

3. Залишити в розпорядженні місцевих бюджетів частку таких загальнодержавних податків як податок на прибуток підприємств та частину ПДВ.

4. Відмінити практику застосування трансфертів із місцевих бюджетів до державного.

#### Список використаних джерел:

1. Rodden Jonathan. Reviving Leviathan: Fiscal Federalism and the Growth of Government / Jonathan Rodden // International Organization. – fall 2003. – pp. 695–729.
2. Schneider Aaron. Decentralization: Conceptualization and Measurement / Aaron Schneider // Studies in Comparative International Development. – fall 2003. – pp. 32–41.
3. Garcia-Milda Teresa. Solidarity and Fiscal Decentralization / Teresa Garcia-Milda // 96<sup>th</sup> Annual Conference on Taxation. – pp. 152–156.
4. Ganaleta Carlos Gil. Regional Economic Disparities and Desentralization / Carlos Gil Ganaleta, Pedro Pasqual Arzo and Manuel Garate // Urban Studies. – 2004. – Vol 41. – № 1. – pp. 71–94.
5. Kwan Osung. The Effects of Fiscal decentralization on Public Spending: the Korean Case / Osung Kwan // Public Budgeting and Finance. – winter 2003. – pp. 1–20.
6. Сунцова О.О. Вплив рівня фіскальної децентралізації на ВВП та доходну частину місцевих бюджетів / О.О. Сунцова // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – К.: Національна академія управління. – 2002. – №2. – С.32–36.
7. Скрипник А.В. Трансферти субсидії та питання оптимальності розподілу коштів між державними та місцевими бюджетами на прикладі формування бюджету АР Крим / А.В. Скрипник, В.В. Беляев // Фінанси і контроль. – 2004. – № 2. – С. 39–44.
8. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
9. Бюджетний Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/2456-17>
10. Регіональні показники валової доданої вартості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

\* Гавриленко Анна Сергіївна – аспірант Інституту законодавства Верховної Ради України.

УДК 339

Людмила Ганжурова \*

### БЕНЧМАРКІНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглядається сутність поняття «бенчмаркінг» як одного з методів отримання конкурентних переваг. Досліджується питання послідовності впровадження практики бенчмаркінгу на підприємстві. Вивчаються проблеми та перспективи розвитку даного питання в Україні.*

*Ключові слова:* бенчмаркінг, конкурентоспроможність, наслідування лідера, відкрита інформація.

#### **Ганжурова Л. Ю. Бенчмаркинг як средство повышения конкурентоспособности предприятия.**

*Рассматривается сущность понятия «бенчмаркинг» как одного из методов получения конкурентных преимуществ. Исследуется вопрос последовательности внедрения практики бенчмаркинга на предприятии. Изучаются проблемы и перспективы развития данного вопроса в Украине.*

*Ключевые слова:* бенчмаркинг, конкурентоспособность, подражание лидеру, открытая информация.

#### **Ganzhurova L. Yu. Benchmarking as the increase means of competitiveness in the enterprise.**

*This article discovers the essence of «benchmarking» concept as a way of obtaining a competitive advantage. The issue about the implementation of benchmarking process in the enterprise is under examination. The problems and prospects of the following issue in Ukraine are studied.*

*Keywords:* benchmarking, competitiveness, to imitate leaders, open information.

*Постановка проблеми.* У сучасних умовах ринкового середовища кожне підприємство прагне бути кращим за конкурентів і мати змогу постійно поліпшувати свою діяльність. Для досягнення цієї мети багато підприємств використовують бенчмаркінг.

Варто зазначити, що за останні десять років бенчмаркінг став одним з ефективних і визнаних методів удосконалення бізнесу і входить до найпопулярніших інструментів управління. Тому очевидно, що дане питання приваблює науковців та активно висвітлюється в їх роботах.

*Аналіз досліджень та публікацій з обраної тематики.* Одними з перших бенчмаркінг почали досліджувати американські вчені Р. Кемп, Г. Ватсон та Ф. Котлер. Серед російських вчених питання бенчмаркінгу висвітлено в роботах Михайлова А.Л., Балабанова І.Т., Соловйова Ю.М.. Щодо України то, на жаль, дослідження за цією проблемою практично не проводяться. Проте все ж можна виділити декілька підходів українських вчених до питання бенчмаркінгу. Фещур Р.В., Яворська Н.Р., Меренюк Т.В. розглядали бенчмаркінг як засіб зниження витрат; Чорна Л.В., Клещевнікова У.Ю., Казів Р.А., Бровкова О.Г., Манакова О.І. досліджували бенчмаркінг як комплексний процес управління підприємством; Бублик М.І., Лібер М.В., Шершньова З.Є. вивчали бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг; Кулик А.О. надав своє трактування поняттю бенчмаркінг змін.

*Мета дослідження.* Метою даної статті є вивчення сутності бенчмаркінгу як однієї з технологій посилення бізнесу і отримання переваги у конкурентній боротьбі.

Високо оцінюючи теоретичні надбання та внесок цих вчених у розвиток даної проблеми, необхідно зазначити, що дане питання потребує подальшого дослідження.

*Вклад результатів дослідження.* Термін «бенчмаркінг» з'явився у 1972р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США). Сьогодні існують різні визначення поняття «бенчмаркінг» («benchmark» – оцінка на фіксованому об'єкті, наприклад, оцінка на стовпі, що означає висоту над рівнем моря), що не мають однозначного перекладу на українську мову.

Загалом бенчмаркінг – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів. [3]

Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з 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 підприємств (структурних підрозділів).[7] Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції. За допомогою бенчмаркінгу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід додержуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність.

Безперечно, подальша еволюція бенчмаркінгу є неминучою з огляду на розвиток новітніх технологій у різних сферах життєдіяльності та формування інформаційної цивілізації.

Види бенчмаркінгу відрізняються або за складністю завдань, що ставляться (прості і складні), або за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), або за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний) [4]. Найбільш поширеним є поділ бенчмаркінгу на внутрішній, зовнішній та партнерський.

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

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. [2] Проведення такого бенчмаркінгу вважається одним зі способів пом'якшення конкуренції.

Партнерський бенчмаркінг можна вважати одним з елементів нової ситуації, коли відбувається відмова від суперництва на користь співробітництва.

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається такими умовами: характером завдань, які необхідно вирішити, і розглянутими аспектами проблеми; доступними ресурсами й часом для проведення бенчмаркінгу; досвідом проведення бенчмаркінгу; достатністю ресурсів для реалізації можливих заходів щодо підвищення ефективності [1].

Підприємства, що вперше здійснюють бенчмаркінг, як правило вибирають його внутрішній вид для набуття й накопичення досвіду, і надалі переходять до зовнішнього.

Варто зазначити, що бенчмаркінг не повинен розглядатись тільки як інструмент для збору інформації. Адже якщо в ньому задіяна значна кількість кваліфікованих співробітників підприємства, тоді вдається одержати велику кількість корисних пропозицій, використання яких може змінити не тільки тактичні, але й стратегічні установки.

Використовуючи бенчмаркінг, підприємство отримує:

– по-перше, і це, мабуть, найважливіше, бенчмаркінг дає можливість підприємству подивитись на себе з боку – об'єктивно проаналізувати свої сильні і слабкі сторони;

– по-друге, цілеспрямоване вивчення підприємств, яке є галузевими лідерами, дозволяє визначитися зі стратегічними орієнтирами для ліквідації відставання та виходу на провідні позиції;

– по-третє, бенчмаркінг дозволяє знайти нові ідеї як у виробничій сфері, так і в сфері збуту;  
 – по-четверте, регулярний бенчмаркінг дозволяє «тримати руку на пульсі» конкурентів і діяти активно;  
 – по-п'яте, бенчмаркінг являє альтернативу традиційному стратегічному плануванню від досягнутого, відкриваючи можливість перейти до планування на основі аналізу показників конкурентів [9].

Основи бенчмаркінгової стратегії підприємств доцільно будувати на таких принципах: концентрація на поліпшенні якості, контроль і відповідальність за кожен бізнес-процес, необмежений процес поліпшень, систематичне проведення бенчмаркінгу [6].

Розрізняють три фази бенчмаркінгу:

1. Підготовча. На цій стадії здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники (наприклад, собівартість, затрати часу, частка браку); збирають необхідну для аналізу інформацію. Зауважимо, що порівняльних аналогів має бути якомога менше, адже зі зростанням їх кількості витрати на бенчмаркінг підвищуються, а результати стають дедалі більш поверховими.

2. Аналіз. У ході аналітичної фази бенчмаркінгу на основі порівняння з підприємством-партнером виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення. Критерієм оцінки процесів, функцій, методів чи виробничих процесів є показники їх продуктивності.

3. Впровадження. На цій стадії проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства [7]. Основний акцент тут робиться на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць на підприємстві. Практичне впровадження здійснюється поступово, з обов'язковим узгодженням з керівниками всіх підрозділів підприємства та підтримкою всіх працівників.

Незважаючи на те, що проекти бенчмаркінгу можуть бути завершені досить швидко, відчутні результати можуть стати помітними трохи пізніше, залежно від масштабу й природи змін, які він спричинить. Бенчмаркінг індивідуальних процесів найчастіше приносить більш швидкі результати, ніж стратегічний бенчмаркінг, що веде до великомасштабних змін.

Таким чином, успішний бенчмаркінг у результаті приносить підприємству значну й відчутну вигоду, а саме:

- покрокові зміни в роботі й інноваційних змінах підприємства;
- поліпшення якості й продуктивності праці;
- поліпшення в процесі виміру діяльності підприємства [5].

Проте варто зазначити, що найбільш широкі й відчутні результати з'являються тоді, коли бенчмаркінг вносить в організацію культуру постійного поліпшення й бажання вчитися в інших.

За даними консалтингової компанії Bain & Co бенчмаркінг входить в трійку найпоширеніших методів управління виробничо-господарською діяльністю в міжнародних корпораціях.

Бенчмаркінг давно завоював популярність і успішно використовується в практиці американських, японських і європейських компаній (табл. 1). Серед десяти найбільших компаній світу більше половини є американськими. Американські компанії приділяють особливу увагу глобальному бенчмаркінгу, їх діяльність по формуванню стратегій бенчмаркінгу ґрунтується на глобальному підході до вивчення конкурентів, їх глобальної діяльності, товарів, організації збуту і т.д.

Таблиця 1

Найбільші світові компанії, які розробляють стратегії бенчмаркінгу [10]

Рейтинг	Країна	Назва компанії
1	США	"Уолл-Март Сторз"
2	США	"Екссон Мобіл"
3	США	"Дженерал Моторс"
4	Великобританія	"Брітіш Петролеум"
5	США	"Форд Мотор Компані"
6	Німеччина	"Даймлер Крайслер"
7	Великобританія	"Ройал Датч Шелл"
8	США	"Дженерал Електрік"
9	Японія	"Тойота Мотор"
10	США	"Сітікорп"

Аналізуючи практику використання бенчмаркінгу встановлено, що він активно застосовується у провідних компаніях США, Японії та Західної Європи в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тощо. У Японії та США програми бенчмаркінгу розвиваються при державній підтримці. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграє економіка країни в цілому.

З метою розвитку бенчмаркінгу в цих країнах створена мережа організацій, які проводять спеціальні дослідження, відслідковують та колекціонують «найкращі практики», існують «клуби» для пошуку партнерів

з бенчмаркінгу, державні програми розвитку бенчмаркінгу, Інтернет-портали, за допомогою яких можна порівнювати себе з іншими компаніями.

Що стосується підприємств України, то для них застосування бенчмаркінгу є новим напрямком удосконалення своєї діяльності.

Впровадженню процесу бенчмаркінгу у практику українських підприємств перешкоджають такі фактори:

1. Помилкове розуміння інструментарію та призначення бенчмаркінгу. Результатом упередженого ставлення до новітньої методики є відсутність обізнаності керівної ланки вітчизняних підприємств з цим управлінським інструментом, недостатня поінформованість щодо засобів, які використовуються в процесі його проведення. Тому бенчмаркінг сприймається як промислова розвідка або прояв недоброросовісної конкуренції. Насправді різниця між ними очевидна: бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду, який не є комерційною таємницею.

2. Непорівнюваність досвіду українських підприємств із досвідом провідних західних суб'єктів господарювання. Деякі українські підприємці пробували купувати звіти за результатами проведеного бенчмаркінгу у європейських і американських компаній. Проте через несхожість умов і складності адаптації досвіду більшість просто втратила час і кошти на покупку самого звіту і на комунікації. В Україні обмін досвідом поки можливий, в основному, через особисті зв'язки і спілкуванню між співробітниками окремих компаній. Як правило, відбувається це досить хаотично – на різних виставках, конференціях або семінарах.

3. Недостовірність звітної інформації. Кожне кількісне дослідження має похибку в 15-20%. Недоліки вітчизняної системи фінансової звітності і наявні схеми мінімізації оподатковуваних доходів викликають настороженість підприємств і побоювання, що інформація потрапить до рук конкурентів або податкових органів.[8] Тому достовірність інформації викликає великий сумнів. Натомість, з боку закордонних фахівців спостерігається непорозуміння потреби приховування інформації, адже вони вважають таке дослідження самоаналізом.

4. Відсутність належних методик управління. Керівництво підприємства, що не використовує методик менеджменту під час ходу основних бізнес-процесів, не здатне адекватно сприймати необхідність впровадження досвіду передових організацій шляхом добровільного обміну інформацією.

5. Відсутність державної підтримки. В Японії, США і в інших країнах програми бенчмаркінгу набувають розвитку при державній підтримці, оскільки внаслідок такого обміну досвідом виграє економіка країни в цілому.

Вивчення методології й практики застосування бенчмаркінгу дозволили сформулювати проблеми і запропонувати заходи щодо ефективного впровадження його на вітчизняних підприємствах.

По-перше, необхідно створити середовище, яке буде забезпечувати розповсюдження і обмін знаннями про передові досягнення. Найбільш поширеним механізмом для створення такого середовища можуть стати внутрішні корпоративні мережі і сайти. Набори програмних засобів для бенчмаркінгу, включаючи навчання по його проведенню, електронні довідники, широка номенклатура програмного забезпечення індивідуального і колективного користування, допоміжні методи виконання окремих операцій, незабаром стануть загальноприйнятими засобами для електронного бенчмаркінгу.

По-друге, вітчизняним підприємствам з метою вивчення й впровадження передового досвіду слід кооперуватися з іншими організаціями: професійними об'єднаннями, консорціумами, центрами бенчмаркінгу.

По-третє, внутрішні корпоративні мережі сприятимуть спілкуванню і взаємодії співробітників усередині підприємств, а створення спеціальних, безпечних зовнішніх мереж колективного користування сприятиме координації зусиль окремих, віддалених один від одного організацій-партнерів при проведенні бенчмаркінгових досліджень.

По-четверте, досвід провідних компаній може служити невичерпним джерелом ідей, але точне копіювання чужих підходів без врахування своїх особливостей є найбільшою помилкою. [1]

Отже, вітчизняні підприємства повинні стати рушійною силою в організації системи бенчмаркінгу в Україні. Згодом Україна зможе приєднатися до Глобальної мережі бенчмаркінгу з метою підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств, а саме зменшення їх витрат на виробництво одиниці продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

*Висновки.* Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що бенчмаркінг можна трактувати з двох аспектів: як порівняння своїх показників з показниками інших організацій: конкурентами й організаціями-лідерами, та як вивчення й застосування успішного досвіду інших у себе в організації. Аналіз інформації з даного питання дозволив виокремити три фази класичного процесу бенчмаркінгу: підготовчий період, аналіз та впровадження.

Розглянуті статистичні дані свідчать про активне використання бенчмаркінгу провідними компаніями світу. В рейтингу підприємств, що застосовують технології бенчмаркінгу, першу трійку представляють три великі компанії з США, де програми бенчмаркінгу розвиваються при державній підтримці. На жаль, в Україні розвитку бенчмаркінгу перешкоджають ряд причин, серед них: недостовірність звітної інформації, відсутність належних методик управління, помилкове розуміння призначення бенчмаркінгу.

Проте ці проблеми можна вирішити шляхом створення середовища, яке буде забезпечувати розповсюдження і обмін знаннями про передові досягнення, розвитку мережі професійних об'єднань, консорціумів, центрів бенчмаркінгу.

Отже, проведене дослідження за обраною темою підтвердило гіпотезу про актуальність питання проведення бенчмаркінгу на підприємстві та про наявність значної ролі бенчмаркінгу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Бровкова О.Г. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством / О.Г. Бровкова, О.І. Манакова // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 3. – С. 243 – 247.
2. Дятлов О.Н. Загальний менеджмент: концепції та коментарі: навчальний посібник / О.Н. Дятлов, М.В. Плотніков, І.А. Мутовін. – Москва: Дело, 2007. – 399 с.
3. Збарський В.К. Основи підприємництва та бізнесу: підручник / В.К. Збарський, О.І. Стешук. – К., 2004. – 264 с.
4. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки – 2009. – № 3. – С. 140-145.
5. Продіус О.І. Планування процесу бенчмаркінгу на промисловому підприємстві / О.І. Продіус // Праці Одеського політехнічного університету – 2008. – №2 – С. 5 – 9.
6. Стельмах М.І. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства / М.І. Стельмах, Т.О. Сорока // Вісник ТНЕУ. – 2009. – №1. – С. 53 – 61.
7. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
8. Фещур Р.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва / Р.В. Фещур, Н.В. Яворська, Т.В. Меренюк // Вісник Львівського політехнічного університету – 2007. – № 6. – С. 43-49.
9. Чорна Л.В. Сутність бенчмаркінгу в управлінні бізнес-процесами підприємства [Електронний ресурс] / Л.В. Чорна, У.Ю. Клещевнікова, Р.А. Казієв. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2009\\_27/45.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2009_27/45.pdf)
10. Маркетингові аспекти розвитку бенчмаркінгу в Україні – 2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1056>

\* *Ганжурова Людмила Юрївна – магістрант ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана».*

УДК 330.341.42.008

Олександр Гончарук \*

### ЦИВІЛІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЕКОНОМІКИ ЯК ДЖЕРЕЛО ГЕНЕРАЦІЇ ПОТЕНЦІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

*Розглянуто результати переструктурування господарського комплексу країни у взаємозв'язку з цілями, які ставилися перед цим процесом. Обґрунтовано причини структурних змін, які стримують соціально-економічну динаміку*

*Ключові слова: структура економіки, переструктурування, оцінка, ресурсовикористання, деструкції.*

**Гончарук А. А. Цивилизационная структура экономики как источник генерации потенциалов социально-экономического развития.**

*Рассмотрены результаты переструктурирования хозяйственного комплекса страны во взаимосвязи с целями, которые ставились перед этим процессом. Обоснованы причины структурных изменений, которые сдерживают социально-экономическую динамику.*

*Ключевые слова: структура экономики, переструктурирование, оценка, ресурсоиспользование, деструкции.*

**Goncharuk O. A. Civilizational Structure of the Economy as a Source of Generating Potentials of Socio-Economic Development.**

*The results of restructuring of state's economic complex were considered in relation to targets that were placed before the process. Grounds of structural changes that hinder socio-economic dynamics were based.*

*Keywords: structure of the economy, restructuring, valuation, resource exploitation, destructions.*