіз і сприйняття передового досвіду компаній;
- конкурентний бенчмаркінг – вивчення досягнень конкурентів, виявлення переваг конкурентів, встановлення методів їх досягнення, порівняння своєї продукції, бізнес-процесів з аналогами прямих конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання;
- внутрішній бенчмаркінг – порівняння ефективності роботи різних підрозділів однієї організації й сприйняття, впровадження кращих прийомів роботи, бізнес-процесів;
- функціональний бенчмаркінг – пошук аналогій з компаніями інших галузей, тобто можливість адаптації прогресивних рішень до особливостей власної галузі і безпосередньо свого підприємства, порівняння ефективності окремих функцій (наприклад, логістики, управління персоналом) компанії однієї галузі, не обов'язково прямих конкурентів.

Основний зміст бенчмаркінга складається не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші організації виявилися більш успішними, скільки виявити фактори й методи роботи, які дозволили досягти більш високих результатів.

Об'єктом бенчмаркінга в машинобудуванні можуть виступати процеси виробництва, функції управління, прийоми роботи, бізнес-процеси, фінансові показники, стратегічні рішення.

Для підвищення ефективності діяльності підприємствам машинобудівної галузі потрібний комплексний підхід до застосування бенчмаркінгових технологій вивчення досвіду кращих компаній, який побудований на методах вивчення, визначенні факторів та бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Комплексний підхід до вивчення досвіду кращих компаній

Методи вивчення	Фактори	Бізнес-процеси
Вивчення структури галузі	Конкуренти; Контрагенти; Виробники товарів-замінників; Ринок покупців; Ринок постачальників.	Ефективність ринків збуту; Закупка комплектуючих та сировини.
Вивчення структури компанії	Організація маркетингу та збуту; Організація виробництва; Структура компаній (підрозділи виробництва та обслуговування); Організація інноваційних процесів.	Обслуговування клієнтів; Інформаційні технології; Розвиток та навчання персоналу; Покращення бізнес-процесів; Покращення процесів управління; Оцінка ефективності; Підбір кадрів; Виробництво; Управління персоналом; Розробка та впровадження інноваційної продукції; Управління проектами.
Вивчення	Продукція з подібними	Робота з клієнтами.

структури попиту на продукцію	характеристиками та якостями; Додаткові послуги; Процеси здійснення покупок.	
-------------------------------------	--	--

Методологічною основою формування й впровадження концепції бенчмаркінга на вітчизняних машинобудівних підприємствах є реалізація відомих функцій управління, що виконують роль ключових напрямків процесу копіювання передових компетенцій у підприємств.

У систему стратегічного управління машинобудівним підприємством на основі бенчмаркінга пропонується включити наступні послідовно виконувані процедури:

1. Визначення найбільш значимих напрямків стійкого росту підприємства.
2. Пошук і обґрунтування фірм конкурентів лідерів ринку, що володіють видатними конкурентними компетенціями на ринках збуту для копіювання їх позитивного досвіду. Визначення величини «розривів» у характеристиках досліджуваних підприємств.
3. Розробка на основі бенчмаркінга маркетингових стратегій по збереженню або посиленню ринкових позицій підприємства з урахуванням виявлених факторів успіху.
4. Обґрунтування альтернатив розвитку підприємства, визначення бюджету копіювання й впровадження передових компетенцій фірм лідерів ринку.
5. Впровадження й реалізація обраної стратегії стійкого росту із залученням бенчмаркінга.
6. Оцінка ефективності обраної й реалізованої стратегії, відстеження змін і коректування стратегій з урахуванням придбаного досвіду, умов, що змінилися, появи нових ідей і можливостей.

Результат функціонування такої системи - ефективне використання обмежених фінансових ресурсів підприємства, досягнення запланованого рівня об'єктів порівняння, рентабельності продажів.

При плануванні й виборі поточних і найбільш проблемних показників і функцій управління, що вимагають поліпшення, доцільно звертати увагу на ті з

них, які в максимальному ступені відображали б інноваційний досвід і кращі компетенції лідерів ринку, які в максимальному ступені відображали б інтереси й потреби потенційних покупців продукції підприємств. Далі у виділеного набору проблемних показників визначаються контрольні змінні й ті фактори, які визначають успіх (неуспіх) бізнес-процесів у ланцюзі «виробник - кінцевий споживач». Важливо відзначити, що найбільший ефект бенчмаркінг забезпечує у випадку розуміння, прогнозування на ринку того набору споживчих цінностей у продукції, що випускається, який змодельований у свідомості самого споживача.

Процес обґрунтування й вибору споживчих цінностей, які в наслідку стануть ключовими компетенціями підприємства повинний включати наступні етапи:

- Визначення на думку фахівців підприємства, характеристик машинобудівної продукції, які є значимими для споживача, і є для нього визначальними при ухваленні рішення про купівлю;
- Проведення опитування серед споживачів для з'ясування значимих факторів успіху із цільового купівельного сегмента.
- Зіставлення результатів експертної й споживчої оцінки, проведення факторного аналізу отриманих даних з метою визначення основних характеристик машинобудівної продукції, які активно впливають на процес ухвалення рішення про купівлю для споживача.

Проведення бенчмаркінгу процесів є менш розповсюдженим, але найбільш продуктивним, оскільки тільки сам опис процесів дозволяє виявити проблемні місця на підприємстві, а використання поліпшених процесів конкурентів дозволить відкоригувати їх з більшою ефективністю. Всі сучасні інструменти підвищення ефективності діяльності підприємства або його поліпшення засновані на процесному підході. Так, наприклад, бюджетування, реінженіринг, ощадливе виробництво спираються на процесний опис діяльності підприємства, що дозволяє його ідентифікувати, що в кінцевому рахунку може бути основою планування ефективних дій. У процесно-орієнтованому підході значна увага приділяється питанням взаємодії підрозділів. Він дозволяє об'єднати окремі, розрізнені зусилля підрозділів, спрямовані на виконання конкретних функцій, у єдиний ланцюжок об'єднаних зусиль підприємства,

спрямованих на досягнення конкретних результатів, наприклад, виготовлення продукції в заданий термін.

Висновки. Конкуренція змушує українські підприємства переходити від стратегії екстенсивного зростання до стратегії підвищення ефективності. На наш погляд, гарним інструментом стимулювання змін і пошуку напрямків оптимізації діяльності є бенчмаркінгове дослідження підприємств як зі своєї, так і з інших галузей. Причому, у першу чергу, іноземних компаній, тому що українські конкуренти, як правило, розвивалися схожим способом і рідко виступають як приклад для наслідування. Запропоновані підходи до вивчення досвіду кращих закордонних компаній та визначення процедур стратегічного управління машинобудівним підприємством на основі бенчмаркінга не вимагають істотного фінансування, але вони є значимими інструментами підвищення економічної стійкості підприємства, ураховують потреби й бажання кінцевого споживача, сприяють зростанню конкурентоспроможності продукції.

Багато підприємств шукають способи зменшити видатки, збільшити ефективність управління, підсилити віддачу витрачених коштів, підвищити якість продукції й послуг надаваних споживачам. Однак щоб це зробити, необхідно копітко й уважно вивчати наявний досвід і переймати прийоми й методи управління найбільш успішно діючих організацій. Бенчмаркінг є тією управлінською технологією, що дозволяє формалізувати передачу й адаптацію передового управлінського досвіду.

Література

1. Арефьева Е.В. Бенчмаркинг: учеб. пособие [Текст] /Е. В. Арефьев, О.В. Арефьева. – К.: Изд-во Европейского университета, 2003. – 250с.
2. Ашуев А.М. Інформаційне забезпечення зовнішнього бенчмаркінгу // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 9. - С. 6-13.
3. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу //Регіональна економіка. -2005. - № 3.
4. Багиев Г.Л., Богданова Е.Л. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований //http://globalconsulting.com.ua
5. Robert C. Camp. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. - ASQC Quality Press, 1989.