

вимагає залучення справді народного контролю за станом національних справ. Він має бути незалежним від капмафіозі і законодавчо встановленим.

Наука в даному разі також ще не сказала останнього слова. Зокрема, на черзі потребують дослідження та обґрунтування системи комплексної боротьби за очищення вітчизняного господарства від рантє, за утвердження нормальної першооснови життєдіяльності суспільства. Дикокапіталістична меншість не повинна жиріти на тлі бідності переважної чисельності людей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11.
2. Гудзинський О.Д. Економічна теорія та реалізація її положень в механізмах розвитку АПК / О.Д. Гудзинський, Г.Г. Кірейцев, В.К. Савчук // Економічна теорія. – 2005. – № 2. – С. 80–95.
3. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія. – Т. 1. – 2000. – 864 с.
4. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року.
5. Орехівський Г.А. Політекономія: навч. посіб. / Г.А. Орехівський, В.Г. Орехівський. – 2-е вид. – К.: Каравела, 2010. – 440 с.
6. Рафал А. Борьба со взятками объявлена с 1 июля / А. Рафал, Д. Гомон // Газета «Сегодня». – 2011, 9 июня.
7. Тигипко С. Около 145 млрд. грн. фонда заработной платы в Украине находятся в тени [Електронний ресурс] / С. Тигипко. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/rus/top/show/s-tigipko>.
8. Ткаченко В.А. Интеллектуальный потенциал в основе развития производных сил і виробничих відносин: монографія / В.А. Ткаченко. – Д.: Моноліт, 2008. – 274 с.

Стаття надійшла до редакції 23.03.2012.

УДК 65.012.32

Гук О.В., к.е.н., ст. викладач
Головіна М.М.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

БЕНЧМАРКІНГ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В статье рассмотрены особенности толкования понятия бенчмаркинга; выделены преимущества и недостатки бенчмаркинга и эффект от его использования на предприятии; произведено детальное описание данного метода; обобщены модели и инструменты проведения бенчмаркинга.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкурентный анализ, конкурентоспособность, конкурентная разведка.

In the article peculiarities of interpreting the concept of benchmarking are considered; advantages and disadvantages of benchmarking and the effect from its usage at enterprises are revealed; detailed description of this method is carried out; models and instruments of benchmarking are generalized.

Key words: benchmarking, competitive analysis, competitiveness, competitive intelligence.

Вступ. Поняття бенчмаркінгу є новим для України. Незважаючи на успішність цього методу у світі, лише 2 % компаній нашої держави користуються цим методом підвищення конкурентоспроможності. Проблема полягає у відсутності теоретичних та практичних навичок у даній сфері, а також спеціалістів, які б могли надати якісні послуги з бенчмаркінгу.

Проблематикою бенчмаркінгу займаються такі іноземні автори: Р. Кемп (родоначальник методу бенчмаркінгу), Г. Ватсон, Р. Манн, Т. Пілчер, Е. Монкхаус, С. Джордж, А. Ваймерскірх, П. Друкер, М. Портер, Д. Мінцберг, російські вчені: М.Р. Михайлов, Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровін, вітчизняні вчені: А.П. Рум'янець, Ю.В. Макогон, В.В. Рокоча, А.А. Мазаракі, Д. Гелд, М.І. Дідківський та інші.

В Україні окремі аспекти теорії бенчмаркінгу почали розглядатися у публікаціях таких авторів, як Н. Козак, Л. Савицька, В. Сліпенький та ін. З'являються переклади праць зарубіжних учених та практиків, зустрічаються оригінальні розробки російських дослідників, таких як Г. Багієв, О. Михайлова та ін. Проте цілком сформованої та адаптованої до вітчизняних умов теоретичної бази бенчмаркінгу, яка б відображала реалії української економіки, на даний час ще не існує. Процес бенчмаркінгу має скоріше інтуїтивний характер і здійснюється українськими підприємствами шляхом «спроб і помилок». Тому

доцільним є створення в Україні міцної теоретичної бази бенчмаркінгу, наявність якої сприяла б розвитку цього дієвого інструмента управління на українських теренах.

Зважаючи на недостатню кількість напрацювань у цій сфері, доцільно узагальнити поняття бенчмаркінгу, спираючись на закордонний досвід, і виокремити його недоліки та переваги, а також сформувати етапи його реалізації.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд особливостей трактування поняття бенчмаркінгу; виокремлення переваг і недоліків бенчмаркінгу та ефекту від його використання на підприємстві; проведення детального опису етапів проведення цього методу; узагальнення моделей проведення процесу бенчмаркінгу, виокремлення переваг кожної з них.

Результати. У ринковій економіці існує дуже багато методів отримання конкурентних переваг. Достатньо ефективним і прибутковим способом покращення ведення справ може стати метод об'єктивного порівняння. Проте одних результатів такого порівняння недостатньо для того, щоб діяти ефективно в конкурентних умовах, адже для цього необхідно зрозуміти причини, розробити заходи щодо усунення слабких місць виключно для свого підприємства. Зокрема, двісті років тому з цією метою був розроблений метод benchmarking.

Бенчмаркінг являє собою систематичну діяльність, яка спрямована на пошук, оцінку, навчання на кращих прикладах, незалежно від їх розміру, виду власності, розташування чи сфери діяльності [1].

Основна мета бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища надійно встановити вірогідність успіху підприємницької діяльності.

При реалізації бенчмаркінгу задіяні різноманітні сфери діяльності підприємства – від маркетингу, управління персоналом, логістики до інноваційної діяльності та фінансового менеджменту.

Сфера застосування бенчмаркінгу включає розробку стратегії, операцій та управлінських функцій, проте основним джерелом даних про ринок і конкурентів підприємства залишається покупець.

Поняття бенчмаркінгу для багатьох компаній не є новим, адже він здійснюється в рамках конкурентного аналізу, проте є більш формалізованою, упорядкованою та деталізованою функцією, ніж метод конкурентного аналізу, і одним із основних критеріїв успішності фірми на ринку.

Спираючись на закордонний досвід, доцільно зазначити, що найбільш активно бенчмаркінг застосовується у провідних країнах світу: США, Японії та Західній Європі в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті тощо [4]. Для розвитку та поширення бенчмаркінгу в цих країнах створена мережа організацій, які здійснюють спеціальні дослідження, викладаючи їх на певних сайтах, відстежують проблеми та перспективи впровадження такої діяльності на підприємстві, крім того, існують клуби для пошуку партнерів з бенчмаркінгу. Достатньо вагомими є державні програми розвитку бенчмаркінгу, за допомогою яких можна порівнювати себе з іншими компаніями.

Стосовно підприємств України, то для них застосування бенчмаркінгу є новим напрямком удосконалення діяльності. Хоча й у 2003 році була спроба введення програми «Українського індексу бенчмаркінгу», що фінансувалася міністерством у справах міжнародного розвитку Великобританії, проте вона не дістала належної підтримки й широкого використання, тому в 2007 році програма припинила своє функціонування. Існують фактори, що стримують впровадження процесу бенчмаркінгу у практику вітчизняних підприємств, а саме: відсутність обізнаності керівної ланки у цій сфері, недостовірність звітної інформації, а також державної підтримки та розвиненої інфраструктури. Як наслідок, процес бенчмаркінгу має скоріше інтуїтивний характер і здійснюється українськими підприємствами шляхом «спроб і помилок» [3].

Фактори успіху, що впливають на процес бенчмаркінгу, класифікують на 2 групи – об'єктивні та суб'єктивні. Відмінність між ними полягає у застосуванні чітких рамок або навпаки повної свободи вибору.

Бенчмаркінг починається з конкурентної розвідки, тому що суттєві покращення з'являються саме в процесі порівняння власної діяльності із конкурентами. Як правило, конкурентна розвідка повинна супроводжувати кожен із етапів бенчмаркінгу, при цьому служба конкурентної розвідки здійснюється у двох напрямках – знаходження тих критеріїв і засобів, за допомогою яких конкуренти отримують переваги, а також пошук тих підприємств, що є кращими за конкурентів за тими самими позиціями. Тобто бенчмаркінг не обмежується знаходженням лише однієї компанії, яка є кращою за власне підприємство, а й тих, хто є абсолютним лідером у галузі загалом. Бенчмаркінг і конкурентна розвідка перетинаються у процесі діяльності, зливаються, працюють над тими самими проблемами, проте суттєво різняться між собою.

Бенчмаркінг має переваги та недоліки, які згруповані у табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки бенчмаркінгу

Переваги	Недоліки
Основна мета є значно ширшою, ніж в інших методів підвищення конкурентоспроможності, оскільки цей метод аналізує не лише стратегію підприємства, а й методи та причини, що зумовлюють успішну діяльність лідируючих компаній	Проведення бенчмаркінгу вимагає досить значних капіталовкладень
Бенчмаркінг має більш широкі джерела інформації	Цей метод є більш довготривалим, ніж конкурентний аналіз
Дозволяє обрати перспективну нішу для бізнесу та розробити ефективну стратегію у її межах	Досить мало фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінгу
Дає можливість оцінити глобальні тренди розвитку галузі на 7–10 років	Існують деякі обмеження в доступі до інформації, без якої бенчмаркінг неможливий

Як видно з таблиці, бенчмаркінг має як свої переваги, так і недоліки. Основні недоліки цього методу діяльності: відносно великі затрати; недостатня кількість фахівців у даній сфері; обмежений доступ до важливої інформації; відносно повільна швидкість поширення бенчмаркінгу по країні. Головною перевагою підприємства, що запровадило бенчмаркінг, є система безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Тому переваги бенчмаркінгу і позитивний ефект від його проведення компенсують можливі недоліки й проблеми.

Бенчмаркінг впливає на підприємство прямо та опосередковано, цей ефект можна відобразити у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Ефект від використання бенчмаркінгу

Прямий вплив	Непрямий вплив
Аналізує діяльність компанії	Підвищує конкурентоспроможність
Визначає кращі досягнення	Повторно перевіряє стратегію підприємства, узгодженість цілей та місії між собою
Визначає недоліки у виробничій діяльності	Встановлює цілі підприємства
Оцінює альтернативні рішення	Ініціює процес постійних поліпшувачих змін
Порівнює як підрозділи самого підприємства, так і підприємства один із одним	Дає уявлення про бізнес-процеси на самому підприємстві

Бенчмаркінг, після проведення необхідних змін, дозволяє покращити та підвищити продуктивність таких компонентів діяльності, як: відповідність вимогам клієнта; визначення об'єктивного рівня виробничих потужностей; мотивація співробітників; перейняття кращих методів діяльності; досягнення лідируючих позицій на ринку.

Науковці стверджують, що бенчмаркінг як концепція удосконалення діяльності тісно пов'язаний з багатьма інструментами, що дозволяють поліпшувати окремі бізнес-процеси та стан підприємства загалом. Як показано в табл. 3, вибір інструментів, які використовуються у взаємозв'язку з бенчмаркінгом, залежить від того, що є основою для порівняння і як використовується бенчмаркінг [3].

Таблиця 3

Інструменти удосконалення конкурентоспроможності підприємства, що мають взаємозв'язок з бенчмаркінгом

Об'єкт порівняння	Метод використання бенчмаркінгу	
	Безперервне удосконалення	Реалізація проекту удосконалення
Процеси	Загальне управління якістю (TQM)	Реінжиніринг
Результати діяльності	Порівняння показників і методів діяльності	Оцінка проекту удосконалення

Підхід загального управління якістю (TQM), як і реінжиніринг, використовується для постійного удосконалення діяльності підприємства. Реінжиніринг передбачає переоцінку діяльності власного підприємства та впровадження змін на основі здійсненої оцінки проекту удосконалення. Детальне та послідовне порівняння методів і показників використовується у бенчмаркінгу результатів діяльності, метою

якого є безперервне удосконалення. Оцінка проекту удосконалення здійснюється у межах бенчмаркінгу результатів діяльності і передбачає надання всебічної оцінки певного комплексу заходів організації [2].

Процес бенчмаркінгу може бути заплутаним через відсутність єдиного стандарту його проведення. Взагалі існують три моделі, які базуються на:

- **Підході Демінга** – контроль якості, який складається з чотирьох етапів: «планування, вимірювання, аналіз та контролювання» [5].

- **Моделі Роберта Кемпа** (менеджера з бенчмаркінгу та задоволеності споживачів компанії Хегох), яка має п'ять фаз, що розділені на 12 етапів.

- **«Системі 20 ключів»**, створеній японським професором Івао Кобаясі. Згідно з цією системою компанія оцінює власну організацію за допомогою 20 ключів (кожен із яких – фактор, що має критичне значення для її функціонування) за п'ятибальною системою [6].

Бенчмаркінговий підхід може бути використаний організацією як самостійно, так і із залученням консультантів. У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається, коли компанія запрошує команду консультантів для здійснення проекту або для супроводження проекту, реалізованого працівниками компанії. Залучення консультантів у цьому випадку вважається доцільним з таких причин:

- об'єктивність та індиферентність консультантів до внутрішньої політики, володіння теоретичними основами концепції процесів і практичним досвідом застосування їх на практиці;
- консультанти приносять із собою інформацію і кращі методики інших компаній;
- консультант може успішно діяти як сполучна ланка між працівниками організації, її лідерами, клієнтами і постачальниками.

Узагальнюючи усі моделі, можна створити єдину універсальну схему проведення процесу бенчмаркінгу. Основні його етапи можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1) [1].

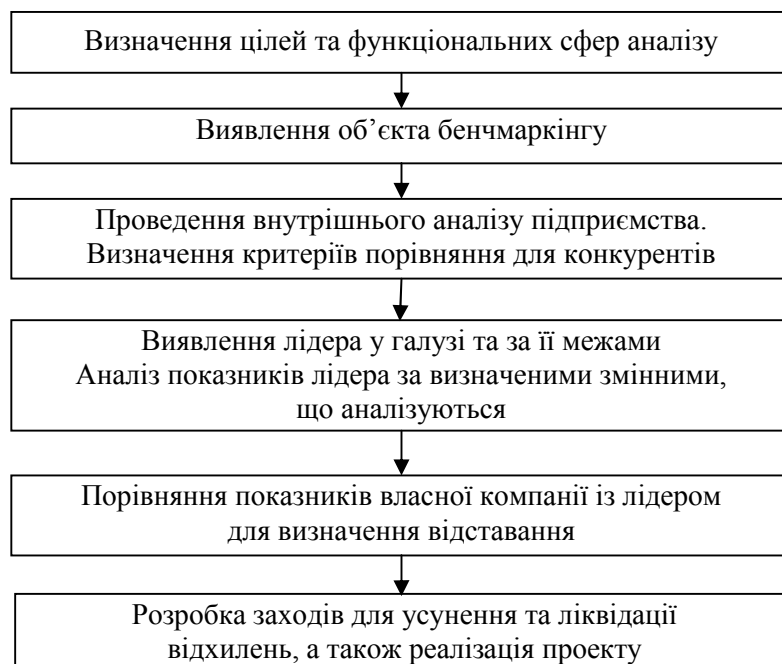


Рис. 1. Етапи впровадження бенчмаркінгу на підприємстві

На першому етапі визначаються основи, умови та цілі бенчмаркінгового процесу. Цей етап є найважливішим, оскільки у випадку неправильної постановки завдання, в результаті отримуються зовсім інші результати. З цією метою доцільно зібрати всю важливу та достовірну інформацію, необхідну для здійснення даного процесу.

Наступним кроком є виявлення об'єкта бенчмаркінгу. Оцінку доцільно здійснювати за критеріями які вибрані індивідуально для кожного підприємства та обрані для аналізу, а також стратегічними цілями з метою вибору такого об'єкта, покращення діяльності якого зумовить появу найбільшої ефективності і позитивно вплине на всі інші процеси підприємства. Об'єктом для порівняння повинні бути показники, які корелюються із ключовими факторами успіху у конкурентній боротьбі [3].

На третьому етапі проводиться аналіз об'єкта бенчмаркінгу, визначаються і документально фіксуються всі величини та інформаційні дані, які стосуються діяльності підприємства і необхідні для реалізації заходів із бенчмаркінгу. Для проведення подальшого аналізу необхідно визначити критерії порівняння для вибору відповідних конкурентів.

На наступному етапі визначаються характеристики ідеального конкурента, які допоможуть при виборі партнера з бенчмаркінгу, який має найкращі показники по галузі. Критеріями для вибору такого партнера можуть бути: імідж підприємства, економічні показники діяльності підприємства, наявність інформаційних даних, затрати на отримання цих даних та ефект від їхнього використання [7].

Трьохетапний підбір партнера для бенчмаркінгу називається процесом STC. Його назва виникла з трьох початкових букв англійських слів – skim, trim, cream. Перший етап – S – швидкий перегляд (від «to skim» – швидко прочитати, переглянути), тобто здійснити загальний огляд доступних джерел інформації, а також зібрати доступні додаткові дані. Другий – T – упорядкування (від «to trim» – шліфувати, упорядковувати), детальний опис наявних до цього моменту відомостей. Третій етап – C – вибір найкращих партнерів (від «to cream» – «знімати вершки»).

Після цього необхідно встановити контакти із вибраним партнером, провести пряме порівняння та оцінку отриманої інформації. Ці заходи дадуть змогу визначити слабкі місця підприємства та причини їх виникнення.

Метою чотирьох попередніх етапів є отримання знань, а двох наступних – реалізація отриманих знань у конкретних ситуаціях для підвищення конкурентоспроможності.

П'ятий етап реалізується на основі отримання попередник даних, дозволяє здійснити їх порівняння та розробити заходи щодо їх удосконалення відповідно до вибраних на першому етапі аналізу цілей. Етап реалізації починається з детального планування запропонованих дій і, виходячи з цього, підприємство проводить відповідні заходи. Остання стадія бенчмаркінгу полягає в перевірці ступеня досягнення цілей зіставлення документації, що відображатиме ефект від застосування даного методу підвищення конкурентоспроможності, а також у плануванні процесів постійного покращення.

Ефективність розробки та застосування бенчмаркінгу можна розрахувати за допомогою формули:

$$E_6 = [(CB_1 - CB_2) / (C_1 - C_2)] / 100,$$

де CB_1 та CB_2 – валова собівартість продукції до та після застосування бенчмаркінгу, C_1 та C_2 – витрати на виробництво продукції до та після застосування бенчмаркінгу.

Реалізація типового проекту бенчмаркінгу займає, як правило, від чотирьох до шести місяців і потребує чималих затрат. У процесі його реалізації не потрібно копіювати підходи, які прийняті іншими підприємствами, тому що вони можуть не відповідати її діловому середовищу, продукції, ринку та корпоративній культурі.

Висновки. Отже, одним із найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг. Найважливішою перевагою цього методу є те, що організація навчається без особливих змін у її структурі, а також підприємство, що запровадило бенчмаркінг, переходить до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Проте необхідно не забувати що вдосконалення повинні відбуватись швидше, аніж у конкурентів, адже вони також можуть застосовувати цей метод покращення власного становища на ринку.

За результатами статті виявлено виокремлені основні недоліки та переваги бенчмаркінгу, що допоможуть компанії оцінити для себе можливість і необхідність впровадження цього процесу. Щодо етапів проведення бенчмаркінгу, то в сформованій узагальненій схемі його проведення їх існує шість. Кожен із етапів є дуже важливим і вимагає детальної розробки, проведення і контролю

Нашій країні необхідно створити державне агентство з бенчмаркінгу, яке б допомагало вітчизняним підприємствам порівнювати себе з конкурентами. Згодом Україна зможе приєднатися до GBN (Global Benchmarking Network) з метою підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств.

Таким чином, наявність агентства з бенчмаркінгу дасть можливість кожному підприємству запозичити досвід існуючих лідерів ринку за допомогою відкритої загальнодоступної інформації, для того щоб стати більш конкурентоспроможним, а також точно знати, наскільки добре функціонує кожен із її елементів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
2. Damelio R. The Basics of Benchmarking / R. Damelio. – New York: Quality Resources, 2007. – 74 p.
3. Kleine B. Benchmarking for continuous performance improvement: tactics for success / B. Kleine // Total Quality Environmental Management. – 2004. – Spring. – P. 283–295.
4. Benchmarking Global Manufacturing / Jeffrey Miller, Arnoud DeMeyer, Jinichiro Nakane and Kasra Ferdows. – Business, Homewood, Ill., 2002.
5. Деминг Э.У. Выход из кризиса / Деминг Э.У. – Тверь: Альпина Паблицерз, 2007. — 420 с.
6. Исикава Каору. Японские методы управления качеством / Каору Исикава. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
7. Andersen B. The benchmarking handbook / Bjørn Andersen, Per-Gaute Pettersen. – London: Chapman&Hall, 2008.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2012.

УДК 658

Гірка К.С. аспірантка ТНЕУ, асистент
ПВНЗ «Буковинський університет», м. Чернівці

ІСТОРИЧНЕ ПОХОДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ

В статті изложено материал по экономической сущности и исследовано историческое происхождение термина «контроллинг», а также показано различие между «контролем» и «контроллингом».

Ключевые слова: контроль, контроллинг, менеджмент, финансовые решения, служба контроллинга.

The article presents the material on economic substance, studies historical origins of the term "controlling" and shows the difference between "control" and "controlling".

Key words: control, controlling, management, financial decisions, controlling service.

Актуальність дослідження. Утвердження реальної незалежної держави неможливе без створення стабільної високоефективної національної економіки. Проте вже на час проголошення незалежності Україна виявилася немічною і деформованою в економічному відношенні, в країні швидкими темпами відбувався спад виробництва, і це призвело до економічної кризи.

Однією з причин виникнення кризової ситуації в більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели багатьох суб'єктів господарювання до межі банкрутства. Прийняття правильних управлінських та фінансових рішень неможливе без упровадження в багатьох підприємствах системи контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання контролінгу почали широко досліджуватися в кінці 70-х – на початку 80-х років ХХ ст. Принципові проблеми контролінгу суб'єктів господарювання знайшли відображення в працях таких вчених: Д. Хана, Е. Майєра, Р. Манна, М. Пушкаря, Л. Сухарева, П. Лебедева та ін.

Цілі статті та постановка завдання – розглянути економічну суть і зробити історичний огляд терміна «контролінг», визначити відмінності між поняттями «контроль» і «контролінг».

Виклад основного матеріалу. Нестабільна економічна ситуація, яка склалася на підприємствах в Україні, тобто складні економічні умови, загострення екологічних проблем, нестабільна правова база потребують швидкого «позитивного штурму» для забезпечення стабільного та позитивного фінансового результату діяльності не тільки в поточному періоді, але й у довгостроковій перспективі. Тому критерієм якості та реалізації розробки позитивних показників з обліку, планування, аналізу та інформаційного забезпечення є система контролінгу.

Термін «контролінг» походить від англійського слова *to control*, що в перекладі означає – контролювати, управляти, з французького слова *controler*, що означає «реєстр, перевірний список» [9].

Незважаючи на походження терміна, саме поняття «контролінг» серед фахівців так і не знайшло остаточного визначення змісту.

В економічній літературі можна зустріти безліч трактувань терміна з різних точок зору. Так, наприклад, Р. Манн і Е. Майєр [6] інтерпретують контролінг як управління прибутком, систему регулю-