

## БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

### BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT ON EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN UKRAINE

**Панкратова Л.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки,  
Уманський державний педагогічний університет

**Макушок О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
Уманський національний університет садівництва

**Бобко В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки,  
Уманський державний педагогічний університет

**Pankratova Lesia**

Uman State Pedagogical University

**Makushok Olga**

Uman National University of Horticulture

**Bobko Valentin**

Uman State Pedagogical University

*У статті висвітлено та оцінено стан наукової проблематики й дискусійних питань, що пов'язані з розвитком, організацією та плануванням бенчмаркінгу в кризових умовах України. Досліджено змістову характеристику бенчмаркінгу та проведено аналіз динаміки практичного застосування теорії бенчмаркінгу на початку її виникнення. Висвітлено переваги застосування бенчмаркінгу як інструменту управління ефективністю підприємства. Розглянуто та проаналізовано ефективність застосування процесу бенчмаркінгу як альтернативи повноцінному маркетинговому дослідженню. У процесі дослідження визначено основні особливості провадження бенчмаркінгу на підприємствах. Досліджено безумовний вплив бенчмаркінгу на підвищення загальної ефективності діяльності підприємств. Наголошено на необхідності використання підприємствами бенчмаркінгу як ефективної бізнес-технології в умовах сьогодення.*

**Ключові слова:** бенчмаркінг, інструмент управління ефективністю, маркетинг-мікс, конкуренція, реінжиніринг.

*В статье освещено и оценено состояние научной проблематики и дискуссионных вопросов, связанных с развитием, организацией и планированием бенчмаркинга в кризисных условиях Украины. Исследована содержательная характеристика бенчмаркинга и проведен анализ динамики практического применения теории бенчмаркинга в начале ее возникновения. Освещены преимущества применения бенчмаркинга как инструмента управления эффективностью предприятия. Рассмотрена и проанализирована эффективность применения процесса бенчмаркинга в качестве альтернативы полноценному маркетинговому исследованию. В процессе исследования определены основные особенности использования бенчмаркинга на предприятиях. Исследовано безусловное влияние бенчмаркинга на повышение общей эффективности деятельности предприятий. Сделан акцент на необходимости использования предприятиями бенчмаркинга как эффективной бизнес-технологии в современных условиях.*

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, инструмент управления эффективностью, маркетинг-микс, конкуренция, реинжиниринг.

*In modern the economic environment for each enterprise extremely important also needs to be competitive and adequately and successfully to maintain competition. The main strategic objective of any enterprise is the accelerated development for ensuring adequate needs of consumers in the conditions of modernization of the country. The most effective way of overcoming negative trends in development of the organizations is change of approach to management. Today benchmarking is one of effective methods improvement of business on the basis of the best practices and enters in the most popular instruments of management. The critical economic situation of the economic sector in Ukraine demands strengthening of control of marketing activity. In article an assessment of a condition of a scientific perspective and the debatable questions connected with development, the organization and planning of a benchmarking in post-crisis conditions of Ukraine is considered and is given. Substantial characteristic of benchmarking is investigated. Benchmarking process to a full-fledged market research is considered an alternative. The main features of production of benchmarking at the enterprises are defined. The impact of benchmarking on increase in efficiency of activity of the enterprises is investigated. It is defined that benchmarking is the effective tool for definition of position of the organization in comparison with similar. Competent takeover of experience of the successful companies and introduction of the best methods of work in practical activities of the enterprise will allow to cut down expenses, to raise profit, to optimize the choice of the strategy, to sell competitive products both in the domestic market, and on international. It is revealed that in the course of introduction and realization of benchmarking in activity of the Ukrainian enterprises there is a number of bars, the insufficient number of experienced experts and unwillingness of the domestic enterprises to open own secrets of success, that is to give "a trade secret" are basic of which. The mentality of the Ukrainian business, specifics of business management, administrative style does not give the chance to receive the required indicators for comparison. This defect can be eliminated, making use of experience of the Ukrainian branches of the international companies where foreign experience is more adapted to national conditions. Thus, it is necessary to adapt foreign developments on use of benchmarking for Ukrainian of the market environment. In the long term on the basis of borrowed experience in Ukraine creation and support of a system of not stopping improvements of effectiveness of business will take place. The Ukrainian enterprises will have an opportunity to compare efficiency indicators, to define weak and strengths in comparison with competitors in the national market and with world leaders. So, profound studying of successful foreign and domestic practice of benchmarking for increase in efficiency of activity, improvement of quality and increase in competitiveness of the enterprise which seeks to become the leader in the field of activity has to become prospect of a further research in a certain direction.*

**Key words:** benchmarking, instrument of management of efficiency, marketing mix, competition, reengineering.

**Постановка проблеми.** У сучасному економічному середовищі конкуренція характеризується глобальними рисами, які спонукають усі підприємства та організації незалежно від організаційно-економічної форми діяльності до відповідності рівню світових стандартів. Зрозуміло, що в умовах невизначеності сьогодення для будь-якого підприємства на першу шпальту виходить необхідність бути конкурентоздатним та успішно витримувати конкурентну боротьбу.

Найсучаснішим способом подолання гальмуючих ефективний розвиток підприємства тенденцій є зміна підходу до управління. Зменшення обсягів збуту, зростання вартості енергоносіїв, технологічне й технічне відставання від світових лідерів, старіння управлінських технологій – всі ці проблеми нині спостерігаються на більшості українських підприємств. Застосування перевірених зарубіжних практик в організації управлінської діяльності є основним методом подолання цих перешкод. Сьогодні бенчмаркінг – це основний ефективний метод удосконалення бізнесу, що базується на світовому передовому досвіді та входить до найпопулярніших інструментів управління. Отже, вважаємо за необхідне розглянути перспективи та проблеми застосування бенчмаркінгу на підприємствах України з огляду на зростання актуальності цього інструменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бенчмаркінг є дещо новим терміном у теорії

та новим методом у практиці стратегічного управління й управління змінами. Проблема тикою застосування бенчмаркінгу займалися багато закордонних учених, таких як І. Аренов, Е. Белокоровін, Г. Ватсон, Р. Кемп, Є. Михайлова, Р. Райдер, Дж. Херрінгтон. Серед вітчизняних науковців виокремимо праці таких учених, як О. Бровкова, М. Бублик [1, с. 136–138], Т. Вашингська, А. Гончарук, Ю. Днірко, Д. Дуброва, С. Клименко [3, с. 527], Н. Швед. Науковці у своїх дослідженнях визначають необхідність та напрями використання підприємствами бенчмаркінгу як ефективної бізнес-технології. Проте теоретичні та практичні напрацювання щодо впровадження бенчмаркінгу в систему управління бізнес-процесами на малих та середніх підприємствах України потребують подальшого дослідження та доповнення з огляду на постійні трансформаційні перетворення українського ринкового середовища.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Найефективнішим способом подолання негативних тенденцій у розвитку організацій є зміна підходу до управління, тому необхідне детальне дослідження наукової проблематики та дискусійних питань, пов'язаних із сучасним розвитком бенчмаркінгу в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад бенчмаркінгу; аналіз впровадження та функціонування цього бізнес-інструменту на підприємствах України;

визначення суттєвих недоліків та можливих перспектив використання бенчмаркінгу в антикризовому управлінні.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сьогодні, як ніколи актуально, в Україні постає проблема підвищення ефективності діяльності підприємства у умовах карантинного господарювання, нестабільного курсу валюти, катастрофічної неплатоспроможності населення.

Досить гостро в умовах сьогодення постала необхідність підприємства у володінні інформацією про ефективно працюючих конкурентів, що дасть можливість досягнути оптимальних результатів своєї діяльності. Одним із основних методів виявлення конкурентних переваг підприємств є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг, безумовно, є одним з найпоширеніших методів та інструментів управління бізнесом, тому широко застосовується в різних сферах управління підприємством: і в логістиці, і в маркетингу, і в управлінні персоналом тощо.

Термін «бенчмаркінг» з'явився у 70-х роках минулого століття в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США) в процесі дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Саме тоді був чітко сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [1, с. 136–137].

Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проєкт компанії «Херох» щодо порівняння якості виробленої нею продукції з успішнішими на той час японськими аналогами («Бенчмаркінг конкурентоспроможності») [1, с. 138–139].

Можна виділити такі основні практичні етапи розвитку бенчмаркінгу:

1) реінжиніринг, або ретроспективний аналіз продукту (до середини 1970-х років);

2) бенчмаркінг конкурентоспроможності (отримав розвиток у 1976–1986 роках завдяки зусиллям фірми «Херох»);

3) бенчмаркінг процесу (еталонне зіставлення процесів, функціональний бенчмаркінг, що розвивався у 1982–1986 роках);

4) стратегічний бенчмаркінг, що був спрямований на оцінку альтернатив та забезпечення вдосконалення характеристик продуктивності системи шляхом ґрунтовного вивчення вже наявних успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів (цей вид був популярним у середині 1980–1990-х років);

5) глобальний бенчмаркінг, що забезпечує організацію міжнародних обмінів, при цьому враховуються культура та національні особливості процесів організації виробництва (із середини 1990-х років до сьогодні).

Слід відзначити, що на практиці бенчмаркінг досить часто отожднюють зі звичайним аналізом конкурентів (конкурентним аналізом) або

навіть маркетинговим дослідженням, проте між ними існують такі відмінності.

1. 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 цього підприємства.

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

Р.К. Донован відзначав, що бенчмаркінг є чітко структурованим, динамічним, стратегічним/тактичним процесом прийняття рішення, метою якого є поліпшення роботи підприємства з урахуванням результатів конкурентів і наявних результатів [7, с. 27].

Практичне застосування бенчмаркінгу як процесу відповідного порівняння та оцінювання ефективності одного підприємства поряд з іншими надає низку таких переваг:

– здатність виявлення та дослідження «ефективних» і «провальних» основ діяльності підприємства відповідно до коливань пропозиції, попиту та ринкових умов;

– здатність швидкого впровадження ефективного досвіду господарювання конкуруючих підприємств;

– можливість миттєвого задоволення споживчого попиту шляхом впровадження нових стандартів та цілей;

– значне підвищення стимулювання працівників до постійного вдосконалення та збільшення потенціалу;

– сприяння фундаментальній згуртованості консультантів підприємства;

– змога в короткі строки напрацювати ефективний досвід проведення управлінських змін;

– мобільне підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зрозуміло, що впровадження в практику бенчмаркінгу як інструменту управління ефективною діяльністю підприємства має низку таких недоліків:

– визначення бенчмаркінгу як маркетингового дослідження переваг підприємства;

– не всі підприємства мають можливість досить швидко впроваджувати дослідження бенчмаркінгу;

– катастрофічна незабезпеченість ринку обізнаними управлінськими та професійними кадрами;

- важка доступність інформації ефективного досвіду підприємств-конкурентів для аналізу;
- недостатнє напрацювання реальної практики бенчмаркінгу.

В Україні функціонують декілька сотень підприємств, які використовують бенчмаркінг у своєму управлінні як стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності. Дехто вважає його результатом розвитку концепції конкурентоспроможності або програмою з поліпшення якості, інші зараховують до інноваційних продуктів японської бізнес-практики. Найближчим часом, на нашу думку, бенчмаркінгу належатиме вагоме місце в арсеналі менеджерів компаній, адже через пошук найкращих практик та їх упровадження організація досягне досконалої форми.

Фактично бенчмаркінг є постійним процесом вивчення та оцінювання товарів, а також досвіду виробництва головних конкурентів та підприємств-лідерів на цьому сегменті ринку [1, с. 137–138].

На нашу думку, для застосування цього інструменту в Україні необхідно створити середовище, в якому відбуватиметься обмін знаннями та передовим досвідом. Для успішного існування такого середовища потрібно заохочувати створення корпоративних мереж різного виду, програмного забезпечення, корпоративних сайтів, програм навчання співробітників, розроблення яких стане підґрунтям для просування бенчмаркінгу в українське бізнес-середовище.

Кооперування з організаціями-лідерами, центрами бенчмаркінгу дасть підприємству можливість не тільки вивчати досвід, але й використовувати переваги цього інструменту у своїй діяльності. Існування безпечних зовнішніх корпоративних мереж забезпечить координацію зусиль відокремлених компаній-партнерів, а внутрішні корпоративні мережі можуть сприяти взаємодії та налагодженню кращих взаємозв'язків усередині організаційної структури.

У кожного підприємства залежно від його місії та цілей є свої особливості використання бенчмаркінгу в управлінні бізнес-процесами. Наприклад, у пивоварній компанії «САН ІнБев Україна» бенчмаркінг спочатку мав стихійний характер, оскільки була значна кількість інших проблем, які потребували негайного врегулювання, але згодом метод почали застосовувати системно, він став підмогою не тільки в «локальних» змінах, але й у розробленні довгострокової стратегії.

Українські підприємства поки ще не можуть успішно працювати на ринку без твердого контролю за ефективністю бізнес-процесів, спираючись на грамотну рекламу та ширшу мережу дистрибуції, а рівень довіри до партнерів практично виключає можливість прямого співробітництва компаній-конкурентів і навіть компаній, зайнятих у різних галузях, що свідчить про користь упровадження консалтингових та посередницьких послуг із використанням бенчмаркінгу, при цьому можна використати великий набір кількісних і якісних методів маркетингових досліджень.

У подальшому усвідомлення керівниками переваг бенчмаркінгу дасть змогу говорити про його впровадження на провідних підприємствах держави. У перспективі підприємства можуть поліпшити економічні показники, усвідомити порівняльний стан, одержати стратегічні переваги та збільшити рівень організаційного знання [4, с. 140–145].

**Висновки.** Визначено, що бенчмаркінг є дієвим інструментом для визначення становища організації порівняно з подібними. Грамотне перейняття досвіду успішних компаній та впровадження найкращих методів роботи у практичну діяльність підприємства дадуть змогу скоротити витрати, підвищити прибуток, оптимізувати вибір стратегії діяльності, реалізовувати конкурентоспроможну продукцію як на вітчизняному ринку, так і на міжнародному. Виявлено, що в процесі впровадження та реалізації бенчмаркінгу в діяльності українських підприємств виникає низка бар'єрів, основними серед яких є недостатня кількість досвідчених фахівців та небажання вітчизняних підприємств розкривати власні секрети успіху, тобто видавати «комерційну таємницю». Менталітет українського підприємництва, специфіка ведення справ, управлінський стиль не дають можливості одержати необхідні показники для порівняння. Цей недолік можна усунути з використанням досвіду українських філій міжнародних компаній, де зарубіжний досвід більш адаптований до національних умов. Таким чином, необхідно пристосовувати зарубіжні розробки стосовно використання бенчмаркінгу до українського ринкового середовища.

У перспективі на основі перейнятого досвіду в Україні відбудуться створення та підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Українські підприємства матимуть змогу зіставити показники ефективності, визначити слабкі та сильні сторони порівняно з конкурентами на національному ринку та зі світовими лідерами. Отже, перспективою подальшого дослідження у визначеному напрямі має стати поглиблене вивчення успішної зарубіжної та вітчизняної практики бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності, зростання якості та збільшення конкурентоспроможності підприємства, яке прагне стати лідером у своїй сфері діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бублик М., Хім'як М., Лібер М. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 19.5. С. 136–139.



2. Шевченко О., Братусь Ю. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 4. С. 64–67.
3. Клименко С. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.
4. Коваленко О. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 140–145.
5. Гончарук А. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2007. № 1 (27). С. 12–15.
6. Чайковська М. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (20). Ч. 2. С. 112–114.
7. Donovan R.K. All Around Cure – If I Don't Agree? *Cambridge University*. 2000. 196 p.

#### REFERENCES:

1. Bublyk M., Khimyak M., Liber M. (2012) Benchmarking iak sposib odergannia konkurentnuh perevah [Benchmarking as a way to gain competitive advantage]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 19, no. 5, pp. 136–139.
2. Shevchenko O., Bratus Yu. (2014) Ekonomichna sytnist benchmarkingy ta qogo rol y innovatsiynomu rozvutky pidpruemstva [The economic essence of benchmarking and its role in the innovative development of the enterprise]. *Business- Inform*, no. 4, pp. 64–67.
3. Klimentko S. and others (2016) Ypravlinnia konkurentnospromognistyuu pidpruemstva [Enterprise competitiveness management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Kovalenko O. (2014) Sytnist ta osobluovosti benchmarkingy v antukruzovomu epravlinni pidpruemstvom [The essence and features of benchmarking in crisis management]. *The mechanism of economic regulation*, no. 3, pp. 140–145.
5. Goncharuk A. (2007) Benchmarking iak metod upravlinnia efektyvnistiu pidpryemstv [Benchmarking as a method of managing the efficiency of enterprises]. *Economy: the realities of time*, no. 1 (27), pp. 12–15.
6. Tchaikovsky M. (2015) Sushasnyiu stan iperspektyvy rozvytku benchmarkingu iak sposodu pidvyshennia efektyvnosti diialnosti promyslovyh pidpryemstv v Ukraini [Current state and prospects of benchmarking development as a way to increase the efficiency of industrial enterprises in Ukraine]. *Young scientist*, no. 5 (20), pp. 112–114.
7. Donovan R.K. (2000) All Around Cure – If I Don't Agree? *Cambridge University*, pp. 196.