

УДК 658.62.01

Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур

Морщенок Т.С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Запорізької державної інженерної академії

У статті досліджено та уточнено визначення сутності категорії «бенчмаркінг», розглянуто цілі та особливості використання бенчмаркінгу як інструменту для пошуку та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Теоретично обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу у діяльності підприємницьких структур та визначено основні етапи його проведення на підприємстві. З'ясовано, що результатом проведення бенчмаркінгу є підвищення ефективності та раціональності бізнес-процесів; підвищення продуктивності та якості послуг; підвищення конкурентоспроможності, ефективності маркетингу; поліпшення використання ресурсів; підвищення якості підтримки управління; більш швидке й оптимальне прийняття управлінських рішень. Доведено, що в Україні бенчмаркінг поки що не знайшов достатнього поширення, основними причинами чого є відсутність єдиного понятійного інструментарію, закритість інформації, недостатня розвиненість партнерських відносин, неспроможність багатьох суб'єктів підприємництва впроваджувати інновації в управлінську діяльність. Але використання бенчмаркінгу забезпечує отримання унікальних конкурентних переваг та успішне функціонування суб'єкта підприємництва в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, методи оцінки, інструмент, ефективність.

Морщенок Т.С. БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

В статье исследовано и уточнено определение сущности категории «бенчмаркинг», рассмотрены цели и особенности использования бенчмаркинга как инструмента для поиска и обоснования управленческих решений по повышению конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности. Теоретически обоснована целесообразность использования бенчмаркинга в деятельности предпринимательских структур и определены основные этапы его проведения на предприятии. Выяснено, что результатом проведения бенчмаркинга является повышение эффективности и рациональности бизнес-процессов; повышение производительности и качества услуг; повышение конкурентоспособности, эффективности маркетинга; улучшение использования ресурсов; повышение качества управления; более быстрое и оптимальное принятие управленческих решений. Доказано, что в Украине бенчмаркинг пока не нашел достаточного распространения, основными причинами этого является отсутствие единого понятийного инструментария, закрытость информации, недостаточное развитие партнерских отношений, несостоятельность многих субъектов предпринимательства внедрять инновации в управленческую деятельность. Однако использование бенчмаркинга обеспечивает получение уникальных конкурентных преимуществ и успешное функционирование субъекта предпринимательства в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, методы оценки, инструмент, эффективность.

Morschenok T.S. BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT OF INCREASE OF BUSINESS STRUCTURES COMPETITIVENESS

The article examines and clarifies the definition of the essence of the category of "benchmarking", describes the goals and features of the use of benchmarking as an instrument for the search and substantiation of administrative decisions on increase of competitiveness of subjects of business activity. Theoretically, the appropriateness of the benchmarking activities of enterprise structures and the main stages of its implementation in the enterprise. It is found that the result of the benchmarking is to increase the efficiency and effectiveness of the business processes; increased productivity and quality of the services; to enhance competitiveness, and marketing effectiveness; improving resource utilization; improve the quality of the management support; a faster and more optimal management decisions. It is proved that in Ukraine, benchmarking has not yet found wide application, the main reasons why is the lack of a unified conceptual tools, inside information, inadequate partnerships, the inability of many businesses to innovate in the management activities. But the use of benchmarking provides a unique competitive advantage and successful operation of a business entity in the long term.

Keywords: benchmarking, competitiveness, competitive edges, methods of the estimation, instrument, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В ринкових умовах господарювання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур стає необхідною умовою їх функціонування. Для цього суб'єктам підприємництва необхідно орієнтуватися на постійні зміни у зовнішньому середовищі та постійно підвищувати ефективність своєї господарської діяльності, удосконалювати процес управління на підприємстві, використовувати нові підходи, методи та інструменти для визначення рівня їх конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є бенчмаркінг.

Володіння технологіями бенчмаркінгу та ефективне їх використання є невід'ємною передумовою ринкового успіху суб'єктів підприємницької діяльності. Його ключовою особливістю є творчий характер, орієнтація на кращі практики з подальшим синергуванням результатів. Це дає змогу не лише досягати рівня конкурентів, але і перевищувати його. Ця особливість бенчмаркінгу стає особливо актуальною, коли економічна ситуація розвивається динамічно, і зберігати (а тим більше збільшувати) частку ринку у жорсткій конкуренції стає дуже важко. Тому подальший розвиток теоретичної бази бенчмаркінгу, а також його адаптація до вітчизняної специфіки та умов функціонування суб'єктів підприємництва є актуальними та необхідними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства активно вивчаються такими науковцями, як І. Ансофф, А. Воронкова, І. Герчикова, А. Градов, П. Зав'ялов, М. Портер, В. Оберемчук, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова та ін. Всі автори звертають увагу на важливість та необхідність визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що це питання є достатньо висвітленим у науковій літературі, але багатогранність діяльності суб'єктів підприємництва та мінливість зовнішнього середовища вимагає постійного вдосконалення вже наявних методів та підходів.

Одним із нових підходів до визначення рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур є метод бенчмаркінгу, який набув великого поширення у зарубіжній практиці. Вивченням теоретичних аспектів бенчмаркінгу займаються такі зарубіжні вчені, як Д. Аакер, Н. Воєводина, І. Данілов, Д. Маслов, Р. Рейдер, Т. Пилчер та інші. В Україні цей підхід до визначення та під-

вищення конкурентоспроможності підприємства почав вивчатися ще за радянських часів, але сьогодні бенчмаркінг теоретично та практично малорозвинений. Деякі аспекти бенчмаркінгу розглядають у своїх наукових працях такі вітчизняні вчені та економісти, як М. Бублик, Н. Габрук, Л. Довгань, М. Касаткіна, Ю. Каракай, М. Лютікова, О.Макарчук, К. Редченко та інші.

Постановка завдання. Метою дослідження є поглиблення вивчення теоретичних аспектів бенчмаркінгу та обґрунтування науково-методичних положень щодо доцільності його використання в діяльності суб'єктів підприємництва для пошуку, оцінки та прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу. У зв'язку з цим було поставлено завдання розглянути економічну сутність бенчмаркінгу та основні підходи до його визначення; визначити основні цілі бенчмаркінгу та порівняти цей метод із конкурентним аналізом; теоретично обґрунтувати необхідність використання бенчмаркінгу в діяльності вітчизняних підприємств, визначивши його основні переваги, та встановити основні етапи його проведення на підприємстві для пошуку, прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на конкурентних перевагах; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію цього підприємства щодо конкурентів [1, с. 330]. Тому визначення рівня конкурентоспроможності є сьогодні досить важливим завданням.

Дослідження наукової літератури дало змогу дійти висновку про відсутність єдиного підходу щодо оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, що пояснюється численною кількістю дослідників та розмаїттям їхніх наукових інтересів.

Про методiku оцінки конкурентного статусу підприємства мова йде у відомому посібнику О. Градова [2]. Оцінка конкурентного статусу фірми формується з визначення рівня стратегічного потенціалу фірми на кожному етапі життєвого циклу її конкурентної переваги,

а також впливу детермінантів «національного ромбу» та сукупного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Задля визначення конкурентної позиції пропонується використання комплексу матричних методів, до яких належать матриця «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG), матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель GE/McKinsey), матриця спрямованої політики або «Привабливість галузі / Конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку / Конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції / Конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо. Ці методи знайшли застосування у стратегічному плануванні, аналізі поточного стану та перспектив на майбутнє.

Окремо виділяється графічний метод, що являє собою побудову багатокутника конкурентоспроможності (пелюсткової діаграми). Серед його переваг називають простоту та наочність. За кожною віссю закріплюється певний критерій або фактор конкурентоспроможності.

Іноді конкурентоспроможність підприємства ототожнюють із конкурентоспроможністю його продукції, вважаючи, що це є головною передумовою успіху підприємства на ринку. Дійсно, це один із ключових факторів успіху підприємства на ринку. За умови сталого зовнішнього середовища і постійного вдосконалення якісних та цінових характеристик свого продукту рівень конкурентоспроможності продукції можна прийняти за конкурентоспроможність підприємства загалом. Але сучасна як національна, так і світова економіка відрізняється досить високим рівнем нестабільності, значним поширенням інтеграційних процесів, що приводить до необхідності коригування цілей підприємства, використання нових методів управління, і тому лише конкурентоспроможна продукція не відобразить справжніх позицій підприємства.

Одним із комплексних методів оцінки конкурентоспроможності є метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Він часто згадується різними науковцями. Згідно з ним виділяється чотири групи критеріїв – ефективності виробничої діяльності, фінансового положення підприємства, ефективності організації збуту та просування товару на ринку, конкурентоспроможності продукції. Кожен із критеріїв складається із низки певних показників, кількість яких може змінюватися.

Іншим не менш цікавим методом є метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів [3, с. 160–161]. Одним із найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг давно завоював симпатію, прихильність і успішно використовується у практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених [4, с. 372].

Найбільшими компаніями на міжнародній арені, що розробляють стратегії бенчмаркінгу, є «Уолл-Березень Сторз» (США), «Дженерал Моторс» (США), «Бритіш Петролеум» (Великобританія), «Даймлер Крайслер» (Німеччина), «Ройал Датч Шелл» (Великобританія), «Дженерал Електрик» (США), «Тойота Мотор» Японія [5, с. 99].

Поняття «бенчмаркінг» (benchmarking, від англ. «bench» – рівень, висота і «mark» – позначка – опорна відмітка, позначка висоти, початок відліку, еталонне порівняння, експертний стандарт, використовуваний як контрольна точка) вперше з'явилося у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу [6, с. 65]. Але його основні концепції були відомі значно раніше. Дослідження наукових методів організації праці проводив ще Фредерік Тейлор в кінці дев'ятнадцятого століття, які також можуть вважатися основами концепції бенчмаркінгу.

Вивчення та аналіз наукової літератури свідчить, що на сучасному етапі єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу не існує. Серед численних дефініцій терміна «бенчмаркінг» можна виділити визначення, подані в таблиці 1.

Але є й інші точки зору з приводу сутності категорії «бенчмаркінг». Так, Д. Аакер, професор Каліфорнійського університету, визначає бенчмаркінг як контрольні порівняння, що передбачають зіставлення результативності складників бізнесу фірми з іншими підприємствами [7].

Великі корпорації, які успішно використовують методику бенчмаркінгу у своїй діяльності, надають такі його визначення, як процес ретельної оцінки вашої діяльності порівняно з кращими у своїй галузі компаніями, використання отриманих результатів, щоб відповідати їм і перевершити їх (Kaiser Associates); стандарт досконалості чи досягнень, порівняно з якими оцінюються відповідні показники (DuPont Fibers); пошук галузевих прикладів зразкової практики, які дають змогу досягти найвищих результатів (Xerox) [15].

Зміст визначень поняття «бенчмаркінг»

Критерій визначення	Зміст визначення	Автор, джерело
Як пошук	Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу	Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. [4, с. 372] Щегельська О. [8, с. 15]
	Бенчмаркінг – це пошук тих найкращих рис, інструментів, методів та практик, застосування яких на відповідному підприємстві приводить до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності	Карпенко Н. [9, с. 141]
Як процес	Бенчмаркінг – безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма у здійсненні своїх функцій	Рейдер Р. [10, с. 7]
	Бенчмаркінг – це процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного поліпшення	Криворучко О., Сукач Ю. [11, с. 81]
Як діяльність	Бенчмаркінг – це вид діяльності, що пов'язаний із клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється у плануванні з орієнтацією на створення цінності і компетентності	Bruckhardt W. [12]
	Бенчмаркінг – систематична діяльність, що проводиться підприємством, яка спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці з метою підвищення власної конкурентоспроможності	Петряшов Д. [13]
Як метод, інструмент, спосіб	Бенчмаркінг – визнаний та дозволений інструмент досягнення цілей та стратегій підприємства, заснований на детальному вивченні конкурентного середовища та впровадження модифікованого досвіду цих підприємств з метою безперервного вдосконалення своєї діяльності	Лютікова М., Морозова Р., Сухарев П. [7]
	Бенчмаркінг – це метод, який підвищує продуктивність підприємства за рахунок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній	Даррелл К. Рігбі [14, с. 14]
	Бенчмаркінг являє собою специфічний метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, тобто постійного систематичного пошуку, впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності	Макарчук О., Мартиненко О. [15]
	Бенчмаркінг – спосіб оцінки стратегії та цілей діяльності порівняно з найбільш успішними аналогічними організаціями для того, щоб зайняти на довгостроковий період своє місце на ринку	Восводина Н., Кулагіна А., Логінова Є. [16]
	Бенчмаркінг – систематичний спосіб визначення, розуміння і розвитку найкращих за якістю продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою поліпшення реальної ефективності організації	Харрінгтон Х., Харрінгтон Д. [17, с. 20]

Джейсон Грейсон-молодший, Голова International Benchmarking Clearinghouse, виділяє такі причини популярності бенчмаркетингу на сучасному етапі, як глобальна конкуренція; винагорода за якість (на національні ринки виходять фірми-лідери якості); необхідність постійної адаптації та використання світових досягнень у галузі бізнес-технологій [5, с. 99].

Таким чином, проведене дослідження дає змогу стверджувати, що сутність поняття «бенчмаркінг» науковцями і практиками визначається неоднозначно. Його розглядають і як концепцію, і як процес, і як особливий вид діяльності, інструмент, спосіб оцінки стратегій, цілей роботи, метод отримання конкурентних переваг тощо. Бенчмаркінг став приділяти більше уваги не тільки збору інформації для порівняння та методиці відбору кращих підприємств, але і розробленню такої корпоративної культури всередині самого підприємства, яка сприяла би прийняттю кращих методів роботи, а також пошуку кращих методів функціонування підприємства за межами галузі.

Узагальнюючи наведені поняття, можна запропонувати таке визначення бенчмаркінгу: це метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

Для більшості компаній бенчмаркінг є не новим, оскільки він здійснювався у межах кон-

курентного аналізу, хоча сам по собі бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж підхід конкурентного аналізу [4, с. 375]. На перший погляд бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча в дійсності між ними є суттєві відмінності [4, с. 373], які відображені у таблиці 2.

Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Аналіз конкурентоспроможності дає змогу виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження переробити і завоювати найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння й аналізу процесу діяльності спрямований на розуміння причин розходжень для того, щоб ці відмінності перебороти [15].

Основний зміст та мета бенчмаркінгу, як стверджують М. Бублик, М. Хім'як, М. Лібер [18], полягає в ідентифікації відмінностей із порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємства (структурних підрозділів). За допомогою цього інструменту можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких потрібно дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність [18].

Л. Довгань, Ю. Каракай, Л.Артеменко [4] стверджують, що головна мета бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження

Таблиця 2

Порівняння бенчмаркінгу та конкурентного аналізу [4, с. 374]

Параметри	Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз переваг конкурентів і підприємств-лідерів інших галузей
Предмет вивчення	Стратегія конкурентів	Методи ведення бізнесу, що приводять до задоволення потреб покупців
Основні обмеження	Обмежений певною галуззю або ринком	Не обмежений
Завдання для прийняття рішень	Суттєве	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики, безпосередні конкуренти	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи тощо

надійно встановити ймовірність успіху підприємства. До основних цілей бенчмаркінгу вони відносять визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін; усвідомлення необхідності змін; добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів; виявлення найкращих прийомів роботи для компаній цього типу; розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів; сприяння постановці довгострокових цільових показників якості роботи, котрі значно перевищують поточні; розроблення нових заходів з метою підвищення ефективності роботи та якості послуг, що надаються; переорієнтування корпоративної культури та ментальності [4, с. 374].

Отже, можна стверджувати, що стратегічно орієнтоване підприємство для забезпечення конкурентоспроможності та цілеспрямованого свого розвитку повинно використовувати принципи, методи та інструментарій бенчмаркінгу. Необхідно звернути увагу на основні принципи бенчмаркінгу, від яких залежить ефективність його проведення. Це, по-перше, аналогія, тобто всі порівнювальні процеси повинні бути схожими; по-друге, достовірність інформації; по-третє, вимір та порівняння характеристик; по-четверте, взаємна погодженість в обміні даними між підприємствами.

Л. Герасимчук зазначає, що під час проведення бенчмаркінгу підприємницької діяльності треба спиратися на такі загальноприйняті принципи, як 1) якість – безперервна робота з усіх аспектів і функцій діяльності компанії; 2) важливість бізнес-процесів – для бенчмаркінгу бізнес-процеси в організації набагато важливіші, ніж робота таких функціональних підрозділів, як фінансовий відділ, плановий відділ та ін.; 3) концентрація уваги на бізнес-процесах, що дає змогу виявити системні недоліки; 4) необхідність врахування у процесі планування бенчмаркінгової діяльності недосконалості класичної моделі TQM (Total Quality Management); 5) потреба у систематичному проведенні зовнішнього бенчмаркінгу [5, с. 100].

У впровадженні бенчмаркінгу можна виділити шість основних етапів, таких як [4, с. 383; 16]:

1) визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибо-

ким повинен бути бенчмаркінг;

2) вибір партнера за бенчмаркінгом (порівняльні компанії). Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім; провести пошук підприємств, що є еталонними; встановити контакти з цими організаціями, сформулювати критерії для оцінювання та аналізу;

3) визначення методів збирання інформації та пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організації партнерів із бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всебічно перевірена;

4) аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується. Обирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат;

5) впровадження. Необхідно розробити, узгодити та затвердити план дій і бюджет витрат, визначити виконавців і відповідальних, процедури контролю, оцінки й аналізу процесу впровадження. Контроль виконання плану дій необхідно проводити за такими напрямками, як оцінка досягнення поставлених цілей відповідно до встановлених критеріїв; дотримання строків і бюджетів впровадження заходів;

6) нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу. Постійне порівняння бажаних змін і результатів зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу.

Проведення бенчмаркінгового порівняння необхідно здійснювати за ключовими показниками конкурентоспроможності. При цьому першочерговими для аналізу треба вважати рівень якості та відповідності продукції і послуг потребам ринку; результативність методів збуту продукції; ефективність методів просування продукції; ефективність використання виробничого потенціалу; ефективність управління персоналом; продуктивність технології та виробничих процесів; ефективність методів організації виробництва та управління підприємством; рівень інноваційного розвитку підприємства тощо.

Варто також зазначити, що бенчмаркінговий підхід може бути використаний підприємством як самостійно, так і з залученням консультантів. У світовій практиці вважається, що найкращий результат застосування бенчмаркінгу досягається, коли підприємство запрошує команду консультантів для здійснення

проекту або для супроводження проекту, реалізованого працівниками підприємства. Залучення консультантів доцільно, тому що вони приносять інформацію та кращі методики інших підприємств; консультант може діяти як сполучена ланка між працівниками підприємства, його лідерами, клієнтами та постачальниками; вони об'єктивні до внутрішньої політики, володіють теоретичними основами концепцій процесів та практичного досвіду застосування їх на практиці.

Позитивними наслідками застосування бенчмаркінгу є 1) поліпшення власного бізнесу; 2) усвідомлення порівняльного стану підприємства; 3) одержання стратегічної переваги; 4) збільшення рівня організаційного знання щодо досліджуваного підприємства [7].

Висновки з цього дослідження. Таким чином, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає систематизованих управлінських рішень. Бенч-

маркінг сьогодні є надзвичайно корисним інструментом, що дає змогу зіставити показники ефективності, дає можливість зрозуміти слабкі та сильні сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами та світовими лідерами в галузі, встановити основні фактори їх успішності та на підставі його результатів розробити та прийняти відповідні управлінські рішення щодо подальшого стійкого розвитку суб'єкта підприємництва в умовах динамічного зовнішнього середовища. Результатом проведення на підприємстві бенчмаркінгу є підвищення ефективності та раціональності бізнес-процесів; підвищення продуктивності та якості послуг; підвищення конкурентоспроможності; підвищення ефективності маркетингової діяльності; поліпшення використання потенціалу; підвищення якості та ефективності управління; більш швидке й оптимальне прийняття управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
2. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. – СПб. : Спецлит, 2000. – 589 с.
3. Касаткіна М.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості: методичний аспект / М.В. Касаткіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3 . – Т. 2. – С. 159–164.
4. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
5. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т.3 . – С. 99–103.
6. 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. http://www.business-inform.net/pdf/2014/4_0/64_68.pdf
7. 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.
8. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегельська // Управление компанией. – 1999. – № 1–2. – С. 13–19.
9. Карпенко Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу / Н.В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138–145.
10. Рейдер Р. Бенчмаркінг как инструмент определение стратегии и повышение прибили. – М. : РИА «Стандарти и качество», 2007. – 248 с.
11. Криворучко О.М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 78–89.
12. Bruckhardt W. Цикл ключових питань про бенчмаркінг: новаторське і компетентне створення цінності / W. Bruckhardt // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2005. – № 3. – С. 9–11.
13. Петряшов Д.В. Создание системы бенчмаркинга на предприятии B2B / Д.В. Петряшов // Управление сбытом. – 2012. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://marketinginform.ru/publications/petryashov-dv-sozdanie-sistemi-benchmarkinga/>.
14. Darrell K. Rigby Management tools/ Rigby K. Darrell. – Boston.: Bain&Company, Inc. – 2013. – P. 14–15.
15. Макарчук О.Г. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / О. Макарчук, О. Мартиненко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.

16. Воеводина Н.А. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ: практическое пособие [Электронный ресурс] / Н. Воеводина, А. Кулагина, Е. Логинова. – Режим доступа: http://fictionbook.ru/author/a_v_kulagina/benchmarking_instrument_razvitiya_konkur/read_online.

17. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде. 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – С-Пб. : Питер, 2004. – 176 с.

18. 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.