

УДК 658:656.13

І.С. Грозний

## НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто теоретичну сутність, принципи та класифікацію видів бенчмаркінгу. Обґрунтовано необхідність розробки методу управління промисловими підприємствами із залученням ідеології бенчмаркінгу. Визначено, що застосування цього методу сприятиме збільшенню конкурентних переваг підприємства на галузевому ринку та допоможе створити сприятливі умови для успішної роботи в умовах глобалізації галузевої економіки.

The theoretical essence, principles and classification of benchmarking. The necessity of developing a method of management of industrial enterprises is involving the ideology of benchmarking. It was determined that the application of this method will increase the competitive advantage on the market sector and create favorable conditions for success in a globalized sector of the economy. It was proved that the development of a method for industrial enterprises is involving the ideology of benchmarking caused by the fact that foreign borrowing mechanical forms and methods of management often shown to be ineffective due to institutional features of the system of national economy, its technological structure. Improving the efficiency of industrial enterprises involving benchmarking will increase their competitive advantage in the industry market, to create a solid foundation for a success in a globalized sector of the economy. In the article it was discussed the use of the new opportunities and new competencies in companies that are based on the introduction of new methods and procedures for key success factors involving benchmarking process control industries.

Ключові слова: бенчмаркінг, управління, підприємство, процеси, ефективність.

Key words: benchmarking, management, business processes, efficiency.

В умовах формування ринкових відносин стратегічне управління промисловим підприємством посідає особливе місце. Від вибору методів управління залежить майбутній стан і рівень розвитку підприємства, його конкурентоспроможність та імідж.

Останніми роками процесу управління із залученням бенчмаркінгу в науковій літературі приділяють значну увагу, особливо в провідних галузях промислового виробництва. Проте не набула достатнього розвитку методологія управління промисловими підприємствами із залученням бенчмаркінгу, що не сприяє найбільш повному та ефективному використанню їхніх ресурсів, досягненню поставлених цілей розвитку в заданий час.

Використання бенчмаркінгу в практиці вітчизняних підприємств досить обмежене. Однією з основних причин слабкого використання цього методу управління є відсутність методичної бази для його проведення, хоча сутність і технологію бенчмаркінгу висвітлено в працях Андерсена Б. [1], Лейдига Г. [2], Охінати Я. [3], Аренкова І., Багієва Г. [4] та інших.

Метою статті є визначення необхідності використання бенчмаркінгу в процесі управління промисловими підприємствами.

Як зазначає І. Прайс, бенчмаркінг — це відкрита колегіальна оцінка якості послуг і процесу діяльності з метою порівняння та вдосконалення кращої наявної практики [5].

Бенчмаркінг як процес пошуку кращої практики використовує способи зіставлення об'єктів не тільки з кількісного боку, він передбачає вивчення якісної складової досліджуваних об'єктів. Крім того, кінцевою метою бенчмаркінгу є визначення сфер для поліпшення засобів підвищення продуктивності.

Об'єкт бенчмаркінгу — це показник діяльності підприємства, за яким проводять порівняння і якісний рівень якого необхідно поліпшити за допомогою управлінських заходів.

Як об'єкт порівняння може виступати реальний об'єкт і гіпотетичний, у який синтезовано кращі риси багатьох реальних об'єктів.

Але при цьому, як зазначає Ю.М. Соловйова, результати бенчмаркінгу виявляються в сильній залежності від репрезентативності вибору об'єкта [6]. Крім того, бенчмаркінг як односпрямований процес заснований на ретроспективному аналізі минулого досвіду, що часто не забезпечує конкурентної переваги в тривалій перспективі.

Уся сукупність об'єктів бенчмаркінгу утворює єдину сферу бенчмаркінгу. Розширену сферу бенчмаркінгу запропонували компанії Херох і ІВМ: технології; потреби споживачів; очікування і відчуття споживачів; функції виробництва; функції управління; робочі характеристики продуктивності; стандарти підприємства; процеси інвестування компаній; ринкові капіталовкладення компаній.

Згідно з концепцією Г. Ватсон [7], є такі основні принципи бенчмаркінгової діяльності:

1. Взаємність. Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємному узгодженому обміні даними, від якого виграють обидва партнери.

2. Аналогія. Досліджувані процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, але тільки якщо результати його вивчення та оцінювання можна перенести в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства.

3. Вимірювання. Необхідна кількісна оцінка характеристик досліджуваного процесу на декількох підприємствах-партнерах.

4. Достовірність. Бенчмаркінг слід проводити на основі фактичних даних, точного аналізу й вивчення процесу.

Принципи працюють в умовах, заснованих на взаємності задоволення потреб партнерів і відкритому інформаційному обміні.

О.О. Михайлова називає такі принципи бенчмаркінгу: концентрація на якості; важливість бізнес-процесів; необхідність урахування недосконалості класичної моделі TQM у процесі планування бенчмаркінгової діяльності; систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу; бенчмаркінг — основа виживання [8].

Погляд О.О. Михайлової на принципи бенчмаркінгу відрізняється від базової структури тільки підвищеною увагою до моделі загального управління якістю.

Отже, бенчмаркінг можна розглядати як взаємовигідну взаємодію підприємств на ринку, які усвідомлюють неможливість індивідуального розвитку у відриві від кращих досягнень у галузі або в економіці загалом. Принципам бенчмаркінгу відповідає й сучасне розуміння загальної взаємозалежності підприємств, що належать до однієї галузі, у всіх аспектах їх розвитку, яке неможливе без створення ефективних інформаційних потоків, якісного та кількісного аналізу інформації, що надходить, та постійного інноваційного розвитку підприємства на цій базі.

У межах загального підходу до типології бенчмаркінгу можна виокремити: внутрішній бенчмаркінг; зовнішній конкурентний бенчмаркінг; зовнішній внутрішньогалузевий бенчмаркінг (поєднується); зовнішній міжгалузевий бенчмаркінг; комбінований міжгалузевий і зовнішній бенчмаркінг.

Розглянемо детальніше ці складові:

1) внутрішній бенчмаркінг — порівняння аналогічних процесів, продукції, послуг усередині цієї організації. У цьому випадку можна легко організувати обмін інформацією, але знаходження значних відмінностей малоімовірно;

2) зовнішній конкурентний бенчмаркінг — порівняння продукції, діяльності підприємства з найсильнішим зовнішнім конкурентом (або декількома конкурентами). Імовірність, що будуть знайдені значні відмінності у цьому випадку більше, але складність полягає в наданні інформації. Як наголошують фахівці, при цьому типі порівнянь справжні відкриття трапляються рідко. Як правило, майже всі компанії уважно спостерігають за конкурентами й більш-менш знають про їх сильні сторони;

3) зовнішній внутрішньогалузевий бенчмаркінг — порівняння підрозділу, для якого проводиться бенчмаркінг, з аналогічними підрозділами кращих світових організацій у межах загальної промислової категорії. Цей тип бенчмаркінгу використовують у тих випадках, коли організація може щось придбати, порівнюючи свої підрозділи, для яких проводиться бенчмаркінг, з аналогічними підрозділами інших організацій, зайнятих у тій самій галузі промисловості, але які не є прямими конкурентами;

4) зовнішній міжгалузевий бенчмаркінг — тип бенчмаркінгу, пов'язаний з необхідністю переосмислення діяльності підприємств та організацій з орієнтацією їх не на функції, а на процеси. Цей тип бенчмаркінгу ґрунтується на моделі міжгалузевої класифікації бізнес-процесів (МКБП), яка є високорівневою моделлю діяльності підприємства, відмінною від традиційних функціональних моделей. Вона дає загальний погляд на бізнес-процеси різних галузей народного господарства і сфер діяльності;

5) комбінований міжгалузевий і зовнішній бенчмаркінг — найпоширеніший підхід. Саме ця комбінація зазвичай дає найкращі результати;

6) вертикальний бенчмаркінг — метод пошуку, вивчення та застосування кращих досягнень, що охоплює повний цикл виробництва або діяльність всієї установи в цілому;

7) горизонтальний бенчмаркінг — метод пошуку, вивчення та застосування окремих операцій, технологій, які сприяють поліпшенню процесу й результатів діяльності організації.

У загальному вигляді процедуру проведення бенчмаркінгу можна подати таким чином (рис. 1).

Підхід до управління на основі бенчмаркінгу будується на підставі порівняльного аналізу показників діяльності досліджуваного підприємства з показниками діяльності підприємства-еталона, що дає можливість визначити ряд факторів та провідних компетенцій, які є ключовими для досягнення успіху.

У сучасній господарській практиці підходи до управління промисловими підприємствами із залученням бенчмаркінгу теоретично й методично недостатньо розроблені, не проводиться оцінювання ефективності результатів його кількісного та якісного використання.

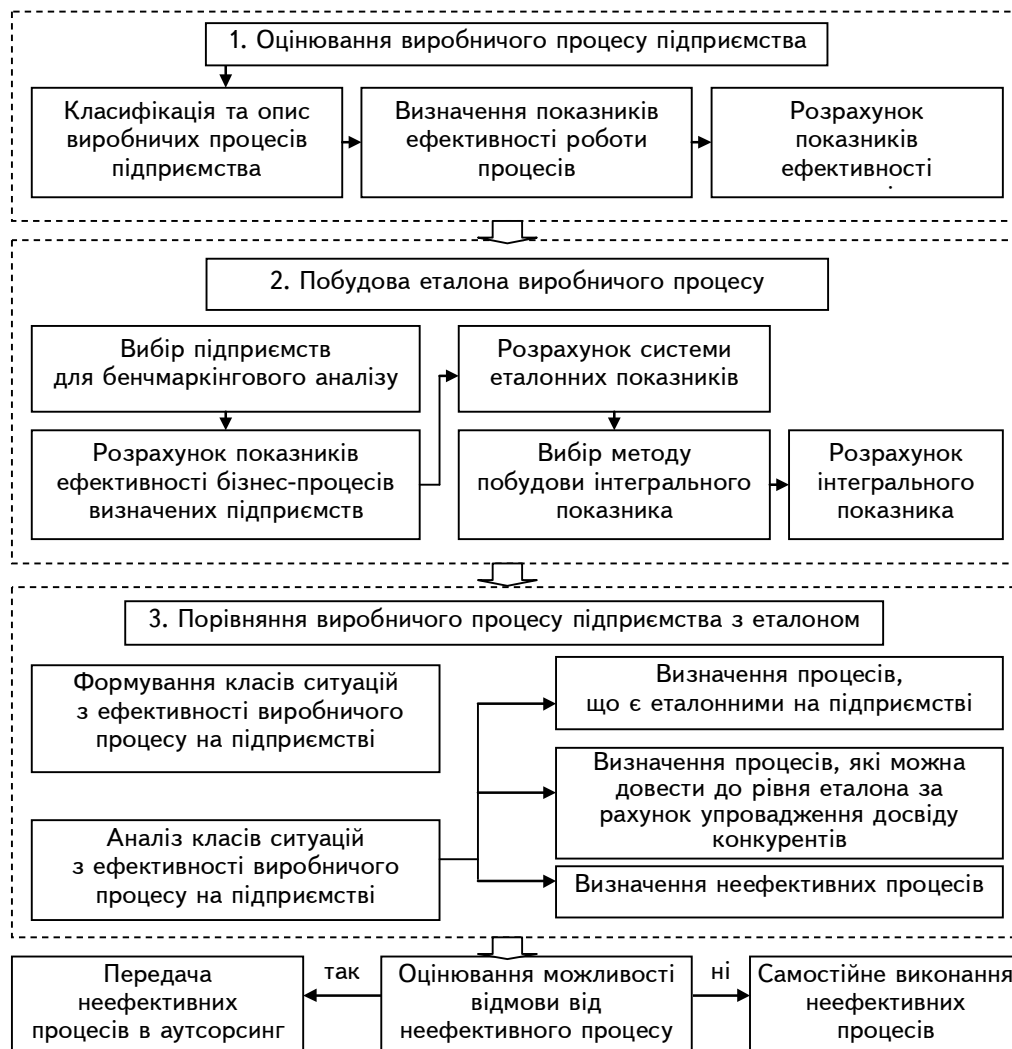


Рис. 1. Загальна схема проведення бенчмаркінгу на промисловому підприємстві (авторська розробка)

До того ж розробка методу управління промисловим підприємством із залученням бенчмаркінгу та його активне застосування в практиці менеджменту вітчизняних промислових підприємств дадуть змогу істотно підвищити їх конкурентоспроможність і якість управління виробничими процесами, що є сутністю бенчмаркінгу.

Необхідність розробки методу управління промисловими підприємствами із залученням ідеології бенчмаркінгу зумовлена й тією обставиною, що механічне запозичення зарубіжних форм і методів менеджменту найчастіше демонструє свою неефективність у зв'язку з інституціональними особливостями системи управління національної економіки, її технологічним укладом. Підвищення ефективності управ-

ління промисловими підприємствами із залученням бенчмаркінгу дасть змогу збільшити їх конкурентні переваги на галузевому ринку, створити міцний фундамент для успішної роботи в умовах глобалізації галузевої економіки.

У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку та ефективного використання нових можливостей і нових компетенцій на підприємствах, що базуються на впровадженні новітніх методів та процедур пошуку ключових факторів успіху із залученням бенчмаркінгу в процесі управління промисловими підприємствами.

1. *Андерсен Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; [пер. с англ. С.В. Ариничева]. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.; 2. *Leidig G.* Benchmarking – Lernen von den Besten, Leistung und Qualitaut steigern / G. Leidig // Informationen Betriebswirtschaft. – Wiesbaden, 1995; 3. *Охіната Я.* Бенчмаркінг: японський досвід / Я. Охіната // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2005. – № 4. – С. 22–25; 4. *Аренков И.А.* Бенчмаркінг и маркетинговые решения [электронный ресурс] / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>; 5. *Price I.A.* Plain Person's Guideto Benchmarking. Special Report of the Unitfor Facilities Management Research / I.A. Price. – Sheffield: Sheffield Hallam University, 1994; 6. *Соловьева Ю.Н.* Методология разработки механизма управления маркетинговой компетентностью фирмы [электронный ресурс] / Ю.Н. Соловьева // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2 (17/18). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=95>; 7. *Ватсон Г.Х.* Бенчмаркінг в примерах [электронный ресурс] / Г.Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 8. – Режим доступа: [http://www.benchmarkingclub.ru/pdf/DS08\\_2006.pdf](http://www.benchmarkingclub.ru/pdf/DS08_2006.pdf); 8. *Михайлова Е.* Технология бенчмаркінга / Е. Михайлова. – М.: Центр маркетинга, менеджмента, 2001. – 304 с.