

Отже, внутрішня конкуренція – це тонкий і складний процес, що має неоднозначний вплив на діяльність менеджменту загалом. Тому управляти ним необхідно з урахуванням багатьох індивідуальних і ситуативних факторів. Зокрема, слід брати до уваги активність суперництва, а саме співвідношення двох її видів: спрямованої на нові досягнення і на збереження досягнутого, коректність управлінської поведінки в компанії – співвідношення позитивної, нейтральної і негативної форм і способів суперництва.

Створення конкуренції всередині організації саме собою не є панацеєю розв'язання проблем і підвищення якості управління. Перетворення знання в дію легше здійснюється в тих організаціях, які рухомі і внутрішня культура яких не базується на внутрішній конкуренції. Ідея про те, що стрес від внутрішньої конкуренції відіграє конструктивну роль на верхніх рівнях управління, стикається з ідеєю про необхідність позитивної мотивації співробітників. Це веде до зниження активності менеджменту, особливо інноваційної. Мова йде про необхідність цивілізованого, керованого суперництва, яке допомагає повністю реалізувати потенціал кожного працівника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Виноградська А.М., Жидков А.М. Маркетинг – знаряддя керівництва підприємства у конкурентній боротьбі на товарному ринку: Зб. наук. праць. Маркетинг: стан і основні напрямки розвитку [Текст] / Виноградська А.М., Жидков А.М. - К.: КДТЕУ, 2007. – 347 с.
2. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности: Сб. науч. трудов. Финансы и статистика [Текст] / Власова В.М. – М.: МГУ, 2004. – 456 с.
3. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Науч. пос. Международные отношения [Текст] / Хоскинг А. – М. МУМО, 2003. – 345 с.
4. Дятлов В.А., Травін В.В. Основи кадрового менеджменту [Текст] / Дятлов В.А., Травін В.В. - М. Справа, 2007. - 382с.
5. Довідник «Школа починаючого підприємця. Трудовий буквар»/ На замовлення Департаменту розвитку підприємництва та реального сектора економіки Томської області / Томськ: ТОВ "Жовті сторінки", 2008. - 92с.
6. Leasingworld // Економічні статті - Розділ: Ринок праці та доходи населення // [електронний ресурс] - [http://www.leasingworld.ru/rinoktruba\\_i\\_dohodi\\_naseleniya/502-mekhanizm-funkcionirovanija-rynka-truda.html](http://www.leasingworld.ru/rinoktruba_i_dohodi_naseleniya/502-mekhanizm-funkcionirovanija-rynka-truda.html) - 15.07.2009
7. Мейтланда Ян. Керівництво з управління персоналом у малому бізнесі: Пер. з англ. / Под ред. І.І. Єлисеєвій. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006.

УДК [338.242.2:005.62] (477)

**М.В.Замроз,**

Львівський національний університет ім. І.Франка,  
м. Львів

### **БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Визначено сутність поняття „бенчмаркінг” та основні його види. Виділено основні етапи розвитку бенчмаркінгу. Розглянуто прямий і непрямої ефект для підприємства при використанні бенчмаркінгу. Проаналізовано базові принципи, якими необхідно керуватися при застосуванні даного інструменту вітчизняними підприємствами. Визначено основні перешкоди на шляху ефективного провадження методу у практику управління конкурентоспроможністю українськими підприємствами.

Определены сущность понятия „бенчмаркинг“ и основные его виды. Выделено основные этапы развития бенчмаркинга. Рассмотрены прямой и косвенный эффект для предприятия при использовании бенчмаркинга. Проанализированы базовые принципы, какими необходимо руководствоваться при применении данного инструмента отечественными предприятиями. Определены основные препятствия на пути эффективного внедрения метода в практику управления конкурентоспособностью украинскими предприятиями.

The nature of notion benchmarking and its main aspects are determined. The main stages of the benchmarking development are emphasized. The direct and indirect effect for the enterprise by using benchmarking is examined. The basic principles which are to be managed with using of the given instrument by native enterprise are analyzed. The main obstacles on the way to the effective introduction of the method in managerial practice of the Ukrainian enterprise the competitiveness are determined.

Ключові слова: бенчмаркінг, принципи бенчмаркінгу, види бенчмаркінгу, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю підприємства.

У сучасних умовах господарювання для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства потрібно постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі і відповідно до них удосконалювати процес управління конкурентоспроможністю. Однак вітчизняні підприємства не надають особливі уваги комплексному розв'язанню проблеми підвищення конкурентоспроможності, що вимагає розробки нових підходів, методів, технології управління. Одним із найефективніших і водночас слаборозвинутих в Україні інструментом, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг.

На сьогодні вивчення теоретичних та методологічних засад бенчмаркінгу набирає все більших обертів. Вперше поняття „бенчмаркінг“ з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Серед зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у розвиток даного напрямку, є Р.Кемп, С.Міллер, Дж.Прескотт, Х.Дж.Харрінгтон та інші. Згідно з Р.Кемпом, під бенчмаркінгом слід розуміти пошук найбільш ефективних методів для даної галузі, які дозволяють забезпечити переваги над основними конкурентами [1, с.3]. За Х.Харрінгтоном бенчмаркінг – це систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих за якістю продуктів, послуг, дизайну, устаткування, процесів і практик, з метою покращення реальної ефективності вашої організації [2, с.5].

Проблеми впровадження бенчмаркінгу як ефективного методу управління українськими вченими майже не досліджуються. У зв'язку з цим існує потреба наукового обґрунтування підвищення ефективності управління підприємством на основі бенчмаркінгу.

Основною метою дослідження є визначення сутності бенчмаркінгу, характеристика його видів, особливості використання бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами, а також основні перешкоди на шляху ефективного впровадження даного методу у вітчизняну практику управління конкурентоспроможністю підприємства.

На сучасному етапі одним із найперспективніших інструментів аналізу конкурентоспроможності підприємства є бенчмаркінг. За даними консалтингової компанії „Bain&Co”, бенчмаркінг входить в трійку найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях [5, с.243]. Причина популярності методу в тому, що бенчмаркінг допомагає відносно швидко і з меншими витратами удосконалювати бізнес-процеси, а також дозволяє зрозуміти, як працюють компанії-лідери, і отримати такі ж, а можливо, навіть вищі результати.

У своєму розвитку бенчмаркінг пройшов кілька етапів:

I етап – бенчмаркінг розглядається як ретроспективний аналіз продукції. Основною метою методу було порівняння власної продукції з продукцією конкурента.

II етап – бенчмаркінг конкурентоспроможності, який отримав статус науки в 1976–1986 рр. завдяки діяльності фірми „Ксерокс”.

III етап – бенчмаркінг процесу розвивався в 1982–1986 рр. і пов'язаний не стільки з порівнянням своєї продукції з конкурентом, скільки з вивченням діяльності компаній-лідерів у різних галузях економіки.

IV етап – розвиток стратегічного бенчмаркінгу, який розглядається як систематичний процес, що спрямований на оцінку альтернатив, вдосконалення і реалізацію стратегії компанії на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.

V етап – глобальний бенчмаркінг, що розглядається як майбутній інструмент обміну міжнародним досвідом з врахуванням національних культур і особливостей процесів організації виробництва.

Залежно від середовища, в якому здійснюють бенчмаркінг, розрізняють такі його типи:

1. Внутрішній – вивчення та встановлення ефективності наявних на підприємстві процесів, методів та видів діяльності. Серед переваг даного виду бенчмаркінгу слід виділити такі, як доступність і простота збирання та оброблення інформації, високий рівень точності результатів порівняння, своєчасне виявлення як недоліків, так і успішного досвіду. Крім переваг, даний метод має і низку недоліків: внутрішня обмеженість, низька ймовірність досягнення нового рівня розвитку в зовнішньому середовищі тощо [3, с. 104]

2. Зовнішній – проведення бенчмаркінгу поза організацією. Розрізняють бенчмаркінг конкурентів, галузевий і міжгалузевий бенчмаркінг.

Конкурентний бенчмаркінг передбачає дослідження та аналіз продукції, процесів, технології, методів та іншого зі своїми прямими конкурентами. Основною метою такого типу бенчмаркінгу є постійне вдосконалення діяльності підприємства з використанням досвіду конкурентів. Перевагами є постійний моніторинг зовнішнього середовища, можливість покращення позиції підприємства на ринку, а основний недолік – складність процесу збирання інформації.

Галузевий бенчмаркінг має таку ж цільову установку, що й бенчмаркінг конкурентів, однак поширюється на всю галузь. Він застосовується для виявлення наявних тенденцій, інновацій у межах певної галузі. До переваг даного виду відносять доступність до інформації, зіставність результатів оцінки, можливість формування мережі „кращих практик“, однак дослідження у межах галузі обмежує пошук нових підходів до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Міжгалузевий бенчмаркінг передбачає навчання на прикладі кращих підприємств незалежно від галузевої приналежності. Адаптація кращого досвіду підприємств з іншої галузі сприяє удосконаленню власного бізнесу, що сприяє підтримці безперервного процесу підвищення рівня ефективності та впровадження успішних досягнень. Недоліки міжгалузевого бенчмаркінгу: великі витрати як коштів, так і часу, а також труднощі, пов'язані з адаптацією досвіду до свого підприємства.

Залежно від об'єкта дослідження виділяють бенчмаркінг продукції та процесу. Бенчмаркінг продукції спрямований, перш за все, на зниження витрат, шляхом модернізації уже існуючої продукції або знайдених можливостей покращення при розробці нової продукції. Бенчмаркінг процесу передбачає вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси.

За часовим критерієм бенчмаркінг поділяється на стратегічний та оперативний. Стратегічний – це систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів. Оперативний бенчмаркінг сприяє прийняттю тактичних рішень, що забезпечують у короткотерміновій перспективі досягнення ринкових переваг у різних напрямках діяльності підприємства.

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається такими умовами:

а) досвідом проведення бенчмаркінгу – підприємства, які вперше використовують даний метод, частіше обирають внутрішній бенчмаркінг для набуття досвіду;

б) доступними ресурсами й часом для проведення бенчмаркінгу;

в) характером завдань, які необхідно вирішити;

г) достатністю ресурсів для реалізації можливих заходів щодо підвищення ефективності [5, с. 245].

При використанні бенчмаркінгу можна спостерігати прямий і непрямий ефект для підприємства [6, с.17] (рис. 1).

На нашу думку, бенчмаркінг не повинен бути одноразовою дією, а - постійним процесом порівняння товарів, технології виробництва, методів та форм управління, інших характеристик організації загалом та її окремих частин

(підсистем) з подібними виробничо-управлінськими елементами провідних організацій галузі.

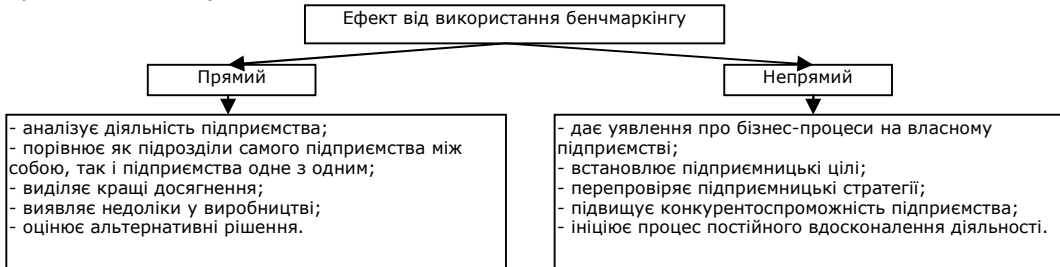


Рис. 1. Ефект від використання бенчмаркінгу на підприємстві

Бенчмаркінг активно застосовується провідними компаніями США, Японії та Західної Європи в усіх сферах діяльності. З метою розвитку даного інструменту в цих країнах створена мережа організацій, які проводять спеціальні дослідження, відслідковують та „колекціонують” найкращі практики, існують „клуби” для пошуку партнерів з бенчмаркінгу, державні програми розвитку бенчмаркінгу, інтернет-портали, за допомогою яких можна порівнювати себе з іншими компаніями.

Що стосується підприємств України, то для них застосування бенчмаркінгу є новим напрямом підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Тому, щоб сприяти розвитку і поширенню даного методу у вітчизняній практиці, підприємствам слід дотримуватися таких основних принципів:

1. Принцип законності. Усі дії чи обговорення певних питань не повинні сприяти зацікавленості однієї із сторін в обмеженні конкурентної позиції іншої сторони чи веденні несумлінної конкурентної боротьби.
2. Принцип готовності до обміну інформацією. Підприємства повинні бути готові надати інформацію в обсязі, в якому отримали самі.
3. Принцип довіри. Бенчмаркінг необхідно розглядати як довірливий обмін інформацією між підприємствам, а не як промислове шпигунство.
4. Принцип використання інформації. Інформацію необхідно використовувати лише з метою покращення внутрішніх змінних підприємства (технології, процесів, завдань та ін.).
5. Принцип безпосереднього контакту. Необхідно уникати двосторонніх договорів з партнерами по бенчмаркінгу через посередників.
6. Принцип встановлення контакту з третьою стороною. Перш ніж передавати дані третім особам, необхідно отримати дозвіл.
7. Принцип підготовленості. Необхідно демонструвати свою підготовленість і зацікавленість виконувати свої обов'язки в процесі бенчмаркінгу [6, с. 114].

На нашу думку, основними перешкодами ефективного впровадження бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах може бути, по-перше, порушення принципу законності через помилкове розуміння інструментарію та

призначення бенчмаркінгу, по-друге, недостовірність звітної інформації, що надають підприємства в державну службу статистики України та, по-третє, відсутність досвіду, фахівців та коштів на здійснення бенчмаркінгу.

Проведений аналіз показав, що впровадження бенчмаркінгу як методу управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємства має істотно підвищити рівень якості їхньої роботи, забезпечити стабільний рівень конкурентоспроможності. Можливості для застосування даного інструментарію в Україні реально існують, але мають місце і численні перешкоди, які обумовлені помилковим розумінням призначення бенчмаркінгу, недостовірністю звітної інформації про підприємства, брак ресурсів та інше. Досягнення позитивного результату від використання бенчмаркінгу залежить не лише від дотримання запропонованих принципів провадження бенчмаркінгу, а й від усвідомлення важливості розвитку методу вітчизняними підприємствами та підтримки з боку держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Lepoivre Fabien. Benchmarking: concept et methodologie – Nantes, Nevaconseil, 2005 – 22 p.
2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html#3>.
3. Дубоделова А.В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства /А.В. Дубоделова, О.В. Юринець, А.В. Катаєв // Маркетинг менеджмент інновацій. – 2010. - №1. – С. 102-106.
4. Зиберт Гуннар, Кемпф Штефан. Бенчмаркінг. Руководство для практиков. / Пер. з немец. под ред. Манжосова Г.П. – М: КИА центр, 2006. – 128 с.
5. Бровкова О.Г., Манакова О.І. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством // Всеукраїнський науково-виробничий журнал „Сталий розвиток економіки”. – 2010. - №3. – С.243-247.
6. Харрінгтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде! 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон. – Пер. с. англ. / Под ред. Б. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

УДК 338.5

**К.О.Спірідонова,**

Інститут безперервної фахової освіти

ДВНЗ «Придніпровської державної академії будівництва та архітектури»,

м. Дніпропетровськ

### **МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Стаття присвячена розробці механізму прийняття рішення щодо доцільності застосування аутсорсингу для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Було запропоновано комплексний оцінний критерій – коефіцієнт аутсорсингу.

Статья посвящена разработке механизма принятия решения о целесообразности применения аутсорсинга для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятий строительной отрасли. Был предложен комплексный оценочный критерий – коэффициент аутсорсинг.

The article deals with working out the mechanism of taking a decision connecting outsourcing implementation for increasing of effectiveness and competitiveness of building companies. The complex estimation criteria – coefficient of outsourcing – was offered.

**Ключові слова:** аутсорсинг, будівельне підприємство, ефективність, маржинальний дохід, повна собівартість.