

РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА

УДК 658.5:338.4

М. О. ДАНИЛЮК

БЕНЧМАРКІНГ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ОБМЕЖЕННЯ

Здійснення бенчмаркінгу на підприємстві і використання його результатів в практичній діяльності є специфічним за змістом і комплексним за наслідками дослідженням. Правильно проведений бенчмаркінг дозволяє не тільки покращувати окремі аспекти функціонування підприємства, а й підвищувати його рівень конкурентоспроможності. В статті досліджено підходи до розуміння бенчмаркінгу та визначено його роль при розробці стратегії, оцінено перспективи застосування даного інструменту для українських підприємств та пов'язані з ним обмеження.

Benchmarking at an enterprise and the practical usage of its results is the research that is distinctive in terms of content and complex in terms of consequences. If done correctly, benchmarking enables not only the improving of certain aspects of the enterprise functioning, but also the increasing of its competitiveness level. The article is investigated approaches to benchmarking and understanding its role in developing strategies, is assed the perspectives of using this tool for Ukrainian companies and related restrictions.

Ключові слова: бенчмаркінг, підприємство, види бенчмаркінгу, перспективи бенчмаркінгу, обмеження бенчмаркінгу.

Постановка проблеми. Сьогодні більшість українських підприємств стикнулися з рядом проблем, які перешкоджають їх подальшому розвитку, зокрема зменшення обсягів збуту, зростання вартості енергоносіїв, технологічне і технічне відставання від світових лідерів, старіння управлінських технологій тощо. Щоб вирішити наявні проблеми, необхідно окрім впровадження інновацій та формування стратегій виходу із кризових явищ змінити

©Данилюк М.О. – д.е.н., професор Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

підходи до управління. Одним із управлінських інструментів, який, на нашу думку, може допомогти покращити ситуацію, є бенчмаркінг. Зважаючи на сьогоднішнє зростання інтересу до цього інструменту, вважаємо за потрібне визначити можливість та необхідність його застосування на підприємствах України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням бенчмаркінгу в вітчизняній літературі приділяється порівняно небагато уваги. Згадки про бенчмаркінг можна зустріти в публікаціях вітчизняних авторів, як О. Бровкова, Т. Вишинська, А. Гончарук, Ю Двірко, Н. Шведа та інших. Більше уваги питанням бенчмаркінгу приділяється в працях зарубіжних науковців, таких як І. Аренов, Е. Белокоровін, Г. Ватсон, Р. Кемп, М. Кузнецов, Є. Міхайлова, Р. Рейдер, Дж. Харрінгтон тощо, хоча їх розробки, незважаючи на підтримку думки про необхідність використання бенчмаркінгу для підвищення конкурентоздатності підприємства, не враховують особливості ведення українського бізнесу та національний менталітет, коли до управлінських новацій ставляться з пересторогою.

Постановка завдання. Метою дослідження є здійснення визначення ролі бенчмаркінгу при розробці стратегії господарського суб'єкта, оцінювання перспектив та обмежень, що можуть виникнути при застосуванні бенчмаркінгу на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття "бенчмаркінг" вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Саме тоді авторами був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: "для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах". Першим проектом бенчмаркінгу стала діяльність компанії Ксерокс щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами з метою повернення втрачених позицій на ринку ("Бенчмаркінг конкурентоздатності") [5].

Бенчмаркінг різні науковці і практики трактують неоднозначно – як концепцію (І.А. Аренов [1]), процес (Р. Кемп [8]), функцію (Е.А. Белокоровін [2]), інструмент (К. Боган [3]), метод (Г.Х. Ватсон [4]), технологію тощо. Проте

всі автори погоджуються з думкою, що при бенчмаркінгу майбутні цілі та дії визначаються не на основі досягнень в минулому, а на основі показників конкурентів чи найкращих практик. Фактично бенчмаркінг тісно пов'язує процес розробки стратегії, аналіз галузі та аналіз конкурентів.

Щоб обирати напрямки діяльності, розміщувати ресурси і шукати шляхи отримання тривалих конкурентних переваг, компанія повинна розуміти особливості власної галузі. Саме тому галузевий аналіз можна визначити як перший крок при впровадженні бенчмаркінгу в систему управління підприємством. Він включає в себе вивчення рівня і особливостей конкуренції, потреб клієнтів і їх купівельної спроможності, моделей поведінки постачальників, бар'єрів входу в галузь та виходу із неї, загрози появи товарів-замінників, особливостей життєвого циклу галузі, а також інших характерних рис. Галузевий аналіз має дати матеріал для розрахунку потенціалу прибутку в галузі і допомогти виявити причини переваги деяких компаній у порівнянні з іншими (головні ключові фактори успіху).

При вивченні конкурентів в першу чергу потрібно проаналізувати, наскільки конкуренти є активними, скільки ресурсів та уваги приділяють аналогічним до ваших видам діяльності. Це дасть змогу зрозуміти чи є незаповнені ніші та неохоплені клієнти, котрих можна залучити з метою розширення ринків збуту. Крім того, при цьому аналізі аналітики можуть зрозуміти фінансову силу конкурента і співвідношення його пріоритетів в досліджуваних видах діяльності, а також окреслити приблизні напрями вдосконалень (наприклад, конкурент пропонує невисоку по якості продукцію за низькими цінами, якою багато покупців не задоволені. Якщо ви зможете підвищити якість продукції, не сильно збільшуючи ціну, то можна отримати додаткових покупців та збільшити частку на ринку. Разом з тим, якщо покупців влаштовує наявна якість продукції і у них висока прихильність до товарів саме цього виробника, то підвищення якості товарів кардинально вашу частку на ринку не збільшить). Разом з тим при дослідженні конкурентів важливо зрозуміти, з чим вони приходять на ринок (продукти, ціни, система продажу і доставки, маркетингові зусилля, система обслуговування клієнтів, система досліджень і розробок тощо), а також ланцюжок його цінності.

Лише після вивчення галузі і конкурентів можна починати вибирати еталон (об'єкт для порівняння і наслідування). На нашу думку, українським підприємствам потрібно дуже відповідально підійти до вибору еталону. Це пов'язано із тим, що, по-перше, не всі вітчизняні компанії погоджуються надавати інформацію для порівняння та, по-друге, від рівня еталону залежить доцільність та ефективність бенчмаркінгу. Тому для підвищення результативності варто формувати базу даних підприємств-потенційних донорів бенчмаркінгової інформації. До їх складу можна включати не тільки інформацію про конкурентів, а й про компанії, які не ведуть аналогічних видів діяльності (підприємство працює поза межами досліджуваної галузі). Це пов'язано з тим, що по справжньому ефективні і тривалі конкурентні переваги внаслідок бенчмаркінгу можна здобути лише при провадженні порівняння із партнером з іншої галузі.

Джейсон Грейсон-молодший, глава International Benchmarking Clearinghouse, так визначив причини сьогодишньої світової популярності бенчмаркінгу [6]:

1. Глобальна конкуренція. Сьогодні, в епоху глобалізації бізнесу, компанії усвідомлюють необхідність всебічного і детального вивчення і подальшого використання кращих досягнень конкурентів з метою власного виживання.

2. Винагорода за якість. В останні роки все більшого поширення набувають програми з визначення та нагородження фірм-лідерів якості, які проходять на національному рівні. Умови участі в подібних програмах припускають, окрім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг, які отримуються внаслідок випущених ними продуктів, обов'язкове застосування концепції бенчмаркінгу в практиці управління компанією.

3. Необхідність повсюдної адаптації та використання світових досягнень в області виробничих і бізнес-технологій.

В зв'язку зі значним поширенням науковці виділяють різні види бенчмаркінгу. Найпоширенішим видами бенчмаркінгу є внутрішній, зовнішній, конкурентний, стратегічний та функціональний. Внутрішній бенчмаркінг полягає в співставленні характеру і якості роботи аналогічних підрозділів в межах однієї компанії. Зовнішній бенчмаркінг передбачає пошук партнера для порівняння за межами підприємства. Конкурентний бенчмаркінг вказує на

порівняння методів ведення різних видів діяльності із способами здійснення подібних дій конкурентами. Стратегічний бенчмаркінг - систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів. Функціональний бенчмаркінг передбачає порівняння окремих функцій стосовно підприємств однієї галузі. Який саме різновид бенчмаркінгу використовує компанія залежить від поставлених перед нею цілей, стадії її розвитку і стану галузі, тобто її основних конкурентів.

Згідно досліджень авторів [5, 7] в Україні бенчмаркінг не є дуже поширеним. Зокрема, про це свідчать результати спроби введення програми «Українського індексу бенчмаркінгу», що фінансувалася міністерством у справах міжнародного розвитку Великобританії (DFID). UBI (Ukrainian Benchmarking Index) – це комп'ютерна програма, що дає можливість проведення порівняльного аналізу конкретного бізнесу з найкращим його аналогом, який вибирається із бази даних. Взагалі процес проведення такого аналізу досить простий. Він полягає в опитуванні керівників організацій, внесенні результатів опитування в базу даних і програма видає графічне зображення місця розташування досліджуваної організації порівняно з іншими учасниками ринку. Починаючи з 2003 року спеціально підготовлені консультанти розміщали зібрану інформацію в такій базі даних і на 2007 рік вона містила інформацію щодо двохсот українських компаній. Однак в 2007 році програма припинила своє функціонування в зв'язку з тим, підприємства практично не надавали детальної інформації про особливості ведення власного бізнесу і проводити порівняння було не можливо [5].

Хоча повноцінних проектів бенчмаркінгу згідно [5, 7] на вітчизняних підприємствах немає, але все-таки окремі його елементи можна спостерігати. Наприклад, досить часто великі підприємства порівнюють власну продукцію по різних критеріях із аналогами конкурентів і на основі цього планують і впроваджують проекти по її вдосконаленню. Крім того, нерідко порівнюють ціни на продукцію і послуги, щоб залишатися конкурентоздатними по цьому показнику. Це також впливає на пошук підприємствами шляхів зниження собівартості товарів.

Як бачимо, українські підприємства можуть отримати багато користі від частого застосування бенчмаркінгу, зокрема:

1. Використовувати найкращі практики для удосконалення роботи підприємства з метою недопущення відставання від конкурентів і втрати власних позицій на ринку.

2. Набувати тривалі конкурентні переваги для отримання значної частки ринку та захоплення лідируючих позицій на ньому.

3. Періодично поновлювати отримані знання про власну галузь і конкурентів.

4. Планомірно визначати і усувати недоліки та невідповідності, які заважають подальшому розвитку підприємства.

5. Враховувати потреби і вимоги клієнтів при виборі шляхів майбутнього розвитку.

6. Отримувати чіткі уявлення про власне місце на ринку та про перспективи на майбутнє.

Разом з тим при неналежній підготовці до бенчмаркінгу чи неправильному його проведенні може знівелюватися вся користь від такого інструменту, та й він перетвориться на даремну втрату часу і грошей. Для недопущення такої ситуації, на нашу думку, потрібно перед початком порівняння проводити ретельну підготовчу роботу, під час якої обов'язково визначити основні цілі, які потрібно досягнути за допомогою бенчмаркінгу. Крім того, ватро враховувати певні обмеження, що будуть виникати при спробі впровадити бенчмаркінг в практичну діяльність українських підприємств. Можна виділити такі обмеження вітчизняного бізнес-середовища для використання бенчмаркінгу:

1. Небажання ділитися успішним досвідом. Вітчизняні керівники всі власні набоблення вважають комерційною таємницею. Дуже часто навіть згідно закону відкрита інформація ними сприймається як комерційна таємниця. Закордоном успішний досвід – це привід пишатися собою та прийнято ним ділитися. Наприклад, деякі японські компанії навіть створили окремий успішний вид діяльності – проведення екскурсій на підприємстві та продаж методичних рекомендацій з історією досягнення їх успіху.

2. Помилкове розуміння інструментарію та призначення бенчмаркінгу. Результатом упередженого ставлення до

новітньої методики є недостатня поінформованість керівного складу підприємств про функціональне призначення бенчмаркінгу і засобів, які використовуються в процесі його проведення. Тому бенчмаркінг сприймається як промислове (комерційне) шпигунство або прояв недобросовісної конкуренції. Основна відмінність комерційного шпигунства від бенчмаркінгу полягає в тому, що вся інформація при шпигунстві отримується нелегально, а при бенчмаркінгу – лише за згодою партнера. Крім того, при бенчмаркінгу ніколи не просять поділитися комерційною таємницею, адже один із головних принципів бенчмаркінгу звучить: «Ніколи не вимагай тієї інформації, якою не готовий поділитися сам».

3. Непорівнюваність досвіду українських підприємств із досвідом передових західних суб'єктів господарювання. Менталітет українського бізнесу, специфіка ведення справ, стилі управління не дають можливості одержати необхідні кількісні показники з метою подальшого їх порівняння з аналогічними галузевими у світовому масштабі. Проте цей недолік можна усунути, використовуючи досвід українських філій міжнародних компаній, де зарубіжний досвід більше адаптований до українських реалій.

4. Відсутність досвіду порівняння. Хоча кожен бенчмаркінговий проект – індивідуальний та неповторний, проте для підвищення його ефективності має бути певний досвід здійснення таких проектів. В протилежному випадку підвищується ймовірність хибних дій та недоцільних витрат. Певний досвід може бути в сторонніх консультантів, проте вітчизняні керівники неохоче користуються їх послугами. Це пов'язано із небажанням виносити свої проблеми на суд сторонніх, а також із фінансовими труднощами більшості українських компаній.

5. Відсутність фахівців із бенчмаркінгу. Ця причина пов'язана із попередньою. Тому можна стверджувати, що наявні теоретичні знання не замінять практичних навиків по проведенню бенчмаркінгу. Крім того, вітчизняні вузи не тільки не готують відповідних фахівців, а й відповідних предметів у навчальних програмах практично немає. Ті знання, які отримані закордоном, дуже часто не адаптовані до вітчизняних реалій і тому мало користі приносять для підприємств України.

6. Значні витрати на здійснення бенчмаркінгу. Ефективне бенчмаркінгове вдосконалення – це тривалий і витратний процес. Дуже часто в зв'язку з тотальною економією керівники українських фірм відмовляються від невиправданих на їх думку витрат, до яких часто відносять бенчмаркінг. Вони вважають, що зі всіма проблемами можуть справитися самостійно без незрозумілих іноземних концепцій.

7. Вплив суб'єктивних суджень на трактування результатів порівняння та вибір майбутніх напрямків розвитку. На кінцевий результат бенчмаркінгу впливають особисті характеристики та суб'єктивні судження фахівців, що його поводять. Тому не завжди можна сказати, що вибрані найкращі варіанти розвитку в майбутньому. Проте це обмеження нівелюється, якщо бенчмаркінг проводити на постійній основі та вчасно здійснювати коригуючі дії.

Проте, в будь-якому випадку, керівництво підприємства має бути зацікавленим в проведенні бенчмаркінгу. В такому випадку охочіше надаватимуться ресурси, не створюватимуться штучні перешкоди та шукатимуться оригінальні варіанти вдосконалень. При цьому менеджменти охочіше включатимуться в процес бенчмаркінгу та завжди матимуть час для огляду стану і ходу робіт.

Висновки з проведеного дослідження. Дослідивши особливості бенчмаркінгу, ми дійшли висновку, що його застосування є доцільним на українських підприємствах, не зважаючи на наявні обмеження. Проте зарубіжні розробки стосовно використання бенчмаркінгу потрібно адаптовувати до українського середовища, і подальші дослідження мають бути спрямовані саме на це.

Бібліографія

1. Аренков И.А. **Бенчмаркинг и маркетинговые решения** [Електронний ресурс] / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2006. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.

2. Белокоровин Э. **Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса** / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компаний. – 2005. – № 1. – С. 32-38.

3. Боган К. **Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий** : [пер. с англ.] / К. Боган, М. Инглиш ; под. ред. Б. А. Резниченко. – М. : Вершина, 2006. – 368 с.

4. Ватсон Грегори Х. **Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий** / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 9. – С. 27-31.

5. Вишинська Т.О. **Бенчмаркинг в Україні: психологічний аспект** [Електронний ресурс] / Т.О. Вишинська. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2008/Economics/25408.doc.htm

6. Данилов І.П. **Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия** / І.П. Данилов, Т.В. Данилова. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 69 с.

7. Двірко Ю. В. **Методичні аспекти застосування бенчмаркинг у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації** / Ю.В. Двірко // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2013 – №1 – С. 112–121.

8. Кэмп С. Роберт **Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов** / Роберт С. Кэмп. Пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. – 416 с.

9. Михайлова Е. А. **Основы бенчмаркинга** / Е. А. Михайлова. – М. : Ористь, 2002. – 247 с.

Рецензент: д.е.н., професор Павлов В.І.

УДК 330.322.5

В. А. КОВАЛЬЧУК

КОНЦЕПЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

У статті здійснено узагальнення існуючих дефініцій поняття «фінансове забезпечення». Розроблено концепцію фінансового забезпечення національних інвестиційних проектів на основі врахування трьох рівнів фінансових відносин: окремого підприємства, галузі й держави.

©Ковальчук В. А. – аспірант Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця