

УДК 658.5.011.4

**Попович Д.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки та теорії фінансів  
Львівської державної фінансової академії***Тарнавська О.Б.***аспірант кафедри маркетингу  
Львівського національного університету ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

## **БЕНЧМАРКІНГ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

## **BENCHMARKING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR ENTERPRISE'S EFFICIENCY MANAGEMENT**

### **АНОТАЦІЯ**

Розглядаються сутність, етапи розвитку та види бенчмаркінгу. Визначаються фактори, які варто враховувати для забезпечення проведення ефективного бенчмаркінгу. Сформульовано етапи проведення процесу бенчмаркінгу на підприємстві. Визначено переваги застосування бенчмаркінгу та проблеми, які стоять на заваді успішного його проведення.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, ефективність, управління, конкурентоспроможність, управлінські рішення.

### **АННОТАЦИЯ**

Рассматриваются сущность, этапы развития и виды бенчмаркинга. Определяются факторы, которые следует учитывать для обеспечения проведения эффективного бенчмаркинга. Сформулированы этапы проведения бенчмаркинга на предприятии. Определены преимущества применения бенчмаркинга и проблемы, которые стоят на пути его успешного проведения.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, эффективность, управление, конкурентоспособность, управленческие решения.

### **ANNOTATION**

The essence, stages of development and types of benchmarking are considered. Factors that should be taken into account for ensuring an effective conducting of benchmarking are determined. Stages of conducting the process of benchmarking in the enterprise are formulated. The advantages of benchmarking application and problems that stand in the way of its successful implementation are determined.

**Keywords:** benchmarking, effectiveness, management, competitiveness, management decisions.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку вітчизняного виробничого сектору характеризується низкою проблем, найважливішою із яких є необхідність формування ефективної системи управління. Тому виникає необхідність у вивченні зарубіжного досвіду застосування сучасного інструментарію для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективного управління його діяльності. Дієвим інструментом управління ефективністю підприємства є бенчмаркінг.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивченням теоретичних та практичних аспектів бенчмаркінгу присвячені роботи багатьох зарубіжних вчених: Б. Андерсена, Г. Ватсона, Ф. Котлера, Р. Рейдера та інших. В Україні ґрунтовних досліджень на предмет бенчмаркінгу проводиться недостатньо. Сутність та

методологія проведення бенчмаркінгу висвітлюється у працях деяких вітчизняних авторів, як А. Ашуєв, А. Гончарук, О. Коваленко, О. Кузьмін, О. Макаруч, І. Островська, В. Стадник, М. Тепла та інші. Разом з тим у вітчизняній науковій літературі потребує дослідження застосування бенчмаркінгу як інструментарію управління ефективністю підприємства.

**Постановка завдання.** Основною метою дослідження є визначення бенчмаркінгу як дієвого інструмента управління ефективністю підприємства. Поставлена мета обумовила розв'язання низки взаємопов'язаних завдань: вивчення теоретичних засад бенчмаркінгу, його видів, переваг та недоліків застосування для забезпечення кращого досвіду його реалізації вітчизняними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «бенчмаркінг» з'явився у сімдесятих роках в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США) під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді і був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах». Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Херох щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами («Бенчмаркінг конкурентоспроможності»).

Бенчмаркінг на сучасному етапі базується на механізмі порівняльного аналізу роботи однієї компанії з показниками діяльності іншої, яка є більш успішною на ринку. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні, дослідженні, запозиченні та адаптації досвіду економічно ефективніших підприємств-конкурентів.

У своєму розвитку бенчмаркінг пройшов кілька етапів [1, с. 254]:

- спочатку він інтерпретувався як реінжиніринг, або ретроспективний аналіз продукції;
- бенчмаркінг конкурентоспроможності (кінець 1970-х–середина 1980-х років);

- третій етап (з другої половини 1980-х років) пов'язаний не стільки з порівнянням своєї продукції з конкурентом, скільки з вивченням діяльності процвітаючих компаній в інших галузях економіки;

- четвертий етап – розвиток стратегічного бенчмаркінгу, який розглядається як систематичний процес оцінки успішних стратегій підприємств-партнерів (необов'язково конкурентів) з метою вироблення вдосконалення стратегії компанії;

- глобальний бенчмаркінг, який у майбутньому може стати інструментом обміну міжнародним досвідом з урахуванням національної культури процесів компаній.

Слід відзначити, що на практиці бенчмаркінг досить часто ототожнюють із звичайним аналізом конкурентів (конкурентним аналізом) або навіть маркетинговим дослідженням, проте між ними існують відмінності:

– по-перше, конкурентний аналіз обмежений певною галуззю або ринком, тому його метою є дослідження діяльності прямих конкурентів, тоді як бенчмаркінг не має таких обмежень і передбачає дослідження не лише конкурентів, але й передових підприємств інших галузей, а також інших внутрішніх структурних підрозділів даного підприємства;

– по-друге, конкурентний аналіз дозволяє виявити відмінності між конкурентами, але не пояснює як їх подолати і завоювати кращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші підприємства виявились успішними, скільки знайти відповіді на питання що, як і чому роблять лідери для задоволення потреб споживачів, тобто виявити фактори і методи роботи, які дозволили б досягнути кращих результатів [2, с. 597-598].

Бенчмаркінг може проводитися як всередині підприємства, так і поза його межами, стосуватися різних аспектів діяльності, тому на практиці розрізняють різні види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг здійснюється усередині організації, у результаті якого аналізуються та порівнюються характеристики виробничих одиниць одного й того самого підприємства, схожих за аналогічними процесами.

2. Зовнішній партнерський бенчмаркінг проводиться кількома фірмами або підприємствами, які укладають договір про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з учасників з метою надання допомоги один одному для подальшого успішного розвитку. Подібні угоди можуть укладати як різнопрофільні, так і однопрофільні підприємства, тобто підприємства-конкуренти. Проведення такого бенчмаркінгу вважається одним із способів пом'якшення конкуренції.

Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання дослі-

джуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання. Партнерський бенчмаркінг можна вважати одним із елементів ситуації, коли відбувається відмова від суперництва на користь співробітництва [3, с. 141].

На нашу думку, якщо партнерська група охоплює широкий спектр країн діяльності підприємств, окрім загального порівняння компаній за низкою показників, доцільно деталізувати порівняння за регіонами (наприклад, Західна, Центральна і Східна Європа, країни СНД тощо).

3. Функціональний бенчмаркінг, при якому аналізуються окремі процеси, функції, методи та технології в порівнянні з іншими підприємствами, які не є конкурентами. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проєктів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються [4, с. 5].

4. Загальний (міжгалузевий) бенчмаркінг – порівняння компанії з непрямими конкурентами незалежно від сектора економіки щодо вибраних параметрів.

5. Асоціативний бенчмаркінг проводиться підприємствами, які об'єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі [3, с. 143].

6. Конкурентний бенчмаркінг передбачає порівняння діяльності даного підприємства, його продукції, бізнес-процесів, показників з діяльністю його прямих конкурентів, тобто підприємств, які конкурують між собою в одній галузі або на одному ринку [2, с. 598].

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається такими умовами:

- характером завдань, які необхідно вирішити, і розглянутими аспектами проблеми;
- доступними ресурсами й часом проведення бенчмаркінгу;
- досвідом проведення бенчмаркінгу;
- достатністю ресурсів для реалізації можливих заходів щодо підвищення ефективності [1, с. 256].

Для забезпечення проведення ефективного бенчмаркінгу варто враховувати такі фактори:

- вибір показників з найбільшою мірою впливу;
- можливість регулярного надходження статистичних даних для аналізу;
- об'єктивні відмінності різних регіонів (країн) щодо регуляторного впливу з боку держави;
- вибір валюти аналізу і врахування коливання валютних курсів;
- національні відмінності у веденні бухгалтерського обліку та формуванні звітності;
- вибір орієнтиру для порівняння (верхня чи нижня межа, середнє значення);
- єдиний підхід до розрахунків з метою забезпечення порівнянності результатів;

- використання автоматизованої моделі бенчмаркінгу для оптимізації аналізу.

На сучасному етапі не вироблено єдиного підходу до проведення бенчмаркінгу, тому, застосовуючи базові принципи бенчмаркінгу, різні автори пропонують власне бачення послідовності і змісту основних етапів його проведення. На нашу думку, в цілому процес проведення бенчмаркінгу передбачає такі етапи:

- визначення сфер діяльності підприємства, які необхідно вдосконалити;
- виділення основних чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства;
- визначення основних критеріїв, за якими буде проводитись порівняльний аналіз;
- вибір компаній-лідерів для проведення бенчмаркінгу;
- пошук інформації;
- аналіз інформації, проведення оцінки розходжень;
- розробка та реалізація заходів щодо зменшення (або повного усунення) розходжень у рівнях ефективності;
- контроль за впровадженням результатів аналізу.

Застосування бенчмаркінгу як інструмента управління ефективністю підприємства дозволяє виділити його переваги:

- можливість визначити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства в залежності від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов;
- можливість запозичення кращого досвіду інших підприємств;
- сприяє кращому задоволенню споживчого попиту шляхом встановлення нових стандартів та цілей;
- стимулювання працівників до навчання і вдосконалення, підвищення власного потенціалу;
- можливість формування потужної команди внутрішніх консультантів;
- напрацювання досвіду проведення організаційних змін;
- сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Разом з тим можна виділити низку проблем, які стоять на заваді успішного проведення бенчмаркінгу:

- сприйняття бенчмаркінгу як «перевірки» підприємства;
- часові обмеження;
- нестача управлінських та професійних кадрів;
- недоступність чи важкодоступність інформації для аналізу;
- недосконалість планування процесу бенчмаркінгу;
- відсутність реальної практики бенчмаркінгу.

**Висновки.** В Україні вже функціонують підприємства, що використовують бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства. Володіючи як перевагами, так і певними негативними аспектами в процесі застосування, бенчмаркінг призводить до суттєвих змін процесів, які мають місце на підприємстві, і є дієвим інструментом забезпечення позитивних зрушень в управлінні. Майбутня практика застосування бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами повинна сприяти вдосконаленню його інструментарію та має стати предметом подальших наукових розробок з означеної проблематики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вып. 1(27). – С. 253-258.
2. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2010. – Вып. 44. – С. 595-605.
3. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009 – № 3, Т. 1. – С. 140-145.
4. Островська І.П. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління / І.П. Островська // Zbiór raportów naukowych «Nauka w świecie współczesnym». (29.05.2013 – 31.05.2013) – Łódź : Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2013. – 48 str.