

УДК 658.62.01

## Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України

**Лютенко Д.Д.**

студентка факультету менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Хомич О.В.**

студентка факультету менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Лободзинська Т.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри теоретичної і прикладної економіки  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

У статті досліджено визначення сутності категорії «бенчмаркінг», розглянуто цілі використання бенчмаркінгу як інструменту для пошуку та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. Обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу та означено основні його типи. З'ясовано, що результатом проведення бенчмаркінгу є підвищення ефективності бізнес-процесів, зростання продуктивності та якості послуг, збільшення рівня конкурентоспроможності. Доведено, що використання бенчмаркінгу забезпечує отримання конкурентних переваг та успішне функціонування суб'єкта підприємництва у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, етапи проведення бенчмаркінгу, конкуренція, антикризове управління, кооперування, підвищення ефективності.

Лютенко Д.Д., Хомич О.В., Лободзинская Т.П. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ БЕНЧМАРКИНГА В УКРАИНЕ

В статье исследовано определение сущности категории «бенчмаркинг», рассмотрены цели использования бенчмаркинга как инструмента для поиска и обоснования управленческих решений относительно повышения конкурентоспособности предприятий. Обоснована целесообразность использования бенчмаркинга и определены основные его типы. Установлено, что результатом проведения бенчмаркинга является повышение эффективности бизнес-процессов, рост продуктивности и качества услуг, увеличение уровня конкурентоспособности. Использование бенчмаркинга обеспечивает получение конкурентных преимуществ и успешное функционирование субъекта предпринимательства в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, этапы проведения бенчмаркинга, конкуренция, антикризисное управление, кооперирование, повышение эффективности.

Lytenko D.D., Khomych O.V., Lobodzinska T.P. PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF BENCHMARKING IN UKRAINE

The article examines the definition of the essence of the category of «benchmarking», describes the goals of the use of benchmarking as an instrument for the search and substantiation of administrative decisions on increase of competitiveness of enterprises. It is theoretically substantiated the appropriateness of the benchmarking activities and the main types of it. It is found that the result of the benchmarking is to increase the efficiency and effectiveness of business process, improve productivity and quality of the services, enhance competitiveness.

**Keywords:** benchmarking, stages of implementing of benchmarking, competitiveness, crisis management, cooperation, increase efficiency.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасному економічному середовищі конкуренція набуває глобального характеру, що спонукає підприємства та організації до досягнення світових стандартів. У розрізі подій щодо інтеграції України у світову спільноту підтверджується актуальність цього дослідження.

Найефективнішим способом подолання негативних тенденцій у розвитку організацій є зміна підходу до управління. Зменшення обсягів збуту, зростання вартості енергоносіїв, технологічне й технічне відставання від світових лідерів, старіння управлінських технологій – саме такі проблеми спостеріга-

ються сьогодні на більшості українських підприємств. Подолання цих перешкод вимагає застосування зарубіжних практик в організації діяльності.

Сьогодні бенчмаркінг є одним з ефективних методів удосконалення бізнесу на базі передового досвіду і входить до найпопулярніших інструментів управління. Тому вважаємо за потрібне розглянути проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України, зважаючи на зростання актуальності цього інструменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Бенчмаркінг є порівняно новим терміном у теорії та методом у практиці стратегічного управління й управління змінами. Проблематику бенчмаркінгу висвітлено у наукових працях закордонних учених, таких як І. Аренов, Е. Белокоровін, Г. Ватсон, Р. Кемп, Є. Михайлова, Р. Райдер, Дж. Херрінгтон. Серед вітчизняних науковців виокремимо праці О. Бровкової, М. Бублик [1], Т. Вашингської, А. Гончарука, Ю. Днірко, Д. Дубрової, С. Клименко [3], Н. Швед. Науковці у своїх дослідженнях визначають необхідність та напрями використання підприємствами бенчмаркінгу як ефективної бізнес-технології. Проте теоретичні та практичні напрацювання щодо впровадження бенчмаркінгу в систему управління бізнес-процесами на малих та середніх підприємствах України потребує подальшого дослідження та доповнення з огляду на постійні трансформаційні перетворення українського ринкового середовища.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад бенчмаркінгу; аналіз упровадження і функціонування цього бізнес-інструменту на підприємствах України; визначення суттєвих недоліків та можливих перспектив використання бенчмаркінгу в антикризовому управлінні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На українському ринку існують фірми, які використовують бенчмаркінг як стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності. Дехто вважає його результатом розвитку концепції конкурентоспроможності або програмою з поліпшення якості, інші зараховують до інноваційних продуктів японської бізнес-практики. Найближчим часом, на нашу думку, бенчмаркінгу належатиме вагоме місце в арсеналі менеджерів компаній, адже через пошук найкращих практик та їх упровадження організація досягне досконалої форми.

Бенчмаркінг – один із перспективних та популярних методів управління бізнесом. Популярність проявляється у можливості швидше і дешевше вдосконалити бізнес-процеси (у розумінні того, як працюють компанії-лідери в галузі) й отримати такі ж або навіть вищі результати діяльності. Бенчмаркінг пов'язує аналіз галузі, процес розроблення стратегії та аналіз конкурентів. Саме цим зумовлена необхідність його впровадження у бізнес-середовищі [1].

Безпосередній процес проведення бенчмаркінгу складається з декількох послідовних етапів. Спочатку визначається об'єкт бенчмаркінгу, тобто встановлюється, які напрями потрібно трансформувати, оцінюється ефективність операцій та організації загалом.

Обраним об'єктом може бути конкурентна фірма, яка є успішною в цій галузі, підприємство зі схожою номенклатурою виробництва, фірма-лідер у будь-якій іншій галузі.

На другому етапі організація проводить порівняльний аналіз на основі даних про діяльність партнера-еталона, який попередньо надав інформацію щодо показників ефективності своєї діяльності на ринку.

Наступний етап – адаптація отриманих під час аналізу даних до сучасних умов. Це означає, що компанія використовує нову інформацію для здійснення покращень у своїй організаційній структурі, управлінні, технологіях, корпоративній культурі тощо. На основі цього відбувається удосконалення стратегії організації, її процесів та операцій. Однак не слід зупинятися на досягнутому, постійне порівняння змін і результатів з еталонною моделлю приведе до покращення результативності діяльності [1].

Вченими визначено низку видів бенчмаркінгу, які класифікуються залежно від того, з чим проводиться порівняння і які аспекти діяльності порівнюються.

Внутрішній бенчмаркінг реалізується в межах організації. У процесі застосування цього управлінського методу здійснюється аналіз та порівняння характеристик виробничих параметрів одного і того самого підприємства.

Підприємства, що проводять спільні порівняльні дослідження діяльності кожного з учасників, уклавши відповідний договір, реалізують зовнішній бенчмаркінг. Метою цього управлінського інструменту в цьому середовищі є надання допомоги кожній організації для економічного зростання в майбутньому [1].

У процесі функціонального бенчмаркінгу аналізуються окремі технології, методи, функції та процеси порівняно з іншими підприєм-

ствами, які не конкурують із цим. Організації, які використовують схожі інструменти, але не є конкурентами в галузі, охочіше йдуть на взаємний обмін інформацією [1].

Загальний бенчмаркінг реалізується як порівняння компанії з непрямими конкурентами (незалежно від сектору економіки) щодо обраних параметрів. [2]

Конкурентний бенчмаркінг реалізується як аналіз організації бізнесу в компаніях-конкурентах на основі тієї інформації, яку вони самі поширюють, а також інформації, отриманої від споживачів та постачальників.

Бенчмаркінг процесів включає в себе пошук організацій, які можуть слугувати успішним прикладом у певній галузі. Такий пошук в основному має на меті детальне дослідження діяльності, а вже згодом – перейняття досвіду. Основою цього виду бенчмаркінгу є вивчення найкращих процесів через усвідомлення механізму їх функціонування.

Згодом набуті знання у процесі еталонного зіставлення впроваджуються та реалізуються в організаційних процесах власного підприємства.

Бенчмаркінг процесів – це масштабне функціональне дослідження діяльності як власної, так і партнерської організації, який включає в себе два напрями:

- по-перше, пошук господарських рішень (best practice), які стали успішними. Детально вивчаються етапи становлення та розвитку організації, яка є партнером;

- по-друге, вивчення тих чинників, які посприяли вдосконаленню бізнес-процесу, таких як стратегічні підходи, методи, інструменти, за допомогою яких вдалося підвищити ефективність організації, створити нові конкурентні переваги [2].

Використання бенчмаркінгу створює такі переваги, як:

- можливість компанії виявити недоліки та проаналізувати шляхи їх усунення;

- можливість вивчати діяльність компаній-флагманів, переймати досвід та переосмислювати стратегічні орієнтири для того, щоб ліквідувати відставання та вийти на конкурентні позиції;

- продукування нових перспективних ідей у сфері виробництва та збуту;

- оперативне слідування за змінами конкурентів;

- планування діяльності власної організації на основі аналізу діяльності конкурентів. Це є альтернативою звичайному стратегічному плануванню [3].

Проведення бенчмаркінгу реалізується за певним механізмом, тобто компанія має вжити деяких послідовних заходів, що приведуть її до отримання бажаного результату. Кількість кроків завжди різна, адже процес можна розбити на значну кількість дрібних ланок. Успіх еталонного зіставлення компаній полягає у суворому дотриманні обраної послідовності дій.

Використання бенчмаркінгу є джерелом інформації для співробітників про діяльність безпосередніх конкурентів, саме тому цей метод може слугувати хорошим мотиваційним підґрунтям для персоналу. До того ж безпосереднє знайомство з досвідом інших компаній – невичерпне джерело ідей. Наведені факти є переконливими аргументами на користь того, що дослідженням механізму бенчмаркінгу слід займатися серйозно [1].

У Японії та США програми бенчмаркінгу розвиваються на основі підтримки держави, адже в результаті такого обміну досвідом виграє економіка країни загалом. Якщо проаналізувати використання цього методу в Україні, то головна проблема бенчмаркінгу полягає в замкнутості середовища: діяльність більшості українських компаній є закритою, тобто вся інформація ретельно приховується (від управління процесами всередині організації до обсягів продажів). Така ситуація на ринку відбувається через те, що інфраструктура бенчмаркінгу в нашій країні є нерозвиненою.

Деякі вітчизняні організації робили спроби викупити звіти про проведення бенчмаркінгу в американських та європейських компаній, однак через різні умови бізнес-середовища впровадження іноземного досвіду не принесло вагомих результатів. Спроба увінчалася втратою часу та фінансових ресурсів на купівлю звітів тіздійснення комунікацій.

Обмін досвідом в українському ринковому середовищі відбувається досить хаотично, переважно через особисті зв'язки співробітників компаній, спілкування на конференціях, семінарах, виставках. Перспективи обміну рішеннями виникають і в межах неформальних об'єднань керівників підприємств, галузевих асоціацій.

Крім комунікаційних проблем, існують також інші бар'єри, які перешкоджають розповсюдженню бенчмаркінгу у вітчизняному ринковому середовищі:

- непрозорість середовища господарювання;

- закритість компаній і комплекс «засекреченості»;

- закритий доступ до інформації, яка може бути використана для порівняння й обміну досвідом;

- відсутність інфраструктури бенчмаркінгу в Україні;

- відсутність «клубів» для пошуку партнерів із бенчмаркінгу;

- наявні системи фінансового обліку й оподаткування, які не дають змоги отримати реальні дані за показниками;

- пасивність держави у процесі фінансування бенчмаркінгових програм [3; 4].

Для отримання максимальної користі від застосування бенчмаркінгу та недопущення втрат часу і коштів, на нашу думку, необхідно проводити ретельну підготовку до процесу порівняння, визначити мету та докласти зусиль для обов'язкового досягнення поставлених цілей. Проте слід враховувати обмеження, що виникатимуть під час впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність підприємства.

Фактори, що обмежують використання бенчмаркінгу українськими підприємствами:

1. Значні витрати на здійснення бенчмаркінгу. Зазвичай вище керівництво підприємств відмовляється від цього інструменту, аргументуючи це зайвими та невиправданими витратами.

2. Небажання ділитися успішним досвідом. Керівники вважають всі власні напрацювання комерційною таємницею. За кордоном прийнято поширювати інформацію про досягнення щодо підвищення фінансово-економічних показників діяльності. Наприклад, деякі японські компанії створили успішний вид діяльності – проведення екскурсій на підприємства та продаж методичних рекомендацій досягнення успіху.

3. Відсутність фахівців із бенчмаркінгу. Вітчизняні ВНЗ не тільки не готують фахівців у цій галузі, а й не забезпечують належними дисциплінами у навчальних програмах. Отримані за кордоном знання не адаптовані до особливостей українського менталітету.

4. Помилкове розуміння бенчмаркінгу. Часто його сприймають як промислове шпигунство або прояв недобросовісної конкуренції. Переконалива відмінність між цими поняттями полягає в тому, що інформація під час шпигунства отримується нелегально, а під час бенчмаркінгу – лише за згодою партнера.

5. Досвід міжнародних компаній мало адаптований до українських реалій. Менталітет українського бізнесу, специфіка ведення справ, стиль управління не дають можливості

одержати необхідну кількість показників, щоб у подальшому порівняти їх з аналогічними, але вже у світовому масштабі.

6. Відсутність досвіду порівняння. Щоб вберегти себе від хибних економічних рішень та недоцільних витрат, слід використовувати минулий досвід здійснення таких проектів [4; 5].

На нашу думку, для застосування цього інструменту в Україні необхідно створити середовище, в якому відбуватиметься обмін знаннями та передовим досвідом. Для успішного існування такого середовища потрібно заохочувати створення корпоративних мереж різного виду, програмного забезпечення, корпоративних сайтів, програм навчання співробітників, розроблення яких стане підґрунтям для просування бенчмаркінгу в українське бізнес-середовище.

Кооперування з організаціями-лідерами, центрами бенчмаркінгу дасть підприємству можливість не тільки вивчати досвід, а й використовувати переваги цього інструменту у своїй діяльності. Існування безпечних зовнішніх корпоративних мереж забезпечить координацію зусиль відокремлених компаній-партнерів, а внутрішні корпоративні мережі можуть сприяти взаємодії та налагодженню кращих взаємозв'язків усередині організаційної структури.

Застосування бенчмаркінгу як засобу для вдосконалення діяльності з використанням найкращого досвіду відкриває такі перспективні напрями розвитку, як:

- набуття вагомих конкурентних переваг для захоплення значної частки ринку та провідних позицій на ньому;

- отримання чіткого уявлення про власну позицію на ринку та майбутні перспективи;

- використання досвіду успішних практик для вдосконалення роботи власного підприємства з метою недопущення відставання від конкурентів і втрати власних позицій на ринку;

- врахування потреб споживачів під час вибору шляхів розвитку;

- визначення й усунення недоліків, які перешкоджають розвитку підприємства;

- оновлення знань про власну галузь і конкурентів [4].

У подальшому усвідомлення керівниками переваг бенчмаркінгу дасть змогу говорити про його впровадження на провідних підприємствах держави. У перспективі підприємства можуть поліпшити економічні показники, усвідомити порівняльний стан, одержати стратегічні переваги та збільшити рівень організаційного знання [5].

**Висновки з цього дослідження.** Проведене дослідження дає змогу зробити узагальнення та дійти таких висновків.

Визначено, що бенчмаркінг є дієвим інструментом для визначення становища організації порівняно з подібними. Грамотне перейняття досвіду успішних компаній та впровадження найкращих методів роботи у практичну діяльність підприємства дасть змогу скоротити витрати, підвищити прибуток, оптимізувати вибір стратегії діяльності, реалізовувати конкурентоспроможну продукцію як на вітчизняному ринку, так і на міжнародному.

Виявлено, що в процесі впровадження та реалізації бенчмаркінгу в діяльності українських підприємств виникає низка бар'єрів, основними з яких є недостатня кількість досвідчених фахівців та небажання вітчизняних підприємств розкривати власні секрети успіху, тобто видавати «комерційну таємницю». Менталітет українського підприємництва, специфіка ведення справ, управлінський стиль не дають можливості одержати необхідні показники для порівняння. Цей

недолік можна усунути, використовуючи досвід українських філій міжнародних компаній, де зарубіжний досвід більш адаптований до національних умов.

Таким чином, необхідно пристосовувати зарубіжні розробки стосовно використання бенчмаркінгу до українського ринкового середовища. У перспективі на основі перейнятого досвіду в Україні відбудеться створення та підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Українські підприємства матимуть змогу зіставити показники ефективності, визначити слабкі та сильні сторони порівняно з конкурентами на національному ринку та зі світовими лідерами.

Отже, перспективою подальшого дослідження у визначеному напрямі повинно стати поглиблене вивчення успішної зарубіжної та вітчизняної практики бенчмаркінгу для підвищення ефективності діяльності, покращення якості та збільшення конкурентоспроможності підприємства, яке прагне стати лідером у своїй сфері діяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М.І. Бублик, М.М. Хім'як, М.В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
2. Шевченко О.М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства / О.М. Шевченко, Ю.М. Братусь // Бізнес-інформ. – 2014. – № 4. – С. 64–67.
3. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
4. Лютікова М.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_NIEK\\_2008/Economics/37138.doc](http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc).
5. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – С. 140–145.