

УДК 65.011

ДІДЕНКО Є. О., КРИСЮК Ю. О.

Київський національний університет технологій та дизайну

## БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

**Мета.** Розкриття авторського бачення теоретико-методичних рекомендацій щодо використання бенчмаркінгу в системі управління організацією.

**Методика.** Використано емпірико-теоретичні методи, зокрема: аналізу та синтезу при дослідженні сутності бенчмаркінгу та визначення спільних ознак; дедукції при розробці алгоритму прийняття управлінських рішень на основі застосування бенчмаркінгу.

**Результати.** Запропоновано алгоритм процесу використання бенчмаркінгу як управлінського інструменту в ході прийняття рішень.

**Наукова новизна.** Розкрито технологію процесу прийняття управлінських рішень на основі використання бенчмаркінгу.

**Практична значимість.** Наведені рекомендації мають сприяти удосконаленню процесу прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність господарської діяльності організації.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, ефективність, конкурентоспроможність.

**Вступ.** Актуальність використання бенчмаркінгу, як одного з інструментів в системі управління організацією зумовлена розвитком ринкового середовища України та виходом вітчизняних підприємств на світовий ринок. Це сприяє постійному вдосконаленню бізнес-процесів і зміцненню конкурентних переваг організацій. Суб'єкти підприємництва мають в ході функціонування спиратись не лише на задоволення реальних, але й майбутніх потреб споживачів, беручи за основу міжнародні стандарти. Такий підхід має дозволити сприяти забезпеченню конкурентоспроможності та забезпечити ефективність господарювання як у поточний період, так і у стратегічній перспективі. Все це впливає на вибір методів управління та стратегій діяльності.

Але у вітчизняній практиці повноцінне використання бенчмаркінгу обмежене низьким рівнем обміну інформацією між суб'єктами господарювання та мінімізацією неформальних стосунків між ними. Саме це і демонструє доцільність вивчення бенчмаркінгу як інструменту вдосконаленню таких стосунків між ними з метою оптимізації у управлінських процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

**Постановка завдання.** В Україні бенчмаркінг розпочали впроваджувати наприкінці минулого сторіччя. Даному напрямку управлінської діяльності присвячено низку наукових праць закордонних та вітчизняних науковців, зокрема: Б. Андрушків, І. Аренков, Є. Багієв, Е. Белокоровін, С. Бресин, О. Виноградов, Ю. Воронов, Т. Голубева, А. Гончарук, О. Єлісеєв, А. Єршова, А. Івасенко, Р. Кемп, С. Ковальчук, Д. Маслов, Є. Михайлова, Т. Пілчер, В. Стадник, Дж. Харрінгтон, О. Шандрівська, О. Прус та інші. Вони досліджували бенчмаркінг на основі сучасних управлінських технологій в умовах розвинутого ринкового середовища та розглядали його як універсальний інструмент у сфері менеджменту.

**Результати дослідження.** Вперше термін «бенчмаркінг» з'явилось у другій половині минулого сторіччя у США коли було розроблено загальновідому програму

удосконалення ринкової стратегії, яка була покликана ефективно розв'язувати широке коло проблем організацій в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Способи і методи цієї програми передбачали необхідність виявлення знання і використання досвіду кращих підприємств, які досягли успіху у певних видах діяльності [1].

На сьогодні відомо про наявність великої кількості визначень терміну «бенчмаркінг», що були запропоновані науковцями. Представимо деякі з них у табл. 1.

Таблиця 1

**Підходи до визначення сутності бенчмаркінгу**

Автор	Визначення	Джерело
І. Березін	Це порівняльний аналіз підсумків роботи компанії з результатами більш успішних конкурентів або ефективно працюючих підприємств інших галузей.	[5]
В. Брудхард	Це вид діяльності, що пов'язаний з клієнтами, технологією й культурою підприємництва та здійснюється при плануванні з орієнтацією на створення цінностей і компетентності.	[1]
Г. Ватсон	Це процес систематичного й безперервного виміру: оцінка процесів підприємства і їхнє порівняння із процесами підприємств лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності.	[6]
Є. Іванова	Це аналіз ефективності підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності по відношенню до еталонних компаній, що ґрунтується на наборі взаємопов'язаних показників.	[5]
Р. Кемп	Це пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності.	[1]
А. Кьотце	Це процес визначення, розподілу та використання знань та кращих практичних прикладів.	[5]
Н. Козак	Це один з найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів.	[3]
К. Михайлова	Це інструмент менеджменту, що використовують для виявлення можливостей самовдосконалення, визначення об'єктів самовдосконалення і стимулювання неперервності даного процесу з метою підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках.	[5]
Д. Муні	Це мистецтво обґрунтування того, що інші роблять краще, ніж ви, і вивчення, вдосконалення та використання інших методів роботи.	[6]
О. Шандрівська, О. Мартинюк	Це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.	[2]
Р. Шредер, М. Херри	Це аналіз конкретних прийомів, запозичення вигід, отриманих на основі аналізу досвіду інших компаній, та використання у власній компанії кращих прийомів, залучених до неї ззовні.	[5]

Як бачимо, всі представлені визначення дозволяють зробити висновок, що науковці розглядають бенчмаркінг здебільшого з трьох основних позицій:

- як вид діяльності;
- як процес;
- як управлінський інструмент.

Широке розгалуження визначень терміну «бенчмаркінг» пояснюється різними підходами до виявлення його значення у системі управління організацією. Але всі вони мають загальну рису, що полягає у пошуку власних проблем в процесі ведення бізнесу та їх вирішення із застосуванням кращого досвіду.

При трактуванні поняття «бенчмаркінг» необхідно враховувати, що він відповідає всім обов'язковим ознакам технології управління, а саме [1]:

- динамізм – відображає виконання будь-яких процесів, рухів, дій;
- конкретність – відображає спрямованість процесів на досягнення певних результатів;
- матеріальна обумовленість – передбачає наявність трьох компонентів об'єктивного світу: предметів праці, засобів праці й безпосередньо праці;
- логічність – виконання технології передбачає дотримання чіткої послідовності дій, операцій, рухів, тобто впорядкування у часі й просторі основних, допоміжних і обслуговуючих процесів;
- подільність – будь-яку технологію можна розчленувати на внутрішньо пов'язані між собою етапи, фази.

Відмінність бенчмаркінгу від звичайного порівняння роботи підприємства з іншими суб'єктами полягає у системному пошуку вирішення будь-яких проблем, професіональному виконанні вставлених завдань, чіткій деталізації вставлених завдань. Як стає зрозуміло, пошук необхідної інформації може здійснюватися в ході бенчмаркінгу навіть за межами підприємства. Практика демонструє, що використання досвіду підприємств інших сфер господарської діяльності може бути більш ефективною, ніж використання досвіду обраного аналога.

Найбільшого розповсюдження бенчмаркінг отримав у сфері дослідження позицій власної продукції на ринку у порівнянні з товарами підприємств-конкурентів. Також даний інструмент використовують для аналізу різноманітних процесів і ринкових явищ, що є недоступними для споживача. Особливістю є забезпечення якомога більшою кількістю інформації, в тому числі і конфіденційної, що дає краще розуміння діяльності ринкових лідерів, фактори їх успіху та дозволяє використати їх у процесі стратегічного планування власної господарської діяльності.

Основою ефективного практичного здійснення бенчмаркінгу доцільно вважати цінність знань і інформації, що забезпечується нормативними і правовими принципами у партнерських відносинах. Загалом всі джерела інформації необхідних для здійснення бенчмаркінгу можна поділити на офіційні та неофіційні, а також легальні та нелегальні.

Підсумовуючи зазначене, можна зауважити, що головна мета бенчмаркінгу полягає у завоюванні конкурентних переваг на тривалий період функціонування підприємства на основі проведення комплексного дослідження, ефективність якого залежить від стану інформаційного забезпечення цього процесу.

Не беручи до уваги теоретичну зрозумілість та простоту, в процесі практичного застосування запровадити бенчмаркінг доволі таки складно, оскільки багато підприємств-еталонів не мають бажання співпрацювати. Це можна пояснити небажанням втрати наявних конкурентних переваг через розкриття комерційної таємниці та обумовлено бажанням блокування появи на ринку успішного конкурента.

На думку А. Казанцева бенчмаркінг необхідно організовувати на підприємстві як окремий інноваційний проект, що включає в себе три стадії [4]:

1. Планування проекту.
2. Збір, опрацювання інформації, прогнозування та прийняття рішень.
3. Реалізація проекту.

Схематично етапи здійснення бенчмаркінгу представлено на рис. 1.

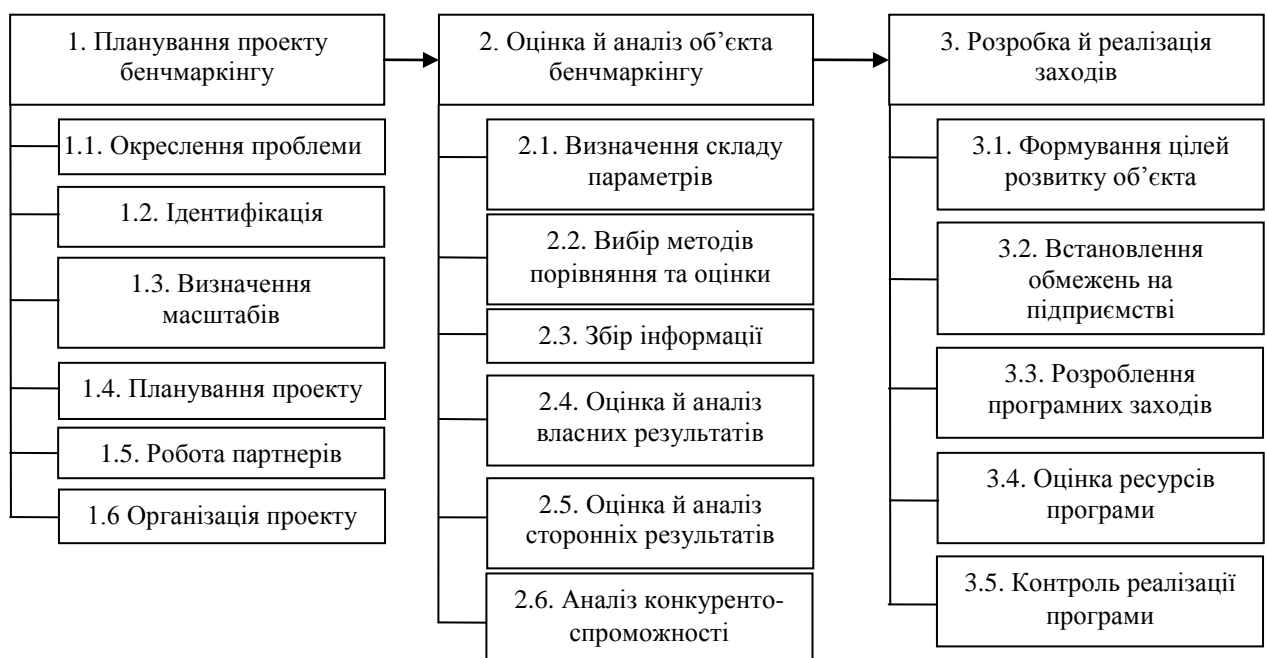


Рис. 1. Стадії бенчмаркінгу та їх складові відповідно до теорії А. Казанцева [4]

При реалізації бенчмаркінгового проекту в ході прийняття важливих управлінських рішень важлива не лише дотримуватися послідовності етапів, а й обов'язково брати до уваги відповідно до ситуаційного підходу зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації, появу теоретико-методичних наукових розробок, а також оновленої інформації. Відповідно до цього фактичний проект може в певній мірі відрізнитися від планового, але це, в свою чергу, сприятиме підвищенню загальної ефективності управління організацією, які можуть бути як економічними, так і соціальними та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності суб'єкту ринку.

Універсальну схему прийняття управлінського рішення на основі проведеного аналізу із застосуванням бенчмаркінгу представлена на рис. 2.



Рис. 2. Алгоритм прийняття управлінського рішення на основі застосування бенчмаркінгу

Ефективне застосування бенчмаркінгу передбачає заздалегідь спрямований процес та визначення пріоритетних напрямків дослідження, зосередившись на досягненні конкретної мети. Технологія бенчмаркінгу сприяє удосконаленню процесу прийняття управлінських рішень.

У вітчизняній практиці переважно використовують лише окремі елементи бенчмаркінгу, зокрема: порівняння якості продукції та ціни з конкурентами, реалізація проектів удосконалення, орієнтуючись на безпосередніх конкурентів тощо. Підприємства не залучають аналітичних працівників зі сторонніх організацій, а ініціаторами проектів стають власні спеціалісти або менеджери. Такий підхід носить доволі вузький характер, але саме застосування бенчмаркінгу створює можливість сформувати власну команду професійних консультантів, напрацювати досвід реалізації змін, започаткувати базу для майбутнього розширення господарської діяльності.

**Висновки.** Практичне використання бенчмаркінгу в процесі прийняття управлінських рішень має, в першу чергу, сприяти підвищенню ефективності управління організацією та підвищенню її конкурентоспроможності враховуючи всі мінливості середовища її функціонування. Застосування бенчмаркінгу при прийнятті певного управлінського рішення надає можливість керівництву суб'єкта господарювання зменшити ризик, що пов'язаний з реалізацією заходів, передбачених застосуванням залученого досвіду.

Досвід господарської діяльності вітчизняних суб'єктів ринку демонструє обмеженість бачення можливостей бенчмаркінгу з боку їх керівництва. Це вимагає здійснення подальшої розробки теоретико-методичних та формування практичних рекомендацій щодо використання ними бенчмаркінгу.

#### Список використаних джерел

1. Михайлова Е. А. Бенчмаркінг / Е. А. Михайлова. – М. : Благовест-В, 2002. – 176 с.
2. Шандрівська О. Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні / О. Є. Шандрівська, А. О. Мартинюк // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 140-141.
3. Козак Н. Бенчмаркінг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Н. Козак // Рынок капитала. – 2000. – № 1-2. – С. 17-21.
4. Казанцев А. К. Практический менеджмент : в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и текстах : учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. М. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 367 с.
5. Ленкова О. В. Подходы к пониманию сущности бенчмаркинга / О. В. Ленкова // Фундаментальные исследования. Экономические науки. – Пенза : ООО «Издательский дом «Академия естествознания». – №3. – 2014. С. 790-794.
6. Уваров В. В. Бенчмаркінг как современный метод управления бизнесом / Уваров В. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 35-42.

#### References

1. Mykhaylova E. A. (2002). Benchmarking [*Benchmarking*]. Moscow: Blahovest-V [in Russian].
2. Shandrivs'ka O.Ye. & Martynyuk A. O. (2011). Osoblyvosti zastosuvannya benchmarkingu v Ukraini [*Features benchmarking exercises in Ukraine*]. L'viv : Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki. p. 140-141 [in Ukrainian].
3. Kozak N. (2000). Benchmarking as a tool for improving the competitiveness of companies [*Benchmarking as a tool for improving the competitiveness of companies*]. Rynok kapytala [Capital market]. № 1-2. p. 17-21.
4. Kazantsev A.K., V. M. Podlesnykh & L. S. Serova. (1998). Praktycheskyy menedzhment : v delovykh yhrakh, khozyaystvennykh sytuatsyyakh, zadachakh y tekstakh [*Practical management: in business games, business situations, tasks and texts*]. Moscow: YNFRA-M [in Russian].
5. Lenkova O.V. (2014). Podkhody k ponymanyyu sushchnosti benchmarkynha [*Approaches to understanding the essence of benchmarking*]. Penza : ООО «Yzdatel'skiy dom «Akademya estestvoznanyya». – N3. p. 790-794.
6. Uvarov V.V. (2005). Benchmarking as a modern method of business management [*Benchmarking as a modern method of business management*]. Uvarov V. V. // Menedzhment v Rossyy y za rubezhom. N 4. p. 35-42.

## **БЕНЧМАРКИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

ДИДЕНКО Е. А., КРИСЮК Ю. О.

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Цель.** Раскрытие авторского видения теоретико-методических рекомендаций в сфере использования бенчмаркинга в системе управления организацией.

**Методика.** Используются эмпирико-теоретические методы, в частности: анализ и синтез при исследовании сущности бенчмаркинга и определение общих групп признаков; дедукции при разработке алгоритма принятия управленческих решений на основе применения бенчмаркинга.

**Результаты.** Предложен алгоритм процесса использования бенчмаркинга как управленческого инструмента в ходе принятия решений.

**Научная новизна.** Раскрыта технология процесса принятия управленческих решений на основе использования бенчмаркинга.

**Практическая значимость.** Представленные рекомендации должны способствовать усовершенствованию процесса принятия управленческих решений и повысить эффективность хозяйственной деятельности организации.

**Ключевые слова:** *бенчмаркинг, эффективность, конкурентоспособность.*

## **THE BENCHMARKING IN THE SYSTEM OF THE MANAGEMENT OF ORGANIZATION**

DIDENKO E. A., KRYSYUK J. O.

*Kiev National University of Technologies and Design*

**Purpose.** Disclosure of theoretical and methodical recommendations of using of the benchmarking in the system of the management of organization.

**Methodology.** In article are used: the analysis and synthesis – when research of essence of the benchmarking and definition of groups of signs; deductions – when developing algorithm of decision-making, which based on benchmarking.

**Findings.** In the article formed the algorithm of the process of using of a benchmarking as a tool of decision-making.

**Originality.** In the article presented the technology of decision-making process at the enterprise, based on benchmarking.

**Practical value.** The recommendations have to promote improvement of decision-making process and increase efficiency of business activity.

**Keywords:** *benchmarking, efficiency, competitiveness.*