

УДК 656.078.8(477)

Ю.О. Левандовська, О.К.Афанасьєва

**БЕНЧМАРКІНГ  
ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
МОРСЬКИХ ТЕРМІНАЛІВ УКРАЇНИ**

*Висвітлено основні підходи до трактування бенчмаркінгу. Охарактеризовано процес проведення бенчмаркінгового дослідження. Подана класифікація видів бенчмаркінгу. Обґрунтована мета проведення бенчмаркінгу та його значення для морських терміналів у сучасних ринкових умовах. Зроблено висновки щодо можливостей його подальшого використання в Україні.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, бенчмаркінг, морські термінали, види бенчмаркінгу, етапи бенчмаркінгу.

*Рассмотрены основные подходы к трактовке бенчмаркинга. Охарактеризован процесс проведения бенчмаркингового исследования. Представлена классификация видов бенчмаркинга. Обоснована цель использования бенчмаркинга и его значение для морских терминалов в современных рыночных условиях. Сделаны выводы о возможностях его дальнейшего использования в Украине.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, бенчмаркинг, морские терминалы, виды бенчмаркинга, этапы бенчмаркинга.

*In current market conditions, competition becomes global, so Ukrainian enterprises have a task of improving competitiveness and obtaining the international standards. In these circumstances, every company tries to find an effective method which can help to achieve the leadership position in the global market. Therefore, the need for reasonable theories and methods that allow to overcome the gap in the competitiveness between domestic and foreign enterprises are exacerbated.*

© Левандовська Ю.О., Афанасьєва О.К., 2014

*One of the most effective and actual tool of improving business and getting the competitive advantage is methodology of benchmarking – the methodology of learning, analysing and adapting successful technologies and business practices in order to attain the best performance.*

*In the formation of benchmarking as a science, decided to allocate 5 generations, but, in the process of evolution occurred new generations of benchmarking – benchmarking of competitiveness, integrated benchmarking and synergistic benchmarking. It is necessary to distinguish the conception of benchmarking from the competitiveness analysing. Whereas benchmarking provides the analysing of the internal structural divisions of the company and the leading companies in other industries, while the competitiveness analysing of the company enables only direct business rival's researching. In addition, benchmarking not only detects the differences between enterprises, but also helps to identify the ways of eliminating them. There are different types of benchmarking, depending on objectives, methods, scope of analysing and also the aspects of the company which are investigated. But there is a certain algorithm, which must be adhered to, regardless of type of benchmarking that is used. This algorithm usually includes 7 stages.*

*As for marine terminals, for survival in the market conditions, when the shipping company, pursuing the interests of their business, have the right to choose not only the port, but also the port terminal, competitiveness between the last has become a key issue. This is confirmed by the fact that the number of new specialized terminals is growing, and stevedoring companies are faced with the problem of ever increasing competition between terminals. So there is a necessity to apply a new effective method of doing business, which can help domestic companies, on the one hand, to pass the competition and, on the other hand, to reach the international level of respective services.*

*The article proves that benchmarking can serve exactly as such method, used as a leading approach for comparing the productivity of specialized terminals relative to others with similar*

*facilities and industry standards. Scheme of benchmarking of marine terminals must be based on the use of coherent specification of KPIs, which should become admitted for all industry, identical by content and easy to compare, with using them in a proper confidentiality, to which should be given a special attention.*

*Implementation of benchmarking in the business activity allows the leadership to study experience of other companies, and as a result: save company's resources in a certain extent, quickly and objectively establish prospects of development, assess the reached level of doing business in comparison with the best practices, study prerequisites of the formation of competitive advantage. However, implementation of this task in practice is impossible without understanding the essence of benchmarking and benefits of using it by managers of the most firms.*

*Thereby, the potential of utilization benchmarking as a management tool is possible and should be implemented gradually, adopting benchmarking in management practices of Ukrainian marine terminals.*

**Keywords:** *competitiveness, benchmarking, marine terminals, types of benchmarking, stages of benchmarking.*

**Постановка проблеми.** Морський транспорт – важлива галузь економіки України. Його ефективне функціонування є необхідним чинником становлення України як морської держави, сталого розвитку її транспортного комплексу та економіки в цілому.

Особливе місце, як в глобальній, так і у вітчизняній транспортній системі займають контейнерні перевезення. Контейнеризація стала одним з основних чинників підвищення ефективності транспортного процесу. Це підтверджується значними і постійними темпами росту обсягів контейнерних перевезень (порядку 10-15 % щорічно). В даний час контейнеризація вантажів в світі сягає приблизно 69 % [1]. В цих умовах активно розвивається і ринок морської перевалки контейнерів, основу якого складають оператори морських контейнерних терміналів.

У формуванні сучасної транспортно-логістичної інфраструктури, морські контейнерні термінальні комплекси стають частиною динамічного конкурентного середовища. Цей процес виражається в посиленні ринкових позицій одних і ослабленні, припиненні діяльності інших портів та операторів морських терміналів.

У сучасному світі конкуренція набуває глобального характеру, тому основною метою більшості українських підприємств стає досягнення світових стандартів. В цих умовах стратегічна діяльність кожної компанії спрямована на пошук конкурентних переваг, вигравш в конкурентній боротьбі за світові ринки. Тому загострюється необхідність в обґрунтованих теоріях і методах, що дозволяють подолати розрив у конкурентоспроможності між вітчизняними та зарубіжними підприємствами портової інфраструктури в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища.

Одним із найбільш ефективних і актуальних інструментів вдосконалення бізнесу та досягнення конкурентних переваг є бенчмаркінг – методологія вивчення, аналізу та адаптації успішних технологій та бізнес-практик в цілях досягнення найвищої продуктивності [2].

Для вітчизняної економічної науки бенчмаркінг є одним із найновіших методів підвищення ефективності бізнесу і на даний час перебуває на етапі становлення. В Україні до нього відносяться поки що дуже обережно, побоюючись, що за поняттям бенчмаркінга прикривається промислова розвідка. Насправді, різниця очевидна: бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду, який не є комерційною таємницею.

Відтак, існує нагальна необхідність ретельного дослідження і узагальнення інформації, щодо сутності бенчмаркінгу і можливостей його ефективного використання вітчизняними операторами морських терміналів.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Бенчмаркінг досліджували у своїх працях чимало закордонних вчених, серед яких: Кемп Р. [3], Уотсон Г. [4], Бенделл Т., Болтер Л. і Келлі Дж.

[5] та інші. Серед російських і українських спеціалістів необхідно відзначити роботи Михайлової С.Ю. [2], Белокоровіна Є.А. та Маслова Д.В. [6], Данилова І.П. і Данилової Т.В. [2], та інших. Можливість застосування бенчмаркінгу для успішного розвитку морських терміналів була досліджена у роботах Форгоуда П. [7], Болла К. [8], Ранкіна Г. [9] та інших. Дослідженню теоретичних і практичних аспектів функціонування і розвитку різних видів транспорту присвячено роботи вітчизняних і закордонних учених, серед яких Котлубай О.М. [10], Чекаловець В.І. [11], Беначчіо М. і Феррарі С. [12], Бранч А. [13] та багато інших.

**Завдання дослідження.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів бенчмаркінгу та особливостей його застосування операторами морських терміналів в Україні. Основними завданнями для досягнення поставленої мети є:

- 1) висвітлити підходи зарубіжних та вітчизняних учених щодо трактування змісту поняття «бенчмаркінг»;
- 2) розглянути етапи та ключові події становлення бенчмаркінгу;
- 3) проаналізувати відмінність бенчмаркінгу від конкурентного аналізу;
- 4) систематизувати та охарактеризувати основні види бенчмаркінгу;
- 5) описати алгоритм проведення бенчмаркінгового дослідження;
- 6) обґрунтувати мету проведення бенчмаркінгу та його значення для морських терміналів у сучасних ринкових умовах;
- 7) виділити основні бар'єри та проблеми використання бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами.

**Основний матеріал дослідження.** Найважливішим фактором, що визначає розвиток світової економіки в наші дні, є глобалізація світового господарства. Її основу складає зростання взаємозалежності національних економік і все більш тісна їх інтеграція. Процес глобалізації зачіпає не тільки рівень міждержавних відносин, але і всі рівні економіки. Значний вплив він робить і на розвиток компаній різних країн [14].

Що ж стосується національної економіки, то вітчизняним підприємствам в умовах глобалізації необхідно приділяти увагу підвищенню ефективності виробництва та бізнес-процесів, щоб скласти гідну конкуренцію зарубіжним підприємствам.

Виходячи з цього, постає завдання розкрити зміст і уточнити формулювання таких понять, як «конкуренція» і «конкурентоспроможність», щоб об'єктивно оперувати ними в подальшому дослідженні.

З економічної точки зору, конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку, боротьби продуцентів і постачальників при реалізації продукції, суперництво між окремими виробниками або постачальниками товару та/або послуги за найбільш вигідні умови виробництва [14]. Таким чином, конкуренція в загальному сенсі може бути визначена, як суперництво між окремими особами і господарюючими одиницями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.

Конкурентоспроможність підприємства – це його властивість, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [15]. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. Критерій конкурентоспроможності – рівень продажу і стабільне місце на ринку.

Ринок, з тенденцією безперервного посилення його конкурентного поля, диктує необхідність аналізу та моніторингу діяльності конкурентів і компаній, що займають лідируюче положення на ринку. Тобто, щоб мати право називатися підприємством, орієнтованим на споживача і досягти успіху в конкурентній боротьбі, необхідно безперервно аналізувати діяльність своїх конкурентів і переймати, але не копіювати, найкраще в їх роботі на ринку послуг і тим самим оптимізувати діяльність свого підприємства [4].

Суть даного підходу в світовій практиці бізнесу відображена в бенчмаркінзі. В даний час бенчмаркінг стає важливим інструментом аналізу ринкової ситуації та оцінки конкурентних позицій підприємства, на основі яких приймаються стратегічні рішення.

У науковій літературі можна зустріти чимало визначень поняття «бенчмаркінг», кількість яких продовжує збільшуватися, тому розглянемо лише найпоширеніші з них.

Термін «бенчмаркінг» походить від двох англійських слів – «bench» (рівень, висота) та «mark» (оцінка), а словосполучення «benchmark» перекладається як «опорна оцінка», «оцінка висоти», «точка відліку», «еталонне порівняння» тощо [16]. У японській мові «бенчмаркінг» за змістом співвідноситься зі словом «dantotsu», що означає «бажання кращого стати ще кращим» [2].

Відповідно до основних підходів зарубіжних науковців, бенчмаркінг – це: мистецтво використовувати у своїх інтересах досвід роботи кращих компаній [15]; процес систематичного й безперервного вимірювання: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння із процесами підприємств-лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності [4]; постійний процес вивчення й оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїх сферах [3]; постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо покращення роботи [2]; безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма при здійсненні своїх функцій. Така оцінка може проводитися всередині компанії шляхом порівняння між собою роботи окремих працівників і підрозділів або через співставлення її діяльності і результатів з роботою і показниками інших підприємств [2].

Більшість вітчизняних науковців поділяють трактування бенчмаркінгу зарубіжних колег, однак пропонують і свої визначення. Так, наприклад, Щегельська О. визначає бенчмаркінг як безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [17]. Кіндрацька Г. розглядає бенчмаркінг як спосіб постійної оцінки стратегій і цілей діяльності організації з метою реалізації принципу «від кращого краще». Внаслідок цього виникає необхідність запозичити методи управління в інших організаціях, які успішно працюють та усунути слабкі сторони власної організації [18].

Проаналізувавши наведені визначення, на нашу думку, бенчмаркінг, з одного боку, передбачає аналіз і порівняння своїх показників з показниками інших підприємств (конкурентів, підприємств-лідерів), а з іншого – вивчення й впровадження успішного досвіду інших на своєму підприємстві.

Сутність бенчмаркінгу виявляється у визначенні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у сферах своєї діяльності, ретельному дослідженні їхніх бізнес-процесів та адаптації отриманих даних до умов функціонування власного підприємства [5]. Спираючись на вищевказане, зазначимо основні цілі застосування бенчмаркінгу у діяльності підприємства:

- підвищення ступеня задоволення потреб споживачів;
- зміцнення ринкового потенціалу підприємства;
- генерація і втілення нових ідей та інноваційних рішень у діяльність підприємства.

Проведене дослідження дозволяє виділити основні переваги та недоліки використання бенчмаркінгу (рис.1).



- допомагає підприємству визначити, у чому його сильні та слабкі сторони;
- покращує мотивацію персоналу;
- дозволяє керівництву підприємства усвідомити, який рівень ефективності можна реально досягнути та як досягнути покращень;
- допомагає підвищити конкурентоздатність підприємства шляхом стимулювання та постійного удосконалення задля підтримки міжнародного рівня ефективності та підвищення конкурентоспроможності;
- сприяє змінам та забезпечує покращення якості, продуктивності та ефективності, які пов'язані з інноваціями та конкурентоспроможністю;
- є швидким та недорогим способом створення пулу інноваційних ідей, що можуть бути використані при вирішенні більшості практичних завдань, що



- часові обмеження;
- нестача ресурсів;
- недоступність чи важкодоступність необхідної інформації про конкурентів;
- нестача управлінських та професійних кадрів;
- супротив змінам з боку менеджменту та персоналу;
- недосконалість планування та короткострокові очікування

Рис.1. Переваги та недоліки використання бенчмаркінгу

У становленні бенчмаркінгу як науки прийнято виділяти декілька поколінь: 1) реінжиніринг або ретроспективний аналіз; 2) конкурентний бенчмаркінг; 3) процесний бенчмаркінг; 4) стратегічний бенчмаркінг; 5) глобальний бенчмаркінг. Серед нових концепцій бенчмаркінгу, з якими пов'язують нове покоління у його еволюції, виділяють бенчмаркінг навчання або бенчмаркінг компетенцій, мережевий бенчмаркінг (навчання від інших доповнюється навчанням разом з іншими) та синергетичний бенчмаркінг [2].

Слід відзначити, що бенчмаркінг досить часто ототожнюють з конкурентним аналізом, проте між ними існують певні відмінності: по-перше, конкурентний аналіз обмежений певною галуззю або ринком, тому його метою є дослідження діяльності прямих конкурентів, у той час як бенчмаркінг не має таких обмежень і передбачає дослідження не лише конкурентів, але й передових підприємств інших галузей, а також інших внутрішніх структурних підрозділів даного підприємства; по-друге, конкурентний аналіз дозволяє виявити відмінності між конкурентами, але не пояснює як їх подолати і завоювати кращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який полягає не стільки в тому, щоб визначити наскільки інші підприємства виявились успішними, скільки знайти відповіді на питання що, як і чому роблять лідери для задоволення потреб споживачів, тобто виявити фактори і методи роботи, які дозволили б досягнути кращих результатів [3].

Бенчмаркінг може стосуватися різних аспектів діяльності, проводитись як всередині підприємства, так і поза його межами. Тому розрізняють різні види бенчмаркінгу (рис. 2) [14; 15; 18].

Класифікаційна ознака	Види бенчмаркінгу
За джерелами вихідних даних	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентний бенчмаркінг;</li> <li>- функціональний бенчмаркінг;</li> <li>- внутрішній бенчмаркінг;</li> <li>- загальний бенчмаркінг.</li> </ul>
За цілями проведення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічний бенчмаркінг;</li> <li>- операційний бенчмаркінг.</li> </ul>
За напрямками проведення порівняльного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внутрішній бенчмаркінг;</li> <li>- зовнішній бенчмаркінг: конкурентний бенчмаркінг; галузевий бенчмаркінг; бенчмаркінг у порівнянні з організаціями кращими у своєму роді.</li> </ul>

Рис.2. Класифікація бенчмаркінгу

За об'єктами дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бенчмаркінг показників;</li> <li>– бізнес-процесів;</li> <li>– бенчмаркінг технологій;</li> <li>– бенчмаркінг товарів (послуг);</li> <li>– бенчмаркінг системи менеджменту якості;</li> <li>– бенчмаркінг стратегій;</li> <li>– бенчмаркінг витрат;</li> <li>– бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів тощо.</li> </ul>
За кількістю підприємств-ініціаторів бенчмаркінгу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– індивідуальний бенчмаркінг;</li> <li>– партнерський (спільний) бенчмаркінг;</li> <li>– асоціативний бенчмаркінг.</li> </ul>
За способом проведення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– самостійно (власними силами);</li> <li>– із залученням консультантів.</li> </ul>
За масштабом проведення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– національний бенчмаркінг;</li> <li>– міжнародний (глобальний) бенчмаркінг.</li> </ul>

Продовження рис. 2

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається такими умовами: характером завдань, які необхідно вирішити, і розглянутими аспектами проблеми; доступними ресурсами й часом для проведення бенчмаркінгу; досвідом проведення бенчмаркінгу; достатністю ресурсів для реалізації можливих заходів щодо підвищення ефективності [2].

Підприємства, що вперше здійснюють бенчмаркінг, частіше вибирають його внутрішній вид для набуття й накопичення досвіду, і надалі переходять до зовнішнього або функціонального бенчмаркінгу.

На даний час єдиного підходу до проведення бенчмар-

кінгу не вироблено, тому різні автори пропонують різні алгоритми його проведення, які відрізняються між собою і кількістю, і змістом етапів. У загальному процес бенчмаркінгового дослідження зображено на рис. 3 [2].



Рис. 3. Алгоритм проведення бенчмаркінгу

Може скластися думка, що бенчмаркінг – вигідний лише для підприємств, які зацікавлені у вивченні та впровадженні досвіду і досягнень компаній-лідерів, однак користь отримують і самі компанії-лідери, так як виступати у якості компанії-еталона досить престижно. Крім того, вважається, що навчаючи когось, компанія при цьому розвивається і сама [5].

В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу [3]. Джейсон Грейсон-молодший, Глава International Benchmarking Clearinghouse, виділяє наступні причини популярності бенчмаркетингу на сучасному етапі: глобальна конкуренція; винагорода за якість (на національні ринки виходять фірми-лідери якості); необхідність постійної адаптації

та використання світових досягнень у галузі бізнес-технологій.

Найбільшими компаніями на міжнародній арені, що розробляють стратегії бенчмаркінгу є «Уолл-Березень Сторз» (США), «Дженерал Моторс» (США), «Брітіш Петролеум» (Великобританія), «Даймлер Крайслер» (Німеччина), «Ройал Датч Шелл» (Великобританія), «Дженерал Електрик» (США), «Тойота Мотор» (Японія). Деякі наші російські сусіди теж застосовують даний аналіз конкурентів з метою покращення свого становища на ринку, зокрема «Нижфарм», концерн «Калина» [6].

Розглянувши теоретичні аспекти стосовно сутності та цілей впровадження бенчмаркінгу, можна перейти до обґрунтування можливостей використання даного методу вітчизняними компаніями, що спеціалізуються на обслуговуванні морських терміналів.

Конкуренція і конкурентоспроможність – найбільш важливі складові стивідорного бізнесу. Це підтверджується тим, що кількість нових спеціалізованих терміналів постійно росте, і стивідорні компанії стикаються з усе зростаючою конкуренцією між терміналами, що в свою чергу вимагає підвищення ефективності роботи кожного терміналу на всіх ділянках обробки вантажу. Особливо пильну увагу клієнти морського терміналу звертають на високу продуктивність, точність і якість робіт на вантажному майданчику та в зоні обробки суден [1].

Слід звернути увагу на те, що конкуренція охоплює не тільки різні порти, але і спеціалізовані термінали, що знаходяться в одному порту. Найбільші порти світу складаються, звичайно, з декількох терміналів. Так, наприклад, в порт Гонконг входять 9 контейнерних терміналів, якими управляють 5 приватних компаній. У порту Роттердам – 13 контейнерних терміналів і 8 багатопрофільних, які теж можуть обробляти контейнери.

Під конкурентоспроможністю морського терміналу, перш за все, мається на увазі цінова політика та високий стабільний рівень сервісу [1]. Причому рівень сервісу стає все більш пріоритетним. Тому кожен термінал, як спеціалізований, так і багатфункціональний, повинен вміти оцінювати рівень ефек-

тивності та продуктивності своєї роботи.

Зазвичай, для цього використовуються так звані ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Їх поділяють на дві основні групи: перші оцінюють рівень сервісу терміналу; другі оцінюють рівень продуктивності терміналу. Менеджмент морського терміналу, використовуючи ці показники, може оптимізувати роботу всіх ділянок терміналу за трьома рівнями планування: стратегічним, тактичним та оперативним [1].

Отже, беручи до уваги, що морські термінали України функціонують в умовах жорсткої конкуренції, існує необхідність в застосуванні нового ефективного методу ведення бізнесу, який допоможе вітчизняним підприємствам витримувати конкуренцію, з одного боку, а з іншого – виходити на міжнародний рівень відповідних послуг. Таким методом може слугувати саме бенчмаркінг, використаний в якості провідного принципу для порівняння продуктивності спеціалізованих терміналів відносно інших з подібними потужностями і галузевими стандартами.

У лютому 2003 року в Роттердамі відбулася міжнародна конференція, на якій з доповіддю «Бенчмаркінг експлуатаційних показників контейнерних терміналів» виступив Гордон Ренкайн, директор компанії «Beckett Rankine Partnership» (Великобританія).

Розглядаючи інфраструктури контейнерних терміналів як об'єкти бенчмаркінгу, було виділено наступні групи основних показників ефективності: витрати, рівень обслуговування, продуктивність праці і капіталу [9].

Гордоном Ренкайном було відзначено, що при перевантаженні контейнерів все частіше допускається обман у вкрай важливих цифрах продуктивності, а досягнуті рекордні цифри часто зображуються як досягнуті рівні. На його думку, при загальній оцінці інфраструктури контейнерного терміналу оператори повинні звертати увагу на наступні показники: продуктивність робочої сили; продуктивність причальних перевантажувачів; продуктивність причального фронту; продуктивність

вантажного двору.

Деяко меншу роль відіграють такі показники, як продуктивність обладнання вантажного двору; час обробки судна; час зайнятості причалу; час перебування контейнера на вантажному дворі; час кругового обороту транспортного засобу; втрати від ушкоджень. Було відзначено, що з визначенням ряду показників можуть виникнути проблеми, оскільки вони не передбачені існуючими системами обліку [9].

На початку 2007 року Міжнародна група терміналів навалювальних вантажів (DBTG) заснувала робочу групу для попереднього розгляду доцільності та можливості створення схеми бенчмаркінгу експлуатаційних показників терміналів. Доповідь групи було обговорено на щорічній нараді DBTG (Амстердам, 2008 р.).

Розглядаючи вимоги до виміру продуктивності та до схеми бенчмаркінгу в цілому, робоча група визначила, що кожен термінал має свій власний, властивий йому рівень надійності і свої експлуатаційні показники, а схема бенчмаркінгу в цілому повинна забезпечувати стимул для поліпшення і підвищення стандартів у всій галузі, їх транспарентність, можливість ознайомлення з тим, як на успішних терміналах вирішуються питання безпечного управління та екології, кадрові питання, поставки ресурсів тощо.

Отже, схема проведення бенчмаркінгу на морських терміналах повинна ґрунтуватися на використанні узгодженого переліку KPIs, які повинні стати загальноновизнаними для всієї галузі, розтиражованими, однаково за змістом і простими для зіставлення, з використанням їх в умовах належної конфіденційності, якій повинна приділятися особлива увага [8].

Але, треба брати до уваги, що кожен термінал має свої особливості і відрізняється від інших розміром, пропускною здатністю, особливостями організації діяльності, навігацією, зв'язком з внутрішніми районами і багатьма іншими факторами. Ці місцеві особливості повинні бути враховані при проведенні бенчмаркінгу. Тим не менше, немає, і не може бути, єдиного

комплексу показників для порівняння, що може бути застосований до цілого терміналу. Тому, ретельне виявлення проблем, які підлягають моніторингу, а також урахування основних характеристик комерційної діяльності повинно привести до більш точних показників і цілей [9].

Досліджуючи тему використання бенчмаркінгу вітчизняними операторами морських терміналів, варто приділити особливу увагу аналізу труднощів і недоліків застосування бенчмаркінгу саме в Україні: труднощі, пов'язані зі збором інформації про конкурентів, що часто перетворюється на промислове шпигунство; офіційна статистика в Україні неповна і не враховує багато факторів, зокрема тіньову економіку; пряме співставлення; відмінності в технології, процесах, масштабах, рівні міжфірмової кооперації, тощо вимагають проведення уважного співставлення за найважливішими параметрами; сама по собі «гонка за лідером» і копіювання його досягнень в сучасному швидкоплинному світі не є оптимальною стратегією для досягнення успіху; користування послугами консультантів з бенчмаркінгу досить дороге [6, 17].

Для того щоб керівники українських компаній усвідомили значущість і ефективність бенчмаркінгу, а також стали його активно застосовувати в своїй практичній діяльності необхідно усунути бар'єри, які перешкоджають його впровадженню. Значну роль у пропаганді бенчмаркінгу в Україні відіграють ЗМІ, консалтингові агентства, освітні установи та тренінгові центри, які повинні сприяти поширенню інформації про даний метод. Активному розвитку методики бенчмаркінгу має сприяти допомога державних інститутів і використання систем оподаткування та фінансового обліку, які відображають реальні дані про діяльність підприємств, так як бенчмаркінг ґрунтується на фактичних даних і точному аналізі. При цьому необхідно пам'ятати, що бенчмаркінг будується на відкритому партнерстві і взаємній зацікавленості сторін. Крім того, національні компанії повинні бути орієнтовані на світові стандарти і активно співпрацювати з іноземними партнерами, але при цьому врахо-



увати інтереси і особливості національного бізнесу.

Таким чином, потенціал бенчмаркінгу як інструменту управління можливо і необхідно реалізувати, поступово вводячи бенчмаркінг в практику управління українськими морськими терміналами.

**Висновки.** У сучасних ринкових умовах перед українськими підприємствами стоїть завдання підвищення конкурентоспроможності та досягнення світових стандартів. В цих умовах кожна компанія намагається відшукати ефективний метод, що допоможе досягти лідерських позицій на світовому ринку.

Одним із інструментів вдосконалення бізнесу та досягнення конкурентних переваг є бенчмаркінг – методологія вивчення, аналізу та адаптації успішних технологій та бізнес-практик в цілях досягнення найвищої продуктивності.

У становленні бенчмаркінгу як науки прийнято виділяти 5 поколінь, але в процесі еволюції виникають нові покоління – бенчмаркінг навчання, мережевий бенчмаркінг та синергетичний бенчмаркінг. Слід відрізнити поняття бенчмаркінгу від аналізу конкурентоспроможності підприємства, метою дослідження якого є аналіз діяльності прямих конкурентів, коли бенчмаркінг передбачає дослідження також внутрішніх структурних підрозділів даного підприємства та передових підприємств інших галузей. Крім того, бенчмаркінг не тільки виявляє відмінності між підприємствами, але й допомагає визначити шляхи їх усунення. Розрізняють різні види бенчмаркінгу в залежності від того, які аспекти діяльності підприємства досліджуються; цілей, способів, масштабів аналізу та ін. Але існує певний алгоритм, якого необхідно притримуватися, не зважаючи на те, який вид бенчмаркінгу використовується. Алгоритм, як правило, включає 7 етапів.

Впровадження бенчмаркінгу в діяльність суб'єктів господарювання дозволяє вивчити досвід інших підприємств, та як наслідок: певною мірою економити ресурси, встановлювати досить швидко і об'єктивно перспективи розвитку, оцінювати досягнутий рівень в порівнянні з кращою практикою, вивчати

передумови формування конкурентних переваг.

Щодо морських терміналів, то для виживання в умовах ринку, коли за судноплавною компанією, що переслідує інтереси свого бізнесу, залишається право вибору не тільки порту, але й терміналу в даному порту, конкурентоспроможність стала ключовим питанням. Дослідження обґрунтовує, що для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної операторської компанії на міжнародному ринку транспортних послуг є доцільним застосування методів бенчмаркінгу.

Важливо також узяти до уваги те, що в сучасних умовах, процес застосування досвіду провідних зарубіжних компаній підвищує конкурентоспроможність не лише самих підприємств, але й економіки країни в цілому. Тому одним із перспективних напрямів державної політики у сфері підприємництва повинно стати сприяння розвитку бенчмаркінгу в Україні шляхом надання підтримки, створенню бенчмаркінгових центрів, що дасть можливість нашій країні приєднатися до Глобальної мережі бенчмаркінгу.

Враховуючи світові тенденції, можна зробити висновок, що у найближчій перспективі для вітчизняних підприємств бенчмаркінг повинен стати провідним методом ведення бізнесу. Проте, втілення даного завдання в практику неможливе без розуміння його сутності та переваг керівниками більшості фірм, які повинні подолати недовіру та упередженість про недоцільність надання будь-якої інформації стороннім організаціям.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гребенищикова Е. Оценка эффективности контейнерного терминала // *Морские порты*. – 2013. – № 1(112). – С. 52-54.
2. Данилов И.П. Бенчмаркинг эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова //

- Стандарти и качество. 2005. – № 1. – С. 44.*
3. Кэмп Р. Бенчмаркинг – обзор опыта достижения делового совершенства. – Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
  4. Watson G.H. *Strategic Benchmarking: How to Rare Your Company's Performance against the World's Best* / G.H. Watson. – New York: Wiley, 1993. – 288 p.
  5. Bendell T. *Benchmarking for Competitive Advantage* / T. Bendell, L. Boulter., J. Kelly. – New York: McGraw-Hill, 1993. – 284 p.
  6. Маслов Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // *Методы менеджмента качества. – 2004. – №8. – С.66.*
  7. Fourgeaud P. *Measuring Port Performance* / P. Fourgeaud. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://siteresources.worldbank.org/INTPRAL/Resources/338897-1117630103824/fourgeau.pdf>.
  8. Boll C. *Measuring and Benchmarking Terminal Productivity* / C. Boll. ISL Germany, 2001. – 45 p.
  9. Rankine G. *Benchmarking container terminal performance* / G. Rankine. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.beckettrankine.com/downloads/BCT.PDF>.
  10. Котлубай О.М. Економічні механізми розвитку торговельного мореплавання в Україні / О.М. Котлубай. – Одеса: ІПРіЕЕД, 2004. – 453 с.
  11. Чекаловець В.І. Формування системи управління морським транспортом України в ринкових умовах / В.І. Чекаловець, С.В. Крижанівський // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – Одеса: ОНМУ, 2005. – Вип. 22. – С. 5-20.*
  12. Benacchio M. *Market Structure in Container Terminal Operators and Port Services* / M. Benacchio, C. Ferrari // *Course in Maritime and Port Economics. –*

- Genoa, 2000. – 37 p.*
13. Branch A.E. *Economics of shipping practice and management* / A.E. Branch. – London: Chapman Hall, 1981. – P.188.
  14. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
  15. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент* / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.
  16. Шимків А.В. *Англо-український тлумачний словник економічної лексики* / А.В. Шимків. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2004. – 429 с.
  17. Щегельська О. *Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку* / О. Щегельська // *Управління компанією. – 1999. – № 1. – С. 2.*
  18. Кіндрацька Г.І. *Стратегічний менеджмент: Навч. посібник* / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2014

#### Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Маркетинг і логістика» Одеської національної академії харчових технологій **І.І. Савенко**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економічна теорія та кібернетика» Одеського національного морського університету **Г.С. Махуренко**