

Дубодєлова Алла Вікторівна,
*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організації
Національного університету «Львівська політехніка»;*
Юринець Оксана Василівна,
*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організації
Національного університету «Львівська політехніка»*

ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ВНУТРІШНЬОГО БЕНЧМАРКІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті узагальнено особливості, завдання, переваги внутрішнього бенчмаркінгу як еталонного тестування успішної діяльності. Сформовано послідовність етапів технології внутрішнього бенчмаркінгу з орієнтацією на постійний процес удосконалення діяльності підприємства шляхом впровадження наявного передового досвіду.

Ключові слова: внутрішній бенчмаркінг, цикл Демінга, критичний бізнес-процес, новації, стратегія.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Кризові явища у світі та вітчизняній економіці, падіння рівня конкурентоспроможності країни актуалізують питання пошуку інструментів дослідження і впровадження інноваційних шляхів розвитку як галузей національного господарства, так і окремих підприємств. Одним із сучасних інструментів управління бізнесом на підприємстві є бенчмаркінг, тобто управлінська технологія дослідження і впровадження інноваційного досвіду з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення заявленої місії.

У системі менеджменту підприємства бенчмаркінг – це стратегічна орієнтація на кращі досягнення через порівняння результатів діяльності і методів роботи з еталомом. Він охоплює процеси дослідження технології, організацію виробництва і збуту, методів менеджменту і маркетингу на еталонному об'єкті для виявлення інноваційного досвіду і його реалізації в конкретному бізнесі.

Сучасна концепція бенчмаркінгу активно використовується в японських, американських і західноєвропейських корпораціях. Позитивний досвід застосування бенчмаркінгу наявний у ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Фармак», компанії «Сандора» та ін. На жаль, такий досвід не увійшов у практику вітчизняних підприємств через відсутність відповідних знань, брак фахівців, методичних розробок, практичного досвіду тощо.

За списком *Fortune 500*, більше 40% зарубіжних корпорацій використовують різні види бенчмаркінгу. Результати опитування провідних фахівців зарубіжних корпорацій свідчать, що передумовою ефективного застосування такого інструментарію є освоєння технології внутрішнього бенчмаркінгу, який характеризується як джерело отримання цінних ідей з наявного досвіду, зниження ризику втрат, налагодження контактів, створення бази даних для різних видів бенчмаркінгових досліджень, рекомендацій, розрахованих на власні можливості.

З огляду на викладене, розв'язання проблеми становлення та розвитку внутрішнього бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах потребує аналізу теоретичних напрацювань і практичного досвіду, вибору найкращих із них і розроблення рекомендацій з їхнього застосування на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичний огляд зарубіжних літературних джерел [2; 4; 10; 15; 20; 21] виявив наявність теоретичних положень і практичного досвіду ефективного застосування бенчмаркінгу на підприємствах різних галузей бізнесу. При цьому основна увага надається класифікації та характеристиці окремих видів бенчмаркінгу, методології проведення еталонного дослідження, принципам організації та використання його результатів у практичній діяльності.

У російській та вітчизняній теорії висвітлюються питання, що розкривають історичні етапи розвитку і значення бенчмаркінгу [7; 9; 11; 16], обґрунтовують причини і спонукальні мотиви віднесення його на рівень менеджменту та маркетингу [1; 6; 17]. Основний наголос робиться на застосуванні зовнішнього, у тому числі конкурентного бенчмаркінгу.

Не вирішені раніше питання, що є частиною проблеми. За наявності різноманітних підходів авторів до визначення технології бенчмаркінгу [2; 3; 12; 14; 18] відсутнє чітке визначення специфічних характеристик, завдань і послідовності етапів проведення бенчмаркінгових досліджень усередині підприємства.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних напрацювань і практичного досвіду, виявленні особливостей, визначенні завдань внутрішнього бенчмаркінгу, обґрунтуванні послідовності та змісту етапів його проведення на вітчизняних підприємствах.

Викладення основного матеріалу. Бенчмаркінг походить від англ. «*benchmark*», що означає «початок відліку», «контрольна точка». У сучасному трактуванні такого поняття наявні різноманітні підходи [2; 3; 7; 9; 11; 15], за узагальненням яких бенчмаркінг – це систематичний процес порівняльного аналізу та оцінювання методів і результатів діяльності підприємства, його структурних підрозділів, функцій, процесів, продуктів праці тощо через зіставлення з обраними еталонами чи орієнтирами, до яких воно прагне або бажає покращити у стратегічній перспективі.

На відміну від традиційного методу цілеспрямованого, що базується на екстраполяції, конкурентному аналізі та маркетинговому дослідженні, бенчмаркінг має такі особливості, як безперервність, самовдосконалення, встановлення амбіційних і реалістичних цілей, сприяння досягненню успіху через забезпечення відповідності між установленими процесами і загальними очікуваними результатами, використання процесного та функціонального підходів, дослідження як власних структурних підрозділів, так і різних інших підприємств із оцінюванням результатів; виконання як для бізнес-процесів, так і для кінцевих продуктів праці; виявлення лідерів; визначення об'єкта дослідження за світовими стандартами; урахування думки споживачів; адаптація виявлених ідей для покращання власного бізнесу тощо [17]. При цьому результативність бенчмаркінгу досягається за умови впровадження передового досвіду з урахуванням місії підприємства, масштабів та інших особливостей бізнесу.

Для вибору варіанта застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства важливе значення має класифікація його видів, виявлення особливостей, обґрунтування сфер доцільного використання та розроблення методології здійснення.

За елементами бізнес-середовища виокремлюють внутрішній і зовнішній бенчмаркінг. Внутрішній бенчмаркінг полягає в порівнянні подібних операцій, функцій і робіт, виконуваних підприємством, і у виявленні можливостей їхнього вдосконалення на основі передового досвіду. Об'єктами внутрішнього бенчмаркінгу є якість, характер та результати роботи структурних підрозділів, серед яких відділи, філії, виробничі,

допоміжні та обслуговуючі підрозділи. Зовнішній бенчмаркінг спрямований на порівняння діяльності підприємства з іншими конкурентними, галузевими, зарубіжними. Залежно від обраного еталона для порівняльного оцінювання розрізняють конкурентний, галузевий, міжгалузевий, глобальний бенчмаркінг. Відповідно до предмета дослідження внутрішній бенчмаркінг можна поділити на процесний, функціональний і результатів діяльності. Процесний спрямований на вивчення практики побудови бізнес-процесів, розширення інформаційної бази бенчмаркінгу. Функціональний бенчмаркінг застосовується для порівняння характеристик певних функцій в еталонних структурних підрозділах, що забезпечує високий потенціал інноваційних методів і швидкий доступ до баз даних. Бенчмаркінг результатів діяльності спрямований на порівняння результатних аналітичних показників структурних підрозділів з подальшим вивченням процесів, завдяки яким досягаються їхні оптимальні значення. На вітчизняних підприємствах пріоритетним для становлення і розвитку вважається внутрішній бенчмаркінг.

Вивчення та аналіз теоретичних напрацювань і практичного досвіду [6; 9; 16; 18; 20] дозволили визначити склад завдань внутрішнього бенчмаркінгу, до яких віднесено:

- сприяння вивченню та встановленню мінімально допустимих рівнів ефективності наявних на підприємстві процесів і видів діяльності;
- виявлення нагальних проблем і сфер діяльності, які потребують удосконалення без залучення стороннього досвіду;
- забезпечення розвитку внутрішніх комунікацій підприємства;
- ліквідацію синдрому несприйняття чужого досвіду;
- створення бази для проведення процедури зовнішнього бенчмаркінгу;
- розроблення пропозицій із упровадження передового досвіду в рамках програми безперервного вдосконалення діяльності підприємства;
- посилення впливу факторів, що визначають ефективність роботи;
- формування спільних поглядів і переваг у співробітників.

Практичний досвід застосування інструментарію внутрішнього бенчмаркінгу дозволяє віднести до його переваг доступність і простоту збирання й оброблення інформації, високий рівень точності результатів порівняння, своєчасне виявлення успішного досвіду, швидке отримання зворотного зв'язку; до недоліків – внутрішню обмеженість, незначну увагу керівництва до отриманих результатів, низьку ймовірність досягнення якісного нового розвитку в зовнішньому середовищі.

Ефективність застосування внутрішнього бенчмаркінгу вимагає наявності таких передумов [13, с. 50]:

- визначені орієнтири для розвитку підприємства та його структурних підрозділів і видів виконуваних робіт;
- установлені та повідомлені кожному співробітникові базові принципи ведення бізнесу;
- відпрацьовані та доведені до співробітників коротко- і довготривалі плани підприємства.

Технологія проведення внутрішнього бенчмаркінгу – це процес, який складається з послідовних етапів за циклом Демінга, тобто безперервний процес, що містить чотири складові: планування (*plan*), реалізація плану (*do*), перевірка чи коригування плану (*check*) і розроблення рекомендацій (*act*).

Нині в теорії та практиці існують різні погляди і підходи до визначення етапності здійснення процесу бенчмаркінгу. Так, «IBM» передбачає 15 таких етапів, «AT&N» – 12, «Xerox» – 10, «Alcoa» – 6 [13]. Проте в усіх відомих моделях використовуються типові етапи. Відмінність полягає в тому, що компанії використовують для цих етапів різну кількість кроків.

За результатами виконаних досліджень і відповідно до циклу Демінга запропоновано такі типові етапи технології внутрішнього бенчмаркінгу для вітчизняних підприємств: планування дослідження, спостереження і збирання інформації, аналіз, адаптація, удосконалення.

Початковим етапом технології внутрішнього бенчмаркінгу є планування, спрямоване на формування команди, визначення критичних бізнес-процесів, їх кількісне й якісне оцінювання, розроблення порядку виконання етапів, встановлення термінів та обсягу необхідних ресурсів. До складу команди бенчмаркінгу рекомендується залучати керівників і співробітників структурних підрозділів підприємства, а також, за необхідності, зовнішніх консультантів. Дуже важливим є обґрунтований добір складу команди, оскільки якість аналітичних досліджень і рекомендацій із впровадження передового досвіду залежить від професіоналізму виконавців.

Для того щоб проведення внутрішнього бенчмаркінгу було корисним, його доцільно починати з вивчення і документування всіх наявних на підприємстві систем і бізнес-процесів. При цьому можна скористатися моделлю Міжнародної клірингової палати з бенчмаркінгу, що класифікує процеси за 13 напрямками, усередині яких виокремлюють 40 часткових процесів. На цьому етапі важливо виявити критичні процеси, встановити фактори, що впливають на їх ефективність, і визначити наявні можливості для впровадження позитивних змін. Такі можливості виникають, коли створені умови для окремих підрозділів і працівників, що дозволяють обмінюватися передовим досвідом. Причому вдосконалюються всі комунікаційні процеси всередині підприємства та виявляються ділянки діяльності, що відповідають вимогам ділового вдосконалення, переглядаються методи і способи роботи для впровадження виявлених прикладів передового досвіду.

У більшості зарубіжних підприємств діє відоме правило «80/20», згідно з яким 80% недоліків, що призводять до зниження ефективності, обумовлено 20% робіт, виконуваних на підприємстві, а на частку 80% припадає 20% недоліків [16, с. 53]. Таким чином, внутрішні бенчмаркінгові дослідження повинні бути поділені на вивчення 20% робіт, які є найбільш значущими з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства.

Крім того, командою з бенчмаркінгу повинні аналізуватися прийняті на підприємстві погляди, а також основні фактори, що визначають ефективність його діяльності. За наявності ефективної системи внутрішніх комунікацій більшість проблем, виявлених у процесі попереднього аналізу, можуть бути розв'язані до початку бенчмаркінгового дослідження.

Після вибору критичного бізнес-процесу, який повинен стати предметом дослідження, необхідно провести його якісне та кількісне оцінювання. По-перше, визначаються фактори успіху обраного процесу. Концепція критично важливих факторів успіху була розроблена в 60-х роках минулого століття. Вона виходить із наявності обмеженої кількості змінних, що роблять вагомий внесок в успіх

підприємства [1, с. 130]. По-друге, на основі аналізу бажаного «виходу» процесу і критичних факторів успіху бізнес-процесу формується перелік характеристик якості процесу.

На заключному кроці етапу планування визначаються порядок (програма) виконання бенчмаркінгу, відповідальні виконавці, необхідні ресурси та терміни завершення кожного етапу і перевіряється відповідність бенчмаркінгового проекту стратегічним цілям підприємства.

Виконання другого етапу технології внутрішнього бенчмаркінгу – дослідження – повинне базуватися на дотриманні принципів, сформульованих відомим вченим Г. Уотсоном [8]:

- взаємність, основою якої є взаємні стосунки, згода та обмін даними, вигідними для партнерів;
- аналогія, тобто подібність бізнес-процесів партнерів і можливість адаптації передового досвіду за об'єктом бенчмаркінгу;
- вимірність, що означає необхідність вимірювання характеристик і показників;
- достовірність, яка вимагає застосування реальних фактичних даних, проведення комплексного аналізу під час вивчення бізнес-процесів.

З урахуванням зазначених принципів до основних завдань даного етапу віднесено: визначення системи показників; вибір партнерів; збирання загальних даних.

Перед збиранням даних про критичні бізнес-процеси партнерів команда з бенчмаркінгу повинна визначити систему показників, що підлягають порівняльному аналізу та оцінюванню. Виявлені на попередньому етапі фактори успіху є основою для формування цілей згідно з обраною стратегією та індикаторів їхнього досягнення за об'єктами бенчмаркінгу.

Наступний крок етапу дослідження – ідентифікація і вибір структурних підрозділів і/або співробітників, яких можна включити до складу потенційної групи партнерів з бенчмаркінгу. Кандидати повинні не лише належати до найкращих за бізнес-процесами, а й бути зіставними. Групу партнерів з бенчмаркінгу можна вибрати без застосування спеціальних методів, однак для уникнення стратегічних помилок доцільно використовувати дискримінантний або кластерний аналіз [3]. Коли потенційні кандидати виявлені, потрібно зібрати загальну інформацію, щоб звузити їхній перелік.

Етап спостереження й збирання даних поєднує в собі дослідження партнерів, що були включені в групу бенчмаркінгу. Зокрема визначається, яким чином здійснюються роботи з бізнес-процесу, а також вивчаються методи здійснення таких робіт і прийняття управлінських рішень для досягнення цільових індикаторів зростання бізнесу. Метою даного етапу є забезпечення потреби в інформації в обсягах, достатніх для подальшого аналізу. Перелік необхідних даних і їх кількість різняться залежно від змісту бенчмаркінгового проекту.

Збирати інформацію можна через співробітництво з невеликою групою працівників партнера, які володіють достатніми знаннями. Вибір методу збирання даних залежить від часових і людських ресурсів, досвіду учасників команди. Як правило, у процесі збирання даних використовують особисті зустрічі, уніфіковані спостережні та опитувальні листи, відеоконференції, фокус-групи тощо.

Найскладніший етап – аналізування – має на меті виявлення можливостей застосування передового досвіду й розроблення рекомендацій з удосконалення бенчмаркінгового об'єкта на підставі результатів аналітичних досліджень. Для

досягнення зазначеної мети аналітичні дослідження охоплюють:

- узагальнення отриманих на попередньому етапі даних та їх інтерпретацію;
- аналіз розриву між досліджуваними процесами та прогнозування їхньої наявності в майбутньому;
- оцінювання впливових факторів розриву;
- збирання та вивчення додаткової інформації, не передбачуваної планом (проектом) внутрішнього бенчмаркінгу;
- пошук шляхів і розроблення рекомендацій із упровадження новацій.

Аналіз розриву між досліджуваними процесами можна здійснювати як із позицій поточного стану справ, так і тенденцій упродовж певного періоду часу. Після виявлення розриву команда з бенчмаркінгу повинна проаналізувати впливові фактори внутрішнього й зовнішнього бізнес-середовища, характер взаємозв'язку між ними та побудувати прогноз на перспективу.

Результати аналізу можуть бути подані у вигляді аналітичних таблиць за кожним ідентифікатором, порівняльного профілю тощо, які можуть змінюватись і комбінуватись залежно від творчого потенціалу учасників команди та конкретної ситуації.

Оскільки на практиці не існує абсолютно однакових процесів, функцій і робіт у структурних підрозділах підприємства, необхідно провести етап адаптації запропонованих рекомендацій до специфіки об'єкта бенчмаркінгу. При цьому виконується така послідовність дій:

- вибір із запропонованих рекомендацій, що характеризуються принциповими можливостями використання і наявністю зворотного зв'язку;
- трансформація рекомендацій у конкретні завдання;
- доведення результатів внутрішнього бенчмаркінгу до всіх співробітників підприємства, які задіяні в реалізації новацій;
- формування команди співробітників, які залучаються до управління змінами;
- розроблення стратегії подальшого розвитку і планування основних дій.

У процесі вибору новацій для впровадження оцінюються прогнозовані витрати, доступність усіх видів використовуваних ресурсів у майбутньому, термін окупності тощо. Важливим на цьому етапі є залучення в процес обговорення рекомендованих змін усіх співробітників, які відповідають за процеси, що підлягають реорганізації. При цьому необхідно обґрунтувати доцільність змін, обговорити методологію та результати бенчмаркінгових досліджень, охарактеризувати загальні очікування і досягти домовленості щодо їхнього впровадження, деталізувати завдання на тактичному й стратегічному рівнях. Етап удосконалення передбачає процеси впровадження прогнозованих заходів, контролювання та оцінювання результатів, виявлення нових проблем і планування подальших бенчмаркінгових досліджень. Робота з реалізації результатів бенчмаркінгу в практичну діяльність підприємства спрямована на нейтралізацію слабких сторін його діяльності на основі внутрішнього прогресивного досвіду. При цьому застосовують підходи теорії та практики управління знаннями, управління суперечностями, управління конфліктами. Контроль і оцінювання результатів упровадження новацій передбачають проведення моніторингу освоєння запропонованих рекомендацій і їх впливу на обчислювані показники. У разі досягнення мети виявляються нові проблеми для майбутнього розв'язання і процес бенчмаркінгу повторюється (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика етапів технології внутрішнього бенчмаркінгу

Мета етапу	Завдання етапу	Результати виконання етапу
Планування		
Прийняття рішення про проведення і розроблення програми бенчмаркінгу	Виявлення критичних бізнес-процесів. Якісне та кількісне оцінювання критичних бізнес-процесів. Формування команди бенчмаркінгу. Визначення порядку проведення бенчмаркінгу	Критичні бізнес-процеси. Перелік кількісних і якісних характеристик бізнес-процесів і робіт. Сформована команда бенчмаркінгу. Програма проведення бенчмаркінгу
Дослідження		
Вибір партнерів із бенчмаркінгу і системи показників	Визначення партнерів бенчмаркінгового дослідження. Формування системи показників. Збирання загальних даних	Структурні підрозділи і співробітники, включені в процес дослідження. Система показників для порівняльного аналізу й оцінювання. Загальна інформація про критичні бізнес-процеси
Спостереження та збирання інформації		
Забезпечення потреби в інформації в повному складі та обсязі	Вивчення критичних процесів у партнерів. Збирання даних для аналітичних досліджень	Інформація про методи виконання критичних процесів у партнерів
Аналіз		
Виявлення інноваційного досвіду і розроблення рекомендацій із його освоєння	Узагальнення та інтерпретація даних. Аналіз розривів між досліджуваними процесами та прогнозування їхньої наявності на майбутнє. Оцінювання впливових факторів розривів. Збирання та вивчення додаткових даних. Виявлення інноваційного досвіду. Розроблення рекомендацій із впровадження інновацій	Виявлені розриви у здійсненні критичних бізнес-процесів. Впливові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Прогноз зміни впливових факторів. Інноваційні рішення передового досвіду. Запропоновані рекомендації з освоєння передового досвіду
Адаптація		
Пошук шляхів інноваційного розвитку	Вибір оптимальних рекомендацій. Трансформація рекомендацій у конкретні завдання. Доведення результатів бенчмаркінгу до всіх співробітників. Формування команди виконавців. Розроблення стратегії інноваційного розвитку	Адаптовані рекомендації із впровадження інноваційного досвіду. Команда виконавців. Склад тактичних завдань із впровадження рекомендацій. Стратегічні напрями інноваційного розвитку
Удосконалення		
Упровадження рекомендацій за результатами бенчмаркінгу в практичну діяльність	Реалізація запропонованих рекомендацій. Контролювання та оцінювання результатів реалізації. Виявлення нових проблем і планування подальших бенчмаркінгових досліджень	Нейтралізація слабких сторін діяльності підприємства. Виявлені нові проблеми для майбутнього розв'язання

Результативність внутрішнього бенчмаркінгу досягається як за умови якісного й повного виконання всіх етапів технології, так і дотримання директив, етичних норм і керівництв Міжнародної організації з бенчмаркінгу APQC [5].

Висновки. Функціонування вітчизняних підприємств в умовах кризового бізнес-середовища викликає потребу в стратегічній орієнтації на кращі фактори досягнення успіху їхніх структурних підрозділів за допомогою еталонних досліджень, оцінювання

їхніх результатів і використання інноваційного досвіду в практичній діяльності. Сучасним методом задоволення таких потреб є внутрішній бенчмаркінг, що увійшов, за даними *Bain&Co*, до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом. На підставі виконаних досліджень у статті узагальнено поняття, визначено особливості, переваги, завдання внутрішнього бенчмаркінгу; сформульована послідовність і розроблена методика виконання окремих етапів технології бенчмаркінгових проектів.

Перспективи подальших досліджень. Західні фахівці [20] пропонують інституалізацію бенчмаркінгу, тобто поступове його трансформування в невід'ємний елемент процесу планування і цілеспрямованого будь-якого підрозділу підприємства. Результати дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку теорії й практики внутрішнього бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах.

1. Аренков Й. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Електронний ресурс] / Й. Аренков, Е. Багивев. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/>.
2. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха / Т.Г. Голубева // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 4. – С. 21-25.
3. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посібник / П.Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
4. Данилов И. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. Данилов // Стандарты и качество. – 2005. – № 1. – С. 66-68.
5. Директиви і керівництва APQC з бенчмаркінгу // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 2. – С. 51-52.
6. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 204-210.
7. Дубоделова А.В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства / А.В. Дубоделова, О.В. Юринець, А.В. Катаєв // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 102-106.
8. Калинин С. Восемь принципов качества / С. Калинин // Секрет фирмы. – 2002. – № 2. – С. 24-28.
9. Ковальчук С. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 3. – С. 20-31.
10. Козак Н. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Н. Козак // Рынок капитала. – 2007. – № 1-2.
11. Маслов Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д.В. Маслов // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8. – С. 24-28.
12. Михайлова Е. Технология бенчмаркинга / Е. Михайлова. – М.: Центр маркетинг. исслед., менеджмента, 2001. – 304 с.
13. Новітній маркетинг : навч. посіб. / За ред. Є.В. Савельєва. – К. : Знання, 2008. – 420 с.
14. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер; пер. с англ. Л. Раскина. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
15. Савицкая Л. Бенчмаркинг, или Как достичь желаемого / Л. Савицкая // Управление компанией. – 2003. – № 9. – С. 25-32.
16. Фуколова Ю. Все лучше – себе / Ю. Фуколова, И. Шелухин, А. Белов // Секрет фирмы. – 2002. – № 1. – С. 16-26.
17. Цакунов А. Все предприниматели делают это: Российские производители используют бенчмаркинг / А. Цакунов // Ведомости. – 2003. – 18 февраля.
18. Frank Camm. Federal Agencies can adapt best practice to improve their acquisition of services / Frank Camm. – RAND Corporation, 2006. – 263 p.
19. Camp R.S. Benchmarking: The secret for industry best practices that lead to superior performance/ R.S. Camp. – New York : Productivity press, 2006. – 79 p.
20. Professional development: Benchmarking. – Houston: American productivity and Qualite Center, 2006. – 8 p.

21. Tad Leahy. Reaching New heights, Part one [Електронний ресурс] / Tad Leahy. – Режим доступу: <http://businessfinancemag.com/bpm/reaching-new-heights-part-one>.

А.В. Дубодєлова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджмента організацій Національного університета «Львівська політехніка»;

О.В. Юринець, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджмента організацій Національного університета «Львівська політехніка»

Особенности и технология внутреннего бенчмаркинга на предприятии

Обобщены особенности, задачи, преимущества внутреннего бенчмаркинга как эталонного тестирования успешной деятельности. Сформирована последовательность этапов технологии внутреннего бенчмаркинга с ориентацией на постоянный процесс усовершенствования деятельности предприятия путем внедрения существующего передового опыта.

Ключевые слова: внутренний бенчмаркинг, цикл Деминга, критический бизнес-процесс, новации, стратегия.

A.V. Dubodelova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations of Lviv Polytechnic National University;

O.V. Yurynets, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations of Lviv Polytechnic National University

Features and technology of enterprise internal benchmarking

The aim of the article. The aim of the article is to generalize characteristics, objectives, advantages of internal benchmarking. The stages sequence of internal benchmarking technology is formed. It is focused on continuous improvement of process of the enterprise by implementing existing best practices.

The results of the analysis. Business activity of domestic enterprises in crisis business environment has to focus on the best success factors of their structural units by using standard research assessment of their performance and their innovative experience in practice. Modern method of those needs satisfying is internal benchmarking. According to Bain & Co internal benchmarking is one the three most common methods of business management.

The features and benefits of benchmarking are defined in the article. The sequence and methodology of implementation of individual stages of benchmarking technology projects are formulated.

The authors define benchmarking as a strategic orientation on the best achievement by comparing performance and working methods with the standard. It covers the processes of researching, organization of production and distribution, management and marketing methods to reference objects to identify innovative practices and its implementation in a particular business.

Benchmarking development at domestic enterprises requires analysis of theoretical bases and practical experience. Choice best of experience helps to develop recommendations for their application in practice.

Also it is essential to classify species, identify characteristics, study appropriate areas of use and development methodology of implementation. The structure of internal benchmarking objectives includes: promoting research and establishment of minimum acceptable levels of efficiency processes and activities which are available at the enterprise; identification of current problems and areas that need improvement without involvement of foreign experience; ensuring of internal communications development at the enterprise; elimination of syndrome of others' experiences rejection; providing a base for carrying out procedure of external benchmarking; development of offers on introduction of the best practices in a framework of the program of continuous improvement of enterprise activity; strengthening the influence of the factors that determine the efficiency; formation of general views and preferences of employees.

The technology of internal benchmarking is a process that consists of the successive stages of the cycle of Deming. It's an ongoing process that includes four components: planning (plan), plan implementation (do), check or adjustment plan (check) and development (act).

Conclusions and directions of further researches. General recommendation of the authors is to include managers and staff departments and divisions (external consultants if it is needed) to the benchmarking team. The reasonable selection of the team is very important, because the quality of

analyzes and recommendations on the best practices implementation depend on the professionalism of the performers. To make the internal benchmarking conduction helpful, it is advisabled to begin with the study and documentation of all existing in the enterprise systems and business processes.

Keywords: internal benchmarking, Deming's cycle, critical business processes, innovation, strategy.

1. Arenkov, Y. *Benchmarking i marketinhovye resheniia [Benchmarking and marketing solutions]*. Retrieved from: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/>.
2. Holubyeva, T. H. (2002). Benchmarking kak instrument dostizheniia uspeha [Benchmarking as instrument of success]. *Kachestvo. Innovatsyi. Obrazovanie – Quality. Innovation. Education.* 4, 21-25.
3. Hordienko, P. L. (2006). *Stratehichniy analiz [Strategic analysis]*. Kyiv: Alerta.
4. Danylov, I. (2005). Benchmarking – efektyvnyi instrument povysheniia konkurentosposobnosti [Benchmarking as a tool of well acquainted competitiveness improving]. *Standarty i kachestvo – Standards and Quality.* 1, 66-68.
5. Dyrektyvy i kerivnytva APQC z benchmarkingu [Directives and guides of APQC in benchmarking]. (2009). *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine.* 2, 51-52.
6. Dubovyk, O. (2005). Formuvannya konkurentnyh perevah na osnovi benchmarkingu [Formation of competitive benefits from benchmarking]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy.* 3, 204-210.
7. Dubodelova, A. V., Yurynets, O. V., & Kataev, A. V. (2010). Klasyfikatsiia vydiv i sfery zastosuvannya benchmarkingu v systemi menedzhmentu pidpryemstva [Classification of types and scope of the benchmarking use in enterprise management system]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations.* 1, 102-106.
8. Kalinin, S. (2002). Vosem printsypov kachestva [Eight principles of quality]. *Sekret firmy – The secret of the firm.* 2, 24-28.
9. Kovalchuk, S. (2010). Benchmarking yak universalnyi instrument otsiniuvannya stratehichnoi diialnosti pidpryemstva [Benchmarking as universal strategic evaluation tool of the enterprise]. *Marketynh v Ukrayini – Marketing in Ukraine.* 3, 20-31.
10. Kozak, N. (2007). Benchmarking kak instrument povysheniia konkurentosposobnosti kompanii [Benchmarking as a tool of company competitiveness improving]. *Rynok kapitala – Capital market.* 1-2.
11. Maslov, D. V. (2004). Osobennosti primeneniia benchmarkinga na malyh i srednih predpriiatiiakh [Features of benchmarking application in small and medium-sized enterprises]. *Metody menedzhmenta kachestva – Methods of Quality Management.* 8, 24-28.
12. Mihailova, E. (2001). *Tehnolohiia benchmarkinga [The technology of benchmarking]*. Moscow: Tsentr market. issled. menedzhmenta.
13. Saveleva, Y. V. (Eds.). (2008). *Novitniy marketyng [The newest marketing]*. Kyiv: Znannia.
14. Reider, R. (2007). *Benchmarking kak instrument opredeleniia stratehii i povysheniia pribyli [Benchmarking as a tool of strategy determining and profit improving]*. Moscow: RIA Standarty i kachestvo.
15. Savitskaia, L. (2003). Benchmarking ili kak dostich zhelaemoho (Benchmarking, or how to achieve the desired). *Upravlenie kompaniei – Company Management.* 9, 25-32.
16. Fukolova, Y., Shelukhin, I., & Belov, A. (2002). Vse luchshee – sebe [All the best for yourself]. *Sekret firmy – The secret of the firm.* 1, 16-26.
17. Tsakunov, A. (2003, February 18). Vse predpnyemateli delaiut eto: Rossiyskie proizvoditeli ispolzuiut benchmarking [All entrepreneurs do this: Russian manufacturers use benchmarking]. *Vedomosti.*
18. Camm, Frank. (2003). *Federal Agencies can adapt best practice to improve their acquisition of services.* RAND Corporation.
19. Camp, R. S. (2003). *Benchmarking: The secret for industry best practices that lead to superior performance.* New York: Productivity press.
20. *Professional development: Benchmarking.* (2006). Houston: American productivity and Qualite Center.
21. Tad, Leahy. *Reaching New heights. Part one.* Retrieved from: <http://businessfinancemag.com/bpm/reaching-new-heights-part-one>.

Отримано 09.04.2013 р.