



**Міжнародна економіка**

Євген САВЕЛЬЄВ,  
Віталіна КУРИЛЯК,  
Галина СМАЛЮК

**БЕНЧМАРКІНГОВІ МЕТОДИ  
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНЦІЄЮ  
У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ\***

**Резюме**

Розроблено методи формування, розвитку і поширення відносин взаємної допомоги в умовах сучасної конкуренції. Розкрито зміст категорії бенчмаркінгу та її історичні корені. Показано роль бенчмаркінгу для постсоціалістичних країн, економіка яких перебуває на початковому етапі створення власної моделі «ривку навздогін». Розвинуто точку зору, за якою для подолання

© Євген Савельєв, Віталіна Куриляк, Галина Смалюк, 2013.

Савельєв Євген, докт. екон. наук, професор, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Куриляк Віталіна, докт. екон. наук, професор, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Смалюк Галина, канд. екон. наук, доцент, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

\* Статтю підготовлено в рамках проекту Сьомої рамкової програми ЄС «Functioning of the Local Production Systems in the Conditions of Economic Crisis (Comparative Analysis and Benchmarking for the EU and Beyond)», Номер Грантового договору: PIRSES-GA-2011.

Стаття є розширеним варіантом статті Ye. V. Savelyev. Benchmarking: integration of rivalry and mutual assistance / Ye. V. Savelyev, V. Ye. Kuryliak, H. F. Smalyuk // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – № 4. – С. 140–151.

традиційної ідеології конкуренції треба вийти за межі суто економічних відносин і перейти до сфери етики. Значну увагу приділено використанню моделі досконалості в системі стандартів, зокрема міжнародних. Автори вважають, що в діяльності з виявлення передового досвіду не можна обмежуватися лише аналізом процесу і результату, потрібно вивчати також спосіб мислення індивідуума, команди чи нації як складової мотиваційного механізму. Бенчмаркінг потребує формування системи, яка забезпечує задоволення інтересів як тих, що відстають, так і лідерів, тобто виграш для всіх. Значною мірою це завдання вирішується в рамках партнерського бенчмаркінгу, що є особливо ефективним в умовах створення інноваційних мереж співпраці та кластерів. В основу відносин суперництва і взаємодопомоги має закладатися досягнення високого рівня довіри між партнерами.

### **Ключові слова**

Бенчмаркінг, бенчмаркінг знань, взаємодопомога, той, що відстає, довіра, змагальність, індивідуальний бенчмаркінг, кодекс правил проведення бенчмаркінгу, конкуренція, лідерство, партнерський бенчмаркінг, передовий досвід, спосіб мислення, суперництво.

**Класифікація за JEL:** F40, M31.

## **1. Бенчмаркінг: з історії становлення**

Бенчмаркінг – напрям наукових досліджень і сфера практичної діяльності, що в останні десятиліття XX і на початку XXI століть набула поширення у світовій економіці. Фахівці, які працюють у цій галузі знань, визначають зміст терміну, спираючись на етимологію слова, що походить від англійського *benchmark* (українською перекладається як «зарубка», «початок відліку»). Насправді цим терміном скористалися для визначення процесу, який розпочався в 1972 році та мав місцем зародження США. Його запровадили Інститут стратегічного планування Кембриджу і дослідно-консалтингова компанія *Prims*. Саме ці інституції з'ясували, що ефективні управлінські рішення в умовах конкуренції можуть і мають розроблятися з орієнтацією на досвід інших підприємств, які успішно діють у споріднених галузях. *А для цього потрібно розробити систему, яка, попри конкуренцію, дає змогу вивчати і використовувати кращий досвід.*

До підручників з менеджменту та маркетингу бенчмаркінг увійшов після 1979 року завдяки вдалому здійсненню *фірмою Xerox* проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності». Він полягав у проведенні порівняльного системного аналізу своїх витрат і виробів відносно японських компаній і розробку на цій основі ефективних заходів щодо використання їхнього досвіду. Звернутися до вивчення практики діяльності конкурентів компанію спонукав значний тиск на світовому ринку з боку японців, які почали витісняти фірму з ринку. Це дало змогу виявити і розв'язати велике коло «вузьких місць», пов'язаних з реалізацією продукції у сфері її складування, відвантаження тощо<sup>1</sup>. За базу дослідження було прийнято філію компанії на японському ринку Fuji Xerox. Для порівняння використовувалася інформація про ринкові ціни на копіювальну техніку, що дало змогу здійснити непряму оцінку операційних витрат конкурентів і виокремити області, де вони демонстрували кращі фінансові показники. Результатом дослідження Xerox стали як оцінка величини відставання від конкурентів, так і виявлення й усунення його причин. Хоча для того, щоб наздогнати їх, знадобилося немало часу. За публікаціями, лише у 1987 році Xerox досягнув рівня своїх конкурентів у тих областях, де до цього в нього мали місце очевидні недоліки<sup>2</sup>. Окрім того, успіх фірми Xerox привернув увагу до бенчмаркінгу економістів різних фахових напрямків. Відтепер до нього почали з довірою ставитися підприємці й активізували свої дослідження науковці.

Інший досвід, що також став взірцевим, належить компанії Southwest Airlines, якій вдалося суттєво підвищити свою конкурентоспроможність завдяки порівняльному тестуванню операцій з виконання замовлень, транспортування багажу, організації бізнесу і фінансів. При цьому фірма не обмежилася вивченням досвіду конкурентів, а звернулася також до вивчення методів діяльності в інших галузях. Зокрема, виявивши, що на технічне обслуговування і заправку літаків витрачається не більше часу, ніж це має місце на операції із заправки в автотранспортній сфері, менеджери Southwest Airlines узяли за еталон досвід механіків «Формули-1» і скоротили процедуру з 45 до 15 хвилин, що дало змогу збільшити кількість рейсів<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Див.: Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О. О. Терещенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fingal.com.ua/content/view/319/54/1/1/>.

<sup>2</sup> Ватсон Г. Х. Бенчмаркінг в прикладах / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 8. – С. 29.

<sup>3</sup> Фуколова Ю. Всё лучшее – себе. Бенчмаркінг / Юлия Фуколова, Игорь Шелухин, Артём Белов / [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.finansy.ru/publ/mark/001.htm>.

## **2. Вивчення і поширення передового досвіду в умовах адміністративно-командної (соціалістичної) економіки**

Великий досвід у сфері вивчення і поширення кращого досвіду накопичено в колишніх країнах соціалізму в рамках практики організації соціалістичного змагання. У Радянському Союзі воно почало масштабно розвиватися з проголошенням курсу на індустріалізацію країни в 1926 році та набуло форми масового робітничого руху за підвищення продуктивності праці та досягнення високих виробничих показників. Ця тенденція зародилася на основі створення бюро виробничої пропаганди, а також ударних груп з комуністів, членів заводських комітетів професійних спілок і передових працівників. Вони мали своїм особистим прикладом показувати широким масам взірці продуктивності праці. У 30-ті роки минулого століття взаємодопомога в запозиченні передового досвіду отримала назву «суспільного буксиру», у якому отримала своє вираження товариська підтримка тих, що відстоюють, з боку передових працівників у напрямках виконання і перевиконання норм виробітку, зниження собівартості продукції та підвищення її якості.

У 1932 році виник широко пропагований комуністичною партійною номенклатурою «ізотівський рух», пов'язаний з іменем забійника шахти № 1 «Кочегарка» (м. Горлівка Донецької (тоді – Сталінської) області Микити Ізотова. Він досяг високої продуктивності праці, перевиконуючи норми виробітку у 3–4 рази завдяки ретельному вивченню вугільного пласта, умінню швидко здійснювати кріплення гірничих виробок, чіткій організації праці, належному утриманню інструментів. Проте, новішим в ізотівському русі було прийняття передовиком зобов'язання допомагати відсталим робітникам і наглядати за їх працею.

Найвищим етапом у розвитку соціалістичного змагання і поширення кращого досвіду став «стахановський рух». Початок йому було покладено 31 серпня 1935 року вибійником шахти «Центральне-Ірміне» (м. Кадіївка Луганської області) Олексієм Стахановим. Він протягом зміни видобував 102 тони вугілля при нормі 7 тон. У вересні 1935 О. Стаханов поновив своє досягнення, видобувши 175 т, а через кілька днів – 227 т. Зрештою, його досягнення правляча партійна верхівка використала для широкого руху за поліпшення виробничих показників, який вона перетворила на роздмухування рекордоманії. Тільки на шахті «Центральне-Ірміне», яку перейменували в шахту імені Сталіна, лише за неповний 1937 р. зафіксовано тисячі найрізноманітніших рекордів на всіх видах вугільних робіт, але при цьому шахта виконала лише 70 % державного плану. Стахановський рух насаджували адміністративними методами в усіх галузях економіки. При цьому, як правило,

майбутньому передовику створювали всі необхідні умови для встановлення рекорду, а коли цього було недостатньо, допускалося окозамилювання і порушення технічних умов. Так, відомий в Україні стахановськими рекордами М. Мазай як зачинатель руху за швидкісне сталеваріння скоротив тривалість плавки в 1,5 разу, хоча при цьому мартенівська піч, за оцінками експертів, спрацьовувалася вдвічі швидше.

Варто зазначити, що виявлення і поширення передового досвіду в рамках організації соціалістичного змагання було в центрі уваги партійного і державного апарату Радянського Союзу протягом усієї його невоєнної історії. Ішлося про пошук альтернативи конкуренції, за якої змагальність мала доповнюватися відкритістю, доступністю кращого досвіду за умов відмови від важелів ринкової економіки. При цьому в теоретичному сенсі послуговувалися роботами В. Леніна, який, зокрема, у роботі «Чергові завдання Радянської влади» писав, що «нам залишається тепер лише організувати змагання, тобто забезпечити гласність, яка давала б змогу всім громадам держави ознайомитися відносно того, як саме пішов розвиток у різних місцевостях, – забезпечити, по-друге, порівнянність результатів руху до соціалізму в одній та іншій комуні держави, – забезпечити, по-третє, можливість практичного повторення передового досвіду, зробленого однією громадою, іншими громадами, – забезпечити можливість обміну тими матеріальними силами, які проявили себе з найкращого боку у відповідній області народного господарства або державного управління»<sup>4</sup>. Протягом існування Радянського Союзу тривав безперервний пошук різних форм змагальності та повторення кращого досвіду, однак в умовах адміністративно-командної економіки вони так і не дали бажаного результату – забезпечення успішного економічного розвитку. Проте, можна визнати, що при цьому були відпрацьовані методи аналізу, виокремлення кращого досвіду суб'єктів господарювання, окремих підрозділів підприємств та працівників і вони можуть бути певним чином використані в системі бенчмаркінгу.

### **3. Бенчмаркінг як новий науковий напрям**

З огляду на історію виникнення і розвитку бенчмаркінгу, сформувалося чимало його визначень, що не несуть у собі принципових розходжень. Як правило, під бенчмаркінгом розуміють вивчення чужого досвіду, оцінку його цінності для своєї компанії, організації, галузі чи країни та адаптацію до умов їхньої діяльності. У найширшому розумінні, бенчмаркінг – це еталонне порівняння і «тюнінг» своєї організації та її бізнес-процесів із використанням чужого досвіду. Нині бенчмаркінг разом з менеджментом і маркетингом входить

<sup>4</sup> Ленин В.И. Первоначальный вариант статьи «Очередные задачи Советской власти» / Ленин Владимир Ильич // В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36.

до трійки розповсюджених методів управління бізнесом і цілком справедливо сприймається як новий напрям розвитку економічної науки.

Осмишуючи місце бенчмаркінгу в сучасній науці, було б неправильним представляти його як щось абсолютно нове і невідоме донині. Його не можна розглядати за аналогією з новоявленими хворобами на кшталт пташиного чи свинячого грипу або світовим потеплінням. У країнах з ринковою економікою завжди існували промисловий шпіонаж, конкурентна та економічна розвідки, метою яких було вивчення секретів, що лежать в основі досягнень та успіхів чужих підприємств і країн. Саме завдяки цьому позбавилися монополії винахідники видобування вогню, виготовлення шовку, виробництва порцеляни, алхіміки тощо<sup>5</sup>.

Фахівці з бенчмаркінгу виокремлюють в економічній історії різноманітні форми і методи залучення чужого досвіду для цілей досягнення комерційних успіхів. Можливо, найбільш масштабно така практика мала місце у країнах колишнього соціалістичного табору. Варто звернутися до досвіду організації соціалістичного змагання, яке було поширене в посткомуністичних країнах в умовах планової економіки. Оскільки в основі його ідеології лежали товариське суперництво і взаємодопомога, від учасників соціалістичного змагання вимагали обов'язкового обміну передовим досвідом. На предмет цього уклали угоди, здійснювали взаємні відвідування і стажування, відпрацьовували методи мотивації. На жаль, система соціалістичного змагання не могла відігравати вирішальної ролі в економічному розвитку через обмеженість цілей діяльності державним планом і домінуванням в економічному механізмі адміністративних важелів його виконання. Зрештою, обмін досвідом через це найчастіше мав поверховий характер і зводився до взаємних візитів та пошанувань один одного.

Не можна сказати, що нині розвиток ринкових відносин у світі, навіть в економіках-лідерах, досяг такого рівня, за якого бенчмаркінг для кожної фірми є функціональною складовою діяльності її працівників. Здебільшого це справедливо для малих і середніх підприємств, 90 % яких, за даними Європейської Комісії, не використовують його у своїй практиці. До нього звертаються лише великі фірми, на яких працюють поза 1000 чоловік. Що стосується пострадянських країн, то вони відстають у використанні бенчмаркінгу від європейських держав. Нині лише Росія бере участь у діяльності Європейського форуму з бенчмаркінгу (European Benchmarking Forum – EBF) і надає офіційні звіти цій організації, хоч її було створено ще в 1997 році. Це відбувається незважаючи на те, що EBF ставить своїм завданням перетворення Європи на світового лідера в галузі бенчмаркінгу з тим, щоб використати його як інструмент безперервного розвитку підприємств і підвищення їх ефек-

<sup>5</sup> Єгоров В. З історії розвитку промислового шпигунства // Дзеркало тижня. – 1994. – 31 грудня. – № 13. – С. 14.

тивності в умовах загострення міжнародної конкуренції. До того ж, особливу увагу в рамках форуму приділяють малому і середньому бізнесу.

Здавалося б, що найбільшу активність у використанні бенчмаркінгу мали виявляти країни посткомуністичної групи, адже їм притаманне найбільше відставання від лідерів. Здавалося б, не треба доводити, що завдання «наздогнати» значною мірою **можна** вирішувати, вдаючись до досягнень лідерів. Проте на разі такого не сталося, що пояснюється різними причинами. Серед них варто виділити такі, як невідповідність кадрового забезпечення завданням ефективного використання бенчмаркінгу в розв'язанні проблем конкурентоспроможності й упередженості менеджменту щодо дорожнечі та складності його проведення. При цьому варто зауважити, що такі фактори мали і мають місце й у розвинутих країнах, однак у посткомуністичних їхня дія проявляється набагато сильніше.

Важливого значення для України набуває бенчмаркінг на нинішньому етапі розвитку держави, економіка якої перебуває на початковому етапі створення власної моделі «ривку навздогін». З огляду на це, варто мати на увазі, що таке завдання певною мірою вирішувало і вирішує чимало національних економік, і вони мають при цьому як успішні, так і негативні результати. Для України повчальним може бути досвід як розвинутих, так і, не меншою мірою, нових індустріальних країн. При цьому «уроки» останніх у багатьох аспектах є не менш значущими, особливо в тих аспектах, що їх реформатори розпочинали з відкритого визнання відсталості та рішучої відмови від попередніх моделей, які виявилися неспроможними забезпечити розвиток у нових умовах. Претензіям на статус «великої держави» та амбіціям окремих прошарків населення протиставлялася гостра критика всього того, з чим потрібно було розпрощатись.

Прикладом може слугувати Махатхір Мохамад, який 22 роки займав посаду прем'єр-міністра Малайзії. У його книзі «Малайська дилема», написаній у період, коли він тимчасового відійшов від активної політичної діяльності, подано критичну оцінку людських якостей малайців. Зокрема, у ній відкрито сказано про їхні лінощі, інертність, звичку покладатися на долю, замкненість і небажання навчатися, тобто про те, що заважає їм бути успішними, з чого напрошувався висновок, що малайці повинні змінити себе. Це свідчить про те, що реформатори повинні бути готовими йти всупереч течіям, які не сприяють модернізації, та не гребувати досвідом інших країн і культур.

Українська модернізація у своїй першооснові має «гамлетівську» проблему: «бути чи не бути». Незважаючи на те, що країна протягом 20 років незалежності будувала на руїнах планової економіки національний варіант олігархічного устрою господарства, він, варто визнати, не став фундаментом для «українського дива». За цієї моделі істотно гальмується потенціал підойм конкуренції, держава не наближається до рівня світових лідерів. Контролюючи майже цілі галузі, олігархи не зацікавлені в міжгалузевому русі капіталу та структурних змінах, оскільки примножують свої статки через канали

політичної ренти за допомогою свого впливу на державні інституції та зрощування з ними. Головною рисою олігархічної економіки є домінування корупції в тісних (які часто приймають форму партнерських) відносинах між економічною й адміністративно-політичною «елітами». При цьому від приватизації відсторонене і вже віддавна не бере в ній участі населення країни і не задіяний іноземний капітал. Такий стан справ не може бути виправлено без вивчення і сміливого впровадження міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей. Особливо важливим у цьому аспекті може бути досвід розробки національної доктрини вирішення економічних, соціальних і екологічних проблем на рівні загально визнаних у світі еталонних показників.

Гальмом розповсюдження бенчмаркінгу є й те, що, на жаль, ще ніхто в ринковій економіці не скасував конкуренцію, за якої зацікавленість лідерів у прогресі конкурентів залишається щонайменше обмеженою. Не випадково, методи бенчмаркінгу засновані переважно на використанні звітної інформації. Безпосереднє вивчення досвіду кращих підприємств, пошук механізмів включення лідерів у процес освоєння їхнього досвіду тими, що відстають, не отримує достатнього поширення навіть там, де добре поставлено пропаганду успішного бізнесу. Так, у Великій Британії список фірм Міністерства торгівлі та промисловості, що приймають відвідувачів за так званою програмою візитів Inside UK Enterprise (IUKE), налічує 180 компаній<sup>6</sup>.

Не викликає сумнівів, що за таких масштабів для виділених центральною урядовою організацією підприємств як взірцевих важливими є безплатна реклама і свого роду офіційна презентація, що надовго забезпечує їм довіру і переваги у споживачів, незважаючи навіть на те, що конкуренти можуть бути практично рівними їм за показниками діяльності. Хоча в кожному випадку вони сприяють досягненню певного прогресу, особливо на основі формування мотивації вдосконалення. Не випадково IUKE, будучи найбільшою такого роду програмою у світі, користується популярністю в підприємців, про що свідчить те, що в її рамках організовано десятки одноденних екскурсій з метою обміну досвідом.

Подолання традиційної ідеології конкуренції – важливий аспект успішного використання бенчмаркінгу. Ця проблема виходить за межі суто економічних відносин і потребує виходу у сферу етики. Так, у США і ЄС розробляють спеціальні правила поведінки, метою яких є сприяння досягненню взаєморозуміння з потенційними партнерами. Наприклад, член Ради бенчмаркінгу Інституту стратегічного планування США компанія Ameritech розробила і затвердила кодекс поведінки, який складається з дев'яти позицій: дотримуйтесь законів; будьте готові надати інформацію, що аналогічна тій, яку хочете дізнатися; поважайте чужі секрети; не поширюйте отриману інформацію за рамки вашої компанії; починайте контакт лише з відповідальними за бенчма-

<sup>6</sup> Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании / Терри Пилчер // Европейское качество. Дайджест. – 2004. – № 1. – С. 44.



ркінг; не робіть посилань без дозволу; виходьте підготовленими вже на перший контакт; добре вивчіть бенчмаркінг і дотримуйтеся процесу; визначте, що піддавати бенчмаркінгу; проведіть жорстку самооцінку<sup>7</sup>.

За аналогією з американським Європейським фондом менеджменту якості (EFQM) розроблено Європейський кодекс правил проведення бенчмаркінгу (European benchmarking code of conduct)<sup>8</sup>. Він складається з десяти розділів, які висвітлюють принципи здійснення всього процесу бенчмаркінгу: підготовки; налагодження зв'язків і контактів з урахуванням корпоративної культури партнерів; взаємного обміну інформацією; конфіденційності; відповідальності за взяті зобов'язання, пов'язане з використанням отриманої інформації лише для обумовлених з партнером цілей; дотримання законності у використанні інформації, особливо в консалтинговій діяльності чи нерозголошенні для конкурентів; завершеності у виконанні взятих зобов'язань; розуміння і згоди; застосування бенчмаркінгу для наявних і майбутніх конкурентів; протокольні питання<sup>9</sup>.

У практичній роботі зі здійснення бенчмаркінгу і використання його результатів фахівці найчастіше стикаються з проблемою адаптивності виявленого досвіду. Його, за великим рахунком, неможливо клонувати на іншому підприємстві. До того ж, лідери не зупиняються на досягнутому, а намагаються безперервно прогресувати. Саме тому концепція бенчмаркінгу не завершується процедурами його проведення. Як для лідерів, так і для тих, хто прагне їх наслідувати, повинно мати однаково важливе значення підпорядкування всієї діяльності завданням неухильного підвищення своїх результатів. Якісно вони будуть відрізнятися один від одного тим, що лідери приречені головним чином пошукувати новітні, до них ніким не задіяні методи діяльності. Можна сказати, що вони повинні вдосконалювати те, що на даний момент сприймається як верх досконалості. Тим, хто від них відстав, потрібно вирішувати подвійне завдання: задіяти досягнення лідерів і шукати можливості вищої досконалості «продукуванням» власних ідей та методів діяльності. Причому, якщо в перших домінуватиме діяльність із самооцінювання, то в інших – з оцінювання конкурентів.

Суттєвою підмогою зростання національної економіки загалом і кожного економічного суб'єкта зокрема є модель досконалості, яку розробила Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) і яка ввійшла до стандарту ISO

<sup>7</sup> Джордж С., Ваймерскірх А. Всеобщее управление качеством. Стратегии и технологии, применяемые в самых успешных компаниях. – С.-Пб.: Victory, 2002.

<sup>8</sup> European benchmarking code of conduct // EFQM [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Benchmarking%20Code%20of%20Conduct%202009.pdf>.

<sup>9</sup> Принципи європейського кодексу проведення бенчмаркінгу не мають офіційного перекладу на українську мову. В оригіналі вони формулюються наступним чином: Introduction, principle of preparation, principle of contact, principle of exchange, principle of confidentiality, principle of use, principle of legality, principle of completion, principle of understanding and agreement, benchmarking with competitors, benchmarking protocol.

9004:2009<sup>10</sup>. Значення цього стандарту полягає в тому, що він уперше надає в розпорядження менеджерів методи для аналітичної самооцінки ступеня зрілості організації, для якого використовується інструментарій стандарту ISO 10014:2006<sup>11</sup> у поєднанні із традиційним аудитом систем управління якістю<sup>12</sup>.

В економічній літературі поширена точка зору, що моделі оцінювання EFQM не відповідають індивідуальним потребам і потребують заміни індивідуальними. «Усе більша кількість організацій відмовляються від моделі оцінювання EFQM як загальної та такої, що не відповідає індивідуальним потребам, і рухаються до створення власних, індивідуальних моделей самооцінювання, що постійно вдосконалюються разом із удосконаленням організації»<sup>13</sup>, – пише В. Новіков. З таким підходом можна погодитися лише в тому розумінні, що індивідуальні методи оцінювання справді потрібні. Проте, вони не можуть замінити стандартні, а повинні їх доповнювати. Особливо доцільними й ефективними індивідуальні методи можуть виявитися при пошуку управлінських рішень інноваційного характеру щодо випереджального розвитку (для тих, що відстають) або утримання позицій лідера (для кращих).

З огляду на тенденції розвитку методів проведення бенчмаркінгу, варто зауважити, що аналіз передового досвіду, як правило, концентрується на двох аспектах: процесі та результатах. У методологічному сенсі вони визначені Т. Конті як «ліво-праві» (від системних чинників через процеси до результатів) і «право-ліві» (від результатів через процеси до системних чинників)<sup>14</sup>. Проте, в обох цих поширених підходах відсутній елемент, що супроводжує і забезпечує їхню трансформацію в якісно найвищий кількісний і якісний результат, а саме механізм мотивації всіх учасників процесу на найкращі досягнення. Його відсутність чи недостатня потужність призводить до того, що бенчмаркінг сам по собі не завжди є достатнім методом для досягнення найбільш бажаного ефекту – лідерства. А це те, без чого не буває високих досягнень, хоч кожній фірмі на ринку має бути притаманним бажання «зіграти як найкраще». У цьому сенсі доволі доречним є афоризм, який приписують Наполеону: «Поганий той солдат, який не мріє стати генералом»<sup>15</sup>.

<sup>10</sup> ISO 9004:2009. Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach (Управління з метою сталого успіху організації. Підхід з позиції управління якістю).

<sup>11</sup> ISO 10014:2006. Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управління якістю. Настанови з реалізації фінансових та економічних вигод).

<sup>12</sup> ISO 10014:2006. Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управління якістю. Настанови з реалізації фінансових та економічних вигод).

<sup>13</sup> Новіков В. Діагностичне оцінювання як невід'ємний елемент сучасної системи управління / В. Новіков // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2011. – № 2. – С. 40.

<sup>14</sup> Конті Т. Самооценка в организациях. – М.: СМЦ «Приоритет», 1999. – 337 с.

<sup>15</sup> У Росії його приписують полководцю А. В. Суворову.

Отже, лідерська вмотивованість та амбіційність – це суттєві, швидше за все, вирішальні елементи досягнення високих результатів. Однак їх потрібно розглядати в ширшому ракурсі, а саме виходити з того, що вони є складовою *способу мислення* індивіду, команди, нації, що визначається переважно мотиваційним механізмом. На наш погляд, цей прошарок діяльності практично випав із систем бенчмаркінгу, через що зусилля з накопичення і використання передового досвіду не завжди приносять бажані результати. Особливо це простежується в тих випадках, коли в системі управління відсутнє взаєморозуміння щодо мети і методів її досягнення.

Розуміння необхідності включення до методології та методики бенчмаркінгу систем вивчення способу мислення вже визріває і формується серед фахівців. Так, J. Pfeffer і R. I. Sutton з Гарвардської бізнес-школи дійшли висновку, що «замість того, щоб копіювати те, що роблять інші, ми повинні копіювати те, як вони мислять (Instead of copying what others do, we ought to copy how they think)»<sup>16</sup>. Тим більше, що досвід – це завжди минуле, яке не підлягає сліпому копіюванню. Минуле мало свої умови, кон'юнктуру, клієнтське середовище, міжнародну ситуацію тощо.

Зрештою, існує ще й фактор людської винятковості. Він може бути певною мірою очевидним у фірмах з яскраво творчим характером продукту і послуг, але складніше вивчити роль керівника, добору команди, мотивації працівників, міжлюдських відносин у наявних досягненнях виробничих підприємств. Проте, складність не повинна призводити до ухиляння від з'ясування їх ресурсного потенціалу. Інша справа, що при підготовці до проведення бенчмаркінгу потрібно розробити й узгодити з партнером методику вивчення фірмового образу мислення як загалом, так і стосовно окремих працівників та їх груп. Частково ця складова може здійснюватися в аспектах аналізу суми знань, якими володіє організація. Вони частково розосереджені в базах даних, сховищах документів, повідомленнях електронної пошти та звітах. Хоча значний обсяг знань і досвіду сконцентрований у головах працівників, доступ до яких можна отримати під час індивідуальних контактів.

Бенчмаркінг знань має включати системи управління знаннями (Knowledge Management). Це дасть змогу не обмежуватися ознайомленням з окремими інформаційними масивами, а виокремити всеохоплювальну стратегію підприємства і систему її колективної реалізації на основі використання як усієї наявної інформації та досвіду, так і кваліфікації співробітників. Особливе значення при цьому потрібно приділяти скороченню часу реакції на мінливі умови ринку, досягненню переваг перед конкурентами в обробці накопичених фахівцями знань, недопущенню їх старіння та генерації нових знань.

Зрештою, бенчмаркінг знань – це вивчення конкурентних переваг фірми в інтелектуальній сфері, і для його здійснення мають бути розроблені

<sup>16</sup> Pfeffer J. Three Myths of Management / Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton // HBS. – Working Knowledge. – 2006. – 3/27.

спеціальні методи і відповідним чином підготовлені працівники. Мало того, їх добір потрібно проводити таким чином, щоб за своїм кваліфікаційним і творчим потенціалом вони не поступалися працівникам конкурента з тим, щоб бути спроможними аналітично порівняти їхні знання і систему управління на своєму і конкуруючому підприємствах. Хорошим прикладом у цьому відношенні можуть бути японці, у традиції яких є володіння еталонним мисленням, що дає їм можливість, відвідуючи інші країни, привозити нові знання, які можна застосувати у своїй країні. Подейкують, що чимало ідей радянського журналу «Юный техник» використали японські підприємці, тоді як вітчизняні фахівці сприймали їх лише як популярну інформацію для професійної орієнтації дітей та молоді.

При висвітленні суті бенчмаркінгу дослідники залишають поза увагою такий його елемент, як *творче навчання*. Між тим, глобалізація і сучасна практика потребують постійного освоєння нових досягнень науки, техніки і технології. Творче навчання в системі бенчмаркінгу потрібно розуміти як потребу в тому, щоб накопичені конкурентами знання не переносили механічно, за принципом «думай, як я; роби, як я». Фахівці з бенчмаркінгу повинні засвоювати і розвивати здобутки конкурентів з прив'язкою до завдань діяльності фірми в умовах науково-технічного прогресу. Зіставлення своєї компанії з тією, яку вибрано за еталонну, має стати основою народження нової ідеї або їх множини та надихати на інноваційні зміни. Якщо таку діяльність здійснюють постійно, а не вряди-годи, то вона розвиває творчі здібності працівників і формує корпоративну творчість у напрямку створення нового обличчя своєї фірми. Завдяки цьому бенчмаркінг поступово набирає потенціал, який, за успішного творчого навчання, торує шлях у лідери.

Варто зауважити, що в літературі з бенчмаркінгу іноді використовують термін «організація, що самонавчається» (learning organization). У нього вкладають, як правило, подвійний зміст: вивчення чужого досвіду і творчу адаптацію його до умов своєї діяльності. На жаль, у такому визначенні звужується і навіть відходить у «тінь» творчий елемент у сенсі *розробки оригінальних рішень* техніко-технологічного, організаційного, фінансово-економічного, соціального та екологічного характеру. Цей процес може відбуватися майже винятково за умови поєднання навчання і дослідження. Якщо його опустити, то зміст бенчмаркінгу зведеться лише до того, що «організація, яка самонавчається» має лише одного «вчителя» – конкурента, досвід якого творчо копіюють. Як нам уявляється, творче навчання «організації, що самонавчається» точніше було б визначати формулою «сам собі вчитель», маючи на увазі, що все попереднє знання вивчають переважно для формування свого обличчя в бізнесі, своєї пізнаваності на ринку, свого alter ego.

#### 4. Співробітництво і взаємодопомога в системі бенчмаркінгу

Бенчмаркінг відроджує в системі конкуренції риси, які повинні бути притаманні кожному змаганню – відносини *співробітництва і взаємодопомоги*. За логікою ринкових відносин економічні суб'єкти-лідери не зацікавлені в тому, щоб конкуренти повторили їхні результати, а тим паче – щоб вони їх перевершили. У цьому проявляється елемент змагання. Він є двигуном економічного прогресу, тому що мотивує підприємців постійно пошукувати, створювати і реалізовувати ресурси зростання. Одночасно зі змаганням у людському суспільстві загалом та в економіці зокрема діє інший основоположний закон еволюції людства – співробітництва і взаємодопомоги. Його суть усебічно досліджував П. А. Кропоткін. У його теоретичній концепції співробітництво і взаємодопомога визначено як природний закон, так само, як і взаємна боротьба, хоча змагання для розвитку має важливіше значення<sup>17</sup>. Значною мірою можна погодитися з Д. Масловим, що «спільна робота на благо компанії має набагато більший потенціал, ніж робота, заснована на конфлікті, ранжуванні та змаганні. Ідеї, закладені в бенчмаркінгу, якнайкраще відповідають принципу «Виграємо всі разом», а отже, відповідають парадигмі сучасного менеджменту. Крім того, механізм методів бенчмаркінгу має стримувальні елементи, що регламентуються кодексом поведінки при бенчмаркінгу»<sup>18</sup>.

Специфіка відносин співробітництва і взаємодопомоги полягає в тому, що вони на поверхні явищ виглядають як такі, у яких переважає інтерес тих, що відстають. Однак при глибокому дослідженні виявляється, що за умови відповідального ставлення один до одного з боку кожного партнера, у виграші опиняються обидві сторони, і далеко не завжди в більшому виграші опиняється слабша сторона. Так, лідер, надаючи можливість вивчити свій досвід, фактично «продає» second hand. Той, хто його отримав, ніколи не зможе механічно, так би мовити, «за щучим велінням», стати на один рівень з лідером. Частіше чужий досвід є лише інформаційною базою для творчого пошуку своєї концепції розвитку та її реалізації.

Вище вже відзначалася зацікавленість лідера у співробітництві та взаємодопомозі в аспектах реклами. Ще одна, не менш важлива зацікавленість його може бути виражена латинським афоризмом *docento discimo* – «навчаючи, ми навчаємося». На жаль, цей бік найменш описано в економічній літературі, про нього рідко повідомляють у ЗМІ. Російський інженер Д. Маслов піс-

<sup>17</sup> Кропоткін П. А. Взаимная помощь среди животных и людей как двигатель прогресса [Електронний ресурс] Кропоткін П. А. – Режим доступу: <http://aitrus.info/node/767>.

<sup>18</sup> Маслов Д. Бенчмаркинг – новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России / Дмитрий Маслов // Деловое совершенство. – 2006. – № 1. – С. 18–19.

ля відвідувань Японії зробив висновок про переконаність японців у тому, що коли компанія когось навчає, то при цьому сама розвивається. Він наводить приклад відвідування російською делегацією компанії з надання послуг із прибирання території та приміщень Masashino із штатом 360 працівників, яка є лауреатом японської премії якості. Зробивши собі ім'я у відносно непопулярному бізнесі, компанія відкрила новий напрямок діяльності – консалтинговий. Щоденно вона приймає по 5–7 делегацій, які оплачують прийом, і реалізує свої видання з описом досвіду роботи<sup>19</sup>.

Проте, варто зауважити, що переваги такої співпраці ще далеко не завжди знаходять належне визнання серед представників бізнесу. За оцінками американського досвіду, лише 50–75 % компаній погоджуються брати участь у партнерському бенчмаркінгу. А якщо йдеться про визнаних лідерів у сфері якості, лауреатів Національної премії якості Болдриджа, які «завалені» такого роду пропозиціями, то вони, як правило, відмовляють усім, крім своїх суміжників (постачальників і споживачів)<sup>20</sup>. При цьому, якщо оцінювати найбільш відомі та поширені у світі премії якості, то лише японська преміальна система Демінга орієнтована на виробництво і поширення методів стандартизації. У Європейській премії якості акцент роблять на захист інтересів споживачів і навколишнє середовище, а премія Болдриджа ставить за головну мету популяризацію стратегічного планування<sup>21</sup>.

Співробітництво і взаємодопомога в сучасному світі – явище глобальне. Нині поширюється тенденція творчого запозичення національних напрацювань соціально-економічного розвитку. При цьому, якщо у другій половині ХХ століття інтерес викликали переважно американська, європейська та японська моделі, то нині реформатори в різних країнах уважно аналізують інші системи більш-менш успішних країн. У країнах з ринками, що розвиваються, значною популярністю користуються китайська, індійська, сингапурська та турецька моделі. Багато африканських країн не без успіху використовують ідеї індійської моделі в галузі інформаційних технологій. Саме їй віддають перевагу в Гані, Кенії, Мозамбіку, Нігерії, Сенегалі, Руанді, Танзанії, на Мадагаскарі. Світовий банк популяризує бразильську систему зумовлених грошових трансфертів, яка виявилась інноваційною в залученні дітей до школи, зниженні дитячої та материнської смертності, а також у боротьбі з бідністю без втрат для бюджету<sup>22</sup>. У цій системі умовами отримання допомоги по бідності, крім низьких доходів сім'ї, є проходження дітьми обов'язкового

<sup>19</sup> Маслов Д. Бенчмаркинг – новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России / Дмитрий Маслов // Деловое совершенство. – 2006. – № 1. – С. 18.

<sup>20</sup> Джордж С., Ваймерскірх А. Всеобщее управление качеством. Стратегии, технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. – СПб.: Victory, 2002.

<sup>21</sup> Доклад на тему «Национальная премия качества Л. Болдриджа (MBNQA). – Электронный ресурс / Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=538198>

<sup>22</sup> Див.: Васильєв С. Модернизация Бразилии: эпоха двух президентов (<http://www.polit.ru/article/2010/11/15/brasil>).

медичного огляду та вакцинації, відвідування ними школи. Допомога може виражатися в наданні стипендій на здобуття освіти у престижних федеральних і приватних університетах талановитим вихідцям з бідних сімей. Значною популярністю у великих містах багатьох країн користується колумбійська система громадського транспорту TransMilenio зі швидкісними автобусними лініями, велодоріжками, масштабними забудовами бібліотек, шкіл, спортивних майданчиків, за що мер міста Боготи отримав вищу нагороду Венеціанської архітектурної біснале – «Золотого Лева». Свої досягнення він презентував також у Москві й Києві.

До форм взаємодопомоги і співробітництва можна віднести членство у спеціальних фондах та співпрацю з організаціями, які надають інформаційні послуги з поширення кращого досвіду. У цьому відношенні ефективним є членство в Європейському фонді якості (EFQM), який здійснює накопичення передового досвіду в галузі менеджменту. Члени фонду, маючи інтерактивний доступ до його інформаційної бази, мають можливість безперешкодно отримувати широку гаму різних варіантів бенчмаркінгу. Аналогічні послуги можуть отримувати й ті компанії, які не набули членства у фонді, але на менш вигідних умовах.

Значною популярністю користуються послуги департаменту передового досвіду Міністерства торгівлі і промисловості Великої Британії через низку посередників (Training and Enterprise Councils, Business Links та інших), відомі під назвами Connect, Benchmark Index і Inside UK Enterprise. Радикально спрощену процедуру надання консалтингових послуг має схема Connect, яка використовує серію інтерактивних модулів на CD-ROM. Завдання порівняльної оцінки показників у ключових областях діяльності вирішують за допомогою послуги Benchmark Index, який охоплює 80 напрямків високоякісної інформації з фінансового стану, менеджменту і ділової досконалості. Безпосередній співпраці слугує програма Inside UK Enterprise, у рамках якої організовано десятки тисяч одноденних візитів на вибрані взірцеві підприємства з метою обміну досвідом і проведення відкритих дискусій у вузькому колі колег. Особлива увага при цьому приділяється питанням використання гнучкого автоматизованого виробництва, командній організації праці, встановленню взаємовідносин з постачальниками.

Відносини співробітництва і взаємодопомоги у своїй основі мають довіру. Вона є найважливішим ресурсом обміну досвідом і сприяння з боку лідера в освоєнні його надбань. Розвиток виробничих відносин між економічними суб'єктами в умовах взаємної довіри і віри в ширість допомоги розвиває співпрацю таким чином, що в кінцевому підсумку вона приносить партнерам синергійний ефект. Фундаментальною основою філософії відносин довіри є взаєморозуміння, що задля її завоювання кожен партнер має намагатися дати іншому все те, що той хоче. За такого характеру ставлення партнерів один до одного кожен може розраховувати і реально отримувати як те, що він хоче, так і більше від того. Адаже за цих умов формується відчуття впев-

неності в доцільності партнерства. У разі ж її відсутності, як вважає Дж. Кейнс, породжується хаос, непередбачуваність, безвідповідальність, порушення умов співробітництва тощо. За дослідженням В. Куриляк, чим нижча довіра на ринку, тим стриманішими стають його учасники навіть тоді, коли доцільно рішуче діяти, що призводить до зниження темпів економічного зростання, а за зростання масштабів недовіри – до кризи<sup>23</sup>.

В історичному ракурсі співробітництво і взаємодопомога виглядає як еволюційний процес, який притаманний усьому природному світу і в найбільшій мірі характерний для людського суспільства. «Так що моральний прогрес людського роду, якщо розглядати його з широкої точки зору, видається поступовим поширенням начал взаємної допомоги, від первісного роду до нації і до спілки народів, тобто до угруповань племен і людей, все більш і більш великим, поки, нарешті, ці начала не охоплять все людство, без відмінності вір, мов і рас»<sup>24</sup>, – писав П. А. Кропоткін. Цей висновок набуває особливої актуальності в епоху глобалізації, коли світова економіка перетворюється на органічно інтегровану систему національних економік, виростаючи у складний моноорганізм із класичними системними якостями, серед яких виняткового значення набувають здатність до саморозвитку, управління внутрішніми організаціями і взаємозв'язками.

Князю і потомку запорізьких козаків П. А. Кропоткіну не судилося не лише втілити свої теорії анархізму, а й побачити «життя і смерть» реального соціалізму та перетворення капіталізму. З горизонту нинішнього часу можна дійти висновку про те, що співвідношення між боротьбою у формі економічного змагання або конкуренції та взаємною допомогою і співробітництвом економічних суб'єктів розвивається по-різному. На певних етапах людської історії важливішу роль відіграє фактор взаємодопомоги. Це характерно для первісних, стародавніх, по суті, дикунських форм існування людства. Саме завдяки взаємній допомозі воно проторувало собі шлях до прогресу. Подальший розвиток проходив через зростання ролі змагання і перетворення його на конкуренцію. Саме завдяки конкуренції стало можливим прискорити технічний прогрес, винайти парову машину, досягнути виняткових успіхів у галузі електрики і хімії та створити комп'ютери. Апогеєм для конкуренції з огляду на загальнолюдський розвиток можна вважати XVIII–XX століття, які відзначилися промисловою і науково-технічною революціями.

В умовах глобалізації відбувається посилення фактору взаємодопомоги і співробітництва. Спочатку ця тенденція більшою мірою проявлялася на глобальному і міжнародному регіональному рівнях у геополітичному і гео економічному ракурсах. Насамперед після Другої світової війни було створено мережу ор-

<sup>23</sup> Куриляк В. Є. Цивілізаційні і міжкультурні виміри міжнародного менеджменту / Віталіна Євгенівна Куриляк. Автореферат ... д-р економ. наук. – Тернопіль, 2011. – 17 с.

<sup>24</sup> Кропоткін П. А. Взаимная помощь среди животных и людей как двигатель прогресса [Електронний ресурс] / Кропоткін П. А. – Режим доступу: <http://aitrus.info/node/767>.



ганів глобального управління: ООН, МВФ, Світовий банк, Світову організацію торгівлі та інші. Пізніше почали формуватися об'єднання регіонального типу, серед яких найбільш розвинутим є Європейський Союз. Останнім часом ця тенденція розвивається в напрямках як розширення функцій і повноважень чинних органів і союзів, так і створення нових. При цьому, якщо раніше союзи і органи, що створювалися, концентрували свої зусилля переважно на завданнях мирного співіснування та економічного розвитку, то нині посилюються тенденції розвитку співпраці у сфері екології, освоєнні природних ресурсів і світового океану, космічних досліджень, глобальної зміни клімату.

Подальший глобальний розвиток посилює тенденції взаємодопомоги і співробітництва не лише вшир – на рівні міждержавних і міжнаціональних комунікацій. Вони поширюються вглиб – на рівні підприємств, органів місцевого самоуправління, кластерів тощо. У цьому проявляється дія сформульованого Гегелем закону діалектики заперечення заперечення. Така тенденція має розумітися як те, що глобалізація не перериває розвиток, а стає спадкоємницею минулого, повторюючи певні його властивості на новій стадії в досконалішому вигляді. Для економістів це відповідає поняттю «творчого руйнування», яке вперше ввів німецький економіст В. Зомбарт і популяризував австро-американський економіст і соціолог Й. Шумпетер. Ідеться про те, що у процесі розвитку руйнуються старі відносини і формуються нові. Але останні відновлюють ті цінності, які в минулому занепали, а в нових умовах спроможні дати нові імпульси розвитку. Цей процес має характер подвійного заперечення, відповідно до якого, «знищується» все те, що стає гальмом розвитку і відкривається простір для подальшого прогресу із залученням усього корисного від попередніх шаблів розвитку.

Для розвитку відносин співробітництва і взаємодопомоги на рівні конкуруючих господарських суб'єктів принциповим є органічне включення їх в економічну систему. При цьому не повинні виключатися чи послаблюватися елементи змагальності. Нова економіка потребує і глибокої конкуренції, і дієвої співпраці. Це настільки важлива проблема, що від її вирішення залежить ефективність економічної системи, що формується у XXI столітті. Без включення відносин співробітництва і взаємодопомоги в економічний механізм неможливо забезпечити успішний і збалансований розвиток. Вагомим аргументом на користь такого твердження є те, що крах соціалізму вирішальною мірою стався тому, що відносини конкуренції та співробітництва і взаємодопомоги було виведено з економічної системи. Зрештою, соціалізм був позбавлений інноваційної й динамічної суті та приречений на використання імітаційних методів розробки і виробництва нових продуктів.

Як відзначає Я. Корнаї, «у рамках соціалістичної системи можна говорити про її неспроможність створювати революційно нові продукти, а також про нижчі значення багатьох показників технічного прогресу порівняно з капіталістичною системою. Згадані риси – не наслідок політичних помилок, а глибоко укорінені особливості соціалізму як системи. На жаль, ця вельми

очевидна перевага капіталізму не отримує достойної оцінки. Її повністю ігнорує більшість людей і навіть ті, хто вивчає альтернативні системи»<sup>25</sup>. Я. Корнаї наводить 87 революційних інновацій, уведених у світі у виробництво після 1917 року (після соціалістичної революції в Росії), і компанії-новатори. Звертає на себе увагу те, що освоєння нових інноваційних продуктів відбувалося винятково в капіталістичних країнах. Країни соціалістичного табору, у кращому випадку, спробували використувати новаторські винаходи, що народжувалися в капіталістичних країнах, вдаючись до інших форм або імітуючи, що набагато легше. Як свідчать матеріали табл. 1, зазвичай це відбувалося із великим запізненням.

Таблиця 1

**Поширення нової технології:  
 сталеливарна промисловість, безперервне лиття (у %)**

Країна	Безперервне лиття відносно сукупного обсягу виробництва		
	1970	1980	1987
<b>Соціалістичні країни</b>			
Болгарія	0	0	10
Чехословаччина	0	2	8
НДР	0	14	38
Угорщина	0	36	56
Польща	0	4	11
Румунія	0	18	32*
СРСР	4	11	16
<b>Капіталістичні країни</b>			
Франція	1	41	93
Італія	4	50	90
Японія	6	59	93
Іспанія	12	49	67
Велика Британія	2	27	65
США	4	20	58
ФРН	8	46	88

Примітка: \* – 1986.

Джерело: СССР и зарубежные страны в 1987 г. – М. : Финансы и статистика, 1988. – С. 109.

<sup>25</sup> Корнаї Я. Инновации и динамизм: взаимосвязь систем и технического прогресса / Корнаї Я. // Вопросы экономики. – 2012. – С. 4. (Спочатку – доповідь, представлена на конференції UNU-WIDER «Reflections on Transition: Twenty Years After the Fall of the Berlin Wall», Helsinki, September 18-19, 2009).

## **5. Партнерський бенчмаркінг: співпраця і взаємодопомога**

В економічній літературі розроблено більш-менш прийнятні класифікації бенчмаркінгу. Серед них виділяють зовнішній і внутрішній, які поділяють на окремі різновиди: конкурентоспроможності; функціональний; стратегічний; глобальний; індивідуальний; партнерський; регіонів світу або країн; співтовариства країн; країни, галузі; корпорації; фірми; підрозділів фірми; організації в цілому; процесу в цілому; елементу процесу; функції процесу; витрат на різних етапах процесу; продукції (рис. 1)<sup>26</sup>. Деталізацію форм і видів бенчмаркінгу можна продовжити з урахуванням управлінських, фінансових, соціальних, екологічних та інших аспектів. Однак загальним має бути те, що всі вони можуть бути індивідуальними або партнерськими.

Індивідуальний бенчмаркінг, по суті справи, не є принципово новим у діяльності підприємств. Він відображає традиційні методи збору інформації, які використовують конкуренти в боротьбі між собою. Це свого роду прихована промислова розвідка, під час якої концентрується та аналізується відкрита інформація, а іноді має місце і «здобування» матеріалів закритого характеру. Оцінюючи індивідуальний бенчмаркінг, автори навчального посібника «Системы, методы и инструменты менеджмента качества» зазначають, що він «перебуває на межі промислового шпіонажу, який засуджується суспільством і при його викритті може призвести до великих збитків і втрати іміджу»<sup>27</sup>. Якщо ж відкинути незаконні методи отримання даних, то індивідуальний бенчмаркінг потрібно розглядати як складову партнерського бенчмаркінгу, яка забезпечує необтяжливу для партнерів частину вивчення передового досвіду. При цьому для роботи з інформацією нині використовують новітні наукові досягнення.

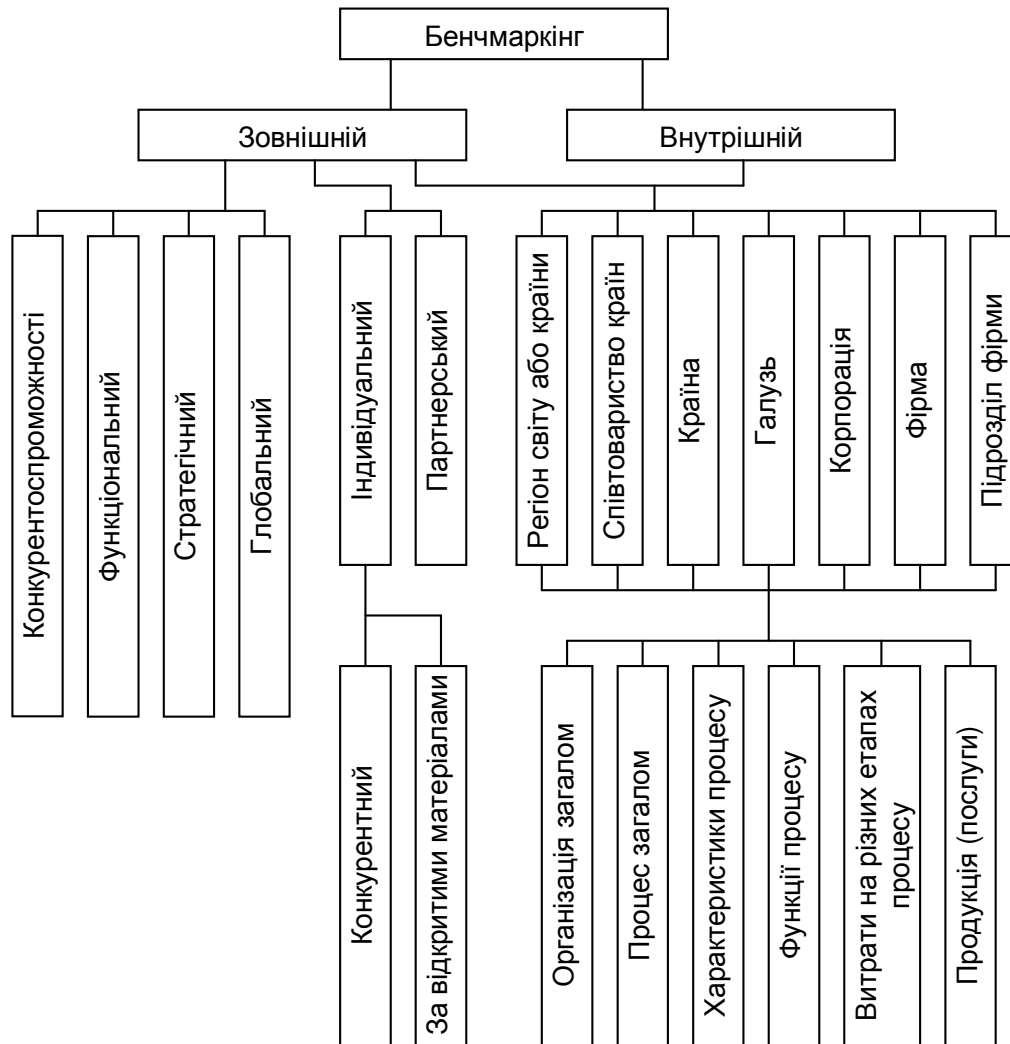
Партнерський бенчмаркінг – це сучасна форма співробітництва і взаємодопомоги різних організаційних утворень, насамперед суб'єктів господарювання. Він передбачає наявність спільної домовленості на основі взаємної зацікавленості сторін. При партнерському бенчмаркінгу укладається угода на проведення спільних порівняльних досліджень діяльності своїх підприємств чи інших організаційних і союзних утворень. Метою партнерського бенчмаркінгу є виявлення і поширення на всіх його учасників передового досвіду та надання допомоги один одному в подальшому розвитку.

<sup>26</sup> Див.: Кане М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, П. В. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – М., СПб. : Питер, 2008. – С. 460.

<sup>27</sup> Кане М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, П. В. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – М., СПб. : Питер, 2008. – С. 463.

Рисунок 1

Класифікація бенчмаркінгу



Джерело: Кане М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, П. В. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – СПб. : Питер, 2008. – С. 460.

При цьому його можуть здійснювати як різнопрофільні, так і однопрофільні підприємстві, тобто підприємства-конкуренти. Останній виражає собою напрямок, який має поширюватися в новій глобальній економіці з тим, щоб зменшити негативні риси конкуренції та спонукати до спільних дій в інтересах загальноекономічного розвитку. В усякому разі, партнерський бенч-

маркінг являє собою певний відступ від суперництва на користь співробітництва, про що свідчить, зокрема, японський досвід<sup>28</sup>.

Важливим мотивом співпраці в рамках партнерського бенчмаркінгу є те, що жодне підприємство не є і не може бути абсолютно успішним в усіх напрямках своєї діяльності. Тому спільна аналітична робота, виявлення кращих сторін діяльності кожного, сприяння один одному в запозиченні виявлених здобутків є умовою отримання кожним користі від співпраці. При цьому партнери домовляються, що результати бенчмаркінгу не буде використано на шкоду учасникам угоди.

Партнерські тенденції розвитку бенчмаркінгу не обмежуються рівнем підприємства. Нині вони поширюються на різні сфери діяльності та можуть охоплювати регіональний (у національному і міжнародному ракурсах), державний і міждержавний рівні. Активно починають використовувати бенчмаркінг у питаннях розвитку мереж співпраці та кластерів. Показовою є співпраця між Німеччиною і Кореєю в питаннях порівняльного аналізу інноваційних мереж співпраці<sup>29</sup> і кластерів. Це бенчмаркінгове дослідження ініційовано Федеральним міністерством освіти і досліджень (Bundesministerium für Bildung und Forschung) і здійснено в рамках продовження двадцятирічної співпраці німецького міністерства з корейськими міністерствами освіти і науки (Ministry of Education and Science) та економіки знань (Ministry of Knowledge Economy). Виконання дослідження було доручено берлінському Інституту інновацій і техніки (Institut für Innovation und Technik). Варто також зазначити, що німецька сторона в цій ініціативі виступала не лише від свого імені, а й від імені Європейського Союзу.

Прикладне значення бенчмаркінгового дослідження німецьких і корейських кластерів, яке виконував Інститут інновацій і техніки, полягало в тому, щоб забезпечити розвиток міжнародного регіонального співробітництва мереж співпраці і кластерів у галузі досліджень та інноваційних розробок з подальшим розширенням співробітництва малих і середніх підприємств. Пе-

<sup>28</sup> Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1988; Михайлова Р.М. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством / Р.М. Михайлова [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://quality.eup.ru/MATERIALY5/benchmark.html>.

<sup>29</sup> Варто зауважити, що з 1990-х років Німеччина намагається розвивати інноваційну економіку шляхом концентрації галузевої концентрації на регіональному рівні. З цією метою створюються регіональні конгломерати, які отримали назву «мережі компетенції» (Kompetenznetze). Важливим завданням цих мереж є здійснення розробок, що виходять за рамки традиційного галузевого ділення, для чого стимулюється об'єднання найбільш успішних інноваційних груп і комплексів країни. Організація таких мереж здійснюється за дев'ятьма категоріями: біотехнології; мікро-нано-опто; виробництво й обробка; транспорт і мобільність; охорона здоров'я і медицина; енергетика і навколишнє середовище; нові матеріали і хімікати; інформація і комунікації; авіація і космонавтика. Досвід створення мереж компетенції набуває широкого розповсюдження в ЄС, хоч в Україні та країнах СНД вона мало відома.

редбачалося також отримання ефекту в питаннях підвищення конкурентоспроможності німецького бізнесу в Азії. Ця робота відповідала й інтересам Кореї щодо тіснішої співпраці з Європейським Союзом у галузі освіти, науки і розробок. Результати дослідження в повному обсязі розміщено в Інтернеті<sup>30</sup> та перекладено в країнах ЄС<sup>31</sup>.

Здійснення партнерського бенчмаркінгу в сфері мереж співпраці та кластерів, у рамках яких інтегруються ініціативи щодо досліджень і розвитку, набуває значною мірою нових рис порівняно з бенчмаркінгом в інших сферах. У рамках цієї форми увагу приділяли порівняльному аналізу пріоритетних цілей; оцінці досвіду та відкритості з огляду на перспективи розвитку міжнародної співпраці; формуванню рекомендацій фондам і державним органам щодо прийняття рішень, спрямованих на фінансову підтримку процесів включення національних науково-технічних і бізнесових організацій в іноземні кластерні та мережеві утворення.

Так, Інститут розвитку та інновацій спільно з корейськими партнерами на початковому етапі дослідження вивчав створені в країні мережі співпраці та кластери, концентруючись переважно на виокремленні національних особливостей використання даної організаційної форми. Дослідники ознайомилися з різними сторонами діяльності мереж співпраці та кластерів, вивчаючи первинні та вторинні документи і проводячи інтерв'ю з корейськими фахівцями і менеджерами. Пізніше стало можливим визначити схожі й відмінні риси мережевої та кластерної організації в Німеччині та Кореї. Зрештою, було усвідомлено взаємні інтереси у справі співпраці в галузі досліджень і розвитку.

Співпраця при проведенні партнерського бенчмаркінгу не означає, що матеріали досліджень можуть бути цілком відкритими для всіх охочих ознайомитися з ними. Сторони домовляються, як правило, про умови анонімності. Зокрема, німецький Інститут інновацій і розвитку у своїх публікаціях не називає кластери, за якими наводить конкретні висновки, і ключові фігури у сфері технологій, енергетики та навколишнього середовища, медицини і біотехнології, мікросистем і нанотехнології.

Обговорюючи проблематику партнерського бенчмаркінгу, не можна не звернути уваги не те, що його виділення як окремого виду може викликати сумніви, адже сам по собі бенчмаркінг завжди має супроводжуватися взаємодією. За умови відсутності контактів, заснованих на згоді надавати можливості для ознайомлення з досвідом партнера і його застосування, бенчмар-

<sup>30</sup> Meier zu Köcker G. Cluster als Instrumente zur Initiierung von FuE-Aktivitäten zwischen Deutschland und Korea / Gerd Meier zu Köcker, Liane Garnatz. – [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.vdivde-it.de/publikationen/studien/cluster-als-instrumente-zur-initiierung-von-fue-aktivitaeten-zwischen-deutschland-und-korea>.

<sup>31</sup> Так, у Польщі видання польською мовою здійснено Польською агенцією розвитку підприємництва під егідою міністра економіки та за фінансової підтримки ЄС.

кінг набирає форму промислового шпіонажу, зазіхань на інтелектуальну власність або, щонайменше, межує з цими проявами конкуренції. Тому організація партнерського бенчмаркінгу завжди повинна мати певну правову компоненту, насамперед договірну. Партнери повинні чітко обумовити порядок ведення бенчмаркінгового дослідження, форму та умови участі в ньому кожного партнера, склад робочої групи, методи роботи з інформаційними джерелами та використання її результатів, забезпечення конфіденційності, тренінгові процедури тощо.

На відміну від промислового туризму, організація бенчмаркінгу не потребує побудови «потьомкінських сел», окомиллювання і показухи. Бенчмаркінг спроможний принести користь кожному партнеру за умови вивчення реального стану справ і отримання зовнішньої оцінки. Це формує нову тенденцію в розвитку ринкових відносин, що відповідає принципу суперництва на користь співробітництва, який характерний для концепції виходу з кризових ситуацій Е. Демінга<sup>32</sup> і дотримання якого найбільш виразно можна простежити в діяльності японських фірм<sup>33</sup>. На практиці з метою успішного використання бенчмаркінгу для підвищення ефективності виробництва створюють робочі групи з працівників партнерських підприємств, експертів і консультантів.

Вагомі рекомендації бенчмаркінгових робочих груп напрацьовують за умови зіставлення результатів аналізу і висновків кожної з них, особливо при розгляді різного роду нестиковок. За винятком випадків, коли рекомендації не мають достатнього обґрунтування і через це не «вписуються» в загальну систему інновацій певної групи, протиріччя в результатах партнерського бенчмаркінгу пояснюють закони пізнання. Так, вони можуть виникнути внаслідок використання різних методик дослідження; накопичення недостатньої кількості фактів, до яких потраплять випадкові; недобору матеріалу для виявлення взаємозв'язків і джерел розвитку; незнання умов діяльності партнерів. Спільна робота над усуненням нестиковок забезпечує поглиблення аналітичної частини дослідження та приведення його результатів у відповідність до реальних потреб економічної практики кожного з партнерів.

Значні можливості для використання партнерського бенчмаркінгу створюються внаслідок процесів злиття компаній, адже при цьому є доволі сприятливі умови щодо запозичення кращого досвіду. Хоча основним мотивом прийняття рішень відносно злиття є причини фінансового характеру, зокрема доцільність максимізації прибутку на основі розширення володіння виробничим і збутовим процесом або прискорення зростання доходної частини порівняно з витратною, на практиці нерідко найбільші вигоди отримують від поширення набутого досвіду в рамках нової компанії. Так, при злитті автомобільних компаній Daimler-Benz і Chrysler основний ефект було отримано від

<sup>32</sup> Деминг Э. У. Выход из кризиса. – Тверь : Альба, 1994.

<sup>33</sup> Исикава К. Японские методы управления качеством. – М. : Экономика, 1988.

обмінів візитами інженерно-виробничого персоналу, а не від об'єднання збутових мереж та уніфікації компонентів. Фахівці вникли в технічні й технологічні деталі (наприклад, способи нанесення клею на ущільнення дверей), впровадження яких дали мільйонні прибутки<sup>34</sup>.

У сучасних умовах партнерський бенчмаркінг виявляється ефективним засобом у реалізації національних науково-технічних політик через концентрацію зусиль окремих підприємницьких зусиль у формі технопарків і бізнес-інкубаторів. Успішне дослідження вдосконалення ефективності інфраструктур підтримки бізнесу було проведено Європейською Комісією у 2002 році та мережею Entrepreneurship Research and Education Network of Central European Universities у 2006 році. Це дало змогу виявити дієві інструменти стратегічного й оперативного управління для нових організаційних утворень інноваційним розвитком.

Динамічний розвиток технопарків у Європейському Союзі спонукав до ширшого вивчення кращого досвіду їх функціонування. Заслуговує на увагу досвід Польщі, у якій, завдяки отриманню підтримки структурних фондів ЄС, у рамках оперативних програм з 2004 року розпочалася тенденція динамічного розвитку технопарків. З огляду на неоднорідність і неоднозначність цих процесів здійснювалося вивчення групи технопарків консорціумом компаній F5 Konsalting Sp.z.o.o. на замовлення Польської агенції розвитку підприємництва за тематикою та Польської торговельно-промислової палати високих технологій (Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii) «Організація і проведення бенчмаркінгу технопарків у Польщі»<sup>35</sup>. На проведення бенчмаркінгу було отримано згоду 18-ти технопарків, один з яких після ознайомлення з проектними інформаційними рамками відмовився від участі в дослідженні.

Завдяки дослідженню стало можливим сформулювати рекомендації базового характеру. Польський досвід свідчить про необхідність підвищення ефективності та продуктивності наявних активів шляхом збільшення кількості та якості послуг і раціоналізації витрат. Сфера контактів технопарків дає змогу збільшити співробітництво з підприємствами, науковими закладами і фінансовими організаціями і на цій основі отримувати додаткову кількість патентів та інноваційних впроваджень, а також розвинути матеріальні та нематеріальні ресурси. Бенчмаркінг засвідчив доцільність рішучого збільшення фірм спин-офф («відбрунькованих» фірм – нових підприємств, що утворилися в ході набуття самостійності працівником/працівниками материнського

<sup>34</sup> Козаченко С. В. Управлінський інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній / Козаченко С. В., Акімова І. С. // Вісник МНТУ імені академіка Юрія Бугая. Збірник наукових праць. Серія Економіка. – 2010. – № 1. – С. 51.

<sup>35</sup> Бенчмаркінг технопарків в Польщі. Общий отчёт [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking\\_parkow/Benchmarking\\_of\\_TP\\_Report\\_vRussian.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking_parkow/Benchmarking_of_TP_Report_vRussian.pdf)



підприємства або наукової організації) і стартап (щойно засноване студентами або випускниками навчального закладу академічне підприємство). За оцінками дослідників, резиденти для свого розвитку недостатньою мірою залучають інвестиції типу венчурного і посівного капіталів. При цьому «вузьким місцем» польської економіки є мала кількість патентів і торгових марок, які охороняються законом.

Розвиток партнерського маркетингу має значні перспективи з огляду на формування економіки знань. Європейський Союз виступив з ініціативою створення єдиного освітнього і наукового простору в Європі. У 1995 році Європейська Комісія заснувала мережу Інноваційних релей центрів (Innovation Relay Centres – IRC), метою яких є створення європейської платформи для стимулювання міжнародних трансферів технологій та надання послуг у інноваційній сфері. Організації такого типу вже існують і в Україні. Зокрема, створено кілька центрів трансферу технологій, у тому числі на базі концерну «Наука» та при національних технічних університетах. Крім того, функціонує Українська мережа трансферу технологій та Національна мережа трансферу технологій, яку побудовано відповідно до методології та моделі Європейської мережі «релей-центрів»<sup>36</sup>. Нині назріла потреба проведення бенчмаркінгових аналізів функціонування центрів трансферу технологій і розробки рекомендацій, орієнтованих на сприяння розвитку і використання інноваційних розробок.

Стаття надійшла до редакції 13 лютого 2013 р.

---

<sup>36</sup> Національна мережа трансферу технологій. Офіційний сайт / <http://www.nttn.org.ua/?idm=1&lng=1>.