

УДК 33:331

БЕНЧМАРКІНГ ЯК УНІВЕРСАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

СВІТЛАНА КОВАЛЬЧУК,
Хмельницький національний університет

Анотація. Розглянуто сутність та основні характеристики бенчмаркінгу, визначено основні принципи бенчмаркінгової діяльності, розкрито етапність проведення бенчмаркінгу, виявлено тенденції застосування бенчмаркінгу в Україні.

Ключові слова: бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, принципи бенчмаркінгу, етапність бенчмаркінгу.

Актуальність

За визначенням стратегічне управління спрямовано на динамічне позиціонування фірми. Незважаючи на потужний інтелектуальний потенціал різних типів концепцій стратегічного управління, що виникли за останнє десятиліття, за межами цієї системи пріоритетів залишилась трансформація стратегії фірми в конкретні дії стосовно адекватного управління. Це стало однією з головних причин зародження у даний період низки нових концепцій оцінювання результатів корпорації.

Завдання є багатокритеріальним, а побудова єдиного критерію на основі багатьох може виявитись виключно штучним. У зв'язку з цим виникла ідея перевірки успішності стратегічного розвитку фірм через фінансові показники. Ці підходи акцентувались переважно на фінансових показниках або на змішаному використанні кількох груп показників. Більшість методів, що застосовуються для оцінювання успішності реалізації стратегії підприємства, мають спільні риси, а саме:

- 1) можуть застосовуватись як на загальноорганізаційному, так і індивідуальному рівнях;
- 2) рекомендують побудову ієрархії цілей - від керівництва підприємства до прибиральниці;
- 3) вимагають чіткого визначення цілей, участі вищого керівництва і

зосереджують увагу на важливості розробки індикаторів ефективності;

- 4) використовують рейтингові системи як частину методу оцінювання ефективності реалізації економічної стратегії;
- 5) формують і використовують одні й ті самі компоненти системи управління реалізацією економічної стратегії підприємства.

Однак жодний з методів, побудованих за використання комплексних показників, не давав можливості оцінити позицію підприємства у конкурентному середовищі, а також використати для покращення економічної стратегії досвід підприємств-лідерів.

Отже, у цій статті ми пропонуємо детальніше розглянути методичний підхід до формування та оцінювання складових економічної стратегії підприємства, який останнім часом набув значної популярності в економічно розвинених країнах насамперед через свою універсальність. Цей метод дозволяє не лише оцінити ефективність економічної стратегії підприємства, а й порівняти її зі стратегіями, здійснюваними іншими підприємствами як у рамках однієї галузі, так і за її межами. Саме таким методом виявився бенчмаркінг.

Метою написання цієї статті було виявити головні сутнісні характеристики бенчмаркінгу і з'ясувати обсяг

його можливого використання у практичній діяльності українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень

За умов конкурентного середовища одним із головних інструментів, який дає можливість не лише сформулювати, реалізувати, але й оцінити економічну стратегію підприємства, є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг (англ. benchmark - початок відліку) - це механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності одного підприємства з показниками інших, успішніших підприємств [32]. За словником Вебстера, поняття "бенчмаркінг" (benchmark) визначається як "стандарт, за допомогою якого щось може бути виміряно чи оцінено" [30]. Для розуміння місця і ролі бенчмаркінгу в процесі формування і реалізації економічної стратегії підприємства слід докладніше ознайомитись з існуючими підходами в його трактуванні (табл. 1).

Виклад основного матеріалу

Узагальнюючи та уточнюючи існуючі підходи до трактування бенчмаркінгу, а також розглядаючи його з позицій формування і реалізації економічної стратегії підприємства, можна дати таке визначення.

Визначення бенчмаркінгу та авторська інтерпретація

Автор визначення	Визначення	Коментар
Камп Р.С. [20]	Це метод встановлення поточних завдань і планів з продуктивності, що ґрунтується на кращих практиках у галузі і спрямований на підвищення ефективності	Дає можливість визначити місце бенчмаркінгу в системі стратегічного управління підприємством
Дамеліо Р. [21]	Це процес покращення, який використовується для пошуку і впровадження кращих практик (best practices) у своїй діяльності	Під практикою в даному разі розуміють метод або технологію, яка використовується для здійснення виробничого (збутового, закупівельного, маркетингового) процесу або його етап
Паттерсон Й.Г. [26]	Це корисний та якісний засіб, що допомагає компанії постійно удосконалювати бізнес-процес шляхом вивчення того, як його провадять інші компанії. Це включає оцінювання власного операційного процесу та ідентифікацію, вивчення й адаптацію для себе того кращого, що мають інші компанії	Дає можливість чіткіше пов'язати бенчмаркінг з бізнес-процесом підприємства
Мак-Нейр С.Й. [25]	Це зовнішній погляд на внутрішню діяльність фірми, її функції та операції з метою досягнення постійного удосконалення	Дає можливість застосування «відстороненого» погляду
Кернс Д.Т. [23]	Це постійний процес вивчення й оцінювання товарів, послуг і практик найбільш серйозних конкурентів або компаній – лідерів у своїй сфері діяльності	Розглядає бенчмаркінг як постійний процес визначення підприємством власної конкурентної позиції порівняно з лідером
Кляйн Б. [24]	Це чудовий засіб для ідентифікації мети ефективності для власного удосконалення, ідентифікації партнерів, які досягли таких цілей, і визначення відповідних практик з метою прийняття програми перетворень	Трактує бенчмаркінг з позицій досягнення відповідної конкурентної ефективності
Вазірі К. [28]	Це постійний процес порівнювання ефективності організації з кращим у галузі, урахуваючи найважливіші потреби споживачів, і визначенням того, що має бути покращеним	Наближає бенчмаркінг до маркетингової філософії
Professional Development: Benchmarking [27]	Це процес постійного оцінювання і порівняння організації з підприємствами-лідерами у будь-якому місці світу для одержання інформації, що допоможе організації застосувати дії щодо підвищення власної ефективності	Розширює можливості використання бенчмаркінгу до світового рівня

Ватсон Г.Х. [29]	Це інструмент постійного удосконалення конкурентної ефективності компанії за її основними бізнес-процесами; здійснення постійного оцінювання ефективності бізнес-процесу	Визначає місце бенчмаркінгу в реалізації конкурентної стратегії підприємства
Ареф'єва Є.В., Ареф'єв О.В. [1]	Це дослідження технологій, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власної фірми	Розглядає бенчмаркінг як процесний підхід до підвищення ефективності бізнес-діяльності

Бенчмаркінг - це процес стратегічного удосконалення різноманітних сфер діяльності (у тому числі й економічної), що ґрунтується на порівняльному стратегічному аналізі роботи підприємства з лідерами галузі (чи інших галузей), який полягає в оцінюванні власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і провадженні найкращих галузевих прикладів у власній діяльності.

Бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства (виробництві і збуті продукції, маркетингу, логістиці, управлінні персоналом тощо). Проте ми вважаємо, що саме застосування цього підходу у формуванні і реалізації комплексної економічної стратегії підприємства може дати найкращий результат.

На сьогодні вітчизняними економістами ще не сформульована єдина загальноприйнята термінологія, оскільки це новий метод для нашої країни, хоча концепція бенчмаркінгу не є цілком новою. Поняття "бенчмаркінг" вперше було використано 1972 року дослідною консалтинговою групою PIMS (Інститут стратегічного планування Кембриджу). Саме тоді був сформульований головний принцип бенчмаркінгу: "Для того щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно вивчити досвід інших

підприємств, які досягли успіху за подібних умов" [3].

Впродовж наступних двадцяти років бенчмаркінг поширювався у діяльності більшості фірм США та європейських країн. Сучасну концепцію бенчмаркінгу вдало використовують такі українські підприємства, як ЗАТ "Оболонь", ВАТ "Фармак", компанія "Сандора" та ін. [11]. На жаль, цей досвід ще не увійшов у практику машинобудівних підприємств України.

Зазначене вище дає підстави визначити етапи, які бенчмаркінг пройшов у своєму розвитку [5]:

- ◆ на першому етапі трактувався як реінжиніринг, або як ретроспективний аналіз продукції;
- ◆ на другому етапі (наприкінці 1970-х - початок 1980-х років) розглядають як бенчмаркінг конкурентоспроможності;
- ◆ на третьому етапі (друга половина 1980-х років) бенчмаркінг вивчає не лише рівень конкурентоспроможності власної продукції стосовно конкурентів, а переважно досвід успішних компаній своєї та в інших галузях економіки;
- ◆ на четвертому етапі (1990-ті роки - початок XXI ст.) відбувається становлення стратегічного бенчмаркінгу, який трактується як систематичний процес оцінювання успішних стратегій підприємств-парт-

нерів (а не лише конкурентів) з метою удосконалення власної стратегії підприємства;

- ◆ на сучасному етапі відбувається формування глобального бенчмаркінгу, який у майбутньому може стати інструментом обміну міжнародним досвідом з урахуванням національної культури бізнес-процесів компанії.

Порівнюючи способи використання бенчмаркінгу, можна зрозуміти сильні та слабкі сторони власної діяльності. Це розуміння має стати відправним пунктом для розробки і реалізації ініціатив з удосконалення діяльності і як наслідок - підвищення конкурентоспроможності власного підприємства.

Залежно від типу обраних і запроваджуваних методів удосконалення можуть бути розраховані на найближчу, середню і далеку перспективу.

Бенчмаркінг - це процес, який допомагає зрозуміти суттєво важливі особливості у роботі як підприємства, так і його конкурентів, а також визначити оптимальні процеси і запровадити їх у практику власної бізнес-діяльності. Порівнюючи показники ефективності роботи свого підприємства з показниками інших підприємств, можна визначити сильні сторони своєї діяльності або ділянки, які потребують удосконалення.

На думку більшості вчених, бен-

чмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Для кращого ефекту необхідно зробити бенчмаркінг інтегральною частиною інноваційного процесу і процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності з метою підвищення її ефективності [12].

За даними консалтингової компанії Bain&Co, упродовж останніх двох років бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління виробничо-господарською діяльністю міжнародних корпорацій [18, с. 160]. Причиною цього є те, що бенчмаркінг допомагає достатньо швидко і з меншими витратами вдосконалити бізнес-процеси.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, як працюють провідні компанії та допомагає досягти у деяких випадках вищих результатів, а саме, зменшити витрати виробництва, збільшити прибутковість, оптимізувати структуру витрат і вибір стратегії діяльності підприємства, що особливо важливо для розвитку економіки України.

Крім того, використання бенчмаркінгу веде до значного зниження витрат на маркетингові дослідження, тобто за допомогою бенчмаркінгового підходу, на думку О. В. Дубовик, можна вдосконалити не лише виробничу, а й маркетингову систему управління підприємством [8, с. 208].

Як ми наголошували, не існує однозначності у трактуванні сутності бенчмаркінгу як серед зарубіжних, так і українських науковців. Насамперед це пов'язано з молодим віком цього явища, а також з тим, що бенчмаркінг являє собою явище багатогранне і таке, що постійно розвивається.

За сутністю бенчмаркінг - це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням еталонних показників конкурентів [33].

Бенчмаркінг має на меті дати відповідь на запитання: чому інші

підприємства (організації, установи, інша комерційна і виробнича діяльність) працюють успішніше, ніж наше. У ході використання інструментів бенчмаркінгу в центрі уваги перебувають такі питання [7, с. 65]: Хто, яка фірма знаходиться на вершині інвестиційної привабливості; Чому власне підприємство не є кращим; Що може бути змінено чи збережено на підприємстві, щоб воно стало кращим; Як запровадити відповідну стратегію, щоб стати кращим з кращих.

Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає у тому, що виробничі і маркетингові функції стають найбільш керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи і технології інших, не власних підприємств чи галузей. Це може стати запорукою прибуткового підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції і задоволення потреб інвесторів.

Позитивною стороною бенчмаркінгу є його здатність збагачувати дослідника ідеями, особливо за умови, коли як кращі розглядаються компанії інших галузей. Проблемою використання бенчмаркінгу є існування загрози обмеження ідей дослідника встановленими межами досягнутих успіхів у галузі, тобто бенчмаркінг є ефективним у разі орієнтації на стратегію імітації, а не на стратегію лідерства у конкурентній боротьбі.

Виходячи з визначень бенчмаркінгу (табл. 1) і зі зроблених нами узагальнень, можна стверджувати, що існує кілька видів бенчмаркінгової діяльності, які відрізняються за складністю завдань, що ставляться (прості і складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний).

Р. В. Фешур, Н. Р. Яворська, Т. В. Меренюк розрізняють такі види бен-

чмаркінгу: стратегічний, конкурентний, процесний, функціональний, внутрішній, зовнішній і міжнародний. Науковець А. Г. Гончарук розглядає такі самі види бенчмаркінгу, але доповнює їх умовами використання і проблемами, що вирішуються різними видами бенчмаркінгу [6, с. 11].

Проте, на нашу думку слід розрізняти види бенчмаркінгу за об'єктом і предметом, що обираються для порівняння. У табл. 2 ми подаємо узагальнену інформацію про види бенчмаркінгу залежно від об'єкта для порівняння об'єкту, і в табл. 3 - види бенчмаркінгу за предметом порівняння.

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається такими умовами:

- ◆ характером завдань, які необхідно вирішити, і аспектами проблеми, що розглядається;
- ◆ доступними ресурсами і часом для проведення бенчмаркінгу;
- ◆ досвідом проведення бенчмаркінгу;
- ◆ достатністю ресурсів для реалізації заходів щодо реалізації економічної стратегії.

Підприємства, які вперше застосовують бенчмаркінг, частіше за все обирають внутрішній бенчмаркінг для отримання і накопичення досвіду.

Після засвоєння практики проведення внутрішнього бенчмаркінгу підприємства переходять до зовнішнього, функціонального або процесного та стратегічного бенчмаркінгу. Наведені у табл. 1 визначення бенчмаркінгу та у табл. 2 - 3 характеристика його видів дають нам підстави для певних узагальнень (табл. 4).

Американський економіст-аналітик Г. Ватсон (Watson G.H.) сформулював головні принципи здійснення бенчмаркінгової діяльності (табл. 5).

Дотримання принципів бенчмаркінгу є основою для створення ефективної та дієздатної економічної

Характеристика видів бенчмаркінгу за об'єктом, обраним для порівняння

Вид бенчмаркінгу	Визначення і характеристика	Умови, за яких використовується	Переваги	Складнощі при використанні
Внутрішній	Порівняння характеру, якості і методів роботи суміжних підрозділів у межах одного підприємства. Спроба знайти в межах підприємства подібну, найбільш успішно виконувану дію	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим як проводити зовнішній (галузевий, міжгалузевий, міжнародний) бенчмаркінг	Відносна відкритість і доступність інформації	Існування явних лідерів та/або аутсайдерів серед структурних підрозділів підприємства; секрети чи інші перешкоди для обміну інформацією з іншими підприємствами галузі. Відсутність досвіду проведення бенчмаркінгу. Обмеженість ресурсів і часу.
Зовнішній бенчмаркінг				
Конкурентний	Порівняння характеру, якості та методів роботи та здійснення певних видів діяльності підприємства з його конкурентами на ринку.	Зниження чи низький рівень відносної ефективності у ключових галузях або видах діяльності порівняно з іншими підприємствами у тому самому секторі (галузі). Необхідність пошуку способів усунення розриву в ефективності	Може здійснюватись як при співробітництві – обміні інформацією з безпосереднім конкурентом, так і без нього	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію
Спільний (асоціативний)	Кілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією у межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс)	Об'єднання зусиль кількох підприємств для обміну інформацією, коли потенційні партнери (попередньо відібрані) мають достатньо високі стандарти	Дає можливість вивчити найкращі практики	Забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не обов'язково використовують кращу практику

Галузевий	Порівняння характеру, якості і методів роботи та провадження певних видів діяльності підприємства з підприємствами, які належать до однієї галузі, але не є прямими конкурентами	Об'єднання зусиль кількох підприємств для обміну ідеями та інформацією з метою формування варіантів спільних рішень	Формування мережі або банку «кращих практик»	Еталонна практика, яка сформувалась у галузі, може трансформуватись у непорушний стандарт, що обмежує пошук нових підходів до покращення діяльності підприємств
Міжгалузевий	Порівняння характеру, якості і методів роботи та здійснення певних видів діяльності підприємства з підприємствами, які належать до різних галузей, і не є прямими конкурентами	Вивчення кращих практик світових лідерів у різних галузях економіки й адаптування їх досвіду до діяльності власного підприємства	Використання кращої практики компанії з іншої галузі може стати високоефективним інструментом удосконалення діяльності підприємства і його швидкого зростання	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію
Міжнародний	Виявлення і аналіз еталонних практик у всьому світі через те, що в середині країни може бути недостатньо бенчмаркінгових партнерів	Використовується, коли кращі практики реалізовані за кордоном та/або кількість підприємств, які працюють у цій галузі всередині країни, є недостатньою для отримання достовірної інформації	Глобалізаційні процеси і розвиток інформаційних технологій збільшують можливості міжнародних проєктів	Може потребувати більше часу і ресурсів для забезпечення та реалізації, а його результати вимагають детального аналізу з урахуванням національних, культурних і релігійних відмінностей

Джерело: Сформовано і доповнено автором на підставі опрацювання [6], [10, с. 26], [13, с. 140], [18].

Характеристика видів бенчмаркінгу за предметом, обраним для порівняння

Вид бенчмаркінгу	Визначення і характеристика	Умови, за яких використовується	Переваги	Складнощі у ході використання
Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є прямими конкурентами підприємства, але мають подібні основні бізнес-процеси	Наголошує на вдосконаленні специфічних процесів і операцій, часто допомагає підвищити короткострокову прибутковість	Використання методології бенчмаркінгу в проектах із покращення бізнес-процесів підприємства буде мати найкращий результат	Потребує творчого підходу. Недоліки в окремих елементах чи в цілому виробничого процесу (збутового, логістичного тощо), що не дозволяють досягти високої ефективності виробництва. Необхідність швидких покращень основних бізнес-процесів
Результатів діяльності	Порівнюються результати діяльності (найчастіше ті, які можна виразити кількісними показниками)	Необхідність порівняння даних за певний період (ціна і собівартість; час обробки замовлення клієнта; час доставки; витрати на доставку; рівень прибутковості певних видів діяльності)	Формування бази для порівняння	Не всі показники діяльності підприємства можна вимірювати кількісно
Функціональний	1. Процес порівняння характеристик певних функцій, що виконуються на різних підприємствах аналогічного профілю. 2. Пошук еталонних практик у різних секторах чи сферах діяльності, що	Необхідність поліпшення діяльності, товарів чи послуг, для яких не існує аналогів (конкурентів) на ринку	Найчастіше відбувається перенесення інновацій з однієї галузі до іншої, що приводить до значного зростання ефективності діяльності підприємства	Існують різного роду складнощі (недоступність інформації, опір конкурентів тощо) з проведення бенчмаркінгу в своїй галузі. Неефективність (вкрай низька

	допомагає вдосконалити аналогічні функції чи процеси			ефективність) діяльності чи неможливість подальшого розвитку, що потребує кардинальних змін у бізнесі, введення інновацій
Стратегічний	Систематичний процес, спрямований на оцінювання альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів	Спрямований на довгострокову перспективу виявляється у розробленні нового продукту чи послуги. Необхідність заміни існуючої стратегії, що стала неефективною за певних обставин: поява принципово нових технологій, зміна умов роботи на ринку, кардинальні зміни вимог клієнтів тощо	Відповідає на питання, які стратегічні зміни потрібно впровадити, щоб покращити позиції підприємства на ринку та збільшити його ринкову частку порівняно з еталонним підприємством. Містить перспективи вищого рівня: ключові компетенції, розробку нових товарів і послуг, зміни балансу операцій; підвищення стійкості до мінливих умов	Великі затрати часу і ресурсів. Результат від реалізації можна побачити лише через тривалий проміжок

Джерело: Сформовано та доповнено автором на підставі опрацювання [10, с. 26], [12, с. 153],[6],[18],[13, с.141].

Ознаки бенчмаркінгу та їх характеристика

Ознака бенчмаркінгу	Характеристика
Безперервність	Бенчмаркінг – це процес, що триває впродовж певного періоду і не є одноразовою акцією
Систематичність	Для того щоб бенчмаркінгові зусилля підприємства мали успіх, необхідно забезпечити відповідність між установленими функціями і загальними очікуваннями результатів
Процесуальність	Бенчмаркінг передбачає дії, які дають змогу визначити проблеми і можливості підприємства; за його допомогою можна здійснити оцінювання внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства і зробити висновки на основі аналізу зібраної інформації
Оцінювання	Бенчмаркінг не надає готові рішення, але дає змогу дослідити власну діяльність і оцінити діяльність інших підприємств
Робочі процеси	Бенчмаркінг використовують як для дослідження робочих процесів, так і готової продукції та послуг, які є результатом цих процесів
Підприємства (організації)	Бенчмаркінг можна застосовувати до будь-якої організації, яка має аналоги у бізнесовій практиці (процеси, функції) або виробляє аналогічну продукцію
Визначення лідерів	Бенчмаркінг насамперед визначає компанії, які можуть бути лідерами в галузі чи процесі, що оцінюється
Найкраща практика	Для отримання найвищих результатів організації визначають об'єкт дослідження й аналізу на основі світових стандартів
Удосконалення організації (підприємства)	Будь-яке успішне бенчмаркінгове рішення або зусилля як результат має зумовлювати відповідну дію

Джерело: Сформовано і доповнено автором на підставі опрацювання [10, с. 26], [12, с. 153], [6], [18], [13, с. 142-143], [17, с. 189-190].

стратегії підприємства і передбачає певну етапність запровадження.

Базуючись на зарубіжному і вітчизняному досвіді організації та проведення бенчмаркінгу, можна визначити такі фази бенчмаркінгу для досягнення бажаного результату:

1. Планування. На цьому етапі здійснюються:

- ◆ обрання сфери бенчмаркінгу і його цілей;
- ◆ визначення пріоритетів для удосконалення;
- ◆ ідентифікація ресурсів;
- ◆ виокремлення основних показників ефективності, за якими буде здійснюватись порівняння;
- ◆ визначення методології збиран-

ня даних для аналізу.

2. Збирання даних. На цьому етапі здійснюється:

- ◆ вибір групи (галузі, регіону, ринку) компаній для порівняння;
- ◆ збирання даних про промислові компанії обраної групи, їх бізнес-процеси і продукцію, яку вони випускають;

- ◆ збирання даних про власні процеси (продукцію) компанії;
 - ◆ визначення методології для аналізу даних.
3. Аналіз. Здійснюється на підставі:
- ◆ оцінювання рівня власної ефективності та компаній, що порівнюються;
 - ◆ ідентифікація розриву у рівні ефективності за основними процесами (продукцією), що аналізується;
 - ◆ аналіз причин (факторів) розриву у рівні ефективності;
- ◆ пошук шляхів і розробка рекомендацій з усунення розриву у рівні ефективності.
4. Впровадження. Виконується робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Увага зосереджується на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких сторін підприємства.
5. Контроль і оцінювання. Цей етап полягає в проведенні моніторингу результатів реалізації заходів бенчмаркінгу та їх впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У разі досягнення мети з'ясовують інші проблеми для їх майбутнього розв'язування, і процес бенчмаркінгу повторюється. Таким чином, процес бенчмаркінгу замикається, утворюючи цикл, забезпечуючи постійність і безперервність процесу удосконалення компанії.

Таблиця 5

Принципи бенчмаркінгу та їх характеристика

Принцип	Характеристика
Взаємність співпраці для обох сторін	Бенчмаркінг – це діяльність, основою якої є взаємовідносини, взаєморозуміння й обмін даними, вигідними для обох сторін. Для досягнення взаємності спочатку слід обумовити межі діапазону інформації, послідовність та етапність обміну даними, методику проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі мають бути встановлені правила бізнес-поведінки і корпоративної етики, і лише дотримання цих правил усіма учасниками альянсу може гарантувати загальний позитивний результат
Вибір об'єкта бенчмаркінгу за аналогією	Бізнес-процеси або функціональні процеси мають бути подібними. Можна оцінити будь-який процес за умови, якщо його можна адаптувати до діяльності власного підприємства. Аналогічність процесів або функцій і встановлення критеріїв відбору партнерів є тією складовою, від якої залежить успішність бенчмаркінгу
Вимірність	Бенчмаркінг – це порівняння характеристик кількох підприємств; його метою є встановлення причин відмінностей у характеристиках і можливостей досягнення найвищого результату. Найважливішим вважається визначення головних характеристик процесу, що дає змогу покращити ці особливості на основі вивчення бізнес-процесу загалом
Достовірність інформації від об'єктів порівняння	Бенчмаркінг потрібно здійснювати на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не лише інтуїтивно

Джерело: [29]

Висновки

Бенчмаркінг є достатньо універсальним методом, який може бути використано для задоволення широкого діапазону вимог для удосконалення за різними напрямками. Для характеристики різноманітних способів його застосування використовують різні терміни і визначення. Тому перед тим як розпочати процес бенчмаркінгу, необхідно чітко усвідомити те, чого хоче досягти підприємство в результаті його застосування, після чого переходять до вибору відповідної методології.

Оскільки ринок є системою, що постійно і динамічно розвивається, суб'єкти господарювання мають здійснювати перманентний бенчмаркінг, дбаючи про забезпечення стабільної конкурентоспроможності, що ґрунтується на виявленні і впровадженні інновацій та раціоналізаторства.

Бенчмаркінг - це мистецтво виявляти те, що інші фірми роблять краще, а також вивчення їхніх методів роботи. В основі бенчмаркінгу лежить ідея порівняння діяльності не лише підприємств-конкурентів, а й передових фірм інших галузей.

Попри те що процес бенчмаркінгу вимагає певних зусиль, його застосування надає низку переваг. Наведено приклади, які представили чеські компанії, що брали участь у проєктах із застосування бенчмаркінгу:

- бенчмаркінг надає дуже хорошу, переважно нову інформацію щодо сильних сторін і сфер, які потребують вдосконалення, і є важливими для процесу підвищення ефективності;

- для фірм, що діють в одному і тому самому секторі, бенчмаркінг надає інформацію про спільні проблеми і допомагає відшукати спільні шляхи їх вирішення;

- бенчмаркінг дуже корисний для апробації стратегії і допомагає визначити подальші напрями розвитку;

- результати бенчмаркінгу допомагають компанії одержати завчасне попередження про її відставання від

конкурентів.

Перевагами впровадження принципів бенчмаркінгу в економічну діяльність підприємств є те, що з його допомогою виробничі і маркетингові функції стають більш керованими, оскільки на підприємстві досліджуються і впроваджуються більш ефективні методи і технології підприємств-лідерів. Отже, застосування концепції бенчмаркінгу сприяє підвищенню рентабельності діяльності підприємства, створенню корисної конкуренції і задоволенню потреб покупців.

Ще одна важка для України перешкода у проведенні еталонного зіставлення і пошуку партнерів для бенчмаркінгу - це закритість бізнесу, особливо малого і середнього. Дійсно, у нас не кожен готовий розкрити інформацію про своє підприємство.

Важливою і, напевно, на даний момент основною причиною невикористання потенціалу бенчмаркінгу як ефективного інструмента управління на машинобудівних підприємствах є фрагментарне уявлення про нього чи повна відсутність інформації щодо його методів.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, як працюють передові компанії та допомагає визначити напрями зменшення витрат виробництва, оптимізації їх структури, підвищення прибутковості для обґрунтування вибору стратегії діяльності підприємства. Однак процес бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах ускладнюється недостатністю розвитку інформаційних маркетингових систем і відсутністю центрів бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг в Україні перебуває навіть не в стані зародження: практично не проводяться дослідження за цією проблемою, абсолютно відсутні центри бенчмаркінгу, підприємства не оприлюднюють жодної інформації з метою відкритого зіставлення і запозичення чужого досвіду.

Бенчмаркінг певною мірою можна порівняти з маркетинговою розвідкою, яку застосовують для виявлення та аналізу латентних ринкових процесів і явищ. Бенчмаркінг дає повну картину про характер діяльності лідерів конкурентного середовища і причини їхнього успіху, оскільки дослідження стосуються не лише виробничих і комерційних аспектів діяльності, але й психологічних. За сприяння бенчмаркінгу на підприємстві можна створити особливий психологічний клімат, коли увесь персонал намагатиметься наслідувати кращих.

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 їхніх витрат на виробництво одиниці продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

Таким чином, бенчмаркінг має вирішальне значення для процесу економічної діяльності підприємств у здійсненні стратегічного планування, що встановлює стратегічні напрями розвитку бізнесу і є важливим аспектом операційної діяльності підприємства. Цілі і принципи розвитку, що залежать від місії підприємства, багато в чому визначаються результатами бенчмаркінгу. Знання про методи роботи кращих фірм і потреби покупців, отримані в процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для стратегічного розвитку підприємств галузі машинобудування і забезпечення його конкурентоспроможності на ринку загалом.

Джерела

1. Арефьева Е.В. Бенчмаркинг : учеб. пособие / Е. В. Арефьев, О. В. Арефьева. - К. : Изд-во Европейского ун-та, 2003. - 250 с.

2. Ашуев А.М. Інформаційне забезпечення зовнішнього бен-

чмаркінгу / А. М. Ашуєв // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 9. - С. 6-13.

3. Бенчмаркінг как инструмент повышения конкурентоспособности компании // Рынок капитала. - 2000. - № 1-2. - С. 41. - 56.

4. Бутко А.Д. Вплив нормативно-правового забезпечення на інвестиційну привабливість підприємств / А. Д. Бутко, О. Л. Шерсток // Фінанси України. - 2004.- № 4.- С. 76 - 83.

5. Голубева Т.Г. Бенчмаркінг как инструмент достижения успеха / Т. Г. Голубева // Качество. Инновации. Образование. - 2002. - № 4. - С. 21-25.

6. Гончарук А.Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец./ А. Г. Гончарук. - Одеса, 2010. - 38 с.

7. Данилов И. Бенчмаркінг - эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. Данилов // Стандарты и качество. - 2005. - № 1. - С. 66 - 68.

8. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу/ О. Дубовик // Регіональна економіка. - 2005. - № 3. - С. 204-212.

9. Ковальчук С.В. Використання маркетингових технологій у залученні іноземних інвестицій в Україну / С. В. Ковальчук, І. В. Закрижевська // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. - 2005. - № 5. - Ч. 2. - Т. 2. - С. 100 - 103.

10. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Управление компанией (до 2002 года) / Н. Козак // Рынок капитала. - 2007. - № 1-2 (січень).

11. Маслов Д.В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / А.В. Маслов // Методы менеджмента качества. - 2004. - № 8.- С. 24-28.

12. Меренюк Т.В. Бенчмаркінг - шлях до конкурентних переваг / Т. В. Меренюк // Наука та практика. - 2007 : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. - Полтава, 2007. - С. 152 - 153.

13. Новітній маркетинг : навч. посіб. / [Савельєв Є.В., Чеботар С.І., Штефаніч Д.А. та ін.] ; за ред. Є. В. Савельєва. - К. : Знання, 2008. - 420 с. - (Вища освіта XXI століття).

14. Пахомов С.Б. Международный маркетинг, опыт работы зарубежных фирм / С. Б. Пахомов. - М. : Анкил, 2003.

15. Прищепа В.А. Применение метода бенчмаркинга для совершенствования систем менеджмента качества испытательных центров и лабораторий / В. А. Прищепа // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 3(45). - С. 110 - 116.

16. Савицкая Л. Бенчмаркінг, или Как достичь желаемого / Л. Савицкая // Управление компанией. - 2003. - № 9. - С. 25-32.

17. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / [за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової]. - К. : ЦУЛ, 2007. - 536 с.

18. Фещур Р.В. Бенчмаркінг у діяльності підприємств / Р. В. Фещур, Т. В. Меренюк : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків 23-24 листопада 2006 р.). - Харків, 2006. - С. 11-12.

19. Bendell T. Benchmarking for competitive advantage / T. Bendell, I. Boulter, P. Goodstadt. - L. : Pitman Publishing, 1998.

20. Camp R.C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. C. Camp. - New York : Productivity Press, 2006. - 79 p.

21. Damelio R. The Basics of Benchmarking / R. Damelio. - New York : Quality Resources, 1995. - 74 p.

22. Frank Camm Federal Agencies Can adapt Best Practice to Improve Their Acquisition of Services. - RAND Corporatio, 2006.

23. Kearns D.T. Prophets in the

Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese / D. T. Kearns, D. A. Nadler. - New York : Harper Collins, 1992. - 336 p.

24. Kleine B. Benchmarking for continuous performance improvement: tactics for success / B. Kleine // Total Quality Environmental Management. - 1994. - Spring. - P. 283-295.

25. McNair C.J. Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement / C. J. McNair, K. H. J. Leibfried. - New York : Wiley, 1995. - 368 p.

26. Patterson J.G. Benchmarking Basics: Looking for a Better Way / J. G. Patterson. - Menlo Park, California : Crisp Publications, 1996. - 79 p.

27. Professional Development: Benchmarking. - Houston : American Productivity and Quality Center, 2006. - 8 p.

28. Vaziri K. Using competitive benchmarking to set goals / K. Vaziri // Quality Progress. - 1992. - October. - P. 81-85.

29. Watson G.H. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement / G. H. Watson. - New York: Productivity Press, 1992. - 122 p.

30. Webster N. The American Spelling Book: Containing the Rudiments of English Language for the Use of Schools in the United States by Noah Webster (1999 reprint) / N. Webster.

31. Аренков Й. Бенчмаркінг и маркетинговые решения [Электронный ресурс] / Й. Аренков, Е. Багиев. - Режим доступа : www.marketing.spb.ru. - Назва з екрану.

32. Бенчмаркінг: все лучшее - себе [Электронный ресурс] // Секрет фирмы. - 2002. - № 1 (сентябрь). - Режим доступа до журн. : management.com.ua. - (дата звернення: 1.01.10).

33. APQC Process Classification Framework [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.apqc.org>. - Офіційний сайт Громадського об'єднання "Американський центр продуктивності та якості".