

УДК 658.153

Януш Нестерак, доктор економічних наук, професор Економічного університету в Кракові, Польща

Маліновська О. Я., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів, Україна

РОЛЬ БЕНЧМАРКІНГУ В ПРОЦЕСІ КОНТРОЛІНГУ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Метою статті є дослідження теоретичних поглядів економічної природи бенчмаркінгу та обґрунтування його ролі в процесі контролінгу капіталу підприємства. У результаті дослідження сутності, ключових елементів бенчмаркінгу обґрунтовано його роль в процесі контролінгу капіталу підприємства, яка проявляється у постійному відстеженні та впровадженні кращих результатів функціонування капіталу та досвіду управління ним. Було з'ясовано, що для підвищення ефективності процесу контролінгу капіталу підприємства недостатнім є порівняння показників його функціонування з показниками інших підприємств. Необхідним є також створення системи моніторингу, яка забезпечить встановлення відхилень запланованих показників функціонування капіталу від фактичних та оцінку їх значущості. Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі є визначення видів бенчмаркінгу, особливостей технології їх проведення.

Ключові слова: бенчмаркінг, контролінг, капітал підприємства, підприємство, порівняльний аналіз.

Януш Нестерак, доктор экономических наук, профессор Экономического университета в Кракове, Польша

Малиновская О.Я., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Львовский национальный университет им. Ивана Франко, г., Украина

РОЛЬ БЕНЧМАРКИНГА В ПРОЦЕССЕ КОНТРОЛЛИНГА КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Целью статьи является исследование теоретических взглядов экономической природы бенчмаркинга и обоснование его роли в процессе контроллинга капитала предприятия. В результате исследования сущности, ключевых элементов бенчмаркинга обосновано его роль в процессе контроллинга капитала предприятия, которая проявляется в постоянном отслеживании и внедрении лучших результатов функционирования капитала и опыта управления им. Было выяснено, что для повышения эффективности процесса контроллинга капитала предприятия недостаточным является сравнение показателей его функционирования с показателями других предприятий. Необходимо также создание системы мониторинга, которая обеспечит установление отклонений запланированных показателей функционирования капитала фактических и оценку их значимости. Перспективами дальнейших научных исследований в данном направлении является определение видов бенчмаркинга, особенностей технологии их проведения.

Ключевые слова: бенчмаркинг, контроллинг, капитал предприятия, предприятие, сравнительный анализ.

Janusz Nesterak, Doctor of Economics, Professor of Economic University in Krakow, Poland

Malinovska O., Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Management, Lviv National University by Ivan Franko, Lviv, Ukraine

BENCHMARKING ROLE IN THE CAPITAL CONTROL OF THE ENTERPRISE

Introduction. *In conditions of severe international competition and the global trend of transition to an innovative way of development, the creation of a sustainable economic system is impossible without the formation of an effective innovation mechanism.*

Purpose. *The main purpose of benchmarking is to detect negative outcomes in the values of comparable indicators and the causes of such deviations and to develop proposals for their elimination. The purpose of the article is to study theoretical views on the economic nature of benchmarking and to substantiate its role in the process of controlling capital of an enterprise.*

Results. *As a result of the study of essence, key elements of benchmarking, its role in the process of controlling capital of the enterprise is substantiated, which manifests itself in continuous monitoring and implementation of the best results of the functioning of capital and experience in managing it. It was found that in order to improve the efficiency of the process of controlling the capital of an enterprise, it is not sufficient to compare the indicators of its functioning with the indicators of other enterprises. It is also necessary to create a monitoring system that will ensure that deviations of the planned performance indicators of capital are dealt with and assess their significance.*

Conclusions. *Benchmarking is a useful tool for controlling capital of an enterprise, especially in a situation where it is necessary to review the internal efficiency of an enterprise and identify new priorities. Comparison of indicators of physical, financial and intellectual capital constituents allows us to understand the vulnerable and rational aspects of its functioning in comparison with enterprises of the same industry and region. Prospects for further research in this area are the definition of types of benchmarking, the peculiarities of their technology.*

Keywords: *benchmarking, controlling, enterprise capital, enterprise, comparative analysis*

JEL Classification: *G31, G39*

Постановка проблеми. Сучасні кризові процеси в економіці України та у фінансовій системі зокрема, вимагають підвищення ефективності управління та забезпечення стабільного розвитку як вітчизняних підприємств, так і банків. Посилення конкуренції, активізація інтеграційних процесів, стрімкий розвиток інформаційних технологій сприяють ускладненню процесу управління фінансовими та нефінансовими структурами. Зазначені чинники перетворюють підприємства та банки на складні системи, ефективне управління якими вимагає аналізу даних, швидкого прийняття рішень, контролю, координації та своєчасного коригування відхилень

показників, які характеризують рух ресурсів та результативність їх використання, що вимагає застосування сучасних управлінських технологій, серед яких важливе місце належить контролінгу.

Вихідним пунктом стратегічного аналізу є правильне визначення поточних позицій підприємства на ринку, показників його господарсько-фінансової діяльності, сильних і слабких сторін. Але для того, щоб це зробити, необхідно правильно визначити базу і критерії порівняння, адже стратегічна позиція підприємства у ринковому середовищі – це його позиція щодо конкурентів. Найкращим інструментом для цього може бути метод об'єктивного порівняння, хоча одних

результатів такого порівняння недостатньо, щоб діяти найкращим чином. Протягом останніх років у багатьох країнах успішно використовується метод конкурентного аналізу – бенчмаркінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням теорії і практики бенчмаркінгу, як одного із напрямів маркетингових досліджень, присвячено чимало наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: Д. Аакер, Б. Андерсен, Е. Ареф'єв, Г. Багієв, Г. Ватсон, Ж. Горностаєва, К. Даррелл, Ю. Діденко, Н. Дука, Р. Кемп, О. Криворучко, Н. Карпенко, Д. Маслово, М. Михайлова, Д. Петряшов, Р. Рейдер, В. Старіков, Ю. Сукач, Х. Харрінгтон, О. Щегельська.

Відзначаючи вагомий результати наукових здобутків, слід зазначити, що низка теоретичних і практичних питань застосування бенчмаркінгу потребує подальшого вивчення та аналізу. Це стосується, насамперед, сутності та ролі бенчмаркінгу в процесі контролінгу капіталу підприємства.

Мета статті. Основними завданнями даної статті є дослідження ролі бенчмаркінгу в процесі контролінгу капіталу підприємства.

Виклад основних результатів. Контролінг – це система, що постійно розвивається і ще не отримала досить чітких меж. Проблеми, що вирішуються контролінгом, пов'язані з ускладненням системи управління підприємством, потребою в достовірному і надійному інформаційному забезпеченні, ускладненням орієнтації підприємства на ринку внаслідок зростання конкуренції і т. д.

У якості окремого об'єкта контролінгу виступає капітал підприємства в усіх його формах – фізичній, фінансовій та інтелектуальній. Контролінг капіталу підприємства забезпечує ефективність системи управління капіталом за допомогою інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування капіталу підприємства що реалізується у таких

функціях: планування показників функціонування капіталу підприємства; управлінський облік формування, розміщення та використання капіталу підприємства; аналіз капіталу підприємства; контроль функціонування капіталу підприємства.

Для реалізації функцій планування, аналізу і вироблення рекомендацій у системі контролінгу капіталу підприємства доцільним є використання бенчмаркінгу як механізму порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних та погляду на внутрішні функції, діяльність і досвід з такою метою: визначити кращі результати; проаналізувати свою роботу; виявити недоліки у функціонуванні; усунути слабкі місця.

Впровадження бенчмаркінгу, як одного із напрямів маркетингових досліджень, неможливе без розуміння сутності самої категорії «бенчмаркінг». Поняття «бенчмаркінг» (*benchmarking*, від англ. «bench» – рівень, висота і «mark» – позначка – опорна відмітка, позначка висоти, початок відліку, еталонне порівняння, експертний стандарт, використовуваний в якості контрольної точки) вперше з'явилося в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу [1, с. 279].

Вивчення та аналіз наукової літератури свідчить, що на сучасному етапі єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу не існує. Серед численних дефініцій терміну «бенчмаркінг» можна виділити такі три критерії його визначення:

1. До вчених, які визначали бенчмаркінг «як процес», ми можемо віднести: Р. Рейдера [2, с. 7], Ю. Ю. Діденко, Т. П. Соболеву [3, с. 108], О. М. Криворучка, Ю. О. Сукача [4, с. 81].

2. До вчених, які визначали бенчмаркінг «як метод, інструмент, спосіб», ми можемо віднести: К. Рігбі Даррелла [5, с. 14], В. В. Старікова [6], Х. Д. Харрінгтона, Д. С. Харрінгтона [7, с. 20].

3. До вчених, які визначали бенчмаркінг «як пошук», ми можемо віднести: Р. Кемпа

[8], О. Щегельську [9, с. 15], Н. В. Карпенко [10, с. 141].

Історично бенчмаркінг спочатку був відомий як модель з назвою ВАР-аналіз: проста методика оцінки «розриву» між важливими параметрами фірми і бажаних результатів (в якості таких можуть виступати і якості головного конкурента)

використовувалася для оцінки слабких сторін фірми.

У той же час бенчмаркінг — технологія дуже небезпечна. Її можна застосовувати лише яке один із засобів для аналізу, але не для розробки програми конкретних дій.

У науковій літературі розрізняють декілька поколінь еволюції бенчмаркінгу.

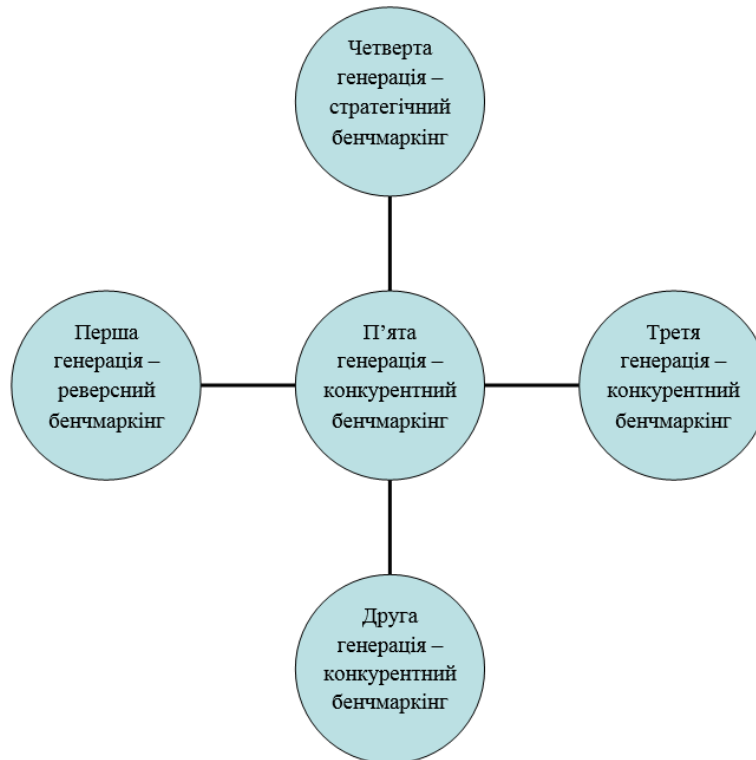


Рисунок – 1 Еволюція бенчмаркінгу

Джерело: [4, с. 79];

Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації [11, с. 238].

Існує чимало причин, з яких керівникам підприємств доцільно застосовувати бенчмаркінг у пошуках еталонів для підвищення ділових показників. У даний час організації зіштовхуються з декількома основним труднощами. По-перше, існує безперервна потреба в пошуку більш досконалих методів роботи. По-друге, необхідно збирати інформацію про передовий досвід, належним чином її трансформувати і застосовувати в масштабах

усього підприємства. Бенчмаркінг дозволяє вирішувати зазначені проблеми найбільш систематичним образом. Як тільки підприємство за допомогою бенчмаркінгу усвідомлює своє відставання від зразкових підприємств, воно починає виявляти особливу цікавість до пошуку передового досвіду, використання якого здатне допомогти ліквідувати причини такого відставання. Одержання й аналіз подібної інформації зазвичай відбувається під час детального вивчення роботи конкретних організацій.

Виявляючи відставання підприємства від конкурентів, бенчмаркінг створює потребу в змінах. Допомагаючи організації вивчити, як

лідери галузі домагаються своїх високих результатів, бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, що потрібно змінити. При цьому на прикладі інших організацій доводиться, що цілком можливо досягти високих результатів.

Установлюючи для себе цілі, підприємство має знати свої можливості, а також яких показників досягли прийняті за зразок компанії. Постановка подібних цілей, заснована на вивченні досвіду обраних для порівняння організацій, сприяє досягненню проривних результатів і прискорює процес перебудови підприємства [12, с. 11].

Не існує більш могутнього стимулу до вдосконалення своєї роботи, ніж знання того, що управління аналогічними процесами інших підприємств відбувається по-іншому і більш ефективно. Використання чужого досвіду становить найдієвіший спосіб упровадження змін, оскільки не потрібно винаходити заново вже існуючі методи роботи і способи перебудови діяльності.

Однак подібне порівняння може і повинне використовуватися не тільки між фірмами, підприємствами, але й усередині них, що дозволяє вважати бенчмаркінг методом безперервного вдосконалення діяльності будь-якого виду і рівня шляхом еталонного порівняння. При цьому еталон як умовна планка не може залишатися постійним, він повинний відповідати зміні зовнішніх умов і можливостям підприємства [11, с. 256].

Практика показала, що проведення навіть епізодичних порівняльних досліджень приносить їх учасникам безумовну користь. Постановка ж їх на регулярну основу дозволяє підприємствам упевнено розвиватися. Успіхи при застосуванні бенчмаркінгу обумовлені тим, що він будується не на простому ранжируванні, а на вивченні послідовності дій при поліпшенні того або іншого показника. Саме тому, що жодне підприємство не може бути абсолютно успішним у всіх аспектах своєї діяльності, кожному з них корисна зовнішня оцінка. Виявлення проблемних ділянок, причин їхнього виникнення і є основним завданням

дослідження, правильне вирішення якого дозволить розробити адекватні заходи.

Виділяють різні типи бенчмаркінгу залежно від того, з ким проводиться порівняння і що порівнюється:

1. Внутрішній бенчмаркінг – це порівняння з найкращим, що є всередині самої організації.

2. Конкурентний бенчмаркінг – порівняння з найкращими прямими конкурентами.

3. Функціональний бенчмаркінг – це порівняння з іншими підприємствами, не обов'язково конкурентами. Ці підприємства виконують споріднені роботи в тій же самій технологічній галузі.

4. Загальний бенчмаркінг – порівняння з найкращим узагалі, незалежно від галузі і виду ринку.

В основному бенчмаркінг використовується при визначенні конкурентоспроможності підприємства, у процесі фінансового контролінгу, а застосування його у сфері контролінгу капіталу висвітлено недостатньо. Проте за допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри капіталу підприємства, яких слід додержуватись, щоб забезпечити його ефективне функціонування [7, с. 86].

Процес бенчмаркінгу капіталу підприємства включає в себе такі етапи:

– вибір процесів та об'єктів для порівняння. В системі контролінгу капіталу таким процесом є функціонування капіталу в усіх його функціональних формах – фізичній, фінансовій та інтелектуальній;

– визначення основних критеріїв оцінки. В якості критеріїв оцінки виступають значення підконтрольних показників функціонування капіталу. Їх склад було обґрунтовано на основі таких критеріїв: цільова спрямованість показників, відображення ключових аспектів функціонування капіталу, важливість, інтерпретовність та обмежена кількість, несуперечливість, відповідність методам обліку і звітності. З метою забезпечення цільової спрямованості показників та відбору найбільш значущих із них визначено вплив

коефіцієнтів, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну складові капіталу на прибутковість капіталу як основний показник результативності його функціонування. Взаємозв'язок між кожним з коефіцієнтів і прибутковістю капіталу визначено на основі ступеня кореляційної залежності між ними;

– вибір підприємств для порівняння. Для співставлення значень показників, що характеризують фізичну, фінансову та інтелектуальну форми функціонування капіталу необхідно обирати підприємства, що повинні бути не тільки найкращими самі по собі, але і мати високий ступінь порівнянності з власним підприємством. Цей процес включає такі кроки: швидкий огляд (від англ. *to skim* – швидко прочитати, пробігти очима). На цій стадії здійснюється поверхневий огляд наявних джерел інформації, а також збираються вже доступні дані; упорядкування (від англ. *to trim* – обробляти, шліфувати, упорядковувати). У цій фазі докладно описується наявна інформація; вибір кращих (від англ. *to cream* – знімати вершки). На цій стадії процесу вибираються підприємства, що підходять для аналізу.

В якості джерел інформації можуть виступати: звіти про діяльності підприємств; журнали, книги, бази даних; ділові зв'язки; консалтингові компанії; спеціалізовані конференції, семінари, ярмарки; союзи, дослідницькі установи; фахівці; маркетингові клуби; співробітники різних комісій.

– розрахунок та аналіз показників функціонування капіталу в розрізі фізичної, фінансової та інтелектуальної складових як власного підприємства, так і підприємств, що обрані для порівняння;

– визначення напрямів покращання функціонування капіталу підприємства та їх впровадження. Мова не йде про те, щоб копіювати досягнення кращих підприємств: вони повинні слугувати стимулом для подальшого інноваційного розвитку системи контролінгу капіталу підприємства та управління ним;

– контроль за процесом і повторення аналізу. Контроль за процесом при впровадженні результатів аналізу відбувається в двох площинах: по-перше, можна стежити за розвитком встановлених оціночних показників функціонування капіталу підприємств і, по-друге, необхідно перевіряти досягнення проміжних цілей і дотримання планів [11; 12].

Методи і процеси піддаються постійним змінам. Те, що ще недавно було найкращим досягненням, незабаром стане стандартом або навіть опуститься нижче цього. Тому треба регулярно перевіряти, чи мають ще силу виявлені найкращі показники. Отже, бенчмаркінг функціонування капіталу – це не одноразова дія, він повинен бути формально встановлений на підприємстві як функція.

Не дивлячись на популярність у світовій практиці та вагомі переваги бенчмаркінгових досліджень, в Україні вони ще не набули широкого застосування. На сучасному етапі переважна кількість підприємств не володіють методами бенчмаркінгу і збалансованими системами збору, аналізу, оцінки та ведення успішного процесу контролінгу капіталу підприємств, не розуміють причин і сутності цих успіхів, не мають методик бенчмаркінгу, як основи всієї маркетингової політики. Що стосується проблем реалізації контролінгу капіталу підприємства, то вони багато в чому пов'язані з недостатньою розвиненістю партнерських відносин, низьким рівнем інформаційного обміну між організаціями. Зазначене актуалізує застосування для реалізації цих цілей інструментів бенчмаркінгу.

Центральною проблемою сучасної економіки України, як відомо, є досягнення глобальної конкурентоспроможності та забезпечення стабільних темпів зростання ключових галузей промисловості на інноваційній основі. Це потребує, незалежно від розміру та сфери діяльності українських підприємств, постійного вивчення і застосування передового світового досвіду в усіх сферах ділової активності на основі методу бенчмаркінгу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Бенчмаркінг є корисним інструментом контролінгу капіталу підприємства, особливо у ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети. Зіставлення показників фізичної, фінансової та інтелектуальної складових капіталу дозволяє зрозуміти вразливі та раціональні сторони його функціонування у порівнянні з підприємствами тієї ж галузі і регіону. Бенчмаркінг доцільно використовувати в

процесі контролінгу капіталу підприємства для постійного відстеження та впровадження кращих результатів функціонування капіталу та досвіду управління ним.

Проте для підвищення ефективності процесу контролінгу капіталу підприємства недостатнім є порівняння показників його функціонування з показниками інших підприємств. Необхідним є також створення системи моніторингу, яка забезпечить встановлення відхилень запланованих показників функціонування капіталу від фактичних та оцінку їх значущості.

Література:

1. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навчальний посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 448 с.
2. Рейдер Р. Бенчмаркінг как инструмент определение стратегии и повышение прибыли. – М. : РИА «Стандарти и каче-ство», 2007. – 248 с.
3. Диденко Ю. Ю. Исследование концепции бенчмар-кинга затрат как части методологии всеобщего менеджмента качества / Ю. Ю. Диденко, Т. П. Соболева // Бизнес Информ. – 2011. – № 1. – С. 107–109.
4. Криворучко О. М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Еконо-міка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 78–89.
5. Darrell K. Rigby Management tools/ Rigby K. Darrell. – Boston.: Bain & Company, Inc. – 2013. – p. 14 – 15.
6. Стариков В. В. Бенчмаркінг – путь к совершенству [Електронний ресурс] / В. В. Стариков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – Режим доступу : <http://www.mavriz.ru/articles/rubric/?rubric=18>
7. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – С-Пб. : Питер, 2004. – 176 с.
8. Camp R. C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. – ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989. – p. 299.
9. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необ-хідність в умовах динамічного ринку / О. Щегельська // Управ-ление компаний. – 1999. – № 1-2. – С. 13–19.
10. Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на під-приємствах малого та середнього бізнесу / Н. В. Карпенко // Ме-ханізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138 – 145.
11. Мойсеєнко І. Бенчмаркінг як метод фінансового контролінгу діяльності підприємства / І. Мойсеєнко // Економіка АПК. – 2002. – № 9. – С. 237–242.
12. Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Сабліна. – Х., 2009. – 20 с.

References:

1. Zakharchenko, V. I. Korsikova, N. M. and Merkulov, M. M. (2012), *Innovatsiyni menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky* [Innovation Management: Theory and Practice in transforming the economy], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Reyder, R. (2007), *Benchmarking kak instrument opredeleniia strategii i povysheniia pribyli* [Benchmarking as a tool to determine the strategy and increase profits], Standarti i kachestvo, Moscow, Russia.
3. Didenko, Yu. Yu. and Soboleva, T. P. (2011), “Study concept of benchmarking costs as part of total quality management methodology”, *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 107-109.
4. Kryvoruchko, O. M. and Sukach, Yu. O. (2012), “The main provisions of benchmarking business processes ATP”, *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 20, pp. 78-89.
5. Rigby, K. Darrell (2013), *Management tools* Boston: Bain & Company, Inc.

6. Starikov, V. V. (2006), "Benchmarking – the path to perfection" [Online], available at: <http://www.mavriz.ru/articles/rubric/?rubric=18>
7. Kharrington, Kh. Dzh. and Kharrington, Dzh. S. (2004), *Benchmarking v luchshem vide. 20 shagov k uspekhu* [Benchmarking at its best. 20 steps to success], Piter, St. Petersburg, Russia.
8. Samp, R. C. (1989), *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* Milwaukee; Wisconsin: ASQC Industry Press.
9. Shchehelska, O. (1999), "Business process reengineering - the need for a dynamic market", *Upravlenye kompaniei*, vol. 1-2, pp. 13-19.
10. Karpenko, N. V. (2007), "Benchmarking business processes for small and medium businesses", *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, vol. 4, pp. 138-145.
11. Mojseyenko, I. (2002), "Benchmarking as a method of financial control of an enterprise", *Economy of agroindustrial complex*, vol. 9, pp. 237-242.
12. Sablina, N. V. (2009), "Controlling the costs of industrial rail transport enterprises", Ph.D. Thesis, Economy and management of enterprises, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.