

## БЕНЧМАРКІНГ У НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ — ДІЄВИЙ МЕТОД ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ ЧИ ЩЕ ОДИН ТЕОРЕТИЧНИЙ МІФ?

<sup>1</sup>М.О.Данилюк, <sup>2</sup>О.В.Пелех

<sup>1</sup> ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (03422) 42308  
e-mail: public@nuing.edu.ua

<sup>2</sup> ДП «ЮСЕНКО Україна», 79035, м. Львів, вул. Зелена 149, корпус 6, пов.3,  
тел. (032) 2422310

*Проанализировано эффективность применения бенчмаркнга в нефтегазовой промышленности Украины и обосновано необходимость разработки соответствующих теоретических основ применения данного метода. Исследовано современное положение бенчмаркнга в Украине, выявлены проблемы, которые удерживают его развитие и определены пути применения данного метода в нефтегазовой промышленности Украины.*

*The effectiveness of benchmarking practice in oil and gas industry of Ukraine has been analyzed and the necessity of elaboration the appropriate theoretical bases of practicing this method has been substantiated. The current situation of benchmarking in Ukraine has been studied, the problems that restrict its development have been elucidated and ways of its applying in oil and gas industry of Ukraine have been determined.*

В подоланні будь-якої проблеми завжди існують кілька шляхів, і завдання полягає в тому, щоб обрати оптимальний. Варіантність існує і в розв'язанні низки проблем нафтогазового комплексу України.

Починаючи з нафтової кризи 1970-х, а особливо з 90-х, світ впритул підійшов до усвідомлення скінченності енергоресурсів. Швидкий економічний розвиток сприяє зростанню споживання енергії. За прогнозами Міжнародного енергетичного агентства до 2030 р. споживання енергоресурсів у світі зросте на дві третини порівняно з нинішнім рівнем [1]. Головні лідери світу зрозуміли, що без володіння у тій чи іншій формі основними базами енергоресурсів, навіть їхній подальший розвиток, не те, що домінування у світі, буде просто неможливим. Про які енергоресурси йдеться? Щонайперше про нафту та газ. Основні війни, які сьогодні ведуться у тій чи іншій формі, це – війни за енергоресурси, однак не тільки. Сучасні війни можуть набирати й інших форм – «протистояння цивілізованого світу та світового тероризму», перетворення ряду країн у «країни з поганою репутацією», чи боротьба за опанування транспортною інфраструктурою нестабільних країн, як, наприклад, Білорусії та України [2]. Тому стабільний розвиток нафтогазового комплексу виступає стратегічною метою економічного розвитку і одним з найважливіших чинників економічної безпеки України. Якщо поглянути хоча б на два десятиріччя вперед, то стане зрозуміло, що нас очікує жорстка боротьба за енергетичні ресурси в глобальному масштабі, а якщо поглянути на сьогоднішню ситуацію у нафтогазовому комплексі України, на енергетичну кризу, яка нависла над нами, то актуальність даної теми не викликає сумніву.

Дослідженням стану, тенденцій та перспективами розвитку нафтогазового комплексу

України, а також питаннями енергетичної безпеки опікуються такі вчені: Джон Гербст, Г.Бабієв, Ю.Бойко, І.Діак, М.Ковалко, А.Марченко, І.Рибчич, В.Саприкін, Т.Сердюк. Однак, незважаючи на серйозність наукових розробок, на сьогодні існує потреба пошуку нових дієвих методів покращання функціонування нафтогазового комплексу України. Одним із таких методів є застосування бенчмаркнгу у нафтогазовій галузі України. Проблематику бенчмаркнгу досліджували такі вчені та спеціалісти, як Роберт Кемп, Ф.Джон Ре, Ен Аванс, Р. Венетуччі, Сем Букхарт та інші. Щодо досліджень даної теми у призмі нафтогазового комплексу, то їх практично не існує.

Таким чином, метою статті є аналіз ефективності застосування бенчмаркнгу у нафтогазовій галузі України. Завданнями, які поставлять перед авторами статті, є визначення шляхів його застосування та дослідження сучасного стану бенчмаркнгу в Україні.

Отже завоювати ринок, перевершити конкурентів, отримати кращий продукт та більший прибуток хочуть всі. Можна вирішувати подібні завдання самостійно, але є і другий спосіб – скористатися досвідом успішних компаній. Для цього й існує бенчмаркнг – технологія вивчення та впровадження найкращих методик ведення бізнесу.

Багатофункціональний інтегрований метод стратегічного планування й управління, який комплексно реалізує функцію вибору стратегічних напрямків, узгодження внутрішніх потенційних можливостей підприємства з досягненням його головних стратегічних цілей і виконанням своєї місії на ринку (у зовнішньому середовищі), в основі якого лежить визначення чинників конкурентних переваг лідерів («еталонних» підприємств, фірм, організацій) у своїй і/або суміжних областях, є бенчмаркнгом за

визначенням Арєф'євого О.В. й Арєф'євої Є.В [3].

Класичним є визначення Р.Венетуччі: бенчмаркінг – спосіб оцінки стратегій і цілей роботи порівняно з першокласними підприємствами, для того, щоб гарантувати довгострокове перебування на ринку.

Методика бенчмаркінгового дослідження досить добре розроблена, має під собою серйозне теоретичне обґрунтування та неодноразово успішно випробувалась на практиці. За даними консалтингової компанії Bain & Co, останні два роки бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях, оскільки він допомагає відносно швидко й з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси [4].

Наукові дослідження в області бенчмаркінгу є досить результативними для країн із розвинутою економікою, однак існує ряд теоретичних моментів, які мають потребу в уточненнях і розширеннях для економічних систем, які недавно стали ринковими. Насамперед, для українських підприємств важливо оперувати таким визначенням бенчмаркінгу, яке б повною мірою у своєму формулюванні інформувало про зміст поняття. Оскільки бенчмаркінг є, в першу чергу, інструментом стратегічного управління, розуміння його сутності повинно бути донесене до вищого керівництва організації. Адже стратегічне управління є цариною вищого менеджменту. У такому вигляді, яка існує сьогодні, інформація про бенчмаркінг не знайде належної уваги з боку керівників підприємств. Так, категоріальний апарат є абстрактним, малоінформативним або ж суто науковим та носить вузький характер. Також варто вказати на об'єктивну неприхильність до новітніх, до того ж малозрозумілих, методик управління керівного складу більшості підприємств України. Адже основна маса вищого керівництва підприємств володіє діючим операційним досвідом, що склався протягом тривалого періоду діяльності. Психологічні характеристики такої категорії керівників також передбачають усталену консервативність. Такий порядок речей є однією з причин відставання українських підприємств від світового рівня за багатьма показниками. Так, на нашу думку, однією з проблем підприємств нафтогазової галузі є використання у їхніх системах корпоративного управління радянської спадщини. Україна повинна робити акцент на посилення інтеграції з світовим нафтогазовим товариством.

Бенчмаркінг, як жоден інший метод, дає змогу проаналізувати і порівняти продукти, підприємницькі процеси, послуги, методи, самі підприємства або середовище, що оточує підприємство. Цей метод після проведення відповідних змін і підвищення продуктивності дає змогу досягти вищих позицій серед провідних підприємств.

Основний недолік, що відрізняє бенчмаркінг від інших методів, полягає винятково у тому, що бенчмаркінг як метод ще відносно молодий. На сьогоднішні існує досить мало

фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінг-проекту. Система вищої освіти України, реагуючи на потреби ринку, почала випускати відповідних фахівців. Проте керівництво більшості підприємств не поспішає давати «зелене світло» молодим фахівцям і продовжує використовувати традиційні методи дослідження зовнішнього середовища, посилаючись на те, що молодь немає досвіду. Не поспішають «управлінці зі стажем» залучати і досвідчених зарубіжних фахівців, говорячи: «...дорого, та й не наш це метод!». Отже, бачимо, що ця «проблема» штучна і при бажанні її можна вирішити.

Існують і деякі обмеження в доступі до інформації, без якої бенчмаркінг зовсім неможливий. Й справді, вітчизняні підприємства не поспішають ділитися технологіями свого успіху. Тож у нагоді стане досвід деяких російських компаній, що зіткнулися з аналогічними труднощами та змогли їх подолати. Цікавим є досвід проведення бенчмаркінгу Ірбітським мотоциклетним заводом, фахівці якого шукали інформацію не на вітчизняних підприємствах-конкурентах, а вивчали та втілювали досягнення аналогічних зарубіжних компаній. Адже керівництво зарубіжних фірм вважає, що навчаючи кого-небудь – зростаєш і навчаєшся сам. У сучасному світі прогрес кожної країни залежить від того, наскільки повно вона може скористатися матеріальними і духовними здобутками всього людства.

Тож як українська нафтогазова галузь може скористатися здобутками іноземних підприємств аналогічної галузі? Відомо, що зовнішньоекономічні зв'язки у сучасних умовах стають могутнім засобом прискорення науково-технічного розвитку та інтенсифікації економіки. Міжнародні економічні зв'язки охоплюють діяльність, пов'язану з реалізацією товарів і сировини (міжнародна торгівля), послуг (ринок послуг), руху міжнародних інвестицій (ринок капіталу), обігу грошей (валютний ринок), міграції трудових ресурсів [5]. Удосконалення форм зовнішньоекономічних зв'язків підприємств нафтогазового комплексу можливе у разі застосування принципів бенчмаркенгу, і навпаки. Для застосування бенчмаркенгу в нафтогазовому комплексі необхідні певні платформи, на яких керівники та представники підприємств можуть обмінюватися досвідом: на сторінках журналів, газет чи у телепередачах, або на семінарах, форумах, конференціях, виставках, круглих столах, у засіданнях менеджмент-клубів або професійних клубів, таких як HR-Club, комітетах AmCham чи засіданнях бізнес-асоціацій. Головне при перейманні досвіду розуміти, що мова йде не про копіювання, а лише про ідеї та напрями [6].

Для України необхідним є створення відповідних державних важелів, правового буфера для посилення європейської інтеграції нафтогазового комплексу. Сьогодні серед підприємств нафтогазового комплексу України існує велика кількість підприємств, якщо не з 100%, то із значною часткою іноземного капіталу. Залу-

чення іноземних інвестицій у розробку та видобуток українських запасів вуглеводнів є одним із ефективних шляхів покращання енергетичної безпеки України. Високий рівень професіоналізму персоналу, доповнений можливостями передових технологій та сучасним обладнанням, є запорукою успішного динамічного розвитку підприємств у майбутньому. Та не тільки – підприємства з іноземними інвестиціями мають великі можливості застосовувати бенчмаркенг у своїй діяльності, адже знаходяться дуже близько до світових лідерів у нафтогазовій галузі. Відмова від радянської спадщини, аналіз міжнародних нафтогазових стратегій, вибір найбільш успішної та оптимальної для України – ось запорука успіху.

Отже, можна сказати, що можливості для застосування зарубіжного досвіду бенчмаркенгу в Україні реально існують, а досягнення позитивного результату від його застосування залежить тільки від власного бажання і зусиль. Звичайно, застосування бенчмаркенгу в нафтогазовому комплексі як рушійної сили для максимального використання внутрішніх резервів розв'язання паливно-енергетичної проблеми не дозволить за нинішнього рівня розвитку нафтогазовидобувної промисловості країни, повністю розв'язати нафтогазову проблему. Однак саме реалізація даного методу допоможе значно зменшити гостроту проблеми й полегшити її розв'язання. Адже сьогодні, як ніколи, успіх в нафтогазових галузях світу залежить значною мірою від досконалого джерела надійної інформації. А завдяки саме бенчмаркенгу можливо отримати доступ до інформації про найуспішнішу практику та методи її впровадження.

## *Література*

- 1 Карп І. Нафтогазовий комплекс України // Вісник НАН України. – 2006. – № 2. – С.33.
- 2 Возняк Т. Чого добивається Путін? Геополітичний аспект газового контрастуну Росії // Українська правда. – 2006. – 3 січня. – С.3.
- 3 Ареф'євий Є.В, Ареф'єва О. В. Бенчмаркінг: Навч. посіб. – К.: Європейський університет, 2003. – 58 с.
- 4 Кэмп Р. Легальний промисловий шпіонаж: Бенчмаркінг бізнес-процесів: Технології пошуку та впровадження кращих методів роботи ваших конкурентів / Пер. з англ. – Дніпропетровськ.: Баланс-клуб, 2004. – 416 с.
- 5 Evolutionary Concepts in Contemporary Economics / Ed. by R.W.England. – Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2004. – 255 p.
- 6 Жаліло Б. Гей, бенчмаркнемо. – [Цит. 2008, 2 квітня]. – Доступний з: <<http://www.businesssolutions.com.ua>>.