

УДК 338.1.001.76

О.І. Продіус, канд. екон. наук,
Одес. нац. політехн. ун-т

ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

О.И. Продюс. Планирование процесса бенчмаркинга на промышленном предприятии. Рассмотрено понятие бенчмаркинга, обоснована необходимость его применения на промышленных предприятиях, проанализированы виды бенчмаркинговой деятельности и усовершенствованы этапы процесса осуществления бенчмаркинга на промышленном предприятии.

O.I. Prodius. Bench-marking process planning at an industrial enterprise. The notion of benchmarking is considered, its application necessity at industrial enterprises is substantiated. The kinds of bench-marking activity are analysed and the stages of benchmarking implementation process at an industrial enterprise are improved.

Бенчмаркинг — продукт еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, який передбачає розробку програм поліпшення якості продукції. В основі бенчмаркингу лежить порівняння продукту конкурента або якої-небудь його частини з продуктом компанії, що проводить аналіз, з метою підвищення конкурентоспроможності останнього [1, 2].

Часом народження бенчмаркингу можна вважати кінець 50-х років. Саме в цей період японські фахівці відвідували найбільш відомі компанії, в основному США й Західної Європи, з метою поглинання ідей, які негайно реалізовувалися в японських компаніях. Незабаром використання кращих світових технологій і ноу-хау як в області виробництва, так і менеджменту, якими донедавна володів тільки Захід, японці стали вважати своїми конкурентними перевагами. Вони ретельно досліджували західні товари й послуги для того, щоб виявити їх сильні й слабкі сторони, а потім зробити більш конкурентоспроможні модифікації, запропонувавши їх ринку за більш низькою ціною.

У Японії й США, де програми бенчмаркингу розвиваються при державній підтримці, діють своєрідні індустріальні бюро знайомств. Їхня діяльність полягає в пошуку партнерів за еталонним зіставленням.

В Україні склалась ситуація, коли компанії в пошуках прикладу для порівняння принципово залишають без уваги вітчизняні підприємства, сліпо віддаючи перевагу заморським представникам. Однак подібна практика далеко не завжди здатна принести бажаний результат через відмінності держав як таких. До слабких місць еталонного зіставлення можна також віднести відсутність в країні належної інформації. Також багато експертів стверджують, що далеко не завжди керівництво вітчизняних промислових підприємств чітко уявляє собі призначення власної роботи й бачить більш-менш довгострокові перспективи. У таких умовах з'являється проблема адаптації кращого досвіду до реальних умов роботи фірми, адже накопичення інноваційних рішень на неналагоджений бізнес-процес іноді дає жалюгідний результат. На думку фахівців, бенчмаркинг повинен бути одним з елементів аналізу перед розробкою або вдосконаленням стратегії своєї компанії, але ніяк не самою стратегією [3, 4]. Аналізуючи стан вітчизняних промислових підприємств можна визначити основні причини необхідності активізації бенчмаркингу.

— Глобальна конкуренція. Сьогодні, в епоху глобалізації бізнесу, компанії усвідомлюють необхідність всебічного й детального вивчення та використання кращих досягнень конкурентів з метою власного виживання.

— Винагорода за якість. В останні роки все більше поширення одержують на національному рівні кампанії з визначення та винагороди фірм — лідерів якості. Умови участі в подібних програмах передбачають, крім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг продуктів, що випускаються ними, обов'язкове застосування концепції бенчмаркингу в практиці керування компанією.

— Необхідність повсюдної адаптації й використання світових досягнень в області виробничих і бізнес-технологій. Щоб не залишитися поза своїми конкурентами, всім компаніям, незалежно від розміру й сфери діяльності, необхідно постійно вивчати й застосовувати передовий досвід в області виробничих і бізнес-технологій.

Основи бенчмаркінгової стратегії вітчизняних промислових підприємств доцільно будувати на таких принципах: концентрація на поліпшенні якості, контроль і відповідальність за кожен бізнес-процес, процес поліпшень безмежний, систематичне проведення бенчмаркінгу [5, 6].

Вибір стратегії є досить складним процесом, що передбачає, насамперед, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, формулювання конкретних цілей та засобів їх реалізації, вибір і оцінку стратегічних альтернатив. Все це здійснюється з метою розвитку підприємства. Але розвиток підприємства та його зростання — це не одне й те ж. Підприємство може зростати, але це не обов'язково означає, що воно розвивається. Розвиток є новою якістю зростання, наслідком інноваційного характеру підприємництва.

Організаційний розвиток — це цілеспрямована діяльність підприємства, пов'язана з удосконаленням процесів результативного розв'язання проблем соціального, економічного, організаційно-управлінського, техніко-технологічного напрямків, що виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. І провідна роль у підтриманні такого розвитку промислового підприємства належить саме використанню бенчмаркінгу [7, 8].

Таким чином, суть технологій сучасного бенчмаркінгу в діяльності вітчизняних промислових підприємств така:

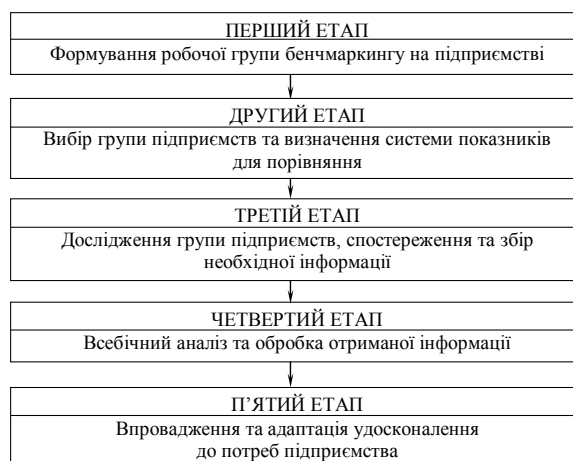
— *всебічна жорстка конкуренція*. Сьогодні, у період тотальної глобалізації й інтеграції бізнесу, успіх виробника на ринку залежить від виробництва товару, що більш повно задовольняє вимогам споживачів, ніж товари-конкуренти [9]. Основними складовими конкурентоспроможності є низька собівартість товару й висока якість;

— *досягнення лідерства через якість*. Участь підприємства в конкурсі на премію якості дозволяє йому виявити “вузькі місця” у своїй діяльності, розробити й реалізувати заходи для їхнього усунення. Це дає можливість фірмі висунутися й піднятися на вищий рівень у менеджменті якості та рівні конкурентоздатності серед інших підприємств. Широке використання премій в області якості — стимул поліпшення якості та орієнтир можливостей підприємств. Основна ідея премій за якість полягає в тому, що задоволення споживачів, співробітників підприємства та вплив на суспільство може бути досягнуте через лідерство в політиці та стратегії, керуванні персоналом, ресурсами й процесами, що наприкінці приводить до видатних результатів у бізнесі;

— *використання світових досягнень науково-технічного прогресу*. Головна мета підприємств — це зниження витрат на виробництво, висока якість продукції, швидкий вихід на ринок. Те підприємство, що швидше зможе зреагувати на мінливі запити споживача при менших витратах на забезпечення якості, і стане переможцем у боротьбі за якість, а значить і за споживача, отже, і за прибуток.

Плануванням процесу бенчмаркінгу на промисловому підприємстві має займатися спеціальна група, яка буде планувати та розробляти загальні вимоги до майбутнього удосконалення.

Основні етапи процесу бенчмаркінгу на промисловому підприємстві доцільно сформувати таким чином (див. рисунок):



Основні етапи планування процесу бенчмаркінгу на промисловому підприємстві

— керівництвом підприємства формується робоча група по здійсненню бенчмаркінгу, яка має визначити слабкі та сильні сторони підприємства, визначити предмет дослідження, вибрати підхід і тип бенчмаркінгу;

— група здійснює вибір підприємств та визначає систему показників для порівняння, а саме мету дослідження й критерії, які будуть використані для оцінки успіху; визначає потенційних партнерів; розробляє план проекту, який має бути узгоджений з керівництвом підприємства;

— група займається дослідженням групи підприємств, спостерігає за їх роботою не менш ніж за 2 роки, збирає необхідну додаткову інформацію;

— всебічний аналіз та обробка отриманої інформації здійснюється фахівцями за допомогою комп'ютерних програм;

— після обробки інформації робиться висновок щодо доцільності впровадження змін, удосконалень та адаптації їх до потреб підприємства. Практичне впровадження здійснюється поступово, з обов'язковим узгодженням з керівниками всіх підрозділів підприємства та підтримкою всіх працівників.

Незважаючи на те, що проекти бенчмаркінгу можуть бути завершені досить швидко, відчутні результати можуть стати помітними трохи пізніше, залежно від масштабу й природи змін, які він спричинить. Бенчмаркінг індивідуальних процесів найчастіше приносить більш швидкі результати, ніж стратегічний бенчмаркінг, що веде до великомасштабних змін. Найбільш широкі й відчутні результати з'являються тоді, коли бенчмаркінг вносить в організацію культуру постійного поліпшення й бажання вчитися в інших.

Правильно застосований бенчмаркінг є одним з найбільш ефективних сучасних інструментів, що сприяє усуненню недоліків у роботі промислового підприємства та забезпечує:

— ефективний механізм для дозрівання готовності до змін;

— практичні шляхи, якими можуть бути досягнуті покрокові зміни в роботі за допомогою навчання в інших, хто вже проводив подібні зміни;

— стимул для пошуку нових шляхів і формування культури, сприйнятливої до свіжих підходів та ідей;

— можливості для персоналу вчитися новим навичкам і бути залученим у процес трансформації компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що успішний бенчмаркінг у результаті приносить підприємству значну й відчутну вигоду, а саме:

— покрокові зміни в роботі й інноваційних змінах підприємства;

— поліпшення якості й продуктивності праці;

— поліпшення в процесі індикативного виміру діяльності підприємства.

Бенчмаркинг може також позитивно впливати на ті аспекти, які необхідні для підтримки постійного поліпшення роботи промислового підприємства, наприклад:

— підвищується увага до роботи своєї компанії, усередині компанії відкрито обговорюються її сильні й слабкі сторони;

— вивчення досвіду інших дає більше впевненості в розвитку й застосуванні нових методів і підходів;

— більше залучається персонал та мотивується його участь у рамках програм внутрішніх змін на підприємстві;

— підвищується бажання обмінюватися з іншими компаніями рішеннями загальних проблем і досягати консенсусу в проведенні змін;

— краще видна загальна картина економічної діяльності підприємства та розвертається більш широка перспектива взаємодії факторів, які сприяють впровадженню найкращого досвіду;

— підвищується якість співробітництва та приходить розуміння взаємодії як в організаціях, так і між ними.

Бенчмаркинг на сучасному підприємстві має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності і результативності бізнесу, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку отримає підприємство, що запровадило бенчмаркинг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Але удосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти, інакше всі зусилля будуть марними.

Література

1. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Пер. с англ. А. Л. Раскина; Под науч. ред. Т.В. Даниловой. — М.: Стандарты и качество, 2006. — 350 с.
2. Боган К. Бизнес-разведка: внедрение передовых технологий / Боган К., Инглиш М. — М.: Вершина, 2005. — 368 с.
3. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху / Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. — СПб.: Издат. дом "Питер", 2004. — 176 с.
4. Чайковська В.П. Промислові підприємства України: проблеми і перспективи розвитку // Актуал. проблеми економіки. — 2007. — № 1 (67). — С. 97 — 103.
5. Соціально-економічне становище України за 2006 р. // Економіст. — 2007. — № 1. — С. 7 — 13.
6. Маслов Д. Бенчмаркинг — новое слагаемое успешной бизнес-стратегии // Антикризис. упр. — 2005. — № 3. — С. 16 — 20.
7. Капітан І.Б. Формування структури інноваційного потенціалу підприємств й управління його розвитком // Актуал. проблеми економіки. — 2006. — № 12 (66). — С. 130 — 137.
8. Ганущак Л.М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні // Актуал. проблеми економіки. — 2006. — № 4 (58). — С. 135 — 142.
9. Космидайло І.В. Інноваційна спрямованість як засіб економічного росту // Актуал. проблеми економіки. — 2006. — № 6 (60). — С. 112 — 118.

Надійшла до редакції 29 березня 2007 г.