УДК 339.139
DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-17>

Навольська Н.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та економічної теорії,
Тернопільський національний економічний університет

Navolska Nataliya,
PhD in Economy, Assistant Professor of Economics and Economic Theory,
Ternopil National Economic University

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Навольська Н.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. У статті досліджено та узагальнено різні підходи науковців до визначення сутності поняття «бенчмаркінг». Доведено, що бенчмаркінг – це метод управління, який спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його конкурентних переваг на ринку. У статті зазначено, що бенчмаркінг має свої недоліки, такі як складність у пошуку об'єктів для порівняння, отримання інформації, необхідної для проведення досліджень. На основі проведеного дослідження наукових джерел виокремлено основні функції бенчмаркінгу. Запропоновано напрями застосування бенчмаркінгу на підприємствах. Досліджено принципи бенчмаркінгу. Охарактеризовано етапи впровадження бенчмаркінгу на підприємстві. Зазначено переваги впровадження бенчмаркінгу у діяльність підприємств. Досліджено вплив бенчмаркінгу на підвищення ефективності діяльності підприємств.

Ключові слова: бенчмаркінг, продукція, підприємство, принципи, напрями, ефективність.

Навольская Н.В. Бенчмаркинг как действенный инструмент обеспечения эффективности деятельности предприятий. В статье исследованы и обобщены разные подходы ученых к определению сущности понятия «бенчмаркинг». Доказано, что бенчмаркинг – это метод управления, который направлен на повышение эффективности деятельности предприятия и достижение его конкурентных преимуществ на рынке. В статье указано, что бенчмаркинг имеет свои недостатки, такие как сложность в поиске объектов для сравнения, получения информации, необходимой для проведения исследований. На основе проведенного исследования научных источников выделены основные функции бенчмаркинга. Предложены направления применения бенчмаркинга на предприятиях. Исследованы принципы бенчмаркинга. Охарактеризованы этапы внедрения бенчмаркинга на предприятии. Указаны преимущества внедрения бенчмаркинга в деятельность предприятий. Исследовано влияние бенчмаркинга на повышение эффективности деятельности предприятий.

Ключевые слова: бенчмаркинг, продукция, предприятие, принципы, направления, эффективность.

Navolska Natalija. Benchmarking as an effective tool to ensure the efficiency of enterprises. The article explores and summarizes the different approaches of scientists to defining the essence of the concept of “benchmarking”. The basic concepts of benchmarking are offered, which were presented by both foreign and domestic scientists. Benchmarking is proposed to be considered as a management method aimed at improving the efficiency of the enterprise and achieving its competitive advantages in the market. The article notes that benchmarking has its drawbacks, such as the difficulty of finding objects for comparison, obtaining the information needed to conduct research. The purpose of using benchmarking is formed, which is to increase the efficiency of their activities and gain

competitive advantage. The essence and directions of benchmarking introduction are substantiated; its influence on increase of efficiency of activity of the enterprises is investigated. Based on the research of scientific sources, the main functions of benchmarking are highlighted. The principles of benchmarking are given, such as reciprocity, analogy, measurement, certainty. The proposed areas of benchmarking should serve as a tool for the management of the enterprise to develop and make decisions that are aimed at continuous improvement of its activities and increase profitability. The main stages of benchmarking at the enterprise are outlined, such as determining the object of benchmarking, choosing a partner for benchmarking, information retrieval, analysis, implementation. The tasks set by the company using benchmarking tools have been formed. The main tasks of benchmarking in the process of managing the effective operation of the enterprise, namely the identification of the best achievements in the field of specialization of the enterprise for each period of time; orientation of enterprises to achieve higher results in the near future. The main advantages of the introduction of benchmarking in the activities of enterprises are outlined, such as increasing the efficiency of processes; increase productivity; improving the quality of manufactured products and services; increasing competitiveness; efficient use of resources; improving the effectiveness of marketing programs. The influence of benchmarking on increase of efficiency of activity of the enterprises is investigated.

Key words: benchmarking, products, enterprise, principles, directions, efficiency.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств формують нові правила виживання на конкурентному ринку. У зв'язку з цим акцент робиться на сучасні методи, інструменти та підходи до управління, що дають змогу створити конкурентні переваги підприємств, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати прибутковість. У зарубіжній практиці одним з таких методів є бенчмаркінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням основ теорії бенчмаркінгу займалися українські та зарубіжні науковці, зокрема А. Ашуєв [1], А. Гончарук [2], О. Криворучко [4], Д. Попович [6], Ю. Сукач [4], О. Тарнавська [6]. Практичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності підприємств розглядаються у працях зарубіжних дослідників, таких як Р. Донован [7], О. Калієва [3], М. Михайлова [5].

Однак проблема застосування та ефективності використання бенчмаркінгу на підприємствах недостатньо відображена в наукових працях і потребує поглибленого дослідження.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування сутності та напрямів впровадження бенчмаркінгу, дослідження його впливу на забезпечення ефективності діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасну економіку важко уявити без жорсткої конкуренції. Посилення умов конкуренції висуває все більше вимог до керівників підприємств, що спричиняє зміни в процесі управління підприємствами. В умовах ринкових відносин підприємства є основною ланкою всієї економіки, оскільки саме на цьому рівні створюється потрібний суспільству продукт чи послуга. Щоб вести успішну та ефективну діяльність, не завжди достатньо орієнтуватися на власний досвід, тому необхідно постійно вивчати та застосовувати передовий світовий досвід у всіх сферах ділової активності підприємства.

На основі дослідження наукових джерел можна констатувати факт інтенсивності застосування методів бенчмаркінгу у діяльність підприємств. Наростаюча популярність бенчмаркінгу пояснюється тим, що бенчмаркінг простий для впровадження в діяльність компанії і не вимагає для себе значних інновацій. Однак бенчмаркінг має свої недоліки, такі як складність у пошуку об'єктів для порівняння, отримання інформації, необхідної для проведення досліджень.

Популярність бенчмаркінгу в Україні визначена низкою таких чинників:

- внутрішня та зовнішня конкуренція;
- винагорода за якість;
- необхідність адаптації до постійно змінюваних умов і використання передових досягнень у сфері бізнес-технологій.

На основі класичного визначення бенчмаркінг ("benchmarking") трактується як спосіб оцінювання стратегій і цілей роботи організації порівняно з першокласними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку.

Зарубіжний дослідник Р.К. Донован вважає, 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].

О. Криворучко, Ю. Сукач бенчмаркінг трактують як процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємстві прагнення до безперервного поліпшення [4, с. 81].

А. Гончарук сутність бенчмаркінгу розглядає як метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики), заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінюванні власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні найкращих галузевих досягнень у свою діяльність [2, с. 253].

Узагальнюючи різні підходи до цього поняття, можемо сформулювати таке визначення: бенчмаркінг – це метод управління, що спрямований на підвищення ефективності підприємства та досягнення його конкурентних переваг на ринку.

Метою використання методів бенчмаркінгу є підвищення ефективності власної діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі. Предметом бенчмаркінгу є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва та збуту продукції.

На основі проведеного дослідження наукових джерел можна виокремити основні функції бенчмаркінгу (рис. 1).

Вибираючи напрями для застосування бенчмаркінгу, керівництво підприємства має перевіряти,

наскільки кожен з них відповідає його цілям і завданням. До критеріїв вибору можна віднести [5]:

- перспективність (необхідно враховувати як поточні, так і очікувані умови діяльності підприємства);
- цілісність (слід зіставити потреби всіх зацікавлених сторін);
- комплексність (вибраний напрям має призначатися з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін);
- орієнтованість на якість (напрями мають відповідати вимогам до якості всього набору послуг, що надаються споживачам);
- облік потреб зацікавлених сторін (напрямок повинен вибиратися з огляду на потреби усіх зацікавлених сторін);
- чіткий взаємозв'язок з цілями і завданнями підприємства (всі зацікавлені сторони мають чітко уявляти, які результати можуть бути отримані за досягнення кожного з вибраних напрямів);
- придатність для застосування передового досвіду і прогнозування результатів його впровадження;
- здатність підприємства належним чином перебувати для досягнення вибраного напрямку (під час вибору напрямку необхідно враховувати, чи здатне під-

приємство ефективно і без особливих зусиль впровадити необхідні зміни);

- узгодження вибраних напрямів з цілями і завданнями спільної програми безперервного вдосконалення підприємства (під час визначення напрямів необхідно перевірити, наскільки вони відповідають загальній програмі безперервного вдосконалення підприємства);
- відповідність вибраних напрямів завданням підвищення рівня ділової досконалості підприємства та набуття конкурентних переваг.

Досягнення кожного вибраного напрямку або відповідного показника ефективності має бути складовою частиною діючої програми підвищення ділової досконалості та конкурентоспроможності підприємства. Вибрані напрями для впровадження бенчмаркінгу мають служити керівництву підприємства інструментами для вироблення й прийняття рішень, які спрямовані на безперервне вдосконалення його діяльності і підвищення прибутковості. Зокрема, вони повинні сприяти прийняттю ефективних рішень у процесі:

- розподілу ресурсів (керівники підприємств вирішують, у яких галузях діяльності мають бути зосеред-

Рис. 1. Функції бенчмаркінгу

жені їх ресурси для досягнення оптимальних результатів і загального підвищення ефективності);

– стратегічної спрямованості (керівництво визначає стратегії, на реалізацію яких буде націлений процес бенчмаркінгу (наприклад, підвищення якості, вдосконалення сервісу, забезпечення надійності постачальників, підвищення продуктивності праці робітників));

– безперервного вдосконалення підприємства (вибір напрямів для впровадження бенчмаркінгу має враховувати, які галузі діяльності підприємства найбільш важливі для його безперервного вдосконалення в рамках відповідної програми; забезпечення конкурентоспроможності; під час проведення бенчмаркінгу необхідно виявляти ті галузі діяльності компанії, в яких вона відстає від конкурентів і де, на думку її керівників, необхідно підтримувати й підвищувати рівень ділової досконалості);

– об'єктивного оцінювання успішності роботи підприємства (кожен напрям для впровадження бенчмаркінгу має містити кількісну оцінку конкретних результатів, які отримає компанія за його досягнення);

– оцінювання рівня ділової досконалості конкурентів.

На основі вибраних напрямів можна здійснювати процес впровадження бенчмаркінгу на підприємстві. Такий процес потребує певної послідовності впровадження.

1) Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; проводиться оцінювання ефективності діяльності підприємства; виокремлюються та досліджуються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким має бути бенчмаркінг.

2) Вибір партнера по бенчмаркінгу. Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг: зовнішнім або внутрішнім; провести пошук підприємств, які є еталонними; встановити контакти з цими підприємствами; сформулювати критерії, за якими будуть проводитися оцінювання й аналіз.

3) Пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про своє підприємство та партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовується як первинна, так і вторинна інформація. Отримана інформація має бути достовірною.

4) Аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюються ступінь досягнення мети й чинники, що визначають результат.

5) Впровадження. Необхідно розробити план впровадження, процедури контролю; оцінити та проаналізувати процес впровадження для досягнення найвищої ефективності.

Проте фахівці виділяють низку таких проблем, які здатні перешкоджати успішному проведенню бенчмаркінгу:

- тимчасові обмеження, брак ресурсів;
- конкурентні бар'єри, недоступність або важкодоступність необхідної інформації про діяльність конкурентів;
- недовіра управлінських і професійних кадрів;
- опір змінам з боку менеджменту і персоналу;
- недосконалість планування й короткострокові очікування.

До позитивних наслідків впровадження бенчмаркінгу на підприємстві можна віднести:

- підвищення ефективності процесів;
- підвищення продуктивності;
- підвищення якості виготовленої продукції та надання послуг;
- підвищення конкурентоспроможності;
- ефективне використання ресурсів;
- підвищення ефективності застосування маркетингових програм.

Відправною точкою для бенчмаркінгу є повна орієнтація на продукцію, яку випускає підприємство-лідер. Бенчмаркінг продукції сприяє поліпшенню загального розуміння власних конкурентних можливостей і позицій на ринку. Однак підприємствам, які надають послуги, набагато складніше проводити зіставлення з пропозиціями конкурентів, оскільки ефективність послуг складно виміряти.

Використання бенчмаркінгу в процесі управління діяльністю підприємства зводиться до таких найважливіших завдань:

- 1) ідентифікація кращих досягнень у сфері спеціалізації підприємства на визначений період часу;
- 2) орієнтація підприємств на досягнення кращих результатів у майбутньому.

Бенчмаркінг допомагає підприємствам підвищити ефективність бізнес-процесів та ефективність діяльності підприємства загалом. Орієнтуючись на лідерів ринку і використовуючи їх методи роботи, можемо частково або кардинально змінювати стратегію підприємства, яке прагне підвищити свою конкурентоспроможність.

Висновки. На сучасному етапі розвитку світової економіки бенчмаркінг є одним з найбільш ефективних інструментів, який сприяє подоланню відставання підприємства від конкурентів на основі порівняння та аналізу його діяльності з діяльністю найбільш успішних підприємств. Залучення досвіду інших підприємств дає змогу активізувати організацію бізнес-процесів, мінімізувати витрати, збільшити прибуток, оптимізувати управлінську структуру і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ашуєв А. Інформаційне забезпечення зовнішнього бенчмаркінгу. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 9. С. 6–13.
2. Гончарук А. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2007. № 1 (27). С. 253–258.
3. Калиева О. Формирование бренд-имиджа территории: маркетинговый поход. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2014. № 14(175). С. 177–185.
4. Криворучко О., Сукач Ю. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 78–89.
5. Михайлова М. Бенчмаркінг – универсальный инструмент управления качеством. *Методы менеджмента качества*. 2007. № 5. С. 18–21.

6. Попович Д., Тарнавська О. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 544–546.
7. Donovan R.K. All Around Cure – If I Don't Agree? Oklahoma : Cambridge University, 2000. 196 p.

References:

1. Ashuyev A. (2004) Informatsiyne zabezpechennya zovnishn'oho benchmarkinhu. Aktual'ni problemy ekonomiky [Information support of external benchmarking]. Current economic problems, vol. 9, pp. 6–13.
2. Goncharuk A. (2007) Benchmarkinh yak metod upravlinnya efektyvnistyu pidpryemstva [Benchmarking as a method of enterprise efficiency management]. Economy: the realities of time, vol. 1(27), pp. 253–258.
3. Kalieva O. (2014) Formirovaniye brend-imidzha territorii: marketingovyy pokhod [Formation of the brand image of the territory: a marketing campaign]. Bulletin of Orenburg State University, vol. 14(175), pp. 177–185.
4. Krivoruchko O., Sukach Yu. (2012) Osnovni polozhennya benchmarkinhu biznes-protsesiv ATP [The main provisions of the benchmarking of business processes ATP]. Economics of the transport complex, vol. 20, pp. 78–89.
5. Mikhailova M. (2007) Benchmarking – universal'nyy instrument upravleniya kachestvom [Benchmarking is a universal quality management tool]. Quality management methods, vol. 5, pp. 18–21.
6. Popovych D., Tarnavska O. (2015) Benchmarkinh yak diyevyy instrument upravlinnya efektyvnistyu pidpryemstva [Benchmarking as an effective tool for managing the efficiency of the enterprise]. Global and national economic problems, vol. 4, pp. 544–546.
7. Donovan R.K. (2000) [All Around Cure – If I Don't Agree?]. Oklahoma: Cambridge University. 196 p. (USA).