

УДК 338.3:005.6

ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ХРИСТЕНКО Олена Володимирівна,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту і логістики,

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

e-mail: khrystenko_lena@ukr.net

МАНЖОС Станіслав Андрійович,

студент,

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

e-mail: stasmanzhos@gmail.com

Анотація. Досліджено теоретичні погляди науковців щодо трактування поняття «бенчмаркінг». Проведення бенчмаркінгу забезпечує підприємству формування додаткових конкурентних переваг. Визначено особливості застосування бенчмаркінгу в системі управління на провідних зарубіжних та вітчизняних підприємствах.

Запропоновано правила, яких необхідно дотримуватися під час застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством.

Ключові слова: бенчмаркінг, ефективність, підприємство, правила, процес.

Постановка проблеми. Сьогодні конкуренція в світі набирає досить глобального характеру і головною метою багатьох компаній є досягнення світових стандартів. У теперішніх умовах виникає необхідність в перебудові системи управління підприємствами. Трансформаційні процеси висувають до системи управління підприємствами досить багато вимог: висока гнучкість, адаптування до змін кон'юнктури ринку та інше. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством є найбільш ефективним інструментом для з'ясування сильних та слабких сторін підприємства, виявлення на що воно здатне, визначення перспектив подальшого розвитку тощо. Це так само дає можливість підприємству втриматися на ринку під час кризових явищ та сформуванню додаткові конкурентні переваги в найближчому майбутньому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти сутності бенчмаркінгу в діяльності підприємства висвітлені в працях таких науковців, як Е. Михайлова, В. Командровська, А. Градун, А. Селезньова, Е. Оленева тощо. Класифікацію етапів бенчмаркінгу здійснювали

Анотація. Исследованы теоретические взгляды ученых относительно трактовки понятия «бенчмаркинг». Проведение бенчмаркинга обеспечивает предприятию формирование дополнительных конкурентных преимуществ. Определены особенности применения бенчмаркинга в системе управления на ведущих зарубежных и отечественных предприятиях. Предложены правила, которых, необходимо придерживаться во время применения бенчмаркинга в системе управления предприятием.

Ключевые слова: бенчмаркинг, эффективность, предприятие, правила, процесс.

такі дослідники: Р. Кемп, Л. Довгань, Л. Артеменко та ін. Дослідженням бенчмаркінгу, як способу одержання конкурентних переваг займалися такі науковці: М. Бублик, М. Хімяк, М. Лібер, Н. Козак, Н. Воєводіна, В. Толберг, Е. Логінова, А. Калугіна та ін.

Постановка завдання. Як показує світовий досвід першочерговим завданням сучасних вітчизняних підприємств має стати отримання навичок ефективно використовувати бенчмаркінг для підвищення своїх позицій, а, отже, забезпечення максимального рівня прибутку в майбутньому. Метою даного дослідження є розкриття процесу застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні не склалося єдиної думки про точний час появи бенчмаркінга. Його виникнення найчастіше відносять до кінця 50-х років минулого століття, під час регулярних відвідувань відомих американських компаній японськими спеціалістами, метою яких була розвідка ідей і методів, товарів і послуг, виявлення їхніх сильних і слабких сторін. В подальшому японці створювали

аналогічні, але більш конкурентоспроможні товари, які пропонували на ринок по більш вигідній ціні.

У Західній Європі цей метод був розроблений у 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США). Водночас, в момент важкої кризи, застосування бенчмаркінга в компанії «Хероx»

1979 року дозволило підприємству не тільки залишитися на плаву, але і пробитися в лідери галузі [1].

На сучасному етапі єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу не існує.

Серед численних дефініцій терміна «бенчмаркінг» можна виділити визначення, представлені в *табл. 1*.

Таблиця 1

Зміст різних визначень поняття «бенчмаркінг» [2]

Критерій визначення	Зміст визначення	Автор, джерело
Як процес	Бенчмаркінг – безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма при здійсненні своїх функцій	Рейдер Р.
	Бенчмаркінг являє собою процес систематичного, методичного і безперервного визначення і вивчення кращих видів діяльності та навичок і вмінь, що лежать в їх основі та використовуються в даній галузі фірмами в їх прагненні до ідеалу	Діденко Ю., Соболева Т.
	Бенчмаркінг – це процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного поліпшення.	Криворучко О., Сукач Ю.
Як метод, інструмент, спосіб	Бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства, внаслідок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній	Даррелл К. Рігбі
	Бенчмаркінг виступає як потужний інструмент, за допомогою якого організація може проводити порівняльний аналіз продуктів, обладнання, персоналу і процесів	Старіков В.
	Під бенчмаркінгом розуміють систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності вашої організації	Харрінгтон Х., Харрінгтон Д.
Як пошук	Бенчмаркінг – це пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності	Кэмп Р.
	Бенчмаркінг – безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу	Щегельська О.
	Бенчмаркінг – це технологія пошуку, порівняльного аналізу та освоєння кращого досвіду бізнесу партнерів і конкурентів, порівняння моделі бізнесу своєї компанії з його еталонною моделлю на галузевому, міжгалузевому, національному та міжнародному рівнях	Маркетинг. Великий тлумачний словник
	Бенчмаркінг – це пошук тих найкращих рис, інструментів, методів та практик, застосування яких на відповідному підприємстві призводить до удосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності	Карпенко Н.
Як діяльність	Бенчмаркінг – це вид діяльності, що пов'язаний із клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється у плануванні з орієнтацією на створення цінності і компетентності	Bruckhardt W.
	Бенчмаркінг – систематична діяльність, що проводиться підприємством, яка спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці для підвищення власної конкурентоспроможності	Петряшов Д.

На нашу думку, бенчмаркінг – це систематична діяльність підприємства, яка передбачає вивчення та використання передового досвіду підприємств визначеної галузі для поліпшення

діяльності даного підприємства та завоювання ним бажаної конкурентної позиції на ринку.

Бенчмаркінг включає комплекс засобів, що дозволяють систематично знаходити, оцінювати

всі переваги чужого досвіду і організувати їх використання у своїй роботі. Бенчмаркінг спрямований на вивчення бізнесу. Щодо інновацій він означає вивчення бізнесу інших підприємств або підприємців з метою виявлення основоположних характеристик для розробки своєї інноваційної політики і конкретних видів інновацій [3].

Основний зміст та мета бенчмаркінгу, як стверджують М. Бублик, М. Хім'як, М. Лібер [4], полягає в ідентифікації відмінностей із порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути методи, процеси, технології, якісні параметри продукції,

показники фінансово-господарської діяльності підприємства (структурних підрозділів). За допомогою цього інструменту можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких потрібно дотримуватися, щоби забезпечити його стабільну конкурентоспроможність [4] (див. *табл. 1*). Ціллю бенчмаркінгу є вивчення стану справ, пов'язаних із якістю й ефективністю бізнесу партнерів і використання передових прийомів і практичних методів у конкурентній боротьбі для досягнення комерційних успіхів своєї компанії.

Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу (*табл. 2*).

Таблиця 2

Порівняння підходів бенчмаркінгу та конкурентного аналізу [5]

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти або лідируючі підприємства
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для ухвалення рішення	Певне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю тощо.

Тобто на сьогодні бенчмаркінг – це безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що призведуть організацію до більш досконалої форми. Він розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами й поставальниками. Аналіз конкурентоспроможності дає змогу виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження переробити і завоювати найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння й аналізу процесу діяльності спрямований на розуміння причин розходжень для того, щоб ці відмінності перебороти [6]. Досвід бенчмаркінга використовується також для визначення стратегії успіху підприємства. Пильна увага спрямована на такі питання: хто? як? чому? (Яка фірма забралася на вершину конкуренції? Чому власна організація не стала кращою у своїй області? Що можна змінити, а що треба зберегти на підприємстві, щоб воно стало кращим? Як впроваджувати відповідну стратегію [7]?)

У разі використання в компанії бенчмаркінга співробітники діляться на команди, що складаються з представників різних служб і відділів.

Застосування бенчмаркінгу на підприємстві має певні особливості. Насамперед, слід пам'ятати, що бенчмаркінг може проводитися на різних рівнях:

- на мікрорівні – це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- на мезорівні – здійснюється за чинниками, що характерні для галузі;
- на макрорівні – зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні фактори виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо) [8].

Проаналізувавши погляди декількох авторів, ми бачимо, що кожен з них розуміє процес застосування бенчмаркінгу по-своєму. На нашу думку, для того, щоби досягти бажаного результату, доцільно використовувати процес, який зображено на *рис. 1*.



Рис. 1. Процес застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством

Розглянемо докладніше кожен із цих етапів.

Планування. На цьому етапі здійснюється обрання сфери й цілей бенчмаркінгу, ідентифікація ресурсів та визначення пріоритетів для удосконалення підприємства.

Збір даних. На цьому етапі обирається компанія та данні для порівняння (бізнес-процес; продукція, яку вони випускають), а також визначається методологія для аналізу.

Аналіз. Здійснюється на підставі оцінювання рівня власної ефективності та компанії, що порівнюються. Також проводиться аналіз причин розриву в рівні ефективності й пошук шляхів з удосконалення розвитку в рівні ефективності.

Адаптація. Бенчмаркінг як техніка удосконалення процесу ефективної роботи підприємства потребує такої структури управління змінами, яка необхідна для здійснення будь-яких удосконалень. Водночас використовується така послідовність дій:

- про результати бенчмаркінгу інформуються всі співробітники, які тією чи ін-

шою мірою задіяні в реалізації критичних процесів;

- формується команда співробітників, які будуть залучені в процес упровадження змін;
- результати бенчмаркінгового порівняння трансформуються в кілька головних принципів.

Реалізація. Розробити план застосування, процедури контролю, оцінки й аналізу процесу впровадження. Створити можливості, щоби змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

Контроль і оцінювання. Цей етап полягає в проведенні моніторингу результатів реалізації заходів бенчмаркінгу та їхнього впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У разі досягнення мети з'ясовують інші проблеми для їх майбутнього розв'язування, і процес бенчмаркінгу повторюється [9].

Сьогодні для більшості керівників малих і середніх підприємств України «бенчмаркінг» – це

незнайоме слово, а еталонне зіставлення сприймається не як метод, а як звичайний аналіз конкурентів або маркетингове дослідження. Бенчмаркінг впевнено знаходить своє місце в управлінському арсеналі керівників малих і середніх підприємств за кордоном. Черга за українськими компаніями, і вже сьогодні ті організації, які освоюють цей метод, будуть мати незаперечні конкурентні переваги на ринку [10].

Якщо взяти до уваги розвиток бенчмаркінгу в світі, то найбільш ефективно його використовують у Японії та США. В цих країнах він розвивається за інтенсивної державної підтримки. Обмін своїм досвідом здійснюють компанії, отже спрощується їхня діяльність, а це з свого боку позитивно відзначається на економіці країни загалом. Водночас сприйняття та прийняття бенчмаркінгу, безсумнівно сприятиме тому, що в країні будуть створюватися та розвиватися консультаційні центри, завдяки яким, різні організації будуть співпрацювати.

Для України бенчмаркінг може виявитися цінним інноваційним інструментом, завдяки якому можна буде розробити зміни в соціально-економічній політиці держави. Проте слід пам'ятати, що бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом, оскільки для одержання належної ефективності від застосування цього процесу необхідно зробити його системним. Можна сказати, що в основу бенчмаркінгу покладена насамперед ідея порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але і переводих фірм інших галузей [11].

Розвиток бенчмаркінгу в Україні зіштовхнувся з такими проблемами:

- неможливість порівняти досвід українських підприємств із досвідом західних суб'єктів господарювання. Менталітет українського бізнесу, специфіка ведення справ, стилі управління не дають можливості одержати необхідні кількісні показники з метою подальшого їх порівняння з аналогічними галузевими у світовому масштабі;
- упереджене ставлення керівного складу організацій та підприємств до проведення безоплатних урядових програм;
- помилкове розуміння інструментарію та призначення бенчмаркінгу.

В Україні бенчмаркінг не є дуже поширеним. Про це свідчать результати спроби введення програми «Українського індексу бенчмаркінгу», що фінансувалася Міністерством у справах міжнародного розвитку Великобританії (DFID).

UBI (Ukrainian Benchmarking Index) – це комп'ютерна програма, що дає можливість про-

ведення порівняльного аналізу конкретного бізнесу з найкращим його аналогом, який вибирається із бази даних. Взагалі процес проведення такого аналізу досить простий. Він полягає в опитуванні керівників організацій, внесенні результатів опитування в базу даних і програма видає графічне зображення місця розташування досліджуваної організації як порівняти з іншими учасниками ринку. Починаючи з 2003 р., спеціально підготовлені консультанти розміщали зібрану інформацію щодо двохсот українських компаній. Однак у 2007 р. програма припинила своє функціонування у зв'язку з тим, що підприємства практично не надавали детальної інформації про особливості ведення власного бізнесу і проводити порівняння було неможливо [12].

Слід відмітити, що в країнах Європейського союзу бенчмаркінг визнано одним із найефективніших методів контролю якості.

Першим прикладом в Україні можна вважати сертифікацію системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, яка виходить на міжнародний ринок. Процес сертифікації, за суттю, є бенчмаркінговим процесом. Щоби бути сертифікованим за системою ISO, компанія повинна призвести свої бізнес-процеси і внутрішні процедури у відповідність до вимог ISO. Найвідомішим успішним прикладом сертифікації українських компаній за системою ISO є пивзавод «Оболонь», «Славутич», Луцький підшипниковий завод Ambulance. Система ISO використовується для ідентифікації «критичних місць», у яких і впроваджуються часткові вдосконалення [13].

Одним із цікавих прикладів застосування методології бенчмаркінгу в Україні є КП ПОР «Полтававодоканал». Так, на початку 2015 р. в Україні проводився проект «Бенчмаркінг» у якому взяли участь вісім водоканалів, у тому числі і КП ПОР «Полтававодоканал». Проведено дослідження ефективності фінансової діяльності підприємства й технологічність процесу. У працівників КП ПОР «Полтававодоканал» з'явилася можливість порівняти показники своєї діяльності з водоканалами України та Європи. Результати системи бенчмаркінгу дозволять у майбутньому водопровідно-каналізаційним підприємствам позбавитися недоліків і стати більш яскравішими для потенційних інвесторів.

Розглянемо основні правила, яких необхідно дотримуватися під час застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством.

Правило № 1. Бенчмаркінг не повинен бути «інспекційною перевіркою» роботи підприємства. Тобто, застосування бенчмаркінгу дає можливість не лише встановити ідеальні значення «базових параметрів» досліджуваних підприємств, але й виявити їхні причинно-наслідкові зв'язки.

Правило № 2. Виявлені ідеальні значення «базових параметрів» повинні бути застосовані на власному підприємстві з врахуванням його специфічних особливостей.

Правило № 3. Під час застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством доцільно використовувати «balanced scorecard» (комплексну систему індикаторів бізнесу). Це дасть можливість уникнути зменшення споживчої цінності продукції підприємства.

Правило № 4. Застосування бенчмаркінгу має бути системним та орієнтованим на конкретно поставлене завдання.

Правило № 5. Єдність напрямку. Тобто мета застосування бенчмаркінгу повинна чітко відповідати цілям організації та не перешкоджати їх досягненню.

Висновки. Таким чином, бенчмаркінг є альтернативним методом стратегічного планування, використовуючи який завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням ідеальних показників досліджених підприємств. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством дозволяє систематично знаходити та оцінювати всі переваги найкращого досвіду підприємств-конкурентів і створювати можливості для їх використання на власному підприємстві.

Список використаних джерел

1. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и зарубежом. – 2001. – № 1. – С. 134–139.
2. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур [Електронний ресурс] / Т. С. Морщенок // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – Режим доступу : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/92.pdf.
3. Бенчмаркетинг, как функция маркетинговых исследований [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.grandars.ru/student/marketing/benchmarking.htm>.
4. Бублик М. І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. І. Бублик, М. М. Хім'як, М. В. Лібер // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
5. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / Н. Козак. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html#1>.
6. Макаруч О. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільсько-господарськими підприємствами [Електронний ресурс] / О. Макаруч, О. Мартиненко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.
7. Воеводина Н. А. Бенчмаркетинг – инструмент развития конкурентных преимуществ [Електронний ресурс] / Н. А. Воеводина, В. Б. Толберг, Е. Ю. Логинова, А. В. Кулагина. – Режим доступу : <http://www.booksss.ru/ru/n/book/20086-21348.html>.
8. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
9. Командровська В. Є. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, А. І. Градун. – Режим доступу : <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>.
10. Ашуев А. М. Бенчмаркінг та фінансово-інвестиційна діяльність підприємства / А. М. Ашуев // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2004. – Т. 10. – С. 295–300.
11. Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О. В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – С. 140–145.
12. Вишинська Т. О. Бенчмаркінг в Україні: психологічний аспект [Електронний ресурс] / Т. О. Вишинська. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/2_KAND_2008/Economics/25408.doc.htm.
13. Шандрівська О. Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні / О. Є. Шандрівська, А. О. Мартинюк // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10–12 листопада 2011 року, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 140–141.