

**БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО  
ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТНК**

*Гончар І.О., аспірант кафедри міжнародних фінансів,  
КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна*

За даними дослідження «New Generation Research», лише у 2014 збанкрутували такі промислові гіганти, як Energy Future Holdings Corp. із загальною кількістю активів - 40,970 млн дол. США, NII Holdings, Inc. - 8,679 млн дол. США, Genco Shipping & Trading Limited - 2,957 млн дол. США та ін.. Банкрутства торкнулися абсолютно різних галузей економіки – енергетики, судно будівництва, телекомунікацій, нафтової сфери тощо [1].

Вищезазначені дані свідчить про доцільність та важливість постійної роботи з антикризового управління на рівні ТНК. Сучасний менеджмент має широкий арсенал антикризових інструментів, які дозволяють діагностувати ознаки та ймовірність кризових явищ на підприємствах, стабілізувати критичне становище, розробити та запровадити дієві програми подолання стану кризи, забезпечити стійке зростання.

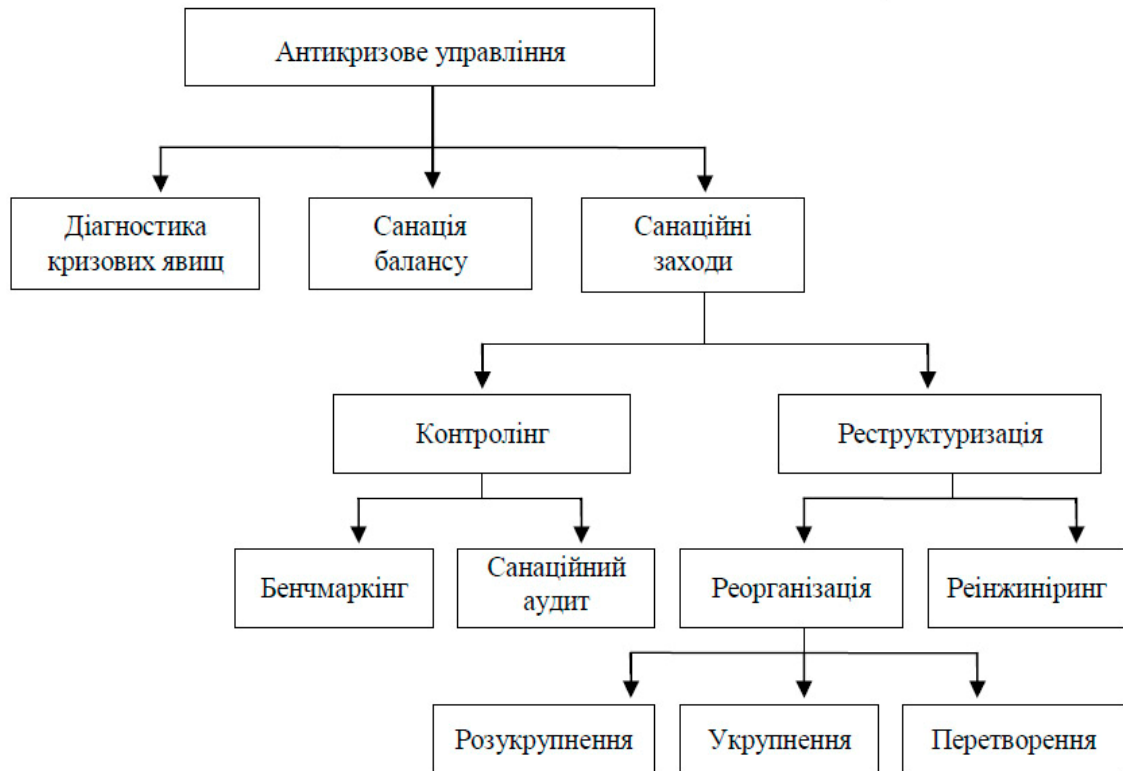
В ході дослідження, автором було розроблене наступне визначення інструменту антикризового менеджменту: *Інструмент антикризового менеджменту* – це сукупність методів та засобів в системі управління, які використовуються для прийняття ефективних управлінських рішень в стані кризових явищ на підприємстві, допомагають знайти доцільний шлях вирішення конкретних проблем і оптимальний шлях розвитку компанії.

Інструменти антикризового менеджменту можуть значно відрізнитися за напрямом і силою впливу, за групами суб'єктів антикризового управління, які їх використовують [2].

Так, Ляшенко Н.В. поділяє мету та інструментарій антикризового фінансового залежно від реального фінансового стану підприємства на:

- систему профілактичних заходів, які спрямовані на попередження фінансової кризи;
- систему конструктивних та дієвих заходів, спрямованих на виведення підприємства із стану фінансової кризи.

Булович Т.В. вважає, що зазначені інструменти антикризового менеджменту є спеціальними, якщо вони застосовуються окремими ТНК згідно із ситуації, що складається на певний період часу. Вони повинні забезпечити піднесення антикризової роботи у компанії на якісно новий рівень. Так, згідно з її класифікацією, інструментарій системи антикризового менеджменту можна зобразити таким чином (рис. 1.):



**Рис. 1. Інструментарій антикризового менеджменту ТНК**

*Джерело: [5]*

Серед наведених вище інструментів антикризового менеджменту ТНК, через свою доступність підприємствам особливо глобального масштабу і добру зарекомендовану ефективність, на нашу думку особливе місце займає бенчмаркінг.

Ватсон Г.Х. наводить таке визначення *бенчмаркінгу*: «це процес систематичного і безперервного виміру: оцінка процесів підприємства і їх порівняння з процесами підприємств лідерів у світі з метою отримання інформації, корисної для удосконалення власної діяльності» [5].

Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та в розробці пропозиції щодо їх ліквідації. За допомогою цього інструменту можна

визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність.

Таблиця 1

**Види бенчмаркінгу за цілями проведення і джерелами даних**

За джерелами даних	Конкурентний бенчмаркінг	Функціональний бенчмаркінг	Внутрішній бенчмаркінг	Загальний бенчмаркінг
По цілям проведення				
Стратегічний бенчмаркінг	Зіставлення загальних принципів ведення бізнесу підприємств, прямо конкуруючих один з одним в одній області або на певному ринку.	Еталонне порівняння з визнаним в даній області лідером для вибору найкращої стратегії вдосконалення бізнесу.	Проведене підприємством зіставлення роботи своїх окремих підрозділів з метою виявлення можливості їх спільного успішної співпраці.	Знайомство одного підприємства з досвідом застосування нових технологій підприємства з іншої галузі.
Операційний бенчмаркінг	Зіставлення виробничих процесів прямо конкуруючих один з одним підприємств з метою виявлення кращого досвіду.	Вивчення певного процесу на підприємстві, яке є лідером у своїй галузі, і пошук способів досягнення аналогічних результатів.	Проведене підприємством дослідження роботи своїх підрозділів та визначення факторів, що впливають на успішність їх діяльності.	Дослідження одним підприємством схожого процесу на іншому підприємстві, що працює в іншій галузі, та пошук шляхів вдосконалення цього процесу.

Джерело: [5]

Використання бенчмаркінгу – достатньо поширене явище, особливо серед західних та азійських компаній . Так, наприклад, в Японії і США бенчмаркінг розвивається, завдяки державній підтримці. Вважається, що розвиток цього методу сприяє обміну досвідом, а значить, ринок розвивається.

Бенчмаркінгу надається особливого значення при присудженні національних премій за визнання якості в галузі модернізації бізнес-процесів і управління якістю. Бенчмаркінг впливає приблизно на 50% балів, що присуджуються в Національній премії Малькольма Болдріджа, і розглядається як важливий інструмент в менеджменті якістю. Головною причиною використання бенчмаркінгу в галузі менеджменту якістю завжди було прагнення підприємств до підвищення своєї конкурентоспроможності. У ТНК самого різного спрямування бенчмаркінг довів свою ефективність, що дозволяє перетворити неефективне виробництво на прибуткове.

Зважаючи на обмеженість ресурсів, ТНК повинні використовувати кращі методи бенчмаркінгу стосовно декількох найважливіших для компанії пріоритетних процесів. Артур А., Томпсон-мол. і Стрикленд А.Дж. пропонують використовувати для оцінки їх конкурентоспроможності ряд критеріїв, до яких входять: відносна частка ринку, відносні витрати виробництва, конкурентоспроможність за властивостями продукції, можливість чинити тиск на основних постачальників і споживачів тощо [5].

Таким чином бенчмаркінг являє собою дієвий механізм порівняльного аналізу ефективної роботи однієї компанії з показниками іншої, більш успішної технології вивчення та запровадження найкращих досягнень світового бізнесу. Цей інструмент є використанням досвіду найвідоміших успішних корпорацій для впровадження антикризових заходів щодо ефективної діяльності кожної конкретної ТНК.

### ***Список літератури:***

1. New Generation Research – Experts in bankruptcy research. 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bankruptcydata.com/>.
2. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. – № 4. – С. 186 – 192.
3. Булович Т.В. Характеристика інструментів антикризового управління / Т.В. Булович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - Т3, №4 (157). - С. 259 - 264.

4. Ватсон Г.Х. Бенчмаркинг в примерах / Г.Х. Ватсон // Деловое совершенство. 2006. - №8. – С. 28-32.

5. Матвійв М.Я. Технології бенчмаркінгу готельних підприємств / М.Я. Матвійв // Экономика Крыма. 2013. - №1(42). – С. 355 – 359.