

УДК 658.5.011.4

А.Г. Гончарук, канд. екон. наук, доц., Одес. нац. політехн. ун-т

## БЕНЧМАРКИНГ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*А.Г. Гончарук. Бенчмаркинг как метод управления эффективностью предприятия.* Рассмотрена сущность, виды и этапы проведения бенчмаркинга на предприятии. Сформулированы преимущества, недостатки и ограничения его применения. Определены и сгруппированы условия и проблемы, оптимально решаемые различными видами бенчмаркинга.

*A.G. Goncharuk. Benchmarking as a method of enterprise performance management.* The essence, types and implementation stages of benchmarking are considered. The advantages and limitations of its using are represented. Conditions and problems, which can be solved optimally by various types of benchmarking, are defined and classified.

Зростання цін на енергоносії та лібералізація зовнішньої торгівлі України примушує вітчизняні підприємства до пошуку нових засобів та методів підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності виробництва. Існуючі розробки вітчизняних науковців з цієї проблеми здебільшого орієнтовані на умови адміністративної чи перехідної економіки та не відповідають сучасним вимогам господарювання. Самі ж підприємці ще не мають достатнього практичного досвіду, який дозволив би їм виробляти власні механізми підвищення ефективності діяльності в умовах конкурентної економіки. Між тим вирішення проблеми низької ефективності вітчизняного виробництва, що є найнижчою серед країн Європи, є одним з найважливіших науково-практичних завдань, які стоять перед українською економікою. Тому виникає необхідність у вивченні зарубіжного досвіду та сучасної методології управління ефективністю діяльності підприємств, сучасного інструментарію підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах та можливості його застосування як методичного забезпечення процесу управління ефективністю діяльності підприємства.

В останні два десятиліття в розвинених економіках та економіках, що стрімко розвиваються, широке поширення отримала методологія бенчмаркинга. Термін “бенчмаркинг” (benchmarking) англійського походження і не має однозначного перекладу (benchmark — вихідний пункт, початок відліку, еталон, база). Словник Вебстера визначає поняття "benchmark" як “стандарт, за допомогою якого що-небудь може бути обміряне або оцінене” [1]. У науковій літературі існують різні визначення даного терміну.

З одного боку, бенчмаркинг уявляє собою процес поліпшення, що використовується для пошуку й впровадження кращих практик (best practices) у своїй діяльності [2]. Під *практикою* тут розуміється метод або технологія, що використовується для здійснення виробничого (збутового, закупівельного й ін.) процесу або його етапу. З іншого боку, бенчмаркинг — це метод установлення поточних завдань і планів по продуктивності, заснований на кращих прикладах по галузі, спрямований на підвищення ефективності [3]. Крім того, він може розглядатися як корисний і якісний засіб, що допомагає компанії постійно вдосконалювати свій процес шляхом вивчення того, як його здійснюють інші компанії, який включає оцінку власного операційного процесу та ідентифікацію, вивчення й адаптацію до себе того кращого, що є у інших компаній [4]. Є й більш філософське визначення бенчмаркингу як зовнішнього погляду на внутрішню діяльність, функції та операції з метою досягнення постійного вдосконалювання [5].

Узагальнюючи існуючі підходи до даного поняття, можна сформулювати таке визначення: *Бенчмаркинг* — це метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики й ін.), заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні найкращих галузевих досягнень у свою діяльність.

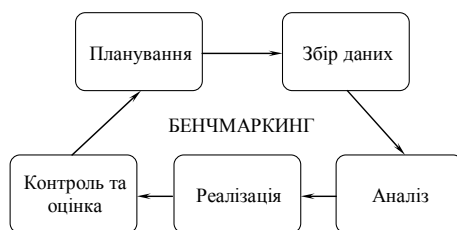
Концепція бенчмаркінгу не є абсолютно новою, оскільки в історії розвитку підприємництва було чимало випадків, коли одні підприємства переймали досвід інших для досягнення успіху. Ще на початку ХХ століття Г. Форд запровадив свій знаменитий конвейер по збиранню автомобілів після поїздки в Чикаго, де на бойнях він спостерігав оброблення туш, підвішених на гаки, які рухалися по монорейках від одного робочого місця до іншого.

Разом з тим, бенчмаркінг у його сучасному розумінні як метод управління вперше з'явився в 1979 р., коли фірма Rank Хегох вирішила дослідити діяльність японських конкурентів, що серйозно потіснили її на ринку. Так, фірма детально досліджувала досвід японської компанії Fujі, її топ-менеджери навіть переїхали на якийсь час у Японію, щоб вивчити не тільки технічні досягнення, але й нововведення в галузі менеджменту, впроваджені різними компаніями, у тому числі з інших сфер бізнесу. Використання цього досвіду дозволило Хегох знизити витрати, підвищити продуктивність праці й ефективність. З тих пір бенчмаркінг став частиною бізнес-стратегії Хегох і багатьох інших компаній, що перейняли її досвід [6].

У своєму розвитку бенчмаркінг пройшов кілька етапів [7]:

- спочатку він інтерпретувався як реінжиніринг, або ретроспективний аналіз продукції;
- бенчмаркінг конкурентоспроможності (кінець 1970-х — середина 1980-х років);
- третій етап (з другої половини 1980-х років) пов'язаний не стільки з порівнянням своєї продукції з конкурентом, скільки з вивченням діяльності процвітаючих компаній в інших галузях економіки;
- четвертий етап — розвиток стратегічного бенчмаркінгу, який розглядається як систематичний процес оцінки успішних стратегій підприємств партнерів (не обов'язково конкурентів) з метою вироблення вдосконаленої стратегії компанії;
- глобальний бенчмаркінг, який у майбутньому може стати інструментом обміну міжнародним досвідом з урахуванням національної культури процесів компаній.

Бенчмаркінг проводиться за певною технологією: компанія повинна здійснити ряд послідовних кроків, які приведуть її до бажаного результату. Кількість кроків буває різним, оскільки процес можна розбити на більш дрібні етапи. Наприклад, у ІВМ таких етапів 15, в інших фірмах їх може бути менше [8]. Разом з тим, базові принципи бенчмаркінгу скрізь однакові. Одну з найбільш загальних схем здійснення бенчмаркінгу в промисловості подано в [9] (див. рисунок).



Основні етапи проведення бенчмаркінгу

На першому етапі — *плануванні*, здійснюється:

- вибір сфери бенчмаркінгу і його цілей;
- встановлення пріоритетів для вдосконалювання;
- визначення основних процесів (чинників), що впливають на ефективність;
- ідентифікація ресурсів;
- виділення основних показників ефективності, за якими буде здійснюватися порівняння;
- визначення методології збору даних для аналізу.

Другий етап — *збір даних*, включає:

- вибір групи (галузі, регіону) компаній для порівняння;
- збір даних про промислові компанії обраної групи, їхніх процесах (продукції);
- збір даних про власні процеси (продукцію) компанії;
- визначення методології для аналізу даних.

На третьому етапі проводиться порівняльний *аналіз* за такими напрямками:

- оцінка рівня ефективності власної й порівнюваних компаній;
- ідентифікація розриву в рівні ефективності за основними аналізованими процесами (продуктами);
- аналіз причин (чинників) розриву в рівні ефективності;
- пошук шляхів і розробка рекомендацій з усунення розриву в рівні ефективності.

Метою четвертого етапу — *реалізації*, є здійснення змін у процесах (продукції) компанії з метою підвищення ефективності. Він може включати окремі заходи або план дій, що мають управлінський, організаційний, фінансовий, технічний, маркетинговий або інший характер.

П'ятий етап — *контроль і оцінка*, полягає в моніторингу результатів реалізації заходів плану бенчмаркінгу та його впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У випадку досягнення мети виявляються інші проблеми для їхнього майбутнього рішення і процес бенчмаркінгу повторюється.

Таким чином, процес бенчмаркінгу замикається, утворюючи цикл (див. рисунок), тим самим, забезпечуючи постійність і безперервність процесу вдосконалення компанії.

Бенчмаркінг є досить універсальним методом, який може бути використаний для задоволення широкого діапазону вимог для вдосконалювання у багатьох напрямках. Для характеристики способів його застосування використовуються різні терміни. Тому перед початком проведення бенчмаркінгу важливим є чітке визначення того чого хоче досягти підприємство внаслідок його застосування, після чого, переходять до вибору відповідної методології.

Сучасна наука виділяє кілька видів бенчмаркінгу.

— *Стратегічний бенчмаркінг* (Strategic Benchmarking) використовується, коли підприємство прагне поліпшити свою загальну ефективність, досліджуючи довгострокові стратегії й загальні підходи, які забезпечили досягнення успіху вискоєфективним компаніям. Він включає перспективи високого рівня: ключові компетенції, розробку нових товарів і послуг, зміну балансу операцій, підвищення стійкості до змін навколишнього середовища. Зміни, до яких має приводити цей вид бенчмаркінгу можуть бути нелегкоздійсненними, і ефект від його реалізації, як правило, можна відчутти лише через тривалий період часу.

— *Бенчмаркінг ефективності* (Performance Benchmarking) або *Конкурентний бенчмаркінг* (Competitive Benchmarking) використовується, коли підприємство розглядає свої позиції щодо характеристик ефективності ключових продуктів і послуг. Тут аналізуються лише підприємства, що працюють у тій же галузі, тобто прямі конкуренти.

— *Процесний бенчмаркінг* (Process Benchmarking) використовується, коли основна увага приділяється поліпшенню певних важливих процесів і операцій. Тут здійснюється пошук найбільш успішних підприємств, які виконують аналогічну роботу або надають подібні послуги. Процесний бенчмаркінг задля полегшення порівняння й аналізу обов'язково включає карти процесу створення. Цей вид бенчмаркінгу, як правило, дає короткостроковий ефект.

— *Функціональний* (Functional Benchmarking) або *Загальний бенчмаркінг* (Generic Benchmarking), при якому аналізуються підприємства з різних галузей і видів діяльності, щоб знайти способи для поліпшення аналогічних функцій або процесів роботи. Цей вид бенчмаркінгу може привести до інновацій і стрімкого росту ефективності.

— *Внутрішній бенчмаркінг* (Internal Benchmarking) включає порівняльний аналіз ефективності підрозділів самого підприємства, наприклад, філій і відділень, розташованих у різних регіонах. Головними його перевагами є доступність інформації та менші витрати необхідних ресурсів і часу, а також менша кількість бар'єрів на стадії реалізації. Однак, недоліком даного виду може бути недостатність реальних інновацій і обмежені можливості щодо зростання ефективності.

— *Зовнішній бенчмаркінг* (External Benchmarking) включає пошук еталонів за межами підприємства. Він забезпечує можливості вивчення тих підприємств, які мають головні переваги в конкурентній боротьбі, тобто є галузевими лідерами. Однак, тут потрібно мати на увазі, що не кожне із кращих рішень може бути успішно застосоване на іншому підприємстві. Крім того, цей вид бенчмаркінгу може вимагати більше часу й ресурсів для забезпечення гарантії порівнянності інформації, вірогідності отриманих даних і вироблення обґрунтованих рекомендацій.

— *Міжнародний бенчмаркінг* (International Benchmarking) використовується, коли кращі практики реалізовані за кордоном і/або кількість підприємств, що працюють у даній галузі у середній країні, занадто мала для одержання достовірних результатів. Глобалізація й досягнення в галузі інформаційних технологій збільшують можливості міжнародних проектів. Однак, вони можуть зайняти більше часу й ресурсів для забезпечення та реалізації, і їхні результати, можливо, потребують ретельного аналізу через національні розбіжності.

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.

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

Вивчення методології й практики застосування бенчмаркінгу дозволили сформулювати й згрупувати умови й проблеми, що оптимально розв'язуються тим чи іншим видом бенчмаркінгу на виробничому підприємстві (див. таблицю).

*Умови та проблеми, що вирішуються різними видами бенчмаркінгу*

Вид бенчмаркінгу	Умови та проблеми
Стратегічний бенчмаркінг	Необхідність заміни існуючої стратегії, що стала неефективною за якимись причинами: поява принципово нових технологій, зміна умов роботи на ринку, кардинальні зміни вимог клієнтів та ін.
Бенчмаркінг ефективності / Конкурентний бенчмаркінг	Зниження чи низький рівень відносної ефективності у ключових галузях чи видах діяльності в порівнянні з іншими підприємствами у тому ж секторі (галузі). Необхідність пошуку способів усунення розриву в ефективності.
Процесний бенчмаркінг	Недоліки в окремих елементах чи в цілому виробничого (збутового, логістичного тощо) процесу, що не дозволяють досягати високої ефективності виробництва. Необхідність швидких покращень основних процесів.
Функціональний бенчмаркінг / Загальний бенчмаркінг	Необхідність поліпшення діяльності, товарів чи послуг, для яких не існує аналогів (конкурентів) на ринку. Існують різного роду складності (недоступність інформації, опір конкурентів тощо) із проведенням бенчмаркінгу у своїй галузі. Повна неефективність (вкрай низька ефективність) діяльності чи неможливість подальшого розвитку, що потребує кардинальних змін у бізнесі, інновацій.
Внутрішній бенчмаркінг	Наявність явних лідерів та/чи аутсайдерів серед структурних підрозділів підприємства. Наявність таємності чи інших перешкод для обміну інформацією з іншими підприємствами галузі. Повна відсутність досвіду проведення бенчмаркінгу. Обмеженість ресурсів та часу.
Зовнішній бенчмаркінг	Повна відсутність чи нестача ефективних методів роботи всередині підприємства. Відсутність інноваційних рішень на підприємстві.
Міжнародний бенчмаркінг	Відсутність ефективних конкурентів на внутрішньому ринку. Необхідність підвищення якості й конкурентоспроможності до світового рівня у зв'язку з виходом на зовнішній ринок тощо.

Серед загальних переваг бенчмаркінгу можна виділити такі:

- допомагає підприємству визначити, у чому його сильні та слабкі сторони в залежності від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов;

— допомагає краще задовольнити споживчий попит за якістю, ціною, товарами та послугами шляхом встановлення нових стандартів та цілей;

— стимулює працівників до досягнення нових стандартів та спрямовує до нового розвитку у пов'язаних сферах діяльності, покращує мотивацію персоналу;

— дозволяє керівництву підприємства усвідомити, який рівень ефективності можна реально досягнути та як досягнути покращень;

— допомагає підвищити конкурентоздатність підприємства шляхом стимулювання постійного удосконалення задля підтримки міжнародного рівня ефективності та підвищення конкуренції;

— 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 виникають.

Разом з тим, можна виділити ряд проблем, що спроможні перешкоджати успішному проведенню бенчмаркінгу:

— часові обмеження, нестача ресурсів;

— конкурентні бар'єри, недоступність чи важкодоступність необхідної інформації про конкурентів;

— нестача управлінських та професійних кадрів;

— супротив змінам з боку менеджменту та персоналу;

— недосконалість планування та короткострокові очікування.

Супротивниками повального захоплення бенчмаркінгом висловлюються заперечення стратегічного характеру: оскільки у своєму початковому вигляді бенчмаркінг закликає до рівняння на успішного конкурента чи лідера, то у випадку, якщо усі учасники ринку так будуть діяти, це може призвести до створення фірм-клонів, які будуть застосовувати одні й ті ж технології у боротьбі за одних і тих же споживачів [10]. Таке становище, за їхньою думкою, може призвести до кризи ринку.

Однак, тут слід зазначити, що місткість будь-якого ринку є обмеженою та насичення його продукцією фірм-клонів рано чи пізно примусить їх шукати нові способи для завоювання споживачів, пошук яких зверне їхній погляд на інші ринки, галузі, виникне потреба у вивченні досвіду фірм, що працюють в інших країнах, інших сферах діяльності. Таким чином, на зміну процесному й конкурентному бенчмаркінгу прийде міжнародний і функціональний бенчмаркінг, що забезпечить приплив нових ідей, методів, технологій, інновацій, здатних дати новий поштовх у розвитку фірм і ринку.

Отже, можна зробити такі висновки:

— бенчмаркінг є універсальним засобом, різні його види взаємно доповнюють один одного, не допускаючи кризових ситуацій, що робить його одним з найбільш дієвих методів управління ефективністю й розвитком підприємства;

— впровадження бенчмаркінгу як методу управління ефективністю в діяльність вітчизняних підприємств має істотно підвищити їх конкурентоспроможність та сприятиме загальному поліпшенню рівня ефективності та продуктивності української економіки;

— майбутня практика застосування бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах має сприяти вдосконаленню його інструментарію, підвищенню дієвості цього методу управління та має стати предметом подальших наукових пошуків та розробок з цієї проблематики.

## Література

1. Webster's Third new international dictionary, Unabridged / ed. P. B. Gove. — Springfield: Merriam-Webster, 2002. — 2816 p.
2. Damelio R. The basics of benchmarking. — New York: Quality resources, 1995. — 74 p.
3. Camp R. C. Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. — New York: Productivity press, 2006. — 299 p.

4. Patterson J. G. Benchmarking basics: looking for a better way. — Menlo Park: Crisp publications, 1996. — 79 p.
5. McNair C. J. Benchmarking: a tool for continuous improvement / McNair C. J., Leibfried K. H. J. — New York: Wiley, 1995. — 368 p.
6. Kozak M. Destination benchmarking: concepts, practices and operations. — Cambridge: CABI publishing, 2004. — 240 p.
7. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха // Качество. Инновации. Образование. — 2002. — № 4. — С. 21 — 25.
8. Owen J. Raising quality and achievement. — London: Further education development agency, 1999. — 37 p.
9. Zairi M. Effective management of benchmarking projects. — Oxford: Elsevier limited, 2004. — 352 p.
10. Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов. — Ульяновск: УлГТУ, 2004. — 185 с.

Надійшла до редакції 27 лютого 2007 р.

---