

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Білявський В. М., 2017

Охарактеризовано диференційовані визначення бенчмаркінгу, які пов'язані із проблемою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Структуровано види бенчмаркінгу, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємств, яка дає змогу керівництву вжити заходів, щодо побудови ефективної операційної структури управління. Проведено аналіз факторів, що зумовлюють формування концепції бенчмаркінгу на підприємстві, яка передбачає здійснення кардинальних змін функціональності підрозділів з одночасним впровадженням сервісоорієнтованої архітектури як стратегічного напрямку розвитку підприємства. Досліджено інструменти щодо підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця», результати аналізу свідчать про те, що ефективне їх використання може стимулювати підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: концепція бенчмаркінгу, конкурентоспроможність, операційна діяльність.

V. M. Biliavskyi
National Aviation University

BENCHMARKING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR IMPROVEMENT OF OPERATIONAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES

© Biliavskyi V. M. , 2017

There were characterized the differentiated definitions of benchmarking which were associated with the problem of increasing the efficiency of the operational activities of the enterprise. The structured types of benchmarking affect the operational efficiency of enterprises, which in turn allows company's management to take adequate measures towards the construction of an effective operational management structure. For domestic companies there is an urgent need for prediction the development of economic relations, operational analysis, foreign market research and making operational decisions to improve their own competitiveness. Properly planned and reasonable operational activities allow the most efficient use of available resources at the disposal of the company, as well as identify areas for further development of the enterprise. There were also carried out the analysis of factors in the paper that determined the formation of the concept of benchmarking at the enterprises. It provides the implementation of fundamental changes in the functionality of units with the simultaneous introduction of a service-oriented architecture as a strategic direction of development of the enterprise. There were researched the tools for improvement the efficiency of the operational activity of JSC «Pharmaceutical factory «Darnitsa». The results suggest that their effective use can stimulate the increase of competitiveness of the enterprise.

Key words: the concept of benchmarking, competitiveness, operational activities.

Постановка проблеми. У зв'язку з євроінтеграційними процесами в Україні операційну діяльність підприємства розглядають як комплекс заходів щодо узгодження його виробничо-збутової діяльності з вимогами світових ринків. Для вітчизняних підприємств існує нагальна необхідність у прогнозуванні розвитку економічних зв'язків, аналізі операційної діяльності, дослідженні зарубіжних ринків та прийнятті оперативних управлінських рішень для підвищення

власної конкурентоспроможності. Операційна діяльність за цих умов є ефективним інструментом операційної політики підприємства. Належним чином спланована і обґрунтована операційна діяльність дає змогу максимально ефективно використати наявні у розпорядженні підприємства ресурси, а також визначити напрями подальшого розвитку підприємства.

Остання обставина зумовлює потребу вивчати, обґрунтовувати та застосовувати концепцію бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами і використовувати її результати для здобуття конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування, закріплення позицій на ринках збуту. Тому більшість підприємств починають дедалі частіше використовувати бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Ступінь наукової розробленості проблеми характеризується досить великою кількістю публікацій, що присвячені фундаментальним дослідженням бенчмаркінгу як інструменту підвищення ефективної операційних систем суб'єктів господарювання.

Важливий внесок у розгляд проблем управління операційною системою зробили такі дослідники, як: В. Козловський, Т. Маркіна, Н. Микитенко, А. Стерлігова, А. Фаль, Н. Аквіліано, В. Бернард, Л. Гелловей, Е. Голдратт, Ф. Джекобс, С. Рассел, Б. Рендер, М. Ротер, С. Свенссон, В. Стівенсон, Д. Хейзер, В. Хілл, Р. Чейз та ін.

Чимало для розвитку технології бенчмаркінгу при виході підприємства на зовнішні ринки в сучасному світі зробили такі зарубіжні вчені, як Б. Андерсен, Г. Ватсон, Ф. Котлер, Д. Патерсон, Г. Райтер. В Україні окремі аспекти теорії бенчмаркінгу знаходять відображення у публікаціях О. Ареф'євої, Ю. Білявської, А. Гончарука, Г. Кіндрацької, А. Мазаракі, Л. Місюри, Л. Савицької, В. Сліпенького, О. Щегельської та ін. З'являються переклади праць зарубіжних авторів, є розробки російських дослідників, зокрема Г. Багієва, О. Михайлової та ін.

Незважаючи на велику кількість наукових робіт та значні досягнення в теорії та практиці, є низка питань, які залишаються об'єктом дискусій, серед них і дослідження бенчмаркінгу як інструменту підвищення ефективної операційної діяльності підприємств. Вирішенню цього науково-практичного завдання і присвячена наша стаття, що зумовило її актуальність, наукову і практичну значимість для підвищення ефективності операційної діяльності підприємств в умовах глобальної економіки. Таке завдання перебуває у межах державної програми євроінтеграції економіки України, оскільки одним із інструментів реалізації цієї програми виступає технологія бенчмаркінгу, яка дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити технологію бенчмаркінгу як інструменту підвищення ефективності операційної діяльності вітчизняних підприємств та їх конкурентоспроможності.

Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання:

- охарактеризувати диференційовані визначення бенчмаркінгу;
- структурувати види бенчмаркінгу, які впливають на ефективність операційної діяльності підприємств;
- проаналізувати фактори, які зумовлюють формування концепції бенчмаркінгу на підприємстві;
- дослідити інструменти щодо підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця».

Викладення основного матеріалу. Однією з найдієвіших технологій удосконалення господарської діяльності, які сьогодні застосовують провідні компанії США, Японії та Західної Європи з метою підвищення ефективності операційної діяльності вітчизняних підприємств, є бенчмаркінг.

У своєму розвитку технологія бенчмаркінгу мала такі етапи розвитку, як [1, с. 79]: інтерпретування технології бенчмаркінгу як реінжинірингу бізнес-процесів; бенчмаркінгу конкуренто-

спроможності і процесу; стратегічного та, зрештою, глобального (завершального етапу технології бенчмаркінгу).

Систематизація підходів різних авторів щодо визначення поняття бенчмаркінгу дозволили виявити, що, незважаючи на велику кількість трактувань цього терміна, в його основі, зазвичай, лежить: систематичний порівняльний аналіз різних аспектів операційної діяльності підприємства; визначення негативних тенденцій та причин відставання; пошук нових шляхів щодо поліпшення операційної діяльності; імплементація змін; моніторинг процесу вдосконалення.

У сучасній економічній літературі можна зустріти цілу низку поглядів щодо ідентифікації бенчмаркінгу, кожна з яких певною мірою чіткості розкриває зміст цього поняття та відображена в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення бенчмаркінгу різних авторів

Автори	Визначення
1	2
Підходи авторів, орієнтовані на систематичний порівняльний аналіз різних аспектів операційної діяльності підприємства	
Х. Вазірі [2, с. 83]	... процес постійного порівняння діяльності підприємства, згідно з вимогами клієнтів, щодо прямих конкурентів чи компаній, успішних у певній сфері, задля підвищення ділової ефективності власного підприємства
Г. Ватсон [3, с. 171]	... процес систематичного й безперервного виміру: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння із процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності.
Ф. Котлер [4, с. 344]	... процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами та процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії.
Підходи авторів, орієнтовані на пошук нових шляхів щодо поліпшення операційної діяльності	
Дж. Патерсон [5, с. 48]	... корисний і якісний засіб, що допомагає компанії постійно вдосконалювати свій процес через вивчення того, як його здійснюють інші компанії, який містить оцінку власного операційного процесу та ідентифікацію, вивчення й адаптацію до себе того кращого, що є у інших компаній
М. Спендоліні [6, с. 23]	... безперервний систематичний процес оцінки продукції, послуг і виробничих процесів організацій, які визнані такими, що представляють «найкращу практику», з метою вдосконалення власної організації
Г. Райтер [7, с. 49]	... діяльність, за допомогою якої фірма вивчає «найкращу» продукцію і маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами і фірмами, які працюють в інших подібних галузях, для виявлення фірмою можливих способів удосконалення її власних методів
Підходи авторів, орієнтовані на імплементацію змін	
Б. Андерсен [8, с. 19]	... постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо покращення роботи
Р. Дамеліо [9, с. 11]	... процес поліпшення, що використовується для пошуку й впровадження кращих практик у своїй діяльності
Г. Кіндрацька [10, с. 19]	... спосіб постійної оцінки стратегій і цілей діяльності організації з метою реалізації принципу «від кращого краще»
Підходи авторів, орієнтовані на моніторинг процесу вдосконалення	
Т. Фарей [11, с. 54]	... сукупність управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимір задоволеності покупців
О. Щегельська [12, с. 17]	... безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу

1	2
А. Гончарук [13, с. 253]	... метод управління ефективністю різних сфер діяльності, заснований на порівняльному аналізі роботи компанії з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні найкращих галузевих досягнень у свою діяльність

Ефективна операційна діяльність підприємства можлива за умови використання бенчмаркінгу, який може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він більш деталізований, формалізований і впорядкований, аніж підхід конкурентного аналізу. Сутність сучасного визначення поняття бенчмаркінгу зводиться до «...безупинного систематичного пошуку, що може впливати на різні галузі та аспекти діяльності, проводиться як всередині підприємства, так і за його межами» [14, с. 45].

До інструментів підвищення ефективності операційної діяльності вітчизняних підприємств можна зарахувати сертифікацію системи якості відповідно до стандартів ISO, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності української продукції, яка виходить на міжнародний ринок. Процес сертифікації, по суті, і є бенчмаркінговим процесом. Утім, сьогодні в Україні майже відсутні приклади сертифікації всієї організації бізнесу, тобто система ISO використовується для ідентифікації «критичних місць», в яких і впроваджуються часткові вдосконалення.

Існує досить широка класифікація видів бенчмаркінгової діяльності, які вирізняються за певними ознаками (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікаційні ознаки і види бенчмаркінгу

<i>Класифікаційна ознака бенчмаркінгу</i>	<i>Види бенчмаркінгу</i>	<i>Характеристика</i>
За періодом охоплення	стратегічний бенчмаркінг	... розглядається як систематичний процес, що спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій та імплементації характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств партнерів
	операційний бенчмаркінг	... спрямований на створення конкурентних переваг у різних функціональних напрямках діяльності підприємства
За джерелами вихідних даних	бенчмаркінг конкурентний	... передбачає зіставлення власних показників з аналогічними показниками конкурентів
	бенчмаркінг функціональний	... аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного
	бенчмаркінг загальний	... порівняння підприємства з непрямими конкурентами незалежно від сектора економіки щодо вибраних параметрів
За напрямками проведення порівняльного аналізу	внутрішній бенчмаркінг	... передбачає порівняння аналогічних процесів, продукції, послуг усередині цього підприємства
	зовнішній бенчмаркінг	... передбачає пошук зовнішніх підприємств, які відомі як найкращі у своєму класі
За географічною ознакою	бенчмаркінг національний	... передбачає виявлення і аналіз кращих практик всередині країни
	бенчмаркінг міжнародний	... передбачає виявлення і аналіз еталонних практик по всьому світу через те, що всередині країни може бути тільки декілька бенчмаркінгових партнерів
За кількістю підприємств-ініціаторів бенчмаркінгу	індивідуальний бенчмаркінг	... розглядається як самостійний і ефективний інструмент управління якістю
	спільний бенчмаркінг	... декілька підприємств укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи
	асоціативний бенчмаркінг	... проводиться підприємствами, які об'єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі

Отже, відштовхуючись від зазначеного вище, можна констатувати, що бенчмаркінг – це послідовний і чітко структурований процес щодо пошуку та впровадження передового досвіду, який приведе підприємство до більш досконалої форми.

Вибір одного із виду бенчмаркінгу українськими підприємствами визначають такі умови:

- характер завдання, яке потрібно вирішувати;
- доступні ресурси і час для проведення бенчмаркінгу;
- досвід використання бенчмаркінгу;
- достатня кількість ресурсів для реалізації заходів щодо зміни операційної стратегії.

На основі цих умов доцільно розробити матрицю сильних та слабких сторін бенчмаркінгу як інструменту підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. *SWOT*-аналіз – це один із основних етапів планування, результати якого є основою для генерування та формування атрибутів операційної стратегії підприємства. Цей аналіз ґрунтується на основному принципі, а саме, що стратегія повинна забезпечувати достатньо повну відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) до зовнішньої ситуації, в якій воно перебуває.

Отже, за допомогою *SWOT*-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ фінансово-господарської діяльності на прикладі великого національного виробника лікарських препаратів з європейськими стандартами виробництва – ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця».

За результатами 2016 р., фармацевтичний ринок України п'ятий рік поспіль демонструє зростання. Структура цього ринку вміщує такі елементи, як: повноцінну логістичну систему; експорт і імпорт; виробництво готових лікарських препаратів; виробництво виробів медичного призначення; оптовий, дрібнооптовий і роздрібний збут готових лікарських препаратів і виробів медичного призначення.

За підсумками минулого року, найбільшими дистриб'юторами в сегменті імпорту лікарських препаратів і виробів медичного призначення в Україні, як і в минулі роки, залишилися такі підприємства як: ТОВ «БаДМ», ТОВ СП «Оптіма-Фарм» ЛТД, ПрАТ «Альба Україна», ТОВ «ФРА-М», ТОВ «Вента ЛТД» (на п'ять найбільших імпортерів припадає практично весь обсяг імпорту країни). До групи провідних іноземних фармацевтичних підприємств-виробників в цьому сегменті ринку належать такі корпорації, як: «Berlin-Chemie / Menarini Group» (Німеччина), «Sanofi-aventis» (Франція), «Teva» (Ізраїль), «Takeda» (Японія) і «Glaxo Smith Kline» (Великобританія).

Основними ж вітчизняними підприємствами-виробниками лікарських препаратів і виробів медичного призначення залишаються: Корпорація «Артеріум» (ТОВ «Київмедпрепарат» і ПАТ «Галичфарм»), ПрАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ», ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця», ПАТ «Фармак». Кожне з цих найбільших підприємств-виробників займає приблизно десяту частину українського фармацевтичного ринку. Далі йдуть середні підприємства-виробники – ПАТ «Київський вітамінний завод», ПАТ «Стирлобіофарм», ПАТ «Індар» та ін., лікарські препарати і вироби медичного призначення, яких займають лише незначну частку ринку (від 1–3 %). А до малих підприємств-виробників належать понад 100 одиниць, які випускають лише кілька лікарських препаратів і виробів медичного призначення (доступних у ціні і з простим операційним процесом).

Тому для ідентифікації, аналізу та ранжування стратегічних проблем досліджуваного підприємства, що пов'язані з його розвитком, проведено експертне оцінювання можливостей та загроз зовнішнього середовища на основі матриці *SWOT*-аналізу. Оцінюючи важливість факторів у балах, кожен експерт оцінює фактори за десятибальною шкалою. При цьому оцінка експертом кожного фактора не пов'язана з оцінками інших факторів. Результати всіх експертних оцінок опрацьовані за допомогою програмного забезпечення та класифіковані і згруповані в табл. 3.

Ринкові можливості функціонування ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця» є важливим фактором під час формування його стратегії. Для ефективного дослідження підприємства методом *SWOT*-аналізу важливо не тільки уміти виявляти загрози та можливості, але й оцінювати їх з погляду впливу на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Для оцінки можливостей застосовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 4).

**Перелік факторів, що зумовлюють формування концепції бенчмаркінгу
на ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця»**

Сильні сторони – «S»	Слабкі сторони – «W»
<ul style="list-style-type: none"> – статус та авторитет підприємства з тривалою історією існування та позитивною репутацією в регіоні; – допомагає задовольнити споживчий попит за якістю, ціною, товарами та послугами шляхом встановлення нових стандартів та цілей; – готовність керівництва до впровадження стратегічного планування та сучасних моделей менеджменту; – високий рівень упровадження нових технологій в операційний процес; – дозволяє керівництву підприємства усвідомити, якого рівня ефективності можна реально досягнути та як досягнути покращень. 	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє підприємству визначити, у чому його сильні та слабкі сторони залежно від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов; – відсутність моніторингу ступеня задоволеності якістю наданих послуг та рівня задоволення споживачів; – допомагає підвищити конкурентоздатність підприємства, викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; – низький рівень стратегічного планування, відсутність комплексної, обґрунтованої концепції бенчмаркінгу; – сприяє змінам та забезпечує покращення якості, продуктивності та ефективності, які пов'язані з інноваціями та конкурентоспроможністю.
Можливості – «O»	Загрози – «T»
<ul style="list-style-type: none"> – є швидким та недорогим способом створення пулу інноваційних ідей, що можуть бути використані у вирішенні більшості практичних завдань, що виникають; – зміна організаційної культури до прозорості, інноваційності, об'єктивності, інструментальності; – формування позитивного іміджу підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – нестача ресурсів, управлінських та професійних кадрів; – конкурентні бар'єри, недоступність чи важкодоступність необхідної інформації про конкурентів; – слабкі конкурентні позиції на світовому ринку у зв'язку з нерозвинутими навичками конкурентної боротьби на підприємстві та у його співробітників; – недосконалість планування та короткострокові очікування.

Таблиця 4

**Перелік факторів, які впливають на аналіз можливостей у зміні концепції бенчмаркінгу
на ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця»**

Імовірність використання можливості	Вплив		
	Сильний	Помірний	Незначний
Висока	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка галузі органами державної влади та місцевого самоврядування; – відношення споживачів до товарів чи послуг; – стан та тенденції попиту на товар чи послуги 	<ul style="list-style-type: none"> – стан та тенденції розвитку цільового ринку 	–
Середня	<ul style="list-style-type: none"> – рівень впровадження науково-дослідних розробок; – наявність бар'єрів входу та виходів 	<ul style="list-style-type: none"> – рівень організаційної культури; – ступінь привабливості постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> – науково-технологічні інновації у сфері менеджменту
Низька	<ul style="list-style-type: none"> – наявність товарів-замінників 	<ul style="list-style-type: none"> – стан природних ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> – соціальні умови життя

З іншого боку, певні фактори в зовнішньому середовищі ПрАТ містять загрози для його функціонування. Зокрема, небезпеки можуть виникати через появу дешевших технологій та низьковитратних конкурентів на ринку. Також загрози можуть виникати при: імплементації нових урядових рішень, що є несприятливими для ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця»; підвищенні відсоткових ставок банківськими установами; несприятливих демографічних змінах та політичною нестабільністю у країні, де ПрАТ має свої інтереси. Тому фактори, які впливають на аналіз загроз у зміні концепції бенчмаркінгу, є необхідним етапом у процесі оцінювання ефективної операційної діяльності на досліджуваному підприємстві (табл. 5).

Таблиця 5

Перелік факторів, які впливають на аналіз загроз у зміні концепції бенчмаркінгу на ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця»

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руїнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	– збільшення фіскального тиску; – невідповідність законодавчої бази потребам підприємства	– наявність державних або галузевих стандартів і нормативів	– зменшення чисельності населення	–
Середня	– скорочення рівня доходів населення	– нестабільність нормативно-правової бази	– сила конкурентного тиску	– недостатні професійні та ділові навички працівників
Низька	–	–	–	–

Проведений порівняльний аналіз оцінювання ефективної операційної діяльності на ПрАТ дав змогу зробити висновок, що вибір факторів зумовлений завданням дослідження та специфікою його об'єкта, а також наявною концепцією бенчмаркінгу. Моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дає можливість провести *SWOT*-аналіз на досліджуваному підприємстві та обрати стратегічні напрямки його розвитку.

Бенчмаркінг виявляє приклади найкращого використання інструментів щодо підвищення ефективності операційної діяльності у практиці українських та закордонних підприємств [15, с. 43] та можливості їх упровадження в практику ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця».

Наразі можна зробити висновок, що в Україні більшість підприємств не у повному обсязі використовують інструменти бенчмаркінгу [16] для підвищення ефективності своєї операційної діяльності, тому що на практиці є доволі проблематичним застосування будь-яких рішень, вироблених іншими організаціями.

Річ у тому, що копіювання ключових факторів успіху підприємства-лідера не є підставою вважати, що ці фактори будуть ефективно імплементовані на досліджуваному підприємстві з причин різних їх кадрових, фінансових та організаційних можливостей. Отже, бездумне копіювання аж ніяк не можна вважати бенчмаркінгом, оскільки багато ключових факторів розвитку підприємства можуть не прижитися в іншій бізнес-структурі, що не володіє подібною організацією управління і підприємницьким середовищем. Для того, щоб впровадити інновації, зазвичай потрібен управлінський досвід у ризик-менеджменті, тому що нове завжди має під собою певний ризик провалу на конкретному підприємстві.

Організаційна структура ПрАТ повинна бути гнучкою, щоб сприяти розвитку змін на підприємстві. Тому очевидно, що для проведення бенчмаркінгу на ПрАТ «Фармацевтичній фабриці «Дарниця» повинні бути створені відповідні умови організаційного характеру. Проводити бенчмаркінг необхідно з дотриманням балансу між виробленими на модернізацію витратами і потенційною вигодою від впровадження нових інструментів організації роботи підприємства.

Варто зазначити, що технологія бенчмаркінгу є мистецтвом виявлення кращого світового досвіду. Може скластися хибне уявлення, що йдеться про «промислове шпигунство», проте все, про що буде говоритися, відповідає етиці ведення бізнесу. В основу бенчмаркінгу покладено ідею порівняння діяльності не лише конкурентів, але і провідних підприємств з інших галузей господарювання. Практика свідчить, що ефективне використання провідного досвіду підприємств-лідерів дозволяє зменшити витрати обігу та підвищити прибутковість господарської діяльності ПрАТ.

Для досягнення головної мети підприємства, а саме максимізації прибутку (за мінімізації витрат) – технологія бенчмаркінгу дозволяє максимально точно визначити сфери використання ресурсів для досягнення максимального результату. На основі комплексу заходів, що розроблені за результатами проведення бенчмаркінгу продукції, технологічних процесів, інструментів управління тощо, вносяться зміни до поточних планів, а також коригуються загальні та функціональні стратегії підприємства. Порівняння повинно здійснюватися між підприємствами-конкурентами за окремими параметрами (виробництво продукції, надання послуг, технологічного процесу тощо), оскільки підприємства, що займаються виробництвом лікарських препаратів і виробів медичного призначення схожої продукції, перебувають у майже однакових умовах функціонування. У підприємств з інших галузей економіки можна переймати управлінський досвід більш загального характеру, що також сприятливо позначиться на господарській діяльності ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця».

За останнім дослідженням [16] 2016 р., найважливішим завданням концепції бенчмаркінгу є підвищення ефективності її методології в умовах невизначеності і ризику. Бізнес в Україні, на відміну від бізнесу в країнах з розвинутою ринковою економікою, є менш формалізований. Його розвиток відбувається в умовах дефіциту інформаційного поля, тобто умови бізнесу в нашій країні є більш динамічними, жорсткішими та менш передбачуваними.

Слід зазначити, що технологія бенчмаркінгу – це найкращий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на це, всі складові бенчмаркінгу повинні впроваджуватися лише після їхньої адаптації до умов конкретного виробництва. У разі якщо ця умова не буде дотримана, то спроба підвищення ефективності обернеться невдачею. Оскільки технологія бенчмаркінгу розвинута в Україні доволі слабо, оптимальним варіантом застосування її принципів є аутсорсинг персоналу, тобто добір професійних консультантів.

Тож можна зробити висновок про те, що бенчмаркінг – це не лише провідна технологія конкурентного аналізу. Це концепція, яка передбачає розвиток у працівників підприємства навиків до безперервного вдосконалення, а також самовдосконалення. Це безперервний пошук нових ідей, їхня адаптація та використання їх на практиці.

Отже, бенчмаркінг на ПрАТ «Фармацевтичній фабриці «Дарниця» має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення його конкурентоспроможності, але цей процес вимагає концентрації уваги та ефективного використання інструментарію бенчмаркінгу. Найважливішою перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило цю технологію, є перехід до системи безперервного вдосконалення, яка дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У зарубіжних країнах програми бенчмаркінгу здійснюються за державної підтримки [17, с. 24], існує мережа громадських організацій, які створені спеціально для пошуку партнерів з бенчмаркінгу, вони також проводять спеціалізовані дослідження, відслідковують і систематизують кращі бізнес-процеси, створюють спеціальні інтернет-ресурси, за допомогою яких менеджмент підприємств може проводити порівняльний аналіз власного підприємства з компаніями конкурентами та здійснювати обмін інформаційними ресурсами, а також купувати звіти за тематикою, що цікавить топ-менеджмент підприємства. Незважаючи на трансформацію євроінтеграційних пріоритетів в економіці України, така практика наразі не набула поширення.

Враховуючи світові тенденції [17, с. 25], можна констатувати, що у найближчій перспективі для вітчизняних підприємств технологія бенчмаркінгу стане провідним інструментом ведення бізнесу, яка може забезпечити підвищення їх конкурентоспроможності. Перевагами, які у такому разі отримують підприємства від запровадження бенчмаркінгу, є перехід до системи безперервного

удосконалення, що дозволить підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку та підвищити ступінь задоволеності від досягнення своєї мети. Тому одним із перспективних напрямів державної політики у сфері підприємництва повинно стати сприяння розвитку бенчмаркінгу шляхом надання підтримки у створенні бенчмаркінгових центрів, що дасть можливість Україні приєднатися до Глобальної мережі бенчмаркінгу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в статті охарактеризовано диференційовані визначення бенчмаркінгу, що пов'язані із проблемою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Структуровано види бенчмаркінгу, які впливають на ефективність операційної діяльності підприємств, що дає змогу керівництву вжити заходів щодо побудови ефективної операційної структури управління. Проаналізовано фактори, що зумовлюють формування концепції бенчмаркінгу на підприємств, яка передбачає здійснення кардинальних змін функціональності підрозділів з одночасним впровадженням сервісно-орієнтованої архітектури, як стратегічний напрям розвитку підприємства. Досліджено інструменти щодо підвищення ефективності операційної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Дарниця», результати аналізу свідчать про те, що ефективне їх використання може стимулювати підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянутий підхід щодо дослідження технологія бенчмаркінгу як основи забезпечення результативності та підвищення ефективності операційної діяльності вітчизняних підприємств, можна розцінювати як один з прикладів пошуку альтернативних шляхів вирішення проблеми, яку згодом можна використовувати для створення об'єктивних передумов і методологічної бази дослідження системного підходу до розвитку операційної стратегії підприємства.

1. Білявська Ю. В. Використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства / Ю. В. Білявська // *Вісник Полтав. ун-ту екон. і торг.* – 2014. – № 2 (64). – С. 78–84.
2. Vaziri H. K. Using competitive benchmarking to set goals / H. K. Vaziri // *Quality progress.* – 1992. – October. – P. 81–85.
3. Watson G. *Strategic benchmarking : how to rate your company's performance against the world's best* / G. Watson. – New York : John Wiley, 1993. – 270 p.
4. Котлер Ф. *Маркетинг-менеджмент : учеб. пособ.* / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб. : Питер, 2009. – 816 с.
5. Patterson J. G. *Grundlagen des benchmarking. Die suche nach der besten lösung broschiert* / J. G. Patterson. – München : New Business Line, 2002. – 324 p.
6. Рейдер Р. Бенчмаркинг, как инструмент определение стратегии и повышение прибыли / Р. Рейдер. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
7. Spendolini M. J. *The benchmarking process* / M. J. Spendolini // *Compensation and benefits review*, 1992. – P. 21–29.
8. Андерсен Б. *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования* / Б. Андерсен. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
9. Damelio R. *The basics of benchmarking* / R. Damelio. – New York : Quality resources, 1995. – 74 p.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегія і тактика досягнення організацією конкурентних переваг / Г. І. Кіндрацька // *Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* – 2004. – № 507. – С. 18–24.
11. Фарей Т. Р. Бенчмаркинг ключ к созданию конкурентного преимущества на этапе зрелости рынка / Т. Р. Фарей. – Москва: 1987. — 189 с.
12. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегельська // *Управление компанией.* – 1999. – № 1–2. – С. 13–19.
13. Гончарук А. Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // *Праці Одеського політех. ун-ту.* – 2007. – Вип. 1 (27). – С. 253–258.
14. Butler F. *Essence of care and the pressure ulcer benchmark – an evaluation* / F. Butler // *Journal of tissue viability.* – 2008. – № 17. – С. 44–59.
15. Білявський В. М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства / В. М. Білявський // *Вісник Львівської комерційної академії.* – 2015. – Вип. 49. – С. 41–44.
16. Білявський В. М. Формування концепції бенчмаркінгу в процесі трансформації євроінтеграційних пріоритетів в економіці України / В. М. Білявський // *Глобальні соціально-економічні трансформації в ХХІ ст. : матеріали III наук.-практ. круглого столу.* – К. : Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченко, 2016. – С. 15–17.
17. Білявський В. М. Бенчмаркинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. М. Білявський // *Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф.* – К. : Нац. авіац. ун-т, 2016. – С. 24–25.