

УДК 339

Крамарчук С.П.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та туризму
Тернопільського національного економічного університету***АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ БЕНЧМАРКІНГУ
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ****ASPECTS OF THE BENCHMARKING MODEL CREATION
ON DOMESTIC ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

У статті представлено прикладний аспект дослідження проблеми формування ефективної моделі бенчмаркінгу як одного із найефективніших методів щодо визначення відповідності цілей підприємства вимогам як вітчизняного, так і міжнародного ринку. Метою дослідження є надання методичних рекомендацій щодо формування ефективної моделі бенчмаркінгу на базі аналізу передового вітчизняного та зарубіжного досвіду у цій сфері діяльності.

Ключові слова: бенчмаркінг, метод, підприємство, модель, управління, діяльність, принципи, порівняння.

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается прикладной аспект исследования проблемы формирования эффективной модели бенчмаркинга как одного из наиболее эффективных методов по определению соответствия целей предприятия требованиям как отечественного, так и международного рынка. Целью исследования является предоставление методических рекомендаций по формированию эффективной модели бенчмаркинга на основе анализа передового отечественного и зарубежного опыта в этой сфере деятельности.

Ключевые слова: бенчмаркинг, метод, предприятие, модель, управление, деятельность, принципы, сравнение.

ANNOTATION

The article deals with the practical aspect of research problems of forming an effective benchmarking model as one of most effective methods for determining accordance the objectives of the enterprise requirements of both domestic and international market. The purpose of research is the formulation the guidelines on the formation of an effective benchmarking model based on the analysis of advanced domestic and foreign experience in this field.

Keywords: benchmarking, method, enterprise, best practices, management, model, activities, principles, comparison.

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства на сучасному етапі перебувають у досить складному становищі, яке продиктоване як загальною кризою у економіці, так і непростою політичною ситуацією у нашому суспільстві. Для виходу із даного становища підприємствам необхідно застосовувати новітні методики підвищення ефективності їхньої діяльності. Однією із таких методик, цілком обґрунтовано, на нашу думку, вважається бенчмаркінг. Дана методика на сьогоднішній день у зарубіжній практиці стала вагомим складовим стратегічного управління підприємствами, а також дієвим засобом вдосконалення їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведені нами дослідження показали, що методиці бенчмаркінгу за останній період часу приділялася значна увага як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій та методичній літера-

турі [1; 2; 5; 7; 9; 10; 11]. В Україні бенчмаркінг все ж залишається неоднозначною для практичного застосування методикою, яка у багатьох підприємств асоціюється із промисловим шпіонажем. В основному у проаналізованих нами вітчизняних працях науковці та економісти досліджують проблеми бенчмаркінгу стосовно визначення понятійної сутності, багато праць присвячено визначенню видів бенчмаркінгу, а також процесу його здійснення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте попри значну кількість вітчизняних наукових праць, присвячених бенчмаркінгу, дуже мало уваги присвячено саме прикладним аспектам формування на підприємствах моделі бенчмаркінгу. Копіювання зарубіжного досвіду у цій сфері, який також є досить різноманітним, має невеликий ефект у зв'язку із національними особливостями, ситуацією у країні у цілому та іншими факторами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які мають вплив на практику застосування бенчмаркінгу.

Мета статті полягає у детальному аналізі існуючих у зарубіжній практиці моделей бенчмаркінгу на предмет їх придатності для застосування на вітчизняних підприємствах, а також у визначенні основних аспектів формування ефективної для українських підприємств моделі бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією із перших відмінностей, яка суттєво впливає на поширення практики застосування бенчмаркінгу у нашій країні, є саме ставлення до даної методики. Так, якщо для зарубіжних підприємств передавати власний передовий досвід є престижно та шляхетно, то наші успішні підприємства не поспішають ділитися цінною інформацією із іншими підприємствами, яких вони вважають потенційними конкурентами. Тому для запровадження даної методики необхідно в першу чергу переконати вітчизняних бізнесменів у користі від співпраці з іншими підприємствами, яка в кінцевому підсумку буде вести до подолання економічної та політичної кризи та загального блага. Адже чим більше буде розвиватися успішних підприємств, тим більше з'явиться робочих місць,

більше людей отримуватимуть достойну оплату праці, а це призведе до збільшення попиту на продукцію та послуги, що, у свою чергу, знову ж сприятиме процвітанню підприємств. Крім того, така ситуація призведе до більшого наповнення бюджету, що буде підтримувати та розвивати невиробничу та соціальну сфери.

Існує декілька моделей бенчмаркінгу, в основі яких лежить постулат, який стверджує, що бенчмаркінг – це проект. Практично всі моделі складаються із певних етапів бенчмаркінгу, і основною відмінністю між ними є різниця в кількості та змісті цих етапів.



Рис. 1. Шаблон бенчмаркінгу [1, с. 234]



Рис. 2. Модель бенчмаркінгу компанії IBM [3]

ПЛАНУВАННЯ	1. Визначення предмету дослідження
	2. Визначення партнерів з бенчмаркінгу
	3. Визначення методів збору інформації
	4. Збір інформації
АНАЛІЗ	5. Визначення розриву з партнером з бенчмаркінгу
	6. Представлення проекту
ІНТЕГРАЦІЯ	7. Встановлення мережі комунікацій
	8. Встановлення функціональних цілей
ДІЇ	9. Розробка поточного плану дій
	10. Реалізація плану і моніторинг процесу
	11. Встановлення результатів бенчмаркінгу

Рис. 3. Схема моделі бенчмаркінгу Роберта Кемпа [4, с. 118]

До прикладу, компанія Хегох використовує 10-ступінчасту модель, компанія IBM Rochester – 5-фазову модель, що складається із 15 етапів, компанія Weyerhaeuser – 33-ступінчасту модель. Також заслуговують на увагу модель Р. Кемпа, модель Р. Райдера, «колесо бенчмаркінгу» І.П. Данилова, модель Schrott Glaswerke, модель С. Tintelnot, модель А. Alsteat, модель М. Brighton та ін.

Для визначення основних аспектів формування ефективної для українських підприємств моделі бенчмаркінгу необхідно спочатку дослідити та проаналізувати вже існуючі, правда, в основному у зарубіжній практиці, моделі.

Так, однією із найбільш популярних стосовно застосування у практиці моделлю вважається розроблений компанією Хегох у 1990 р. шаблон бенчмаркінгу (рис. 1) [1, с. 234].

Верхня частина зображеного нами на рис. 1 шаблону характеризує внутрішній стан підприємства, тобто фактори внутрішнього середовища, які впливають на здійснення бенчмаркінгу. Нижня частина фокусує увагу на зовнішньому середовищі організації, тобто в основному на партнері по бенчмаркінгу. Ліва половина стосується критичних факторів успіху, тобто таких чинників, які мають прямий вплив на задоволення споживачів і відповідальні за успіх певного підприємства [2, с. 93]. Права половина відображає методи, що застосовуються для покращання процесів, які проходять на підприємстві.

Автори поданого на рис. 1 шаблону розробили для кожного із наведених на малюнку квадратів стандартний набір питань, які необхідно поставити і на які треба дати відповідь. Початковим результатом бенчмаркінгу у наведеному шаблоні є формування плану наступних дій:

1. Потрібно визначити, наскільки швидко відбувається покращання на підприємстві.

2. Врахувати вимоги майбутнього.

3. Передбачити, як діятимуть конкуренти у майбутньому.

4. Визначити спосіб скорочення розриву між своїм та конкуруючим підприємством.

Перевагами дослідженої моделі можна вважати орієнтацію не лише на існуючі, але й на майбутні досягнення конкурентів. Суттєвим недоліком є відсутність детальної інструкції щодо проведення бенчмаркінгу, а також потреба у тривалих дослідженнях перед його проведенням. Загалом шаблон бенчмаркінгу більше скон-

центрований на перших двох стадіях проекту, тобто на плануванні та аналізі, а процесу реалізації приділено дуже мало уваги.

Модель бенчмаркінгу компанії IBM, подана нами на рис. 2, була розроблена на початку 90-х років минулого століття.

Як бачимо із поданого рис. 2, дана модель передбачає проходження 15 взаємопов'язаних етапів: визначення покупців і продукції; визначення показників оцінювання роботи; перегляд продукту або процесу; вибір пріоритетного об'єкта; вибір партнера для порівняння; визначення рівня збору інформації; збір інформації; визначення розбіжностей; оцінювання можливого рівня у майбутньому; подання результатів порівняння; встановлення цілей і розроблення плану дій; впровадження плану дій; перегляд поточного процесу; оцінювання прогресу в досягненні поставлених цілей; перегляд цілей і повернення до першого кроку [3].

Якщо уважно дослідити та проаналізувати модель бенчмаркінгу компанії IBM, то можна побачити, що вона є досить детальною, проте не позбавлено певних недоліків, до яких можна віднести нечіткість формулювання перших етапів. Перевагою даної моделі, окрім деталізованого подання процесу й практичної цінності для підприємств, що тільки починають впроваджувати бенчмаркінг, є також останній етап моделі, який вказує на необхідність повернення до першого етапу. Тобто цикл замикається, і бенчмаркінг подано як постійний процес.

Ще однією відомою моделлю бенчмаркінгу є так звана модель Роберта Кемпа, подана нами на рис. 3 [4, с. 118].

Детальні кроки процесу бенчмаркінгу, запропоновані Робертом Кемпом у розробленій моделі, описують дану методику досить повно. Також перевагами моделі Роберта Кемпа є зрозумілість та взаємоузгодженість етапів. Усі етапи моделі описано в рівній мірі детально, кожній приділено необхідну кількість уваги.

Наступною поширеною моделлю є модель бенчмаркінгу Р. Рейдера, який виділяє наступних шість етапів процесу здійснення бенчмаркінгу:

1) виявлення ключових проблем, які потребують вирішення, і сфер діяльності, які потребують удосконалення;

2) детальне вивчення виробничого циклу та його етапів;

3) визначення необхідності виконання окремих функцій, дій та робіт;

4) збір даних;

5) аналіз та інтерпретація отриманої інформації;

6) впровадження передового досвіду [5, с. 103].

Р. Рейдер вважає, що починати процес здійснення бенчмаркінгу необхідно з оцінки поточного стану підприємства у обраних для наслідування сферах. Наступним етапом, на думку автора, є визначення майбутнього для

підприємства в обраній сфері. В межах даного етапу потрібно встановити орієнтири для підвищення ефективності та оцінити відхилення між поточними і передбачуваними показниками підприємства. Далі Р. Рейдер передбачав розробку плану подолання визначених відхилень і подальшого підвищення власної ефективності до необхідного рівня. Також такий план може передбачати проведення як внутрішнього, так і зовнішнього бенчмаркінгу та впровадження різноманітних удосконалень та передового досвіду.

Крім того, описуючи свою модель, Р. Рейдер виділяв наступні правила здійснення бенчмаркінгу:

- орієнтири постійно змінюються;
- вибір незмінного орієнтиру веде до відриву від дійсності та відставання;
- ціль компанії: досягнення і перевищення встановлених орієнтирів;
- чим більше відставання від орієнтиру, тим критичніша ситуація в компанії;
- чим більша перевага компанії відносно вибраного орієнтиру, тим більші її конкурентні переваги.

Перевагами охарактеризованої моделі є, з нашої точки зору, простота і зручність при користуванні, а також можливість змінювати орієнтири для наслідування при необхідності.

Цікаву модель бенчмаркінгу запропонував І.П. Данилов, яка дістала назву «колесо бенчмаркінгу». Даний підхід базується на сукупності згрупованих періодів, кожний з яких включає в себе набір з п'яти певних послідовних дій (етапів) [6, с. 29]:

– планування (сюди відносяться: визначення критичних факторів успіху, вибір, документування, розробка показників);

– пошук та вибір партнерів;

– спостереження (розуміння та документування процесу партнера як за показниками так і на практиці);

– аналіз (тобто ідентифікація «нестиковок» в показниках та пошук їх глибинних причин);

– адаптація (вибір найкращої практики процесу, пристосування запозиченого досвіду до умов діяльності власного підприємства та безпосереднє запровадження змін).

Важливою перевагою моделі І.П. Данилова є те, що збір інформації та аналіз діяльності обраних партнерів відбуваються по двох напрямках: по показниках та по реальному стану процесу. Це дозволяє більш точно зрозуміти причини успіху партнера, тобто вловити ті аспекти, які часто при сліпому копіюванні чужого досвіду опускаються. Недоліками даної моделі є практична відсутність підведення підсумків проведення бенчмаркінгу, що має бути важливим інформативним завершальним етапом.

Відома модель бенчмаркінгу інженера німецької авіакомпанії «Люфганза» К. Тінгельота [7], передбачає такі наступні етапи:

1. Визначення об'єкту аналізу переваги.

2. Виявлення партнерів з аналізу переваг.

Обрані партнери повинні бути не тільки лідерами в потрібній сфері, але й мати можливості для співставлення із діяльністю власної компанії.

3. Збір інформації.

4. Аналіз інформації.

5. Цілеспрямоване втілення у життя отриманих даних.

6. Контроль процесу та повторення аналізу.

Порівняльний аналіз досліджених нами моделей показує, що перші етапи даної моделі бенчмаркінгу К. Тінтельнота повністю співпадають з першими кроками моделі Р. Кемпа. Головною перевагою моделі К. Тінтельнота є твердження про те, що бенчмаркінг – це не стільки переймання чужого досвіду, скільки розробка власних нових ідей на основі чужого досвіду. Такий підхід дозволяє продукувати ефективні нові ідеї, які можуть ставати стійкими конкурентними перевагами підприємства.

Заслугує уваги ще одна модель бенчмаркінгу, яка теж була розроблена у Німеччині у 1993 р. компанією з виробництва скла Schrott Glaswerke. Дана модель подана нами на рис. 4 [8].

Ми погоджуємося із Н. Кирич та Н. Шведа, що модель бенчмаркінгу Schrott Glaswerke відрізняється від інших поданих вище моделей тим, що другим етапом у ній є визначення критеріїв оцінки як предмету бенчмаркінгу, так і партнера з бенчмаркінгу, тоді як залишається незрозумілим, яким чином відбувається визна-

чення самого предмету бенчмаркінгу в низці різних функцій і процесів, які протікають на підприємстві [9]. Подана модель є першою, в якій відзначено, що порівняння може відбуватися також і всередині підприємства, між різними його підрозділами. Крім того, у моделі, яку запропонувала Schrott Glaswerke, як і у «колесі бенчмаркінгу» І.П. Данилова, відсутнє визначення результатів бенчмаркінгу, тобто немає підсумку щодо ефективності здійсненого процесу. Це пояснюється тим, що модель бенчмаркінгу Schrott Glaswerke тісно пов'язана із технологічними особливостями самого підприємства, на якому була розроблена.

Наступною моделлю, яка викликає практичний інтерес, є модель бенчмаркінгу, розроблена у Кембриджському університеті А. Олстітом в 1995 р. [10]. Дана модель базується на тому, що даний проект є циклом із п'яти кроків:

1. Планування дослідження (визначаються запити підприємства щодо змін; встановлюються, які процеси та за якими параметрами будуть досліджуватися, обирається спосіб кількісного вимірювання необхідних характеристик).

2. Вибір партнера по бенчмаркінгу (визначається вид бенчмаркінгу, формулюються критерії, за якими будуть здійснюватися оцінка та аналіз).

3. Збір даних за раніше визначеними параметрами. Інформація має бути достовірною.

4. Аналіз даних, при якому визріває рішення щодо поставленого завдання та формулюються необхідні рекомендації.

5. Реалізація сформульованих рішень у діяльності підприємства, яке потребує удосконалення.

Досліджена модель дещо схожа із охарактеризованою нами вище моделлю бенчмаркінгу Р. Кемпа. Недоліком моделі бенчмаркінгу А. Олстіта є те, що у ній відсутні такі важливі стадії бенчмаркінгу, як контроль стану впровадження бенчмаркінгу та корегування поставлених цілей.

Цікавою для нашого дослідження є також робоча модель бенчмаркінгу М. Брайтмана, апробована у «Дженерал Моторс». Дана модель передбачає використання бенчмаркінгу як процесу із чотирьох послідовних дій [11]:

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.

2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.

3. Порівняння результатів своїх процесів з результатами компаній, що аналізуються.

4. Впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Ця модель хоча і є дуже простою для розуміння, але у ній практична реалізація кожного кроку не розгля-



Рис. 4. Модель бенчмаркінгу Schrott Glaswerke [8]



Рис. 5. Взаємозв'язок основних елементів бенчмаркінгу [9, с. 288]

дається детально. Недоліком її можна вважати відсутність окремо виділених етапів стосовно збору інформації та контролю здійснення проекту.

На думку вітчизняних авторів, зокрема, Н. Кирич та Н. Шведа [9], «бенчмаркінг повинен плануватися і організовуватися на підприємстві як окремий інноваційний проект, що стандартно складається з трьох стадій:

- перша стадія – планування проекту;
- друга стадія – збір і обробка інформації;
- третя стадія – реалізація плану новацій»

[9, с. 288].

Планування бенчмаркінгу передбачає у даному процесі визначення об'єкту дослідження, його опис у системі важливих характеристик, обмеження за масштабами дослідження (внутрішнє, у масштабах країни або міжнародне порівняння), вибір партнерів і бази для порівняння, планування проекту в часі й у просторі та за витратами.

В праці [9] відзначається, що основний обсяг робіт по проекту припадає саме на другу стадію, яка полягає у зборі й обробці інформації та дослідженні об'єкту бенчмаркінгу. Саме на цій стадії мають розроблятися методичні аспекти дослідження, обиратися відповідні методи оцінки стану об'єкту, забезпечуватися умови для порівняння оцінок, обиратися орієнтири. Також на цій стадії оцінюються та аналізуються результати власного підприємства порівняно із кращими досягненнями.

Третя стадія у даній моделі передбачає розробку подальшої концепції розвитку об'єкту і програми заходів, яка забезпечить цю концепцію.

Запропонована авторами узагальнена схема бенчмаркінгу подана нами на рис. 5.

Як бачимо із наведеного аналізу моделей та підходів, всі вони є, по суті, схожими. Основна різниця полягає у кількості та смисловій наповненості етапів. Можемо також зробити висновок, що практично всі моделі розвивалися на певних підприємствах, специфіка діяльності яких відбилася на структурах цих моделей. Включенням є останній розглянутий підхід вітчизняних науковців, який є скоріше певним теоретичним узагальненням існуючих моделей. Цінність такої моделі полягає у тому, що вона носить універсальний характер щодо застосування у практичну діяльність. Правда, вона потребує суттєвого доопрацювання в плані врахування технологічних та інших особливостей функціонування певного підприємства.

Щодо визначення основних аспектів формування моделі бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах на сучасному етапі, то нами виділено наступні рекомендації:

1. Приступаючи до формування моделі на конкретному підприємстві, необхідно дослідити вже існуючі моделі на предмет їх придатності. Особливу увагу необхідно приділити моделям, які застосовувалися у схожій галузі діяльності.

2. Перед проведенням бенчмаркінгу необхідно провести широкомасштабну роз'яснювальну роботу щодо корисності цього процесу як серед працівників підприємства, так і по можливості для зовнішнього оточення. Це допоможе уникнути зайвого опору змінам на підприємстві та упередженого ставлення до бенчмаркінгу.

3. Також необхідно подбати про підбір спеціалістів, які будуть здійснювати бенчмаркінг. Це можуть бути штатні працівники або ж залучені зі сторони (консалтингові фірми, технічні чи операційні аудиторі тощо). Необхідно розуміти, що саме від виконавців буде суттєво залежати успіх у цій справі.

4. Необхідно чітко прорахувати витрати на проведення бенчмаркінгу та визначити ймовірний ефект від цієї діяльності.

Висновки. Загалом всі існуючі моделі є певним вкладом у теорію та практику бенчмаркінгу. З практичної сторони всі вони мають цінність стосовно застосування при певних умовах, у певних галузях та при відповідних запитах керівництва. Тим не менше, кожне конкретне підприємство потребує у цьому процесі індивідуального підходу. Щодо подальших досліджень по даній проблематиці, то вони будуть здійснюватися у напрямку формування моделей бенчмаркінгу в залежності від технологічних особливостей, величини підприємства, зовнішнього оточення та обраної підприємством стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Pervaiz K. Ahmed. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. // Benchmarking for Quality Management & Technology. – 1998. – Vol. 5, Iss: 3. – pp. 225–242.
2. Tintelnot C. M. Benchmarking in technischen Betrieben / Claus M. Tintelnot. – DD, 2003. – 211 p.
3. Mooni D. If I were a Top-Manager and Met Benchmarking – What Should I Do? / D. Mooni // Materials of the Management Conference 1998 in Traille, France. – Traille, 1998. – P. 43.
4. Кемп Р.С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процесов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Р.С. Кемп; пер. с англ. под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
5. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышение прибыли / Р. Рейдер; пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. Т.В. Даниловой. – М.: Стандарты и Качество, 2007. – 248 с.
6. Данилов И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия / И.П. Данилов. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 70 с.
7. Tintelnot Claus M, Sc. Benchmarking in Forschung und Entwicklung. TU Dresden, Professur fur Innovationsmanagement und Technologie bewertung. / Claus M. Tintelnot // Konferenz materialien «Benchmarking'99». – TU DD, 1999. – 674 p.
8. Rao A. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective / A.Rao, L. P. Carr, I. Dambolena, R. J. Kopp,

- J. Martin, F. Rafii, and P. F. Schlesinger. – John Wiley & Sons, NewYork NY, 1996. – 656 p.
9. Кирич Н. Дослідження моделей бенчмаркінгу / Н. Кирич, Н. Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 286–296 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>.
10. Alsteat A. Managing Problems – How To Oyercome? / Alsteat A. – Manag. Science. – 1997. – V. 7. –Nr. 7.
11. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг: [навч. посіб. з компакт-диском] / К.М. Бліщук, А.С. Крупник, Є.Г. Матвіїшин [та ін.]; за заг. наук. ред. М.М. Білинської. – К.: К.І.С., 2014. – 120 с.