

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА
ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

UDK 658.3.007:331.108.43

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
БЕНЧМАРКІНГУ У МОТИВАЦІЇ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПЕРСОНАЛУ ©

А.О. КЛИМЧУК,
кандидат економічних наук,
в.о. завідувача кафедри
зовнішньоекономічної
діяльності, готельно-ресторанної
справи та туризму,
Вінницький національний
аграрний університет
(м. Вінниця)

У статті підкреслюється важливість та актуальність застосування бенчмаркінгу підприємствами, спрямованого на мотивацію конкурентних переваг персоналу. Об'єктивна необхідність адаптації теоретико-методологічних підходів до формування практичних навиків використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу промислових підприємств зумовили вибір теми статті. Метою даного дослідження є обґрунтування ролі бенчмаркінгу у мотивації працівників до трудової діяльності та підвищенні їх конкурентних переваг. Застосування правильно підібраної методики дослідження бенчмаркінгу персоналу сприяє отриманню достовірних і повних результатів діяльності підприємства та визначенню проблем, які виникають у процесі управління персоналом на підприємстві. Під бенчмаркінгом доцільно розуміти інструмент ідентифікації, вивчення, удосконалення та використання методів такої діяльності, яка на інших підприємствах чи організаціях виконується більш ефективно. Крім того, проведені нами дослідження переконують в тому, що стратегічною метою бенчмаркінгу персоналу є забезпечення високих результатів діяльності підприємства завдяки підвищенню ефективності управління найціннішим ресурсом будь-якого підприємства – людьми.

Досліджено особливості бенчмаркінгу персоналу у мотивації його конкурентних переваг із визначенням цілей, принципів та основних завдань, встановленням етапів його розвитку та впровадження; досліджено основні результати, які можна отримати при використанні даного методу. Таким чином, запозичення досвіду професійної підготовки, підвищення кваліфікації працівників, стимулювання трудової діяльності та мотивації конкурентних переваг дає можливість сформулювати стратегію підприємства в управлінні персоналом та створити дієвий механізм оцінки, мотивації та стимулювання персоналу.

Ключові слова: бенчмаркінг, персонал, підприємство, конкурентні переваги, мотивація.

Табл. 2. Літ. 15.

Постановка проблеми. За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки на промислових підприємствах ключову роль у здійсненні ефективної господарської діяльності приділяють саме знанням, які є основним джерелом отримання соціального та економічного ефектів. Кількість та повнота знань визначають завдяки якості їх носія – персоналу, що формує якісну структуру кадрового складу підприємств.

Водночас забезпечити повноцінне використання технічних досягнень наукового прогресу у практичній діяльності неможливо без відповідного оновлення знань фахівців, підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня, створення сприятливих умов для зацікавленості персоналу у високоефективній трудовій діяльності. При цьому серед найбільш значущих чинників досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є формування і впровадження сучасних підходів до стимулювання персоналу та мотивації його конкурентних переваг, зокрема за рахунок бенчмаркінгу, що на сьогодні визначається, як один із найбільш актуальних напрямів діяльності будь-якого підприємства. Саме об'єктивна необхідність адаптації теоретико-методологічних підходів до формування практичних навиків використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу промислових підприємств зумовили вибір теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування теоретичних підвалин бенчмаркінгу як цілісної системи та його подальший розвиток здійснили такі зарубіжні вчені, як Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, Ф. Кросбі, Т. Тагуті, У. Шухарт, Р. Кемп [14], Р. Рейдер, К. Тінтельнот та інші. Серед вітчизняних вчених питаннями розгляду особливостей використання бенчмаркінгу займаються такі відомі науковці, як І.А. Арєнков, І.А. Арташина, Л.В. Балабанова, Г.В. Клейменова, А.М. Колот, А.О. Мартинюк, П.В. Мірошніченко [4], В.М. Островська [11], О.А. Подсолонко, Л.Р. Прус, О.Є. Шандрівська та інші.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є обґрунтування ролі бенчмаркінгу у мотивації працівників до трудової діяльності та підвищенні їх конкурентних переваг. Для цього необхідно вирішити такі завдання: дослідити суть і доцільність використання бенчмаркінгу персоналу вітчизняними промисловими підприємствами; визначити цілі, принципи та основні завдання; встановити етапи його розвитку і впровадження; дослідити основні результати, які можна отримати при використанні даного методу.

Правильно підібрана методика дослідження бенчмаркінгу персоналу сприяє отриманню достовірних і повних результатів діяльності підприємства та визначенню проблем, які виникають у процесі управління персоналом на підприємстві. Методика дослідження теоретико-методологічних підходів в ефективному управлінні персоналом підприємства визначається знаннями, досвідом та інтуїцією фахівців, які проводять дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних вчених, а також думки провідних експертів з питань управління персоналом та власні спостереження. У статті використано матеріали емпіричних досліджень бенчмаркінгу із застосуванням таких методів пізнання: індукції та дедукції; діалектичного – при теоретичному дослідженні бенчмаркінгу персоналу; структурно-логічного – для логічної побудови структури статті; теоретичного узагальнення – при виділенні характерних рис бенчмаркінгу персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні вивчення, аналіз та адаптація до власних вимог та впровадження найбільш ефективних результатів у сферу управління персоналом, зокрема за рахунок технологій бенчмаркінгу, є актуальним напрямом діяльності будь-якого підприємства, метою якого є підвищення конкурентоспроможності як основа управління ним.

Назва методу походить від англійських слів “bench” (рівень, висота) та “mark” (відмітка) і визначається, як “опорна відмітка”, “відмітка висоти”, “еталонне порівняння” тощо. Закінчення “-ing” передбачає постійне застосування процесу порівняння. Поняття “бенчмаркінг” вперше з’явилося у 1972 р. під час проведення оцінювання ефективності діяльності консалтингової групи “PIMS”, що здійснювалося Інститутом стратегічного планування Кембриджу [1], а вже у 1989 р. Р. Кемпом було здійснене концептуальне оформлення підходу [2]. В Японії термін “бенчмаркінг” порівнюють із словосполученням “da ntot su”, що перекладається, як “зусилля кращого (лідера) бути ще кращим (лідером)” [3].

Метод еталонного оцінювання досить вдало охарактеризований Г. Ватсоном, котрий визначав його як процес систематичного, безперервного вимірювання, оцінювання та порівняння із лідерами з метою удосконалення власної діяльності [4, с. 104].

Таким чином, під бенчмаркінгом доцільно розуміти інструмент ідентифікації, вивчення, удосконалення та використання методів такої діяльності, яка на інших підприємствах чи організаціях виконується більш ефективно. Крім того, проведені нами дослідження переконують в тому, що стратегічною метою бенчмаркінгу персоналу є забезпечення високих результатів діяльності підприємства завдяки підвищенню ефективності управління найціннішим ресурсом будь-якого підприємства – людьми.

Зважаючи на те, що більшість організацій застосовують бенчмаркінг в рамках конкурентного аналізу, для вітчизняних підприємств доцільно використовувати даний інструмент з метою адаптації і застосування кращих практичних розробок працівниками, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, впровадження отриманого досвіду.

В Україні бенчмаркінг використовують здебільшого великі підприємства, хоча останнім часом відбувається поступове зростання частки малих і середніх підприємств [5]. З метою дослідження особливостей використання бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах, доцільно дослідити досвід його використання західними компаніями. За результатами отриманих у 1993 році досліджень, опублікованих в Білій книзі “Зростання, конкуренція, зайнятість: зміни і шляхи розвитку у XXI ст.” [6], було виявлено, що більше 90% дрібних і середніх підприємств, на яких кількість працівників була меншою 500 осіб, у своїй практиці бенчмаркінг не застосовували. У свою чергу, оприлюднені консультаційною компанією “Ernst&Young” дані вказують на те, що бенчмаркінг використовують тільки великі підприємства, на яких працюють понад 1000 людей [7]. Разом із тим, упродовж останніх двох десятиріч ситуація у країнах Західної Європи кардинально змінилася, супроводжуючись зростанням кількості підприємств, які використовують бенчмаркінг. За результатами досліджень тієї ж компанії “Ernst&Young” у 2010 році більше половини дрібних і середніх підприємств, на яких чисельність працівників була меншою 500 осіб, використовували бенчмаркінг [7].

Разом з тим, у розвинутих країнах світу для більшості підприємств практика використання бенчмаркінгу починається не “з нуля”, а з етапу трансформації, тобто використання окремих елементів бенчмаркінгу в управлінні [5].

Через це для вітчизняних підприємств, які націлені на використання бенчмаркінгу, досить важливо здійснити вивчення досвіду зарубіжних фірм або їх представництв в Україні. У більшості зарубіжних фірм існує величезний досвід із формування мотивів та стимулів персоналу, спрямованих на підвищення його конкурентних переваг. До вирішення цих проблем можна прийти самостійно, але швидше, звичайно, вивчити, як аналогічні проблеми розв'язували інші підприємства.

Для великих вітчизняних підприємств найбільш прийнятною є практика використання внутрішнього бенчмаркінгу, оскільки для їхніх виробничих підрозділів доцільно здійснювати порівняння між собою з меншими витратами, тобто вибирати найбільш привабливі (зразкові) підрозділи і намагатися перейняти їх досвід у досягненні цієї "зразковості".

Великі перспективи щодо впровадження бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах має створена у 2013 році Асоціація виробників та постачальників газового обладнання [8]. Одним із найважливіших її завдань є організація виставок, обмін досвідом тощо, що фактично забезпечує підґрунтя для формування зовнішнього бенчмаркінгу в межах галузі.

Водночас для вітчизняних підприємств вихід на світові ринки та формування конкурентних переваг на внутрішньому ринку потребують значних зусиль і ресурсів. Тому найбільш придатним для ефективної діяльності підприємства є бенчмаркінг, для застосування якого необхідно значно менше ресурсів і зусиль, набагато простішу процедуру впровадження, порівняно з іншими технологіями управління тощо.

Сучасні тенденції розвитку бенчмаркінгу персоналу в нашій країні визначаються тим, що на сьогодні велика відповідальність за результати праці персоналу лежить на плечах фахівців, відповідальних за навчання та розвиток персоналу.

При дослідженні особливостей використання бенчмаркінгу у стимулюванні та мотивації персоналу промислових підприємств особливу роль відіграє виокремлення видів бенчмаркінгу. Так практика бенчмаркінгу засвідчує можливість використання безлічі його різновидів, тому для одних науковців достатньо перерахувати види і / або дати їх вузьку класифікацію [9-11]; при цьому для інших - значущим є їх групування, коли якісь певні види бенчмаркінгу приймаються за базові [12]; третім - важливо виробити угруповання на підставі окремих класифікаційних ознак [13].

Для зарубіжних підприємств практика використання бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління персоналом у стимулюванні їх трудової діяльності та мотивації конкурентних переваг є досить поширеною, при цьому відбувається його виділення у самостійну функціональну галузь зі своєю специфікою, принципами, методами, напрямками та зв'язками.

Функціональний бенчмаркінг персоналу пов'язаний із виявленням факторів та загальних компонентів постійної і змінної складових стимулювання персоналу та мотивації його конкурентних переваг, а також визначення їх співвідношення, що дає змогу підприємству здійснювати раціоналізацію витрат на утримання персоналу при одночасному зростанні його задоволеності.

Водночас сутність загального бенчмаркінгу персоналу полягає у вивченні кращих практик на будь-яких підприємствах в аспекті обліку компетентності персоналу, його конкурентних переваг, рівня вмотивованості, встановлення міжпосадових відмінностей, їх впливу на рівень мотивації та стимулювання, що впливають на

персональні і ключові компетенції підприємства та фінансові результати його діяльності. Для професійних об'єднань роботодавців досить ефективним способом підвищення конкурентних переваг персоналу є проведення спільного бенчмаркінгу з порівнянням систем стимулювання за окремими параметрами.

Отже, мета бенчмаркінгу персоналу полягає у підвищенні мотивації трудової діяльності персоналу на основі дослідження його конкурентних переваг за допомогою творчого вивчення досвіду різних підприємств. Разом з тим, в рамках тематики нашого дослідження будемо розглядати бенчмаркінг персоналу, як безперервний процес підвищення конкурентних переваг персоналу на основі виявлення та застосування інновацій у сфері праці.

Передумовою формування підходів до організації процедури бенчмаркінгу персоналу є чітка деталізація цілей та завдань, принципів, встановлених етапів, що визначають досягнення запланованих результатів в управлінні підприємством (табл. 1). У значній кількості моделей бенчмаркінгу, розроблених науковцями, використовуюється 5-8 кроків при виконанні даної процедури, у багатьох випадках процес завершується “впровадженням”, при цьому не здійснюється відстеження результатів.

Таблиця 1

Характеристика бенчмаркінгу персоналу у мотивації його конкурентних переваг

1	2
Цілі	Спрямованість підприємства на непередбачувані умови зовнішнього середовища, орієнтовані на виявлення нових можливостей та уникнення потенційних загроз
	Прогнозування та передбачення тенденцій розвитку окремої галузі та національної економіки в цілому
	Стратегічне планування управління персоналом за рахунок оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність праці та мотивацію працівників
	Визначення трудового потенціалу підприємства, дослідження та удосконалення його ключових елементів
	Рациональне розподілення трудових ресурсів, їх зосередження на вирішенні основних завдань ефективного розвитку підприємства
	Стимулювання персоналу до удосконалення якості трудової діяльності
Принципи	Взаємності – бенчмаркінг персоналу характеризується діяльністю, що ґрунтується на взаємному обміні даними між підприємствами, що ставить за мету компенсацію партнерських відносин
	Ефективності – визначається адекватністю розміру інвестованих коштів на розвиток персоналу до отриманих результатів та їх дієвості при адаптації та функціонуванні підприємства, що ініціює бенчмаркінг персоналу
	Достовірності – процедура бенчмаркінгу персоналу втрачає сенс у випадку обміну недостовірною інформацією
	Безперервності – бенчмаркінг персоналу повинен орієнтуватись на виявлення та вивчення передових здобутків успішних підприємств з метою адаптації досвіду з ефективного управління персоналом
	Концентрації на всебічній якості – полягає у постійному вдосконаленні якості за всіма аспектами та функціями як процесу управління персоналом, так і управління підприємством в цілому
	Аналогії – формування процесів і встановлення критеріїв у виборі партнерів за бенчмаркінгом персоналу мають бути схожими

Продовження табл. 1

1	2
	<p>Виміру – бенчмаркінг персоналу полягає у порівнянні характеристик діяльності працівників, які вимірюються на декількох підприємствах, а також встановленні розбіжностей в характеристиках і формуванні шляхів досягнення їх найкращого значення</p> <p>Вірогідності – бенчмаркінг персоналу доцільно проводити на основі фактичних даних, детального аналізу та вивченні процесу</p>
Завдання	<p>Виявлення наявних проблем та сфер діяльності, на які мають спрямовуватись процеси удосконалення без залучення стороннього досвіду; визначення сильних і слабких сторін підприємства</p> <p>Ідентифікація та адаптація інноваційного розвитку підприємства</p> <p>Пошук і впровадження найкращих методів управління персоналом</p> <p>Вивчення та встановлення допустимих рівнів ефективності процесів управління персоналом на підприємстві</p> <p>Оптимізація основних сфер діяльності підприємства</p> <p>Аналіз конкурентних переваг персоналу підприємства</p> <p>Підвищення кваліфікації персоналу</p> <p>Усунення синдрому несприйняття запозиченого досвіду</p> <p>Створення підґрунтя для проведення зовнішнього бенчмаркінгу</p> <p>Розроблення рекомендацій із запозичення передового досвіду в аспекті безперервного удосконалення</p> <p>Розвиток внутрішніх комунікацій на підприємстві</p> <p>Посилення впливу факторів, котрі визначають ефективність праці персоналу</p> <p>Формування спільних поглядів і переваг у працівників</p> <p>Встановлення довгострокових цільових показників якості праці, що суттєво перевищують поточні</p> <p>Переорієнтація корпоративної культури</p>
Етапи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вибір певного виду діяльності персоналу чи процесу для порівняння 2. Визначення основних критеріїв оцінювання 3. Вибір іншого підприємства або сфери для порівняння всередині підприємства 4. Визначення методики збору даних; збір даних 5. Визначення розбіжностей, що є важливими з погляду забезпечення конкурентних переваг персоналу 6. Планування та аналіз показників ефективності, а також визначення можливостей застосування отриманих даних 7. Повідомлення результатів 8. Визначення функціональних цілей 9. Розробка плану дій 10. Вивчення та аналіз кращих практичних розробок, їх моніторинг, встановлення обґрунтованих завдань для підприємства, адаптація отриманого досвіду 11. Повторна перевірка контрольних складових бенчмаркінгу персоналу
Результати	<p>Усвідомлення становища підприємства у порівнянні з конкурентами, аналіз результатів роботи</p> <p>Виявлення недоліків у функціонуванні</p> <p>Ліквідація слабких сторін</p> <p>Збільшення рівня організаційного знання про підприємство</p> <p>Формування мотивації у працівників до постійного удосконалення їх праці</p> <p>Отримання стратегічної переваги</p> <p>Підвищення ефективності діяльності підприємства</p>

Джерело: розроблено автором на основі [1, 5, 9-14]

Ідеолог бенчмаркінгу, президент Глобальної мережі бенчмаркінгу Роберт Кемп, ще більше деталізує цю процедуру, виділяючи в ній не 5-8, а 12 етапів: вибір об'єкту; визначення процесу; виявлення потенційних партнерів; визначення джерел даних; збір даних і вибір партнерів; визначення розриву між показниками найкращих та найгірших об'єктів бенчмаркінгу; впровадження відмінностей у процесі; визначення мети майбутнього впровадження результатів; спілкування з учасниками бенчмаркінгу; уточнення мети бенчмаркінгу; впровадження; огляд та повторна перевірка результатів [14, с. 96-99]. Разом з тим, не для всіх теоретиків і практиків прийнятним є цикл Демінга PDCA (Plan – Do – Check – Act: Плануй – Роби – Перевіряй – Коректуй), що полягає у визначенні бенчмаркінгу персоналу не як разового або періодичного заходу, а як процедури, що характеризується своєю циклічністю у прийнятті рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності персоналу, в тому числі за рахунок мотивації та стимулювання персоналу.

Наступним кроком дослідження є ідентифікація підприємств-конкурентів, які доцільно включити до складу групи бенчмаркінгу (табл. 2). Серед кандидатів доцільно обирати тих, котрі є найкращими у галузі. В окремих випадках можливим є обрання групи підприємств-конкурентів без застосування спеціальних методів, проте з метою уникнення стратегічних помилок пропонуємо проводити дослідження за допомогою дискримінантного чи кластерного аналізу.

Таблиця 2

Види конкурентів по бенчмаркінгу

Вид конкурента для порівняння	Переваги	Недоліки
Внутрішній: працівники із власного підприємства, будь-якого його підрозділу, дочірнього підприємства тощо	Наявність спільних систем зв'язку і можливість доступу до даних Проведення експериментальних досліджень Швидкий зворотний зв'язок	Не сприяє зовнішній спрямованості підприємства Низька ймовірність досягнення якісно нового рівня підвищення прибутковості діяльності підприємства
Зовнішній: персонал з інших провідних підприємств у відповідній галузі	Схожа структура і завдання Зовнішня спрямованість підприємства	Поступові зміни практично не здійснені Стереотипи галузі можуть уповільнювати творчий розвиток
Найкраща практика: персонал підприємств, обраних як найкращі у ключових галузях	Висока ймовірність швидкого вдосконалення Потенційно високі доходи Зовнішня спрямованість підприємства	Безперервне або довгострокове інвестування Потенційно складний для реалізації проект

Джерело: розроблено автором

Займатися бенчмаркінгом самостійно можуть дозволити собі, в основному, великі корпорації. Решта бажаючих можуть скористатись послугами спеціальних бенчмаркінгових організацій. Наприклад, всесвітня мережа бенчмаркінгу (global benchmarking network – GBN) діє через штаб-квартири на усіх континентах світу, а також за допомогою спеціального сайту – www.globalbenchmarking.org. До функцій GBN входить також обрання та пошук підприємств-конкурентів для порівняння. Сервер GBN надає можливість вибрати країну чи організацію, яка пропонує

інформацію про порівняння. Такі організації дають можливість здійснити пошук в архіві аналогів бізнесу або процесів та систем для визначення стандартів і контрольних точок. Пропонується також безліч більш і менш успішних прикладів тестування, надаються поради щодо уникнення складних ситуацій [15].

Разом із тим, з метою поширення бенчмаркінгу у світі, GBN щороку проводить конференції, учасники яких обмінюються досвідом та розв'язують нестандартні проблеми [15].

У межах нашого дослідження для вітчизняних підприємств пропонуємо скористатись послугами організацій, які допоможуть знайти базу порівняння для бенчмаркінгу шляхом вивчення інформації про можливих кандидатів (за допомогою анкетування, тестування, проведення співбесіди, спостереження, розрахунку показників), обравши 5 найбільших підприємств-конкурентів, котрі займаються виготовленням тієї ж або схожої продукції.

Отже, бенчмаркінг персоналу передбачає порівняння конкурентних переваг працівників підприємства із провідними підприємствами за низкою показників:

- пошуку і добору персоналу: коефіцієнт обороту з прийняття кадрів, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт постійності кадрового складу, коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників, коефіцієнт дотримання трудової дисципліни, коефіцієнт загальної трудової мобільності, коефіцієнт внутрішньої мобільності;

- мотивації і стимулювання персоналу: середній річний виробіток на одного працівника, середньоденний виробіток на одного працівника, середньогодинний виробіток на одного працівника, коефіцієнт мотиваційної структури заробітної плати, коефіцієнт вмотивованості працівника, коефіцієнт випередження темпів збільшення продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати;

- професійно-кваліфікаційного рівня персоналу: частка працівників, котрі пройшли навчання протягом року, частка працівників, які підвищили кваліфікацію, частка працівників, охоплених системою наставництва / коучингу;

- ефективності оцінки персоналу: частка працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї роботи (оцінка за результатами, атестація, формалізована бесіда з безпосереднім керівником), частка працівників, у відношенні яких була змінена система мотивації (оклад, премії і т.д. від загального числа тих, котрі пройшли оцінку), частка працівників, котрі регулярно одержують оцінку своєї компетентності (атестація, опитування 360, психодіагностичні методики, формалізована бесіда з керівником за компетенціями), частка працівників, що змінили свою посаду за результатами оцінки від загального числа тих працівників, що пройшли оцінку).

Результати бенчмаркінгу спрямовуються на прийняття конкретних рішень у сфері управління персоналом підприємства. Варто зауважити, що в країнах зарубіжжя здійснення вибору показників порівняння та їх застосування покладено на HR-служби, діяльність котрих здійснює непрямої вплив на результати роботи інших підрозділів підприємства, тому їх важливість та значущість не завжди є очевидною. Варто сказати, що в Україні термін HR-служба або HR-адміністрація ще не набув широкого вжитку на промислових підприємствах, оскільки переважна більшість керівників вважають, що це невиправдані витрати. Разом з тим, якісне проведення оцінки конкурентних переваг персоналу HR-службами дає можливість на прикладі конкретних показників продемонструвати результативність праці персоналу, а також вказати на проблеми, які потребують вирішення.

Висновки. Результати отриманих досліджень дають підстави стверджувати, що будь-яке промислове підприємство є відкритою виробничою системою, яка забезпечує взаємодію між зовнішнім та внутрішнім середовищем його функціонування. Зважаючи на це, нами запропоновано використовувати процеси активного обміну, трансферу та дифузії знань, які можуть відбуватися як у межах підприємства, так і з зовнішнім оточенням, що стимулює персонал до активізації його трудової діяльності. Обмін досвідом практичного використання знань відбувається за рахунок внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу персоналу.

Таким чином, запозичення досвіду професійної підготовки, підвищення кваліфікації працівників, стимулювання трудової діяльності та мотивації конкурентних переваг дає можливість сформувати стратегію підприємства в управлінні персоналом та створити дієвий механізм оцінки, мотивації та стимулювання персоналу, що входить у перспективи подальших досліджень автора.

Список використаних джерел

1. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – № 1-2. – Режим доступу до статті: <http://www.management.com.ua>.
2. Маслов Д. Укращення енергії функціонального менеджмента [Електронний ресурс] / Д. Маслов // Das Management. – 2010. – № 2. – Режим доступу до статті: <http://www.management.com.ua>.
3. Иванова Е.А. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности [Електронний ресурс] / Е.А. Иванова, И.В. Разорвин // Научный вестник Уральского академии государственной службы. – 2009. – № 2 (7). – Режим доступу до статті: <http://vestnik.uara.ru>.
4. Мирошниченко П.В. Бенчмаркинг как элемент стратегического менеджмента организации / П.В. Мирошниченко // Вісник МНТУ. Серія ЕКОНОМІКА. – 2012. – № 3 (7). – С. 102-113.
5. Шандрівська О.Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні [Електронний ресурс] / О.Є. Шандрівська, А.О. Мартинюк. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
6. White Paper. The Challenges and Ways Forward into the 21st Century. [Електронний ресурс] – Brussels, 6/1993. – 151 p. – Режим доступу: <http://europa.eu>.
7. Ernst&Young [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ey.com>.
8. Асоціація виробників та постачальників газового обладнання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://avrgo.org.ua>.
9. Исаев Р. А. Применение бенчмаркинга для повышения качества и эффективности работы банка / Р.А. Исаев // Управление в кредитной организации – 2009. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankir.ru>.
10. Титова В. А. Управление маркетингом: учеб. пособие / В.А Титова, М.Е. Цой, Е.В. Мамонова. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. – 484 с.
11. Островская В.Н. Концептуальная модель организации процесса бенчмаркинга на предприятиях розничной торговли / В.Н. Островская // Финансы и кредит. – 2008. – Т. 2. – № 5 (62). – С. 139-150.
12. Клейменова Г.В. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом / Г.В. Клейменова, З.Г. Сипливая // Финансы и кредит. – 2006. – № 33 (237). – С. 68–74.
13. Лутянчикова М. HR-benchmarking: Все познается в сравнении / М. Лутянчикова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 3. – С. 20-27.

14. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ.; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

15. Global Benchmarking Network [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.globalbenchmarking.org>.

Список використаних джерел у транслітерації / References

1. Kozak N. Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti kompanii [Elektronnyi resurs] / N. Kozak // Upravleniye kompaniyei. – 2000. – № 1-2. – Rezhym dostupu do statii: <http://www.management.com.ua>.

2. Maslov D. Ukroshchentye enerhyi funktsyonalnoho menedzhmenta [Elektronnyi resurs] / D. Maslov // Das Management. – 2010. – № 2. – Rezhym dostupu: <http://www.management.com.ua>.

3. Yvanova E. A. Benchmarking kak effektivnaia marketynhovaia tekhnolohyia sravnytelnoho analiza effektivnosti [Elektronnyi resurs] / E. A. Yvanova, Y. V. Razorvyn // Nauchnyi vestnik Uralskoi akademyy gosudarstvennoi sluzhby. – 2009. – № 2 (7). – Rezhym dostupu: <http://vestnik.uapa.ru>.

4. Myroshnychenko P.V. Benchmarking kak element stratezhicheskoho menedzhmenta orhanyzatsyy / P.V. Myroshnychenko // Visnyk MNTU. Seriya EKONOMIKA. – 2012. – № 3 (7). – Pp. 102-113.

5. Shandrivska O.Ye. Osoblyvosti zastosuvannia benchmarkingu v Ukraini [Elektronnyi resurs] / O.Ye. Shandrivska, A.O. Martyniuk. – Rezhym dostupu: <http://ena.lp.edu.ua>.

6. White Paper. The Challenges and Ways Forward into the 21st Century. [Elektronnyi resurs] – Brussels, 6/1993. – 151 r. – Rezhym dostupu: <http://europa.eu>.

7. Ernst&Young [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.ey.com>.

8. Asotsiatsiia vyrobnykiv ta postachalnykiv hazovoho obladnannia [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <http://avpgo.org.ua>.

9. Ysaev R.A. Primieneniye benchmarkynha dlia povysheniya kachestva y effektivnosti raboty banka / R.A. Ysaev // Upravleniye v kredytnoi orhanyzatsyy – 2009. – № 6 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupa: <http://bankir.ru>.

10. Titova V.A. Upravleniye marketynhom: ucheb. posobiye / V.A Titova, M.E. Tsoi, E.V. Mamonova. – Novosybyrsk : Yzd-vo NHTU, 2005. – 484 p.

11. Ostrovskaia V.N. Kontseptualnaia model orhanyzatsyy protsessa benchmarkynha na predpriyatiakh roznychnoi torhovly / V. N. Ostrovskaia // Fynansy y kredyt. – 2008. – T. 2. – № 5 (62). – Pp. 139-150.

12. Kleimenova H. V. Sushchnost i vidy benchmarkynha kak sovremennoho metoda upravleniia byznesom / H. V. Kleimenova, Z. H. Siplivaia // Finansy i kredyt. – 2006. – № 33 (237). – Pp. 68-74.

13. Lutianchykova M. HR-benchmarking: Vse poznaiotsia v sravneniyy / M. Lutianchykova // Spravochnyk po upravleniyu personalom. – 2008. – № 3. – Pp. 20-27.

14. Kemp S. Robert. Lehalnyi promyshlennyi shpionazh: Benchmarking biznes-protsessov: tekhnolohii poiska i vniedreniya luchshykh metodov raboty vashykh konkurentov / Robert S. Kemp; per. s anhl.; pod red. O.B. Maksymovoi. – Dnepropetrovsk : Balans-Klub, 2004. – 416 p.

15. Global Benchmarking Network [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.globalbenchmarking.org>.

**ANNOTATION
SPECIAL FEATURES OF BENCHMARKING APPLICATION IN MOTIVATION
OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF PERSONNEL**

KLYMCHUK Aliona,
*Candidate of Economic Sciences,
Acting Head of the Department of Foreign Economic
Activity, Hotel and Restaurant Business and Tourism,
Vinnytsia National Agrarian University
(Vinnytsia)*

The article investigates the importance and urgency of enterprises benchmarking, aimed at personnel competitive advantage motivation. The objective necessity of adaptation of theoretical and methodological approaches to the development of practical skills using benchmarking competitive advantage of personnel motivation determines the choice of the article's theme. The aim of the article is the study of the role of benchmarking as the foundation in motivation of employees to work and their competitive advantages increase. The use of personnel benchmarking methodology helps to ensure accurate and complete results of the enterprise and identify problems, that arise in the process of personnel management at the enterprise. It is advisable to understand benchmarking as a tool of identification, study, improvement and use of such techniques and activities, that at other companies or organizations are implemented more effectively. In addition, the strategic objective of personnel benchmarking is to ensure high performance of the enterprise through more effective management of the most valuable resource of any business – people.

Special features of benchmarking in personnel motivation of are studied, its goals, principles and main objectives are defined, phases of its development and implementation are established; the basic results, that can be obtained by using this method, are determined. Thus, borrowing the experience of training, up-grading, promotion of employees and competitive advantages motivation enables the enterprise to form the strategy of personnel management and the effective mechanism of evaluation, motivation and stimulation of personnel.

Keywords: benchmarking, personnel, enterprise, competitive advantages, motivation.

Tabl. 2. Lit. 15.

**АННОТАЦИЯ
ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В МОТИВАЦИИ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПЕРСОНАЛА**

КЛИМЧУК Алёна Олеговна,
*кандидат экономических наук,
и.о. заведующего кафедры
внешнеэкономической деятельности,
гостинично-ресторанного дела и туризма,
Винницкий национальный аграрный университет
(г. Винница)*

В статье подчёркивается важность и актуальность применения бенчмаркинга предприятиями, который направлен на мотивацию конкурентных преимуществ персонала. Объективная необходимость адаптации теоретико-

методологических подходов к формированию практических навыков использования бенчмаркинга в мотивации конкурентных преимуществ персонала промышленных предприятий обусловили выбор темы статьи. Целью данного исследования является обоснование роли бенчмаркинга в мотивации работников к трудовой деятельности и повышении их конкурентных преимуществ. Применение правильно подобранной методики исследования бенчмаркинга персонала способствует получению достоверных и полных результатов деятельности предприятия и определению проблем, возникающих в процессе управления персоналом. Бенчмаркинг принято определять, как инструмент идентификации, изучения, совершенствования и использования методов такой деятельности, которая в других предприятиях или организациях выполняется более эффективно. Кроме того, проведенные нами исследования подтверждают, что стратегической целью бенчмаркинга персонала является обеспечение высоких результатов деятельности предприятия за счёт повышения эффективности управления самым ценным ресурсом любого предприятия – людьми.

Исследованы особенности использования бенчмаркинга персонала в мотивации его конкурентных преимуществ с определением целей, принципов и основных задач, установлением этапов его развития и внедрения; исследованы основные результаты, которые можно получить при использовании данного метода. Таким образом, заимствование опыта профессиональной подготовки, повышения квалификации работников, стимулирования трудовой деятельности и мотивации конкурентных преимуществ даёт возможность сформировать стратегию предприятия в управлении персоналом и создать действенный механизм оценки, мотивации и стимулирования персонала.

Ключевые слова: бенчмаркинг, персонал, предприятие, конкурентные преимущества, мотивация.

Табл. 2. Лит. 15.

Інформація про автора

КЛИМЧУК Альона Олегівна – кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанної справи та туризму, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: alena_klumchyk@ukr.net).

KLYMCHUK Aliona – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Management of Foreign Economic Activity, Hotel and Restaurant Business and Tourism, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: alena_klumchyk@ukr.net).

КЛИМЧУК Алёна Олеговна – кандидат экономических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности, гостинично-ресторанного дела и туризма, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: alena_klumchyk@ukr.net).

