

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДБОРУ НАЙБІЛЬШ КОНКУРЕНТНИХ ПРОЕКТІВ ПРИРОДООХОРОННОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

BENCHMARKING AS A TOOL FOR SELECTION OF THE MOST COMPETITIVE PROJECTS OF NATURAL PROTECTION

У статті розглянуто основні етапи проведення бенчмаркінгу, запропонована методика оцінки інноваційно-радикальних змін, спрямована на зменшення негативного впливу на довкілля. Бенчмаркінг розглянуто як управлінську інновацію, технологію, техніку, концепцію, метод та інструмент природоохоронного інвестування.

Ключові слова: бенчмаркінг, інноваційно-радикальні зміни, проект, індикатори результативності, управлінська технологія, управлінська інновація, конкурентні переваги.

В статье рассмотрены основные этапы проведения бенчмаркинга, предложена методика оценки инновационно-радикальных изменений, связанных с уменьшением негативного воздействия на окружающую среду. Бенчмаркинг рассмотрен как управ-

ленческая инновация, технология, техника, концепция, метод и инструмент природоохранного инвестирования.

Ключевые слова: бенчмаркинг, инновационно-радикальные изменения, проект, индикаторы результативности, управленческая технология, управленческая инновация, конкурентные преимущества.

The article deals with the main stages of benchmarking, proposed a methodology for assessing innovation-radical changes associated with reducing the negative impact on the environment. Benchmarking is considered as managerial innovation, technology, technology, concept, method and instrument of environmental investment.

Key words: benchmarking, innovation-radical changes, project, performance indicators, management technology, managerial innovation, competitive advantages.

УДК 332.14

Тарасівська Л.С.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Постановка проблеми. Переворот в управлінській практиці кількох останніх років характеризується різкою активізацією нових і не надто нових технологій та філософій менеджменту, що, безумовно, впливає на діяльність господарюючих суб'єктів. Як управлінську технологію природоохоронного інвестування можна розглянути і бенчмаркінг, який може використовуватися для відбору найбільш конкурентних проектів природоохоронного призначення. Цей інструмент передбачає вивчення передового досвіду природоохоронної політики компаній світу і використання їх досягнень для успішного функціонування підприємств різних сфер діяльності. Недостатня увага і необхідність використання сучасних технологій, які зменшують негативний вплив на довкілля, порівняння діяльності та методів роботи конкретного підприємства з лідерами чи ефективними компаніями інших галузей бізнесу для стратегічної орієнтації на кращі досягнення, активізує проблему узагальнення характеристик окремих видів бенчмаркінгу та визначення практичних механізмів їх застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичний огляд літературних джерел [2; 7; 8; 9] дав змогу виявити наявність теоретико-методичних положень і практичного досвіду ефективної організації бенчмаркінгу на підприємствах різних форм і напрямів діяльності, значна увага зосереджена на принципах організації та використання його результатів у практичній управлінській діяльності. У літературних джерелах [1; 3; 6] розкриваються історичні етапи розвитку бенчмаркінгу та обґрунтовуються причини, що спонукають підприємства виносити його на рівень менеджменту і маркетингу. Однак, незважаючи на наявність

різноманітних підходів авторів, відсутня бенчмаркінгова методика оцінки інноваційно-радикальних змін, пов'язаних зі зменшенням впливу діяльності підприємства на довкілля або його нейтралізацію.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення наявних управлінських підходів та оцінка екологічних проектів на основі бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завоювати ринок, перевершити конкурентів, створити імідж еколого орієнтованого підприємства, знайти можливості виготовлення кращого продукту, отримати прибуток – це основні пріоритети сучасних господарюючих суб'єктів. Звичайно, можна вирішувати такі завдання самостійно, але є й інший спосіб – скористатися досвідом успішних компаній. Для цього й існує бенчмаркінг – технологія вивчення і впровадження кращих методів ведення ділових операцій, що допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси, що значно полегшує формулювання завдань комерційно-господарської діяльності підприємства, пошук слабких місць, а також дає змогу ефективно використовувати у своїй діяльності досвід та практичні результати партнерів і конкурентів. Бенчмаркінгові дослідження можуть демонструвати керівництву фірми, де саме виникли проблеми на підприємстві, визначати найбільш високу характеристику конкурентоспроможності і таким чином стати мистецтвом виявлення того, що інші підприємства роблять краще нас.

Родоначалником бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення, ретельно досліджувати європейські й американські товари і послуги, щоб виявити їхні сильні і слабкі сторони, а потім виготовляти щось

подібне за більш низькою ціною. При цьому японці успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу. Звідси і назва бенчмаркінгу за змістом співвідноситься з японським словом «dantotsu», що означає «зусилля, занепокоєння, бажання (лідера) стати ще кращим (лідером)» [1]. Бенчмаркінг проводиться за певною технологією, яка передбачає здійснення низки послідовних кроків, які приведуть до бажаного результату. Кількість кроків буває різною, оскільки процес можна розбити на більш дрібні етапи, але базові принципи бенчмаркінгу скрізь однакові. Основні етапи проведення бенчмаркінгу представлені на рис. 1.

Як правило, бенчмаркінг починається з вивчення внутрішнього середовища компанії і виявлення можливостей для реалізації інноваційно-радикальних змін, спрямованих на зменшення впливу на довкілля. Подальший крок – пошук компанії-еталона, в якій цей процес (технологія) функціонує і приносить бажаний результат. Ці дії є можливими тільки за умови збору й аналізу необхідної інформації. За аспектами дослідження розрізняють фінансовий, техніко-економічний, соціально-економічний, економіко-статистичний, економіко-екологічний, маркетинговий, інвестиційний, функціонально-вартісний та інші види аналізу. Основне його призначення полягає у вивченні, діагностиці і прогнозуванні фінансового стану, результатом якого є виявлення резервів підвищення стійкості підприємства. Після осмислення отриманого доходимо висновків щодо можливості реалізації інноваційно-радикальних змін на господарюючому суб'єкті. Цілком зрозуміло те, що маємо на увазі не сліпе копіювання чужих досягнень, а їх адаптацію до конкретної фірми. Отже, цінність бенчмаркінгу полягає не тільки в тому, що відпадає необхідність винаходити велосипед, а є можливість, уважно вивчаючи досягнення і помилки інших компаній, розробити і зібрати власну модель, яка буде максимально ефективна на дорогах саме вашого бізнесу. Однак якщо істотних висновків з проведеного аналізу не зроблено, нововведення не впроваджуються, то всі зусилля з вивчення еталонів безглузді.

Слід також зазначити, що методика бенчмаркінгу в останні десятиріччя не тільки успішно застосовується на практиці в країнах ЄС, а її навіть вводять до європейських стандартів у різних сферах господарювання, зокрема, у галузі енергоефективності представляють як один із найбільш прогресивних засобів сучасного розвитку компаній, у природокористуванні бенчмаркінг сприятиме швидкому і менш затратному вдосконаленню виробничих процесів, а використання ВАТ (best available technology) як найкращої з доступних технологій сприятиме зниженню негативного впливу на навколишнє середовище. Більш чисте виробництво – це концепція, розроблена ООН у межах програми з навколишнього середовища (ЮНЕП) у 1989 році. Ключова ідея полягає в тому, що промислові процеси і функції можуть бути поліпшені таким чином, щоб не тільки знизити кількість відходів і зменшити забруднення навколишнього середовища, а й зберегти та/або отримати додатковий дохід для компанії шляхом збереження ресурсів. Вченими доведено, що підприємство може працювати ефективніше, якщо:

- запровадити норми сучасного управління і менеджменту виробництва (+5-15% до ефективності);
- раціонально використовувати енергоресурси (+15-30%);
- ефективно використовувати сировину, запровадити повторне використання відходів виробництва, модифікувати продукцію або започаткувати виготовлення нової (+15-30%);
- ефективно використовувати компресорне господарство (+5-15%);
- змінити культуру водокористування (+5-10%);
- використовувати сучасне та інноваційне обладнання (+30%).

Опанувати бенчмаркінг для підвищення енергоефективності на підприємствах промислового комплексу України запропонували експерти UNIDO та співробітники Австрійського енергетичного агентства. Понад 50 бажаючих навчитися використовувати цей інструмент у своєму бізнесі взяли участь у семінарі, який був організований в межах проекту UNIDO – GEF «Підвищення енергетичної ефективності та стимулювання використання відновлюваних джерел енергії на малих та середніх підприємствах України». Тобто цілком логічно видається спроба цього проекту впровадити бенчмаркінг в українську практику задля покращення роботи підприємств різних галузей. Але не все так просто в наших реаліях, і експерти

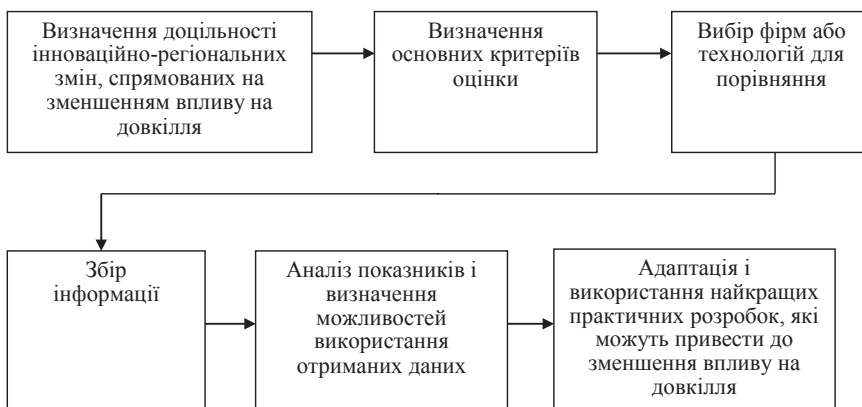


Рис. 1. Основні етапи бенчмаркінгу

UNIDO, спробувавши проаналізувати рівень енергетичної ефективності в кількох галузях промисловості, одразу зустріли головну перешкоду: для повноцінного бенчмаркінгу в Україні не вистачає інформації. Ще в середині минулого століття для здобуття інформації про конкурентів компанії вдавалися навіть до промислового шпіонажу. Нині, коли інформація стала більш відкритою і будь-що можна знайти в інтернеті чи соціальних мережах, шпійонські пристрасті втрачають свої позиції, а бенчмаркінг на основі відкритості інформації допомагає розвиватися більш швидко й ефективно. Це розуміють на Заході, але для дослідників української промисловості знайти потрібну інформацію у даних Держкомстату, звітах про роботу галузей чи в даних підприємств виявляється дуже складно. Тільки незначна частка опитаних українських компаній надала дані для порівняння, адже наші підприємства не виправдано багато інформації вважають комерційною таємницею, хворіють на своєрідний «комплекс таємничості», хоча насправді більшість цих таємниць світу добре відома. Однією з причин української таємничості є тіньове виробництво, використання застарілих систем обліку, а керівники часто не вважають за потрібне проводити подібні аналітичні експерименти, посилаючись на брак часу та ресурсів. Проте навіть на основі такої неповної інформації вдалося з'ясувати, що на підприємствах є значні резерви для економії енергоресурсів, а бенчмаркінг енергоефективності має можливість стати одним із дієвих інструментів безперервного енергозбереження.

З урахуванням вищеведеного вважаємо за необхідне розробити методіку оцінки інноваційно-радикальних змін, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля (рис. 2). Вона дає можливість оцінювати інноваційні здібності, що роблять можливим реалізацію нових ідей і про-

ектів, які приведуть до зменшення негативного впливу на довкілля.

З одного боку, ми приймаємо як основу цілі та завдання підприємства, організаційної одиниці або інноваційного проекту, з іншого – ми приймаємо як еталон еквівалентний інноваційний проект (компанію або її окрему організаційну одиницю) кращого в цьому класі конкурента. Вітчизняні підприємства сьогодні повинні досягти успіху в конкуренції з технологіями, які стають все більш поширеними і глобально затребуваними, з організаціями, які стали гнучкими. Щоб бути життєздатними в мінливих умовах сьогодення, підприємства повинні вміти постійно вдосконалюватися, зро-

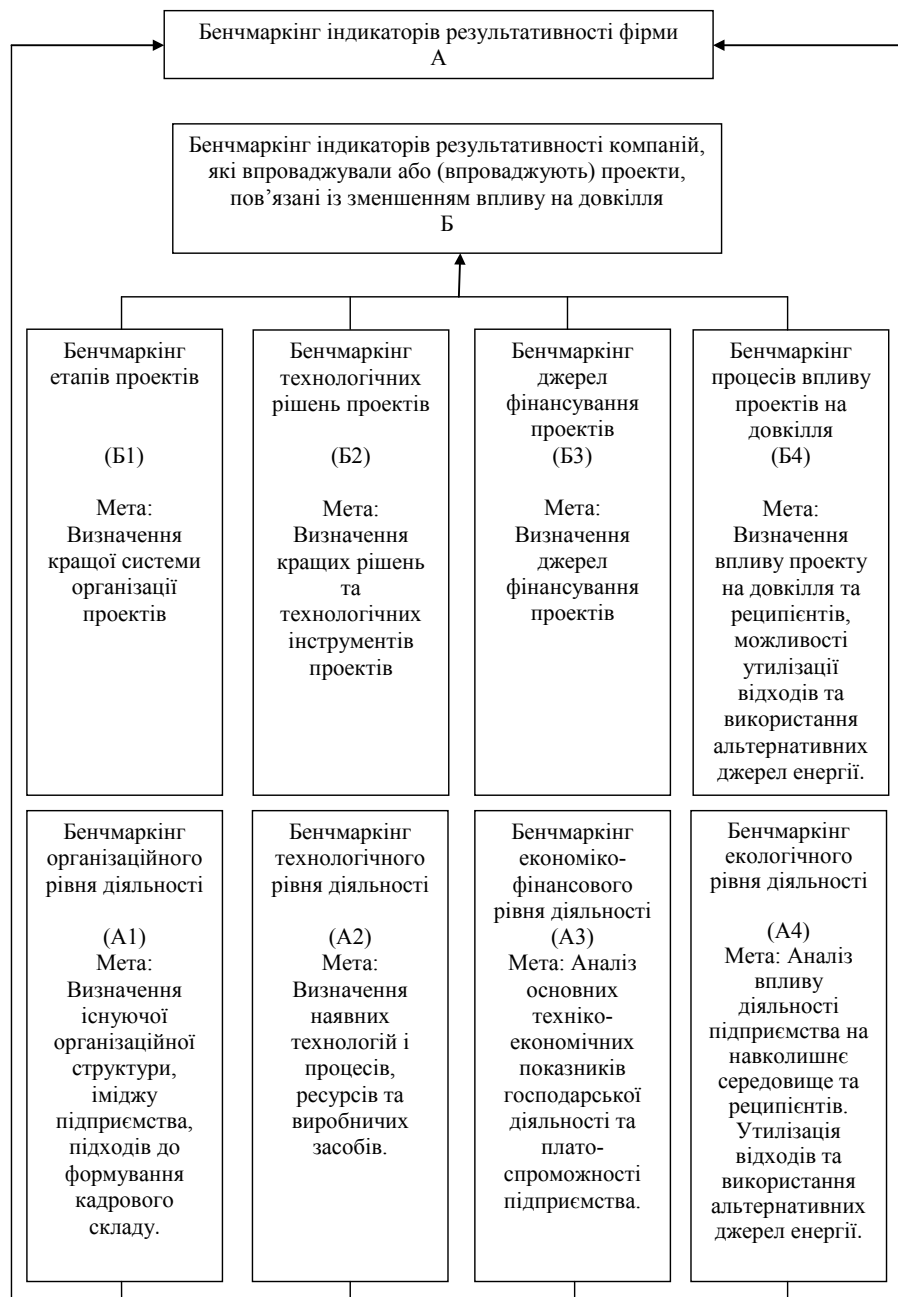


Рис. 2. Методика оцінки інноваційно-радикальних змін

Джерело: Розроблено автором на основі [5]

бити це вміння частиною свого звичайного функціонування.

У запропонованій моделі під бенчмаркінгом будемо розуміти процес пошуку, адаптування та впровадження кращої практики інших фірм для зменшення негативного впливу на довкілля та в результаті цього – вдосконалення власної діяльності. Індикаторами результативності будемо вважати якісні чи кількісні показники результативності як самої фірми, так і компаній, які реалізували (або реалізують) проекти, пов'язані зі зменшенням негативного впливу на довкілля. Інформацію для практичної реалізації запропонованої методики можемо черпати з наукових узагальнень, практики економічного аналізу та методів опитування. З урахуванням того, що значна частина інформації (насамперед про проект конкурента) не відома точно, у більшість запитань в опитувальних листах необхідно включати ознаку «точність відповіді» або «коефіцієнт довіри». Під час збору інформації також вирішується завдання визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками досліджуваної функції розвитку. Важливо, щоб ці зв'язки були характерними для цієї галузі, цього підприємства, поточної ситуації на ринку тощо.

Важливим моментом у зборі інформації є також представлення даних про лідерів і про себе в одному форматі та визначення розумної межі щодо детальності і точності інформації, яка збирається.

Висновки з проведеного дослідження.

Реалізація запропонованої методики оцінки інноваційно-радикальних змін, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля, передбачає підвищення ефективності власної діяльності і завоювання конкурентних переваг завдяки порівняльному аналізу індикаторів результативності підприємства та аналогічних даних більш успішних компаній, які реалізували (або реалізують) природоохоронні проекти. У проведеному дослідженні бенчмаркінг ми розглянули як управлінську інновацію, технологію, техніку, концепцію, метод та інструмент природоохоронного інвестування. Управлінська інновація є будь-яким організаційним рішенням, системою, процедурою або методом управління, істотно відмінним від

попередніх. Технологія управління – це здійснювана системою управління певна послідовність дій зі збору інформації щодо розроблення управлінських рішень за допомогою спеціальних методів і процедур, а також здійснення управлінських дій для досягнення поставленої мети. Техніка управління є сукупністю операцій, які дають можливість покрокової реалізації інноваційно-радикальних змін, пов'язаних зі зменшенням негативного впливу на довкілля. Концепція управління передбачає розуміння явищ у процесі, спосіб їх опису, трактування результатів з урахуванням наявної техніки і технології. Інструмент управління – операція, процес, метод, що використовується для реалізації інноваційно-радикальних змін, пов'язаних зі зменшенням негативного впливу на довкілля. Метод управління – це спосіб досягнення мети, впорядкована діяльність, чітка певна послідовність кроків, етапів та дій, що неминуче приводять до наміченого результату.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аренков Й. Бенчмаркінг и маркетинговые решения / Аренков И., Башев Е. URL: <http://www.marketing.spb.ru>.
2. Ван дер Вейк Г. Benchmarking / Ван дер Вейк Г. URL: <http://www.devbusiness.ru>.
3. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посібник / П.Л. Гордієнко. К.: Альтера, 2006. 404 с.
4. Перерва П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання / П.Г. Перерва, О.В. Жегус. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Pererva.pdf.
5. Проект «Бенчмаркінг». URL: <http://www.management.com.ua>.
6. Савельєв Є.В. Новітній маркетинг / Є.В. Савельєв, С.І. Чеботар, Д.А. Штефаніч та ін. За ред. Є.В. Савельєва. К.: Знання, 2008. 420 с.
7. Рейдер Р. Бенчмаркінг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред. Т.В. Даниловой. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 248 с.
8. Benchmarking and Internal Auditing. URL: <http://www.Mc2consulting.com>.
9. Jenster P., Hussey D.E. Company Analysis Determining Strategic Capability. Jon Wiley & Sons, 2001.