УДК 338.1

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)

ШКУРЕНКО ОЛЬГА

ORCIDiD: 0000-0002-0460-4800

кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет
інфраструктури та технологій,
м. Київ, Україна

БЕНЧМАРКІНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Забезпечення ефективності функціонування і зміцнення потенціалу підприємства, конкурентоспроможності на ринку можливо досягти за рахунок використання сучасних управлінських технологій, однією із яких є інструментарій бенчмаркінгу, що дозволяє мати чітке бачення кінцевої мети своєї діяльності, як для самого підприємства, так і для партнера.

Бенчмаркінг являє собою постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик підприємства в цілому та його окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. В умовах сьогодення бенчмаркінг застосовується в управлінні розвитком соціально-економічних систем різних рівнів, а також як методологія оцінювання поточного стану для визначення перспектив реалізації заходів. Також на основі бенчмаркінгового підходу здійснюється стратегічне планування показників діяльності підприємства, що впливає на розвиток потенціалу.

Доведено, що бенчмаркінг є важливим інструментом реалізації взаємовідносин з конкурентами, застосування якого призводить до розвитку потенціалу підприємств та зміни конкурентоспроможності. Акцентовано увагу на тому, що бенчмаркінг сприяє відкритості й підвищенню ефективності бізнесу, а саме надає підприємству сигнали раннього попередження щодо відставання; з'ясовує рівень підприємства у порівнянні з кращими в світі; приводить до швидкого впровадження нових підходів за мінімального ризику; скорочує витрати на про процес поліпшення.

В статті розглянуто бенчмаркінг потенціалу, під яким розуміється вивчення передового досвіду управління ресурсами підприємства, а також ринкової позиції конкурентів з точки зору використання цих ресурсів потенціалу для цілей підвищення своєї конкурентоспроможності, автентичності, ділового іміджу та привабливості.

Автором в статті побудовано алгоритм розроблення стратегії розвитку потенціалу на засадах бенчмаркінгу, який описує послідовність і зміст основних етапів використання бенчмаркінгу на підприємстві. Побудовано бенчмаркінгову «павутину» конкурентоспроможності продукту для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: бенчмаркінг; розвиток потенціалу; інструмент; павутина конкурентоспроможності; конкуренти; ефективність.

Вступ. В сучасних умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цінами на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей, тобто його потенціалу. Це викликано, насамперед, необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Це можливо досягти за рахунок використання сучасних управлінських технологій, однією із яких є інструментарій бенчмаркінгу, що дозволяє мати чітке бачення кінцевої мети своєї діяльності, як для самого підприємства, так і для партнера, а також не просто переймати досвід один в одного, а ефективно взаємодіяти в сфері розробки та впровадження нових підходів до управління, організації, планування діяльності.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Коло наукових інтересів вчених стосується досвіду бенчмаркінгу бізнес-процесів та конкурентоспроможності підприємств. Питання бенчмаркінгу і його концепції та методів досліджували зарубіжні вчені, такі як Аакер Д., Андерсен Б., Ватсон Г., Кемп Р., Котлер Ф., Уотсон Г., Прадо Дж., Бакстер Н., Шетті І., Спендоліні М. та ін. При цьому у науковці у своїх дослідженнях вони орієнтуються на моделі, що застосовують на практиці зарубіжні компанії, наприклад, модель «Xerox», модель R. Camp, модель R. Reider, «колесо

бенчмаркінгу» І.П. Данилова, модель SchrottGlaswerke, модель С. Tintelnot, модель компанії «ІВМ» та ін. [2] Водночас вагомий внесок у розвиток бенчмаркінгу та використання його інструментарію в процесі прийняття управлінських рішень зробили українські науковці К.М. Бліщук, А. С. Крупник, Є.Г. Матвійшин [1, 2] та ін. В їхній праці висвітлено теоретичне підґрунтя бенчмаркінгу, структуру системи бенчмаркінгу і формування бази даних, приділено увагу прикладним аспектам бенчмаркінгу, зокрема методам опрацювання даних, оцінюванню й представленню результатів бенчмаркінгу.

Однак проблема використання бенчмаркінгу для розвитку потенціалу підприємства не достатньо відображена і потребує поглибленого вивчення, що зумовило актуальність та практичну значущість обраного напрямку дослідження.

Метою даної статті є виявлення ролі бенчмаркінгу у розвитку потенціалу підприємства, впровадження якого дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом у структурі потенціалу відбуваються глибокі якісні зміни, що вимагають відображення в менеджменті та підходах до організації господарської діяльності на ринку, що розвивається. В результаті заходи щодо управління виробництвом здійснюються без належного теоретичного обґрунтування, аналізу та планування можливостей розвитку потенціалу з використанням сучасних управлінських технологій, не застосовується комплексний підхід до управління потенціалом розвитку сучасного підприємства. У підсумку знижується ефективність діяльності підприємств.

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху

в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Визначення рівня конкурентоспроможності товару та підприємства останніми роками заклало основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву бенчмаркінгу (*benchmarking*).

Бенчмаркінг являє собою постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик підприємства в цілому та його окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій [1-3, 5, 6].

Вважається, що бенчмаркінг зародився в США, однак в Японії існував підхід у бізнесі, який називається «дантоцу», який мав на увазі «зусилля кращого стати ще кращим».

У сучасному розумінні бенчмаркінг з'явився в 1972 р. Тоді консалтингова організація *PIMS* при Інституті стратегічного планування Кембриджу висунула підхід, заснований на тому, що для того, щоб знайти ефективне рішення в галузі конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які мали успіх за схожих умов. Подальший розвиток бенчмаркінгу пов'язано з фірмою «*Xerox*» в 80-ті роки XX ст., після чого він набув широкого поширення [5].

Існує безліч трактувань поняття «бенчмаркінг», однак загальним є те, що це процес пошуку та вивчення досвіду кращого ведення бізнесу. Так, Аренков І. В. і Багієв Е. Г. розглядають бенчмаркінг у широкому розумінні і дають йому визначення як систематичній діяльності, що спрямована на пошук, оцінку й навчання на кращих прикладах діяльності підприємств, незалежно від їхнього розміру, сфери бізнесу та місця розташування [5].

Казакова Н. А. вважає, що бенчмаркінг є «підходом до планування діяльності» підприємства, який передбачає безперервний процес оцінки рівня продукції, товарів, послуг і методів роботи, що відкриває, вивчає та оцінює все

краще в інших підприємствах, з метою використання отриманих знань у діяльності свого підприємства [7].

В умовах сьогодення бенчмаркінг застосовується в управлінні розвитком соціально-економічних систем різних рівнів, а також як методологія оцінювання поточного стану для визначення перспектив реалізації заходів. Також на основі бенчмаркінгового підходу здійснюється стратегічне планування показників діяльності підприємства, що впливає на розвиток потенціалу.

У сучасному світі конкуренції для збереження позицій компанії на ринку одним із завдань є відповідність цілей бізнесу вимогам світового та постійне підвищення конкурентоспроможності компанії, що можливо за рахунок використання бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг є особливим інструментом, що перейшов до економічної площини свого практичного використання з маркетингу, що, у свою чергу, спричинило його багатофункціональне прикладне використання [6].

Під бенчмаркінгом потенціалу будемо розуміти вивчення передового досвіду управління ресурсами підприємства, а також ринкової позиції конкурентів з точки зору використання цих ресурсів потенціалу для цілей підвищення своєї конкурентоспроможності, автентичності, ділового іміджу та привабливості.

Складнощі у використанні бенчмаркінгу до управління потенціалом підприємства полягають у тому, що необхідна сильна теоретична підготовка; потреба створювати власну стратегію внутрішнього обміну інформацією; важкість одержання необхідної для аналізу надійної інформації; потреба творчого підходу щодо реалізації.

Бенчмаркінг потенціалу підприємства виступає найбільш складним і трудомістким, тому що безпосередньо пов'язаний з якістю виробленого продукту, який виводиться на ринок. Це пов'язане з тим, що інформація про

виробничі та технологічні бізнес-процеси є, найчастіше, основною конкурентною перевагою компанії, що дозволяє випускати високоякісний продукт з мінімальними витратами на його виробництво.

Основною метою бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всього підприємства в цілому. Виділяють такі види бенчмаркінгу (рис. 1).

Рис. 1. Характеристика видів бенчмаркінгу

Джерело: систематизовано автором на основі [1-8]

Процедура бенчмаркінгу здійснюється в кілька етапів (рис. 2) в незалежності від того, що буде виступати об'єктом аналізу вся діяльність підприємства або деякі сфери діяльності. Для отримання позитивного ефекту

необхідно приділяти однакову увагу усім стадіям процедури бенчмаркінгу: підготовчому; порівняльному аналізу; розробці стратегії майбутнього розвитку підприємства; за підсумками бенчмаркінгу, моніторингу за реалізацією процесу впровадження змін.

Рис. 2. Алгоритм розроблення стратегії розвитку потенціалу на засадах бенчмаркінгу

Джерело: розроблено автором

Бенчмаркінг сприяє відкритості й підвищенню ефективності бізнесу, а саме надає підприємству сигнали раннього попередження щодо відставання; з'ясовує рівень підприємства у порівнянні з кращими в світі; приводить до швидкого впровадження нових підходів за мінімального ризику; скорочує витрати на про процес поліпшення.

Результати теоретичного дослідження апробовано на двох конкуруючих підприємствах безалкогольних напоїв та побудовано бенчмаркінгову «павутину» конкурентоспроможності продукту для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Експертним шляхом здійснено оцінку індикаторів конкурентоспроможності продукту (безалкогольні напої) підприємств «Оболонь» і «Coca-Cola» (табл.1)

Таблиця 1

**Порівняні оцінки індикаторів конкурентоспроможності продукту
(безалкогольні напої) підприємств «Оболонь» і «Coca-Cola»**

Індикатори	Експертна оцінка, бал	
	«Оболонь»	«Coca-Cola»
Якість продукції	4	3
Дизайн упаковки	3	4
Асортиментні позиції	4	3
Ціна продажу	3	4
Екологічність	4	2
Рекламна компанія	2	4
Престижність	3	4
Попит на продукцію	3	4
Всього балів	26	28

Джерело: створено автором

За даними табл.1, можна зробити висновок, що безалкогольний напій «Coca-Cola» (28 балів) є більш конкурентоспроможним, ніж продукція ПрАТ «Оболонь» (26 балів).

Побудуємо за даними табл. 1 «павутинку» конкурентоспроможності безалкогольних напоїв підприємств «Оболонь» і «Coca-Cola» (рис. 3).

Можна зробити висновки, що безалкогольний напій ПрАТ «Оболонь» кращий від безалкогольного напою «Coca-Cola» за такими характеристиками,

як якість продукції, асортиментні позиції та екологічність. Підприємству слід розробити кращий дизайн упаковки, провести широку рекламну кампанію, що дасть можливість підвищити престижність та попит на продукцію.

Рис. 3. Бенчмаркінгова «павутина» конкурентоспроможності продукту

Джерело: побудовано автором

Ефект від застосування бенчмаркінгу залежить від якісно розробленої програми реалізації бенчмаркінгового підходу та наявності високопрофесійної групи штатних робітників та консультантів.

Отже, досягнення позитивного результату від використання бенчмаркінгу в управлінні розвитком потенціалу підприємства залежить від усвідомлення важливості впровадження нової сучасної управлінської технології.

Висновок. За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що бенчмаркінг є важливим інструментом реалізації взаємовідносин

з конкурентами, застосування якого призводить до розвитку потенціалу підприємств та зміни конкурентоспроможності.

Щоб не відстати від конкурентів, всім підприємствам, незалежно від розміру та сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід в області виробничих і бізнес-технологій. Підприємства, застосовують бенчмаркінг у власній діяльності, розвиваються більш динамічно, хоча використовують цю технологію в основному не усвідомлено, а інтуїтивно.

Використана література

1. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг: навч. посіб. Бліщук К.М., Крупник А. С., Матвіїшин Є. Г. та ін. Київ: К.І.С., 2014. 120 с.
2. Панчишин Т.В. Регіональний бенчмаркінг як інструмент муніципального та державного управління. НАУКОВІ ЗАПИСКИ / SCIENTIFIC PAPERS. 2017. 2 (55). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-55/10.pdf>.
3. Кирич Н., Шведа Н. Дослідження моделей бенчмаркінгу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1 (8). С. 286–296. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>.
4. Вартанова О.В., Шестер І.В. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 2. Частина 2. С.89-92. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>.
5. Аренков И. А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. М., 2001. 94 с.
6. Гросул В. А., Афанасьєва М.В. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 353-357. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_59.
7. Казакова Н. А. Маркетинговый анализ. М.: ИНФРА-М, 2013. 240 с.
8. Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». Економічний аналіз. 2019. Том 29. №1. С. 208-214. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1706>.
8. Педак І. С. Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів. Учені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2017. № 1. Том 28 (67). С. 52-56.

References

1. Blishchuk, K. M., Krupnyk, A. S., & Matviishyn, Ie. H. ta in. (2014). Prohnozuvannya rozvytku terytorii. Benchmarkinh. Kyiv: K.I.S. (in Ukrainian).
2. Panchyshyn T.V. Rehionalnyi benchmarkinh yak instrument munitsypalnoho ta derzhavnoho upravlinnia. NAUKOVI ZAPYSKY / SCIENTIFIC PAPERS. 2017. 2 (55). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-55/10.pdf>.
3. Kyrych, N., & Shveda, N. (2013). Doslidzhennia modelei benchmarkinhu: Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava, Vyp. 1 (8), 286–296. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf> (in Ukrainian).
4. Vartanova O.V., Shester I.V. Benchmarkinh innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. 2014. Vypusk 2. Chastyna 2. S.89-92. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>.
5. Arenkov, I. A., and Bagiev, E. G. Benchmarking i marketingovye resheniia [Benchmarking and marketing solutions]. Moscow, 2001.
6. Hrosul V. A., Afanasieva M.V. Benchmarkinh yak instrument upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpriemstv rozdribnoi torhivli. Biznes Inform. 2015. № 1. S. 353-357. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_59.
7. Kazakova, N. A. Marketingovyy analiz [Marketing analysis]. Moscow: INFRA-M, 2013.
8. Nehodenko V., Varhatiuk M., Shcherbata M. Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti katehorii «benchmarkinh». Ekonomichnyi analiz. 2019. Tom 29. №1. S. 208-214. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1706>.
9. Pedak, I. S. (2017). Benchmarkinh yak mekhanizm porivnyal'noho analizu ta zaporuka maybutn'oho rehioniv [Benchmarking as a mechanism for benchmarking and pledging future regions]. Ucheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho – Scientific notes of VN Vernadsky TNU, 28 (67), 52-56 [in Ukrainian].

ШКУРЕНКО ОЛЬГА

кандидат экономических наук, доцент,

Государственный университет инфраструктуры и технологий, г. Киев

БЕНЧМАРКИНГ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Обеспечение эффективности функционирования и укрепления потенциала предприятия, конкурентоспособности на рынке можно достичь за счет использования современных управленческих технологий, одной из которых является инструментарий бенчмаркинга, что позволяет иметь четкое видение конечной цели своей деятельности, как для самого предприятия, так и для партнера.

Бенчмаркинг представляет собой постоянный процесс сравнения продуктов (товаров), производственных процессов, методов, форм и систем управления, других характеристик предприятия в целом и его отдельных частей (подсистем) с подобными элементами производственно-управленческого типа других организаций. В современных условиях бенчмаркинг применяется в управлении развитием социально-экономических систем различных уровней, а также как методология оценки текущего состояния для определения перспектив реализации мероприятий. Также на основе бенчмаркингового подхода осуществляется стратегическое планирование показателей деятельности предприятия, влияющим на развитие потенциала.

Доказано, что бенчмаркинг является важным инструментом реализации взаимоотношений с конкурентами, применение которого приводит к развитию потенциала предприятий и изменения конкурентоспособности. Акцентируется внимание на том, что бенчмаркинг способствует открытости и повышению эффективности бизнеса, а именно предоставляет предприятию сигналы раннего предупреждения об отставании; выясняет уровень предприятия по сравнению с лучшими в мире; приводит к быстрому внедрению новых подходов при минимальном риске; сокращает расходы на процесс улучшения.

В статье рассмотрено бенчмаркинг потенциала, под которым понимается изучение передового опыта управления ресурсами предприятия, а также рыночной позиции конкурентов с точки зрения использования этих ресурсов потенциала для целей повышения своей конкурентоспособности, подлинности, делового имиджа и привлекательности.

Автором в статье построен алгоритм разработки стратегии развития потенциала на основе бенчмаркинга, который описывает последовательность и содержание основных этапов использования бенчмаркинга на предприятии. Построено бенчмаркинговую «паутину» конкурентоспособности продукта для определения направлений повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: бенчмаркинг; развитие потенциала; инструмент; паутина конкурентоспособности; конкуренты; эффективность.

SHKURENKO OLGA

PhD in Economics, Associate Professor,
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv

BENCHMARKING AS A MODERN TOOL FOR DEVELOPING THE COMPANY'S POTENTIAL

Annotation. Ensuring the efficiency of the functioning and strengthening of the company's capacity, competitiveness in the market can be achieved through the use of modern management technologies, one of which is a benchmarking tool,

which allows you to have a clear vision of the ultimate goal of its activities, both for the company itself and for a partner.

Benchmarking is a constant process of comparing products (goods), production processes, methods, forms and control systems, other characteristics of the enterprise as a whole and its separate parts (subsystems) with similar elements of production and management type of other organizations. In the present, benchmarking is used in the management of the development of socio-economic systems of different levels, as well as as a methodology for assessing the current state to determine the prospects for implementing measures. Also, on the basis of benchmarking approach, strategic planning of operators of activity of the enterprise, which affects the development of potential is carried out.

It is proved that benchmarking is an important tool for implementing competitors, the application of which leads to the development of capacity of enterprises and changes in competitiveness. The emphasis is focused on the fact that Benchmarking promotes openness and improving business efficiency, namely gives the enterprise early warning signals; Finds out the level of the enterprise compared to the best in the world; leads to the rapid introduction of new approaches to minimal risk; reduces the cost of improving the process.

The article deals with benchmarking potential, under which it is understood to study the best practices of management of enterprise resources, as well as a market position of competitors in terms of using these potential resources for the purposes of increasing its competitiveness, authenticity, business image and attractiveness.

The author in the article built an algorithm for developing a potential development strategy on benchmarking principles, which describes the sequence and content of the main stages of benchmarking at the enterprise. Benchmarking "spider" of the competitiveness of the product is constructed to determine the areas of competitiveness.

Key words: benchmarking; development of potential; tool; spider competitiveness; competitors; efficiency.