

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

*Артеменко Л.П.*

*к.е.н., доцент НТУУ «КПІ»*

*Полонська Є.С.*

*студентка ФММ НТУУ «КПІ»*

### ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

*У статті розглянуто поняття бенчмаркінгу, проаналізовані приклади його впровадження на вітчизняних підприємствах. Виявлені бар'єри при впровадженні бенчмаркінгу в Україні, запропоновано шляхи поліпшення реалізації бенчмаркінгу на підприємстві.*

**Ключові слова:** бенчмаркінг, впровадження бенчмаркінгу.

**Вступ.** Нестабільність економічної ситуації в державі, умови ринкової економіки та посилення глобальної конкуренції виявляє неготовність значної частки вітчизняних підприємницьких структур до захисту своїх позицій на ринку. В більшості випадків це супроводжується веденням неправильної стратегії діяльності та необ'єктивністю оцінки власного потенціалу. Практика світового бізнесу засвідчує, що для досягнення конкурентних переваг необхідно вивчати, знати та використовувати досвід своїх конкурентів, які вже досягли певних успіхів у різних сферах діяльності. Постійне дослідження найкращих практик, що визначають ефективність діяльності лежить в основі методу бенчмаркінгу. Таким чином, на сучасному етапі, актуальним виявляється впровадження ключових аспектів та визначення основних перешкод даного методу на вітчизняних підприємствах.

Використанню бенчмаркінгу присвячено багато наукових праць, таких авторів, як Р. Рейдер, К. Боган, М. Інгліш, Р. Кемп, М. Балабанов, Е. Белокоровин. Проте, в цих роботах зазначаються досвід і поради стосовно впровадження бенчмаркінгу на відомих закордонних підприємствах, а впровадженню бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах присвячено недостатньо уваги.

**Постановка задачі.** Мета роботи – дослідити досвід впровадження бенчмаркінгу найбільшими підприємствами та запропонувати шляхи поліпшення реалізації бенчмаркінгу в компаніях. Завдання роботи: проаналізувати поняття бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення системи управління підприємством, виявити наявні перешкоди та проблеми.

**Результати дослідження.** Бенчмаркінг – це процес систематичної оцінки процесів підприємства, порівняння з процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної характеристики. Іншими словами – це ідея постійного дослідження

найкращих практик, що визначають ефективність діяльності підприємства. Він пов'язаний з постановкою цілей та є одним з компонентів процесу планування.

Головною метою методу бенчмаркінгу є не лише знаходження кращого способу управління та ведення справ, а й ефективна його адаптація відповідно до умов, що склалися в конкретній організації. При цьому до розгляду беруться не лише підприємства-конкуренти, але й передові фірми інших галузей.

Ринок слабоалкогольних напоїв України є цікавим для дослідження, досить привабливий для іноземних інвесторів, які методично скуповують всі великі пивоварені заводи України. На даний момент ринок виробництва пива контролюють чотири найбільших виробники – ЗАТ «Оболонь», SUN Inbev Ukraine, Carlsberg Group «Славутич», ЗАТ «Сармат» (SABMiller) – їх сукупна частка ринку близько 96%, відповідно на дрібних виробників припадає 4% ринку.

Використання бенчмаркінгу властиво тим українським підприємствам, які переважно належать західному капіталу. Це може бути пояснено прозорістю бізнесу та орієнтацією на міжнародні стандарти якості. Наприклад – сертифікація системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, яка виходить на міжнародний ринок. Процес сертифікації, по суті, є бенчмаркінговим процесом. Щоб бути сертифікованою за системою ISO, компанія повинна привести свої бізнес-процеси і внутрішні процедури відповідно до вимог ISO. До найвідомішого успішного прикладу сертифікації українських компаній можна віднести ЗАТ «Оболонь» [1].

У 1998 році першою в галузі, компанія «Оболонь» отримала Міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001:1994, виданий німецькою фірмою DEKRA. В 2001 році вперше в Україні ЗАТ «Оболонь» отримала Міжнародний сертифікат згідно стандарту ISO-9001:2000. У 2008 році ЗАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління за міжнародними стандартами: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці) [2].

Впровадження бенчмаркінгу в компанії SUN Inbev Ukraine спочатку носило стихійний характер – адже була маса інших проблем, які вимагали негайного врегулювання, проте з часом інструмент почали застосовувати системно, він став підмогою в «локальних» змінах і при розробці довгострокової стратегії. Сьогодні «SUN Inbev Ukraine» практикує бенчмаркінг всіх основних бізнес-процесів у розрізі місцевого ринку та стандартів Interbrew.

В компанії є досить успішних прикладів для порівняння: це центральний офіс у Бельгії, російські колеги, підрозділи Interbrew в інших країнах, проте

пріоритетним залишається вітчизняний ринок. Історично склалося так, що «SUN Inbev Ukraine» більшою мірою впроваджує зарубіжний досвід. Але, якщо глобальний бенчмаркінг дозволяє компанії оцінити можливі шляхи вдосконалення та розвитку, то локальний – визначити місце підприємства на ринку. Найбільш активно в «SUN Inbev Ukraine» застосовують внутрішній бенчмаркінг. Основний принцип такий: в першу чергу, використовувати свої резерви, а потім звертатися по зовнішню допомогу. Тому, в компанії регулярно проводяться опитування менеджерів різних рівнів і підрозділів, успішна практика поширюється на інші функціональні підрозділи. Ініціюються програми обміну інформацією з підрозділами Interbrew в інших країнах. Так, наприклад, перед запуском «Чернігівського Білого» проводився аналіз розвитку сегмента нефільтрованого пива на ринках країн Європи. Але в конкурентів компанія нечасто переймає досвід. В основному партнерами з бенчмаркінгу виступають компанії FMCG-ринку – виробники алкогольних і безалкогольних напоїв, молочної продукції, адже важливо порівнювати зі схожими компаніями [3].

У Carlsberg Group «Славутич» бенчмаркінг переважно стосується корпоративних систем навчання та розвитку персоналу, адже персонал є головною цінністю компанії, що сприяє динамічному розвитку підприємства. Політика компанії передбачає для кожного співробітника можливість додаткової професійної підготовки. Щорічно співробітник разом зі своїм керівником розробляє детальний індивідуальний план навчання та розвитку [4]. Протягом 2009 р. в компанії відбувалося:

- впровадження e-learning, переклад найбільш масових програм в електронний формат;
- скорочення кількості відкритих програм, в яких могли брати участь співробітники компанії за рахунок компанії;
- оптимізація витрат на навчання за рахунок прийняття до штату тренерів (у т.ч. збільшення їх навантаження, якщо такі тренери були) і скорочення програм, які не впливають безпосередньо на ефективність бізнесу.

Впровадження e-learning на Carlsberg Group «Славутич» дозволило оптимізувати витрати; також компанія взяла в штат викладача англійської мови, що зменшило витрати та поліпшило якість навчання; впровадили в компанії проект «Бібліотека бізнес-літератури». У 2010 році в компанії спостерігаються наступні тенденції [5]:

- зміна кількості та якості навчання на одну людину, збільшення витрат бюджету;
- продовження використання внутрішнього навчання;
- повернення до обсягів навчання, що були до кризи.

Проте, існують перешкоди при впровадженні бенчмаркінгу на підприємствах України. Основна проблема – це непрозорість середовища. Наслідком недоступності відкритої інформації для порівняння та обміну досвідом є нерозвиненість інфраструктури бенчмаркінгу в Україні. На Заході та економічно розвинених країнах Азії існує ціла мережа

організацій, які проводять спеціальні дослідження, відстежують і збирають найкращі практики, є «клуби» для пошуку партнерів з бенчмаркінгу, що фінансуються державою, програми бенчмаркінгу, інтернет-портали, за допомогою яких можна порівняти себе з іншими компаніями, обмінятися інформацією або купити звіт щодо необхідної тематики. В Україні ж обмін досвідом поки можливий в основному завдяки особистим зв'язкам і спілкуванню між співробітниками окремих компаній.

**Висновки.** Для успішної реалізації бенчмаркінгу на підприємстві можна запропонувати:

- враховувати сучасний досвід, а не застарілі ідеї;
- значно знизити витрати від повторної роботи, дублювання;
- організувати більш ефективне управління;
- ставити реальні цілі;
- визначати необхідні зміни.

Бенчмаркінг організації має великий потенціал, який може забезпечити підвищення продуктивності роботи, але цей процес дорогий, він вимагає максимум уваги від керівництва. Знання про методи роботи фірм – лідерів і потреб покупців, отримані в процесі бенчмаркінгу, стають важливою інформацією, необхідною для розвитку підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності.

#### **Перелік посилань**

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с. ISBN 978–966–364–903–0
2. Компанія Оболонь / Віхи історії: [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://www.obolon.ua/ukr/about/history/>
3. Хананова Н. Особенности национального бенчмаркинга [Електронний ресурс] : Управление компанией, – № 10, 2003. Режим доступу: <http://www.management.web-standart.net/issues/2003/10/827/>
4. Корпоративний сайт Компанія «Славутич», Carlsberg Group [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://group.slavutich.com/company/vacancy/>
5. Корпоративные системы обучения и развития персонала: IV ежегодный бенчмаркинг/ Trainings Index 2010 [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://www.trainings.ua/article/1047.html>

---

**Артеменко Л.П.**

*к.э.н., доцент НТУУ «КПИ»*

**Полонская Е.С.**

*студентка ФММ НТУУ «КПИ»*

### **ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

*В статье рассмотрено понятие бенчмаркинга, проанализированы примеры его внедрения на отечественных предприятиях. Выявлены барьеры применения бенчмаркинга в Украине, предложены пути улучшения реализации бенчмаркинга на предприятиях.*

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, применение бенчмаркинга.

**Artemenko L.P.**

*candidate of economic sciences, assistant professor NTUU «KPI»*

**Polonskaya E.S.**

*student FMM NTUU «KPI»*

## **EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF BENCHMARKING IN THE ENTERPRISES OF UKRAINE**

*The concept of benchmarking is reviewed in the article, examples of its implementation in domestic enterprises are analyzed. Barriers of the implementation of benchmarking in Ukraine are identified, ways to improve management of benchmarking in the enterprise are suggested.*

**Keywords:** benchmarking, implementation of benchmarking.

---

**Гречко А.В.**

*к.е.н., ст. викладач НТУУ «КПІ»*

**Клименко І.А.**

*студентка ФММ НТУУ «КПІ»*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЗМІН ПОДАТКОВОГО КОДЕКСУ НА ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНІВ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*В роботі здійснюється комплексний аналіз потенційного впливу нового Податкового кодексу на процес бізнес-планування малих підприємств. Також стаття присвячена виявленню можливих позитивних та негативних наслідків його впровадження для малого бізнесу.*

**Ключові слова:** Податковий кодекс, малий бізнес, бізнес-планування, податки, спрощена система.

**Вступ.** Незалежно від сектора економіки, підприємницька діяльність вимагає складання грамотного бізнес-плану. Такий документ складається з метою планування та ефективного управління бізнесом і є одним з основних інструментів менеджменту підприємства.

Розробка бізнес-плану вимагає аналізу багатьох аспектів і є процесом трудомістким і ресурсомістким, але, не дивлячись на це, розробка бізнес-плану необхідна як для великого, так і для малого підприємництва. Доцільність вкладення грошових коштів повинна бути прорахована і обґрунтована. Правильно складений бізнес-план є відповіддю на запитання: чи є сенс взагалі вкладати гроші в цей проект, чи принесе він доходи, які відшкоднують витрати коштів і сил і принесуть прибуток? І однією з