

## ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Розглянуто сутність бенчмаркінгу як одного з методів покращення ефективності виробничих підприємств. Визначено види бенчмаркінгу, можливості та складнощі при їх використанні на підприємствах. Розглянуто проблеми та перспективи розвитку бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах.*

*Essence of benchmarking is considered, as one of methods of improvement of efficiency production enterprises. Certainly types of benchmarking, possibilities and complications, are at their use on enterprises. Problems and prospects of development of benchmarking are considered on domestic enterprises.*

*Ключові слова: бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, виробниче підприємство.*

**Актуальність теми.** Основною характеристикою ринкової економіки є розвинена конкуренція. В наш час, ринкові умови господарювання в Україні також характеризуються досить високим рівнем конкуренції.

Для того, щоб завоювати стійкі конкурентні позиції на ринку, сучасні підприємства активно використовують маркетингові методи. Правильне та професійне застосування маркетингу складає, в середньому, половину успіху в завоюванні ринку. Одним з перспективних методів отримання конкурентних переваг є бенчмаркінг.

**Аналіз попередніх досліджень.** Питання використання методу бенчмаркінгу розглядалося в роботах таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як Р. Кемп, Ф. Котлер, М. Спендоліні, Р. Венетучі, З. Гуннар, М. Карпенко, О. Михайлова, К. Редченко, О. Прус та інші.

**Постановка завдання.** Визначення особливостей використання методу бенчмаркінгу в управлінні виробничими підприємствами та узагальнення проблематики, щодо застосування даного методу на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Бенчмаркінг визначають з різних точок зору, тому не можна стверджувати, що існує єдино правильне визначення даного поняття. Найбільш поширеним є визначення, яке належить Роберту Кемпу: „Бенчмаркінг – це пошук і застосування компанією практики, яка є еталонною для даної галузі. І його результатом є удосконалення діяльності” [1].

Ф. Котлер пов'язав бенчмаркінг з базовим аналізом та визначив його як процес пошуку, вивчення та освоєння передового досвіду практичної діяльності і технології, що використовуються підприємствами всього світу, з метою покращення ефективності діяльності підприємства.

Відомий спеціаліст в області практики стратегічного управління Грегори Р. Райтер вважає: „бенчмаркінг – діяльність, за допомогою якої фірма вивчає „найкращу” продукцію і маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами і фірмами, які працюють в інших подібних галузях, для виявлення фірмою можливих способів удосконалення її власних методів” [2].

В той же час Р. Венетучі (R. Venetucci) переконаний, що бенчмаркінг варто розглядати і як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи у порівнянні з найкращими підприємствами, щоб гарантувати довгострокове положення на ринку [2].

Що стосується вітчизняних джерел, то думки їх авторів значно різняться, як зазначає Прус О. М. у своєму дослідженні.

Завдяки тому, що бенчмаркінг включає здійснення порівняння в діяльності підприємств, його іноді помилково асоціюють з конкурентним аналізом. Проте, насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу. В той же час, на відміну від звичайного маркетингового дослідження, бенчмаркінг – це не одноразова подія, а безперервна реалізація комплексу заходів з вдосконалення, результати яких в умовах наявного зворотного зв'язку порівнюються і коригуються [2].

В цілому, визначальною особливістю бенчмаркінгу є отримання досвіду від розвинених компаній на основі порівняння, з метою покращення діяльності підприємства. Так як діяльність підприємства є досить різносторонньою, тому визначають різні види бенчмаркінгу (табл. 1).

Існує також класифікація бенчмаркінгу, що здійснюється за такими ознаками: за рівнем господарювання – бенчмаркінг на мікро-, мезо- та макрорівнях; за еволюцією розвитку – реверсивний, конкурентний, процесний, стратегічний та глобальний; відносно об'єкту впливу – зовнішній і внутрішній; за рівнем управління – стратегічний, тактичний та операційний; за суб'єктами – асоціативний, індивідуальний, партнерський, системний; за характеристиками порівняння – бенчмаркінг витрат, конкурентоспроможності, клієнтів, предметний; за процесами – бенчмаркінг основних, допоміжних процесів та процесів розвитку [3].

Вибір методу, який використовуватиме підприємство у процесі бенчмаркінгу, багато в чому залежить від того, що саме оцінюватиметься (процес чи результати діяльності), у порівнянні з чим організація оцінюватиме свою діяльність (іншими організаціями, стандартами), а також того, яким чином буде використовуватись бенчмаркінг (для постійного удосконалення чи оцінки діяльності) [2].

<b>Основні види бенчмаркінгу</b>			
Вид бенчмаркінгу	Визначення	Коли використовувати	Складнощі при використанні
Внутрішній	Порівняння методів здійснення подібних дій у межах організації. Спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію.	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим як проводити бенчмаркінг зовнішній.	Необхідна сильна теоретична підготовка. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією.
Конкурентний	Порівняння методів здійснення яких-небудь видів діяльності організації з методами здійснення подібних дій її конкурентами.	Увесь час – бенчмаркінг повинен стати важливою частиною стратегії організації. Може здійснюватися як при співробітництві / обміні інформацією з безпосереднім конкурентом, так і без нього.	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію.
Спільний (асоціативний)	Декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс).	Коли ймовірно (попередньо відібрані) партнери організації мають достатньо високі стандарти.	Забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не обов'язково використовують "кращу" практику.
Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси.	В проектах із покращання бізнес-процесів організації.	Передбачає наявність творчого підходу.
Стратегічний	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів	Для впровадження в організації процесу постійного відстеження та впровадження кращих практик ведення бізнесу.	Потребує великих затрат часу і коштів

Також, вибір методу бенчмаркінгу може залежати і від виду діяльності підприємства. На початку розвитку методу його використовували лише однотипні підприємства, пізніше бенчмаркінг стали використовувати фірми різних галузей. На нашу думку, все таки існує відмінність використання певного виду бенчмаркінгу в залежності від спрямування діяльності підприємств.

В управлінні виробничими підприємствами, прийнятним є використання всіх видів бенчмаркінгу, залежно від мети його застосування. Виробничі підприємства – це, насамперед, підприємства, що виготовляють продукцію, тому використання конкурентного бенчмаркінгу є можливим для покращання конкурентоспроможності товарів, які виготовляє підприємство.

Використання внутрішнього бенчмаркінгу може бути ефективним при вдосконаленні внутрішньої структури підприємства. Перевага цього виду бенчмаркінгу у відносній відкритості та доступності інформації. Але, як показує практика, дуже часто цікаві і розумні думки, які зароджуються всередині підприємства, не беруться до уваги керівництвом, яке схильне вважати, що цікаві ідеї якщо десь і існують, то аж ніяк не на власному підприємстві [2].

Процесний бенчмаркінг ефективний при здійсненні інноваційної діяльності підприємства. Спільний бенчмаркінг може використовуватись для отримання досвіду та посилення своїх позицій, завдяки підтримці підприємств-партнерів. Стратегічний бенчмаркінг є дієвим при визначенні майбутньої стратегії підприємства на основі постійного самоаналізу та вдосконалення своєї діяльності.

Чеські компанії, що приймали участь у проектах використання бенчмаркінгу, визначають ряд вагомих переваг використання даного методу:

- бенчмаркінг надає змістовну і нову інформацію щодо сильних сторін та сфер, які потребують вдосконалення і є важливими для процесу підвищення ефективності;
- для фірм, що діють в одному і тому ж секторі, бенчмаркінг надає інформацію про спільні проблеми і допомагає знайти спільні шляхи їх вирішення;
- бенчмаркінг дуже корисний для апробації стратегії і допомагає вирішити подальші стратегічні напрямки;
- результати бенчмаркінгу допомагають надати компанії завчасне попередження про її відставання від конкурентів [4].

В цілому, використання бенчмаркінгу може бути ефективним і для вітчизняних виробничих підприємств, але за умов створення сприятливого середовища господарювання, побудованого на цивілізованих та етичних засадах ведення бізнесу.

На жаль, в Україні існує низка перешкод, що заважають розвитку даного методу. Серед них можна виділити обмеженість ресурсів бенчмаркінгу, що виявляється у відсутності чітких, науково обґрунтованих норм використання методу та відсутність професійних спеціалістів у цій галузі. Вагомою перешкодою розвитку даного методу є закритість вітчизняних підприємств, продиктована загальною економічною ситуацією в країні, що виражається в рисах «секретності» сучасних підприємств. Відсутність достовірності показників підприємств, що пов'язано з існуючими нормами бухгалтерського обліку та податкової політики, є ще однією перешкодою на шляху розвитку методу. Загальна стратегія вітчизняних підприємств більшою мірою налаштована на виживання, а не на розвиток, тому використання нових методів в такій ситуації є не завжди прийнятним. Тим паче участь у бенчмаркінгових «клубах» є досить дорогою для вітчизняних підприємств [4].

Як видно з зарубіжного досвіду, використання бенчмаркінгу є ефективним за умов відкритості підприємств. За результатами опитувань, проведених провідними російськими школами бізнесу, було з'ясовано, що найбільш ефективним джерелом одержання цінних ідей і знань керівники російських компаній, вважають не консультантів або навчальні програми шкіл бізнесу, а бесіди з колегами і знайомство з досвідом інших підприємств. Тому і не дивно, що методологія бенчмаркінгу стає дедалі популярнішою в Росії.

Активне створення бенчмаркінгових клубів, проведення обговорення використання бенчмаркінгу на сайтах, створюють передумови для розвитку методу, що значно випереджають вітчизняну практику в цьому напрямку. В коментарях керівників багатьох російських компаній, часто згадується про використання бенчмаркінгу в сфері машинобудування, нафтовому бізнесі, фармацевтичних компаніях, роздрібній торгівлі.

Що стосується західного досвіду ведення бенчмаркінгу, то він є значно ефективнішим та поширеним. Варто нагадати, що зародження бенчмаркінгу відбулося в США, що вже є визначальним, до того ж, практика компанії Ксерокс ще в 1976–1986 рр. вже давала вагомі результати. Значного розвитку набув метод і в таких компаніях, як “General Electric”, “DuPont”, “Staples”. На сьогоднішній день, бенчмаркінг в США є одним з широко розповсюджених методів, що використовується підприємствами для покращення ефективності своєї діяльності.

В Японії, програми бенчмаркінгу розвиваються за рахунок державної підтримки. Там діють так звані «промислові бюро знайомств», що створені задля пошуку підприємств партнерів по бенчмаркінгу. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом розвивається економіка країни. Вигідність у використанні такого методу є не лише для підприємств, які переймають досвід, а і для підприємств-еталонів, адже виступати в ролі зразка для підприємства є престижним. Японці вважають, що коли компанія когось навчає, то при цьому вона також розвивається.

Використання бенчмаркінгу на вітчизняних виробничих підприємствах, також може бути ефективним, але для цього потрібно створення сприятливих умов для розвитку цього методу, та перехід підприємств на нові, сучасні форми взаємодії між собою. Адже посилення на відпрацьований і перевірений практикою досвід, сприяє зниженню ризику, дозволяє підприємцям уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові і фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів. Особливо слід відзначити, що використання бенчмаркінгу дає можливість підприємству сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації і управління, розраховуючи на власні сили.

**Висновки.** Світова практика розвитку бізнесу диктує нові умови ефективного господарювання підприємств. Глобалізація господарських процесів рано чи пізно охоплює всі країни, тому і вітчизняним підприємствам, необхідно не відставати від загальних тенденцій та переходити на нові етапи господарювання, використовуючи нові методи маркетингу.

## Література

1. Camp Robert C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance : [monograph] / Robert C. Camp. – Wisc., Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. – 299 p.
2. Прус О.М. Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Прус О.М. – К., 2008. – 221 с.

3. Прус Л.Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Прус Л.Р. Терноп. нац. екон. ун-т. – Т., 2008. – 20 с.

4. Гвоздецька І.В. Бенчмаркінг як важливий інструмент залучення іноземних інвестицій / І.В. Гвоздецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6. – Т. 3. – С. 105–108.

5. [www.benchmarking.org.ua](http://www.benchmarking.org.ua)

Надійшла 04.12.2011; рецензент: д. е. н. Щербак В. Г.

УДК 621.003

Ю. Н. ДЕРЕЧИНСЬКИЙ, О. А. ВАСИЛЕНКО

Автомобільно-дорожній інститут  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Горлівка

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НИМИ

*На основі статистичної інформації виявлено особливості, тенденції і проблеми розвитку машинобудування, проблеми забезпечення конкурентоспроможності виробників промислової продукції. Розкрито основні напрямки їх вирішення в сучасних умовах, а також розкрито особливості формування маркетингового управління підприємствами машинобудування.*

*On the basis of statistical information the peculiarities, trends and problems of development of mechanical engineering, problems of maintenance of competitiveness of manufacturers of industrial products. Covers the main directions in the modern conditions, and also reveals the peculiarities of formation of marketing management of the enterprises of mechanical engineering.*

*Ключові слова: машинобудування, конкурентоспроможність, комплексний підхід, інноваційні стратегії, ефективність, стратегічні потреби, технологічне оновлення, маркетингова політика.*

**Вступ.** Машинобудування – важлива галузь промисловості розвинутих країн світу. Рівень розвитку машинобудування є одним з показників економічного і промислового розвитку країни, та є одним з основних індикаторів, що дозволяє оцінити розвиток країни та її інноваційну систему. Випускаючи продукцію для різних галузей народного господарства, машинобудування регулює досягнення науково-технічного прогресу і забезпечує комплексну механізацію та автоматизацію виробництва. Тому, якщо в структурі промислового виробництва та в структурі експорту країни частка машинобудівної продукції є переважною, то можна зробити висновок про достатньо високий рівень конкурентоспроможності економіки в цілому.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Сьогодні структура машинобудування змінюється дуже швидко. За останні десятиріччя виникли нові галузі, пов'язані з випуском засобів автоматизації, електроніки та телемеханіки, космічної технології, обладнання для атомної енергетики, реактивної авіації тощо. По ролі і значенню в народному господарстві виробників машинобудування можна об'єднати в 3 взаємозалежні групи:

1. Галузі, що забезпечують розвиток науково-технічної революції в усьому народному господарстві – це приладобудування, хімічне машинобудування, електротехнічне й інструментальна промисловість.

2. Галузі, що забезпечують розвиток науково-технічної революції в самому машинобудуванні – це верстатобудування й інструментальна промисловість.

3. Галузі, що забезпечують розвиток науково-технічної революції в окремих галузях господарства – це будівельно-дорожнє, тракторне і сільськогосподарське машинобудування. Автомобілебудування тощо.

Відродження машинобудівної галузі, забезпечення її розвитку – одна з головних умов індустріального суспільства, що базується на ефективному використанні наукових знань і високих технологій. Економічними умовами розвитку машинобудівної бази для інших галузей є забезпечення збалансованості господарського механізму.

**Мета і постановка задачі.** Мета роботи – виявити на основі всебічного аналізу статистичної інформації особливості, тенденції і проблеми розвитку машинобудування, проблеми забезпечення конкурентоспроможності виробників промислової продукції та основні напрямки їх вирішення в сучасних умовах, а також розкрити особливості формування маркетингового управління підприємствами машинобудування.

**Вирішення задачі.** Машинобудування відіграє суттєву роль у внутрішньорайонних, міжгалузевих та внутрішньогалузевих взаємозв'язках. Випускаючи обладнання для профільюючих галузей сільського господарства, харчової промисловості, транспорту, воно так чи інакше стало елементом міжгалузевих комплексів.

Тенденції розвитку виробництва і збуту, виникнення нових форм організації ринків і господарських