

УДК 339.138.5:334.716(477)

## ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

І.В. Амеліна\*, кандидат економічних наук.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

\*orcid.org/0000-0002-3448-4918  
iie21@yandex.ru

© Амеліна І.В., 2016.

Стаття отримана редакцією 08.09.2016 р.

**Вступ.** На сьогодні в Україні існує ціла низка проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю вітчизняних товарів на світовому ринку товарів та послуг, і разом з тим значне коло варіантів для поліпшення загрозливих тенденцій останніх років. Дослідження перспективних способів одержання конкурентних переваг є надзвичайно важливим у час економічних негараздів у світі в цілому, та в Україні зокрема. Якщо економіки країн будуть відновлюватися й розвиватися ще масштабніше, ніж до кризи, це дасть змогу підприємствам вийти на якісно новий конкурентний рівень. Тому важливою умовою ефективної зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання в інтернаціоналізованому ринковому середовищі є впровадження та застосування нових, більш ефективних і дієвіших методів управління та аналізу міжнародної конкурентоспроможності, спрямованих на вдосконалення форм ведення міжнародного бізнесу. Одним з таких методів є бенчмаркінг, мета якого полягає в тому, щоб на основі дослідження визначити ймовірність успіху діяльності підприємства на міжнародній арені.

Тому доцільними видаються детальне вивчення, обґрунтування та застосування концепції бенчмаркінгу вітчизняними промисловими підприємствами й використання його результатів для підвищення ефективності функціонування, здобуття конкурентних переваг, закріплення позицій на ринках збуту.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток концепції та методології бенчмаркінгу здійснили зарубіжні й вітчизняні вчені, зокрема: Р. Кемп, М. Спендоліні, Г.Р. Райтер, Р. Рейдер, Р. Венетуччі, С. Кук, Г. Багієв, О. Михайлова, Н. Козак, Л. Савицька, В. Сліпенький, Л. Місюра, А. Ашуєв, Н. Хананова, О. Арєф'єва й інші.

У зарубіжній та вітчизняній теорії висвітлено питання, які розкривають історичні етапи розвитку і значення бенчмаркінгу [2, 3, 6, 8, 11], обґрунтовано причини, що спонукають підприємства виносити його на рівень менеджменту і маркетингу [2, 8, 11], розкривають зміст етапів бенчмаркінгового проекту [2, 8, 9, 10, 11]. Основний наголос зроблено на застосуванні конкурентного і стратегічного бенчмаркінгу.

Проте цілком сформованої та адаптованої до українських умов теоретичної бази бенчмаркінгу, яка б відображала реалії української економіки, нині ще не існує. Крім того, відсутні практичні рекомендації щодо застосування бенчмаркінгу промисловими підприємствами, які функціонують на міжнародному ринку. Необхідність науково-практичних розробок із цієї проблеми обумовили вибір теми статті.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування необхідності та визначення переваг використання бенчмаркінгу промисловими підприємствами України у зовнішньоекономічній діяльності.

**Основний матеріал і результати.** В умовах дії ринкових важелів у конкурентній боротьбі перемагає лише те підприємство, яке є конкурентоспроможним та використовує новітні досягнення науково-технічного прогресу, впроваджує нові технології, проводить ретельні маркетингові дослідження, що дозволяє йому орієнтуватися в запитах і потребах споживачів, отримувати ресурси, уникати банкрутства.

Сьогодні бенчмаркінговий підхід набув суттєвого поширення, що дозволяє виділити типи бенчмаркінгу та визначити їх вплив на діяльність промислового підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Упровадження бенчмаркінгу в ЗЕД підприємства

На рис. 1 визначено такі найефективніші види бенчмаркінгу для промислового підприємства, як консультативний, стратегічний та операційний.

У сучасних умовах на промислових підприємствах недостатньо мати інформацію лише про внутрішній стан, економіко-виробничу діяльність та поверхневий аналіз ЗЕД, а також не витримують вимог часу і відділи збуту та зовнішньоекономічні зв'язки, що довгий час були відповідальними за зв'язки зі споживачами і розподіл продукції. Тому на сьогоднішній день ключовим аспектом зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства виступає ефективна організація бізнес-процесів в сфері ЗЕД.

Зовнішньоекономічна діяльність промислового підприємства потребує вдосконалення шляхом застосування таких сучасних маркетингових методів, як бенчмаркінг (Benchmarking), який є порівняльним аналізом ефективності організації на основі системи взаємопов'язаних показників, у тому числі показників бізнес-процесів в сфері ЗЕД.

Існує думка, що бенчмаркінг – це зовнішній або конкурентний порівняльний аналіз, добре відомий багатьом підприємцям. Це не зовсім так. Хоча бенчмаркінг дійсно вийшов саме з цих напрямів аналітичної роботи, він є більш деталізованою, формалізованою та упорядкованою функцією, що суттєво розширює й поглиблює об'єкти та предмет дослідження, орієнтується не на екстерналії (зовнішні параметри) об'єкта порівняння, а на методику та технологію їх отримання.

Стратегічний бенчмаркінг у сфері ЗЕД є інструментом її стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого й прибуткового розвитку промислового підприємства.

Застосування бенчмаркінгу в процесі стратегічного планування ЗЕД забезпечує ефективність і достовірність такого планування (рис. 2). У процесі розроблення стратегії важливим є погляд ззовні, оскільки він установлює стратегічний напрям розвитку та сприяє розподілу обмежених ресурсів. Знання про методи роботи кращих підприємств галузі та вимоги споживачів продукції, отримані в процесі стратегічного бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку промислового підприємства та забезпечення підвищення його конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

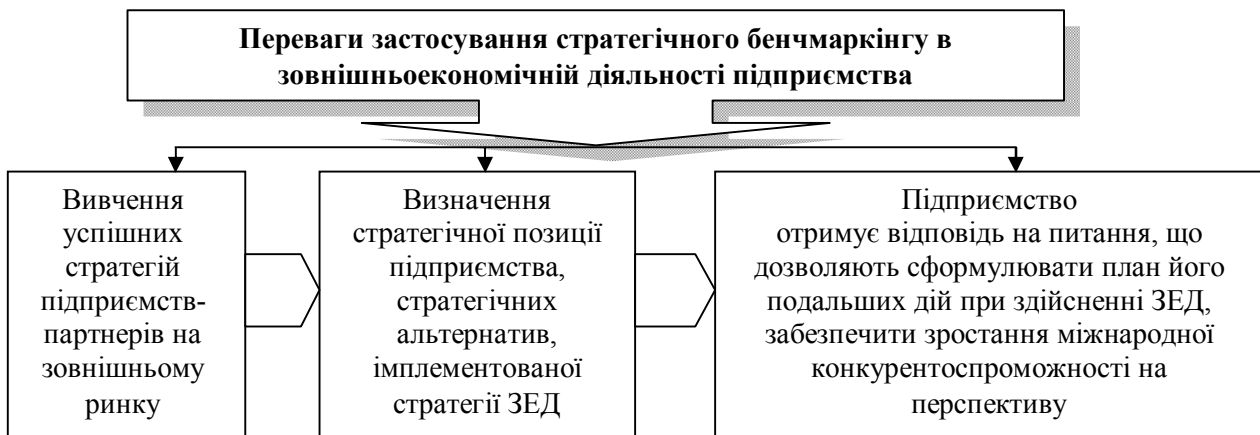


Рис. 2. Преваги використання стратегічного бенчмаркінгу в ЗЕД промислового підприємства

Операційний бенчмаркінг у сфері ЗЕД передбачає пошук відповідей на запитання про ефективність основних і допоміжних (функціональних) процесів ЗЕД та поділяється на бенчмаркінг на процесному рівні й бенчмаркінг на рівні зовнішньоекономічної діяльності.

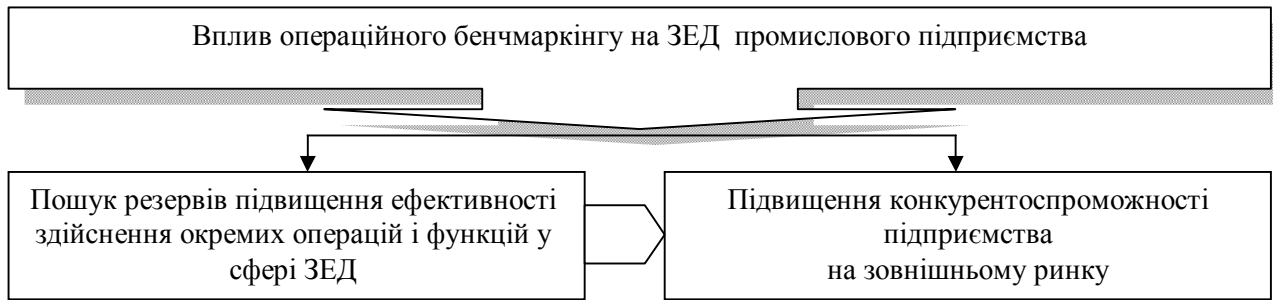
По-перше, операційний бенчмаркінг концентрується або на аналізі собівартості продукту, що є результатом здійснюваних бізнес-процесів, або на його «конкурентних» відмінностях, або на тому й іншому одночасно. Аналіз за системою бенчмаркінгу спрямовується на пошук способів підвищення ціни продукту/послуги шляхом їхньої диференціації на ринку, і/чи способів зниження собівартості. Тому операційний бенчмаркінг у сфері ЗЕД промислового підприємства націлений на порівняння результатів бізнес-процесів за двома характеристиками:

- конкурентною собівартістю експертної продукції;
- конкурентною диференціацією характеристик продукції та її ціни.

По-друге, бенчмаркінг процесів ЗЕД промислового підприємства аналізує і порівнює складові бізнес-процесів, якими можуть бути:

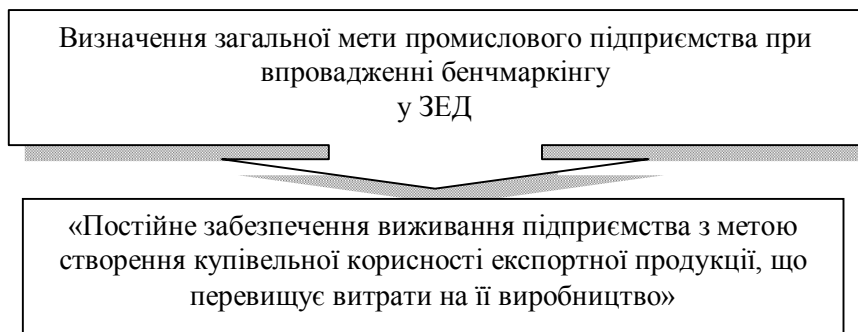
- дослідження та розроблення;
- виробництво експортної продукції;
- продаж;
- міжнародний маркетинг тощо.

Преваги використання операційного бенчмаркінгу у сфері ЗЕД промислового підприємства полягають у наступному (рис. 3).



**Рис. 3. Переваги операційного бенчмаркінгу при здійсненні ЗЕД**

Щоб промислове підприємство було успішним і почувало себе таким серед суперників та жорсткості конкурентної боротьби на зовнішніх ринках, підрозділи повинні піддаватися конкуренції, щоб мати можливість підвищувати продуктивність праці. Отже, загальну мету для промислового підприємства при використанні бенчмаркінгу у сфері ЗЕД можна визначити таким чином (рис. 4).

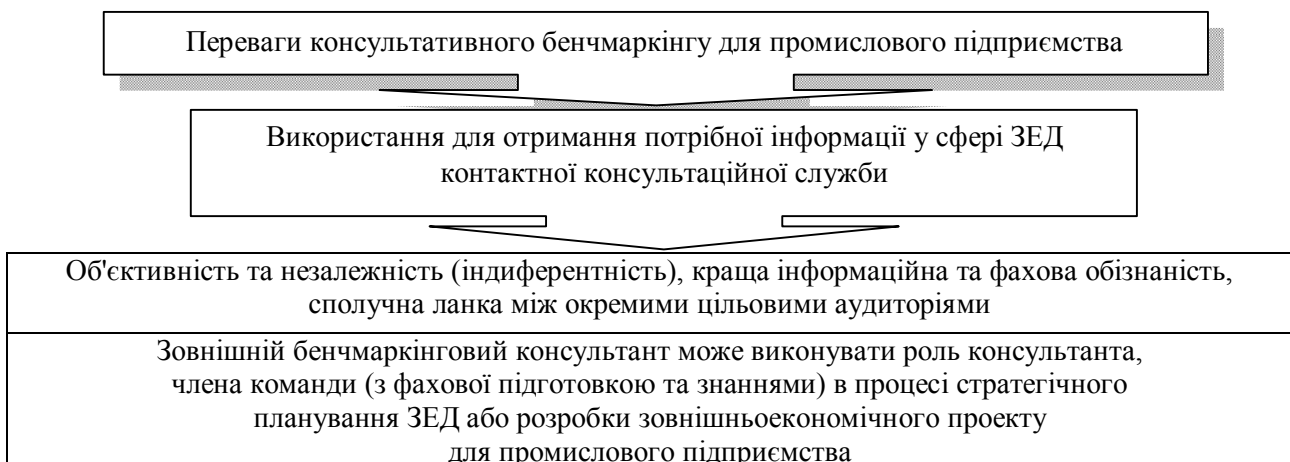


**Рис. 4. Загальна мета промислового підприємства при використанні бенчмаркінгу у сфері ЗЕД**

Бенчмаркінговий підхід може бути використаний промисловим підприємством як самостійно, так і із залученням консультантів.

У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається, коли підприємство запрошує команду консультантів для здійснення або для супроводження проекту, реалізованого працівниками підприємства. На основі отриманого відбувається створення і підтримка системи безупинних поліпшень результативності міжнародного бізнесу підприємства. Отже, використання консультативного бенчмаркінгу у сфері зовнішньоекономічної діяльності для промислового підприємства надасть ряд переваг (рис. 5).

Бенчмаркінг як концепція вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства тісно пов'язаний з багатьма інструментами, що дозволяють поліпшувати окремі бізнес-процеси та стан підприємства в цілому. Як показано в табл. 1, вибір інструментів, які використовуються у взаємозв'язку з бенчмаркінгом, залежить від того, що є основою для порівняння і як буде використовуватися бенчмаркінг на промисловому підприємстві.



**Рис. 5. Переваги консультативного бенчмаркінгу для промислового підприємства**

Підхід загального управління якістю (TQM) використовується у процесному бенчмаркінгу і спрямований на постійне вдосконалення діяльності підприємства. Реінжиніринг також застосовують у процесному бенчмаркінгу. Він передбачає переоцінку діяльності власного підприємства й упровадження змін на основі здійсненого оцінювання. Детальне та послідовне порівняння методів і показників діяльності використовується у бенчмаркінгу результатів діяльності, метою якого є безперервне вдосконалення. Оцінювання проекту здійснюється у межах бенчмаркінгу результатів діяльності й передбачає надання всебічної оцінки певного комплексу заходів організації.

Таблиця 1

**Інструменти вдосконалення, що мають взаємозв'язок із впровадженням бенчмаркінгу на промисловому підприємстві**

Що порівнюється	Як буде використовуватися бенчмаркінг у сфері ЗЕД промислового підприємства	
	для безперервного вдосконалення ЗЕД	для оцінювання ЗЕД
Процеси	Загальне управління якістю (TQM)	Реінжиніринг
Результати діяльності	Порівняння показників і методів діяльності	Оцінка проекту

Слід зазначити, що бенчмаркінг – це послідовний і чітко структурований процес. Така структурованість та послідовність досягається шляхом розроблення поетапної моделі, в основі якої лежить цикл Демінга, що містить чотири складові:

- 1) планування (plan);
- 2) реалізацію плану (do);
- 3) перевірку або коригування плану (check);
- 4) розроблення подальших дій (act).

Тобто бенчмаркінг для промислового підприємства – це не окремий одноразовий проект, а стратегія послідовного поліпшення ЗЕД і безперервний процес управління змінами. Започаткувавши одного разу бенчмаркінгову діяльність, промислове підприємство повинно продовжувати порівнювати себе з «найкращою практикою» з метою постійного вдосконалення та розвитку.

Чимало компаній роками застосовують бенчмаркінг у щоденній менеджерській практиці й отримують вражаючі результати. Доцільність його для поліпшення ділової досконалості промислового підприємства показано на рис. 6.

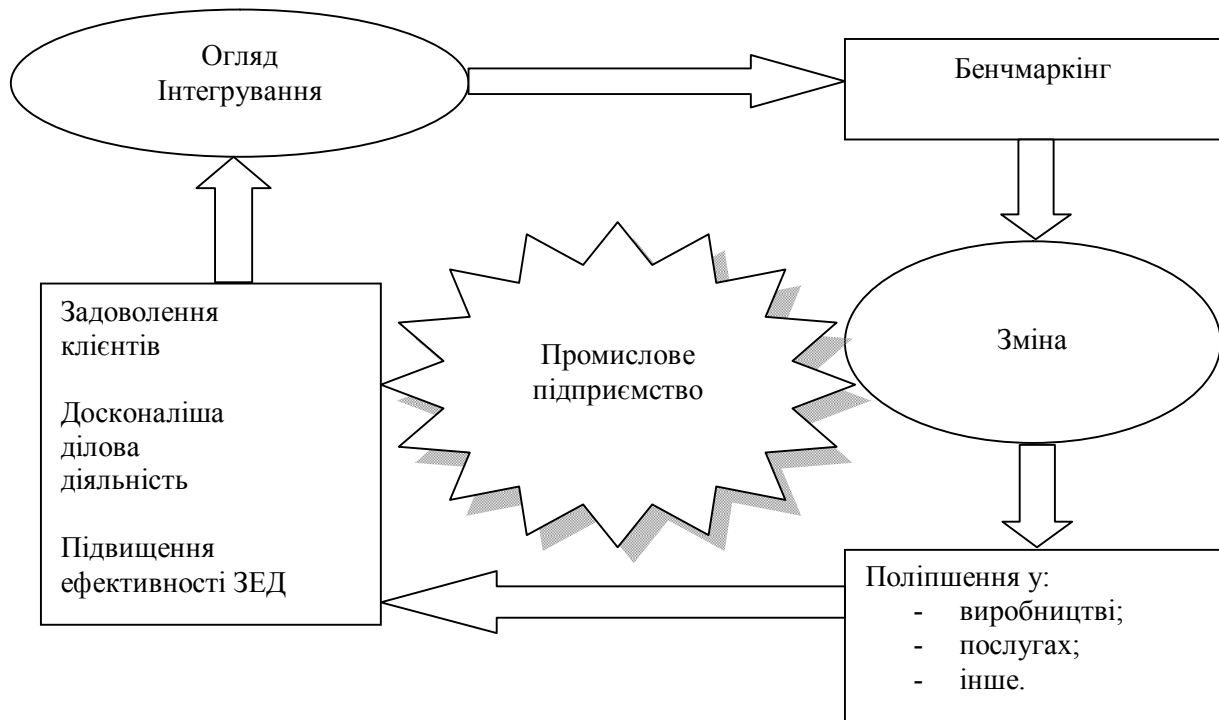


Рис. 6. Доцільність використання бенчмаркінгу на промисловому підприємстві

Таким чином, використання бенчмаркінгу у сфері ЗЕД для промислового підприємства є одним із засобів, за допомогою якого підприємство залишатиметься конкурентоспроможним на міжнародному ринку.

Особливо слід відзначити, що використання бенчмаркінгу в зовнішньоекономічній діяльності надасть можливість промислового підприємстві сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації й управління зовнішньоекономічною діяльністю, розраховуючи на власні сили.

Отже, використання бенчмаркінгу у сфері ЗЕД для промислового підприємства є необхідним з метою виживання у сьогодишніх складних умовах господарювання.

**Висновки.** Бенчмаркінг є актуальним інструментом, особливо у ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дозволяє зрозуміти вразливі й раціональні сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній сфері діяльності. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів з виробничо-технічної кооперації та з'ясувати переваги злиття компаній. Бенчмаркінговий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічною ефективністю, створення засад добросовісної конкуренції та задоволення потреб покупців. Тому впровадження бенчмаркінгу в практичну діяльність українських промислових підприємств є гарантією зміцнення їх конкурентних позицій як на вітчизняному ринку, так і умовою повноцінного та ефективного входження у світовий економічний простір.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Аренков Й. Бенчмаркінг и маркетинговые решения [Електронний ресурс] / Й. Аренков, Е. Башев. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru>.
2. Арефьева Е.В. Бенчмаркінг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Е.В. Арефьева, О.В. Арефьев // Рынок капитала. – 2000. – №1 - 2.
3. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу: переваги та недоліки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sesia.in.ua/archi-ves/96>.
4. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. – 2010. – №1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
5. Ван дер Вейк Г. Benchmarking [Електронний ресурс] / Ван дер Вейк Г. – Режим доступу: <http://www.devbusiness.ru>.
6. Ватсон Г. Х. Стратегический бенчмаркінг стимулирует развитие предприятий / Г.Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – №9. – С. 27–31.
7. Долінська Є.Б. Бенчмаркінг та його використання при проведенні маркетингових досліджень за допомогою інтернет / Є.Б. Долінська [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://isep1.narod.ru/pub/Dolinska.htm>
8. Дунська А.Р. Бенчмаркінг як метод підвищення і забезпечення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках / А.Р. Дунська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/28\\_OINXXI\\_2010/Econo-mics/72205.doc.htm](http://www.rusnauka.com/28_OINXXI_2010/Econo-mics/72205.doc.htm).
9. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркінг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Кемп С. Роберт: пер. с англ., под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
10. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. Т.1. – С. 141 – 145.
11. Механік О.В. Бенчмаркінг для України: пошук власної стратегії інноваційного розвитку України / О.В. Механік // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №3 (82). – С. 73 – 78.
12. Савельєв Є.В. Новітній маркетинг / Є.В. Савельєв, С.І. Чеботар, Д.А. Штефаніч та ін. / за ред. Є.В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
13. Стельмах М. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства / М. Стельмах, Т. Сорока // Вісник ТНЕУ. – 2012. – № 1. – С. 53 – 61.
14. Тіхонов Ю.В. Бенчмаркінг і бізнес-розвідка як складові успішного розвитку бізнесу / Ю.В. Тіхонов // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №9 (75). – С. 126 – 132.

**LITERATURE:**

1. Arenkov Y. Benchmarking i marketingovyie resheniya [Elektronniy resurs] / Y. Arenkov, E. Bashev. – Rezhim dostupu: <http://www.marketing.spb.ru>.
2. Arefeva E.V. Benchmarking kak instrument povyisheniya konkurentosposobnosti kompanii / E.V. Arefeva, O.V. Arefev // Rynok kapitala – M., 2000. – № 1-2.
3. Benchmarking yak metod konkurentnoho analizu: perevahy ta nedoliky [Elektronnyi resurs] / Sesiia v Ukraini – Rezhym dostupu: <http://sesia.in.ua/archi-ves/96>.
4. Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti kompanii. Upravlyenne kompaniei. – 2010. – №1 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
5. Van der Veik H. Benchmarking [Elektronnyi resurs] / Van der Veik H. – Rezhym dostupu: <http://www.devbusiness.ru>. GH Watson Strategic benchmarking stimulates the development of the enterprises / GH Watson // Business Excellence. - 2006. - №9. - from. 27-31.
6. Watson G.H. Strategicheskii benchmarking stimuliruet razvitie predpriyatiy / G.H. Watson // Delovoe sovershenstvo. – 2006. – № 9. – S. 27–31.
7. Dolinska Ye.B. Benchmarking ta yoho vykorystannia pry provedenni marketynhovykh doslidzhen za dopomohoiu internet / Ye.B. Dolinska [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <http://isep1.narod.ru/pub/Dolinska.htm>
8. Dunska A.R. Benchmarking yak metod pidvyshchennia i zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv na zovnishnikh rynkakh / A. R. Dunska [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.rusnauka.com/28\\_OINXXI\\_2010/Econo-mics/72205.doc.htm](http://www.rusnauka.com/28_OINXXI_2010/Econo-mics/72205.doc.htm).
9. Kemp S. Robert Legalnyi promyshlennyi shpionazh: Benchmarking biznes-protsessov: tehnologii poiska i vnedreniya luchshih metodov raboty vashih konkurentov/ Robert S. Kemp : per. s angl., pod red. O. B. Maksimovoy. – Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2004. – 416 s.
10. Kovalenko O.V. Sutnist ta osoblyvosti benchmarkingu v antykrizovomu upravlinni / O.V. Kovalenko / Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. – 2009. – № 3. Т.1. – S. 141 – 145.
11. Mekhanik O.V. Benchmarking dlia Ukrainy: poshuk vlasnoi stratehii innovatsiinoho rozvytku Ukrainy / O.V. Mekhanik // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. – 2008. – №3 (82). – s. 73–78.
12. Saveliev Ye.V. Novitnii marketynh / Ye. V. Saveliev, S.I. Chebotar, D.A. Shtefanych ta in. / red. Ye.V. Savelieva. – K.: Znannia, 2008. – 420 s.
13. Stelmakh M. Benchmarking yak instrument vyznachennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva / M. Stelmakh, T. Soroka // Visnyk TNEU. – 2012. – №1. – S. 53–61.
14. Tikhonov Yu. V. Benchmarking i biznes-rozvidka yak skladovi uspihnoho rozvytku biznesu / Yu. V. Tikhonov // Aktualni problemy ekonomiky. – 2011. – №9 (75). – S. 126–132.

UDC 339.138.5:334.716(477)

**Irina Amelina**, PhD, assistant professor of management and logistics. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **The benefits of the introduction of benchmarking in foreign economic activities of industrial enterprises in Ukraine.** The essence and peculiarities of implementation benchmarking. Obhrunovano necessity and advantages of benchmarking in industrial activities in Ukraine. Accelerated strengthening and increased competition caused by the process of active development of the market environment and the globalization of the world economy makes the current domestic enterprise to compete with the best companies not only in the domestic but also foreign markets. Under such conditions the company must constantly monitor their own strengths and weaknesses, and find ways to strengthen competitive advantages, identify and mitigate the impact of the causes of inefficiency of market activity, identify and implement strategic measures. One of the analytical tools of standard tests, solving the problems identified and of market strategies is benchmarking. Therefore appropriate presents a detailed study, study and application of the concept of benchmarking domestic industry and use the results to improve performance, gaining competitive advantage, securing positions on the markets. Today in Ukraine there are a number of problems related to the competitiveness of domestic products in the world market of goods and services, and at the same time - a small range of options to improve the alarming trends in recent years. Relevance of the research promising ways to obtain competitive advantage is critical in a time of economic turmoil in the world in general and in Ukraine in particular. If the economy will recover and grow even bigger than before the crisis, it will allow companies to reach a new level of competitiveness. Therefore, an important condition for effective foreign business entities in the internationalized market environment is the introduction and use of new, more efficient and more effective management and analysis of international

competitiveness, aimed at improving the forms of international business. One of these methods is benchmarking, which aims to reliably based on studies establish the likelihood of success on the international stage. Benchmarking is an important tool, especially in situations where it is necessary to review the internal efficiency of the company and identify new priorities. Comparison of performance helps to understand the sensitive and rational aspects of the company compared to competitors and world leaders in a similar field. This allows you to find unfilled niches, go to probable partners from industrial and technical cooperation and find out the benefits of the merger. Benchmarking analysis can lead to increased profitability of business with high profitability, creating competition and efficiency to meet the needs of customers. Therefore, the introduction of benchmarking in practice Ukrainian industry is a guarantee of strengthening their competitive position in the domestic market as well as the condition of full and effective entry into the world economy.

**Keywords:** benchmarking, foreign trade, competition, strategy, marketing.

УДК 339.138.5:334.716(477)

**Амеліна Ірина Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики. Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка. **Преваги впровадження бенчмаркінгу в зовнішньоекономічну діяльність промислових підприємств України.** Досліджено сутність та особливості впровадження бенчмаркінгу. Обґрунтовано необхідність і переваги використання бенчмаркінгу в діяльності промислових підприємств України. Виявлено вплив інструментарію бенчмаркінгу на вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства, який забезпечує підвищення конкурентоздатності промислового підприємства та його стабільне становище на ринку серед лідерів галузі виробництва.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, зовнішньоекономічна діяльність, конкуренція, стратегія, маркетинг.

УДК 339.138.5:334.716(477)

**Амелина Ирина Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и логистики. Полтавский национальный технический университет им. Ю. Кондратюка. **Преимущества внедрения бенчмаркинга в внешнеэкономическую деятельность промышленных предприятий Украины.** Исследованы сущность и особенности внедрения бенчмаркинга. Обоснованы необходимость и преимущества использования бенчмаркинга в деятельности промышленных предприятий Украины. Выявлено влияние инструментария бенчмаркинга на совершенствование внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия, которое обеспечивает повышение конкурентоспособности промышленного предприятия и его стабильное положение на рынке среди лидеров отрасли производства.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, внешнеэкономическая деятельность, конкуренция, стратегия, маркетинг.