

## БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Національний авіаційний університет

**Анотація.** Бенчмаркінг є загальноприйнятою практикою для встановлення базових показників, визначення передового досвіду, визначення можливостей покращення та створення конкурентного середовища в організації. Інтеграція бенчмаркінгу в організацію призводить до отримання цінних даних, які спонукатимуть до обговорення та викликають нові ідеї та практики. Бенчмаркінг можна використовувати як інструмент, який допоможе компаніям оцінити та визначити пріоритети можливостей покращення.

**Ключові слова:** бенчмаркінг; розвиток потенціалу; інструмент; конкурентоспроможність; конкуренти.

## BENCHMAARKING AS A TOOL FOR DEVELOPING THE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

**Abstract.** Benchmarking is a common practice for setting benchmarks, identifying best practices, identifying opportunities for improvement, and creating a competitive environment in an organization. Integrating benchmarking into an organization leads to valuable data that will stimulate discussion and evoke new ideas and practices. Benchmarking can be used as a tool to help companies assess and prioritize opportunities for improvement.

**Keywords:** benchmarking; capacity development; tool; competitiveness; competitors.

Динамічні зміни бізнес-середовища вимагають коригування ділової діяльності однієї конкретної організації з метою досягнення успіху на світовому ринку, а все за рахунок досягнення максимального прибутку. Створення бізнесу в суворих умовах глобалізації вимагає застосування бенчмаркінгу, реінжинірингу, партнерства як з постачальниками, так і споживачами, а також інших сучасних управлінських заходів.

Бенчмаркінг використовується, як метод пристосування однієї організації до динамічних змін у бізнесі шляхом постійного вимірювання та порівняння її результатів з найкращими результатами інших конкурентів, щоб досягти того ж або, можливо, навіть створити кращі результати. Таким чином, важливо використовувати досягнення, практику, рішення та ідеї провідних організацій, а отже, творчо вдосколювати їх і реалізовувати на практиці.

Питанням вивчення бенчмаркінгу і його концепцій та методів займалась велика кількість вчених, серед них: Аакер Д., Андерсен Б., Білявський В., Блішук К., Ватсон Г., Кемп Р., Котлер Ф., Крупник А., Уотсон Г., Матвіїшин Є., Прадо Дж., Бакстер Н., Шетті І., та ін.

На думку авторів, бенчмаркінг впливає на рівень відкритості і підвищення ефективності управління територією: надає органам влади інформацію про відставання, визначає рівень розвитку території порівняно з тими юрисдикціями, які досягли кращих показників, сприяє швидкому впровадженню нових підходів за менших ризиків. При цьому зменшуються витрати на процеси вдосконалення, вивчається та оцінюється успішний досвід управління іншими територіями для використання здобутих знань у діяльності органів влади. Завдяки бенчмаркінгу забезпечується «... конкурентоспроможність не тільки конкретної території, а й окремої галузі та економіки загалом» [1, с.24].

Існує безліч трактувань поняття «бенчмаркінг», однак загальним є те, що це процес пошуку та вивчення досвіду кращого ведення бізнесу. Так, Арєнков І.В. і Багієв Е.Г. розглядають бенчмаркінг у широкому розумінні цього слова і дають йому таке 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» [2, с.45].

Отже, бенчмаркінг – це інструмент стратегічного управління, який дозволяє організації встановлювати цілі та вимірювати продуктивність на основі найкращих галузевих практик. Це

практика, яка дає змогу отримати перевагу над конкурентами завдяки впровадженню успішного досвіду лідерських підприємств.

Виділяють наступні різновиди сучасного бенчмаркінгу (табл. 1):

Таблиця 1

### Види бенчмаркінгу

<i>Види</i>	<i>Характеристики</i>
<b>1. Внутрішній бенчмаркінг</b>	вивчення та поширення в межах усієї організації передового досвіду її окремих підрозділів
<b>2. Бенчмаркінг конкурентоспроможності (конкурентний)</b>	вивчення та впровадження передового досвіду конкурентів в тій сфері, де фірма має конкурентні вади
<b>3. Бенчмаркінг процесу (операційний, функціональний)</b>	порівняння окремих організаційних підходів, процедур і процесів нашої фірми і передового підприємства нашої чи іншої галузі
<b>4. Глобальний бенчмаркінг</b>	вивчення міжнародною фірмою досвіду із ведення бізнесу в міжнародному середовищі та в окремих країнах
<b>5. Стратегічний бенчмаркінг</b>	порівняння стратегій нашої фірми і конкурента
<b>6. Асоціативний (спільний) бенчмаркінг</b>	поширення передового досвіду в межах бенчмаркінгових організацій, створених заради взаємного навчання та обміну знаннями
<b>7. Бенчмаркінг витрат</b>	спрямований на визначення тих сфер діяльності підприємства, де спостерігаються найбільші витрати, та пошуку шляхів їх зниження

Джерело: складено авторами на основі [3, с.10-11].

Кожен тип бенчмаркінг має різне використання та вирішує різні проблеми.

Бенчмаркінг потенціалу можна визначити, як вивчення передового досвіду управління ресурсами підприємств-конкурентів, їх ринкової позиції щодо їх використання для підвищення рівня конкурентоспроможності, привабливості та іміджу.

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 підприємства» [4, с.12], що дозволяє випускати високоякісний продукт з мінімальними витратами на його виробництво.

Загалом процес бенчмаркінг можна розподілити на 6 основних кроків, які слід адаптувати залежно від політики вашого бізнесу, наявності ресурсів та проекту чи процесу, з яким підприємство має справу:

1. Визначення поточних прогалів в продуктивності. Цей етап допоможе вирішити, які сфери чи аспекти діяльності підприємства потребують бенчмаркінгу та якого типу.

2. Вибір конкурентів. Відбувається пошук еталонів для вивчення та встановлюються критерії аналізу.

3. Збір та аналіз отриманих даних. Цей крок важливий, але він може виявитися складним, оскільки велика частина цієї інформації може бути конфіденційною. Після збору достатню кількість даних, вони мають бути систематизовані та проаналізовані.

4. Створення плану. Створення плану впровадження дій, які визначені як найкращі, щоб закрити прогалини в продуктивності. план має включати чітко визначені цілі та повинен бути складений з урахуванням культури компанії, щоб мінімізувати будь-які відштовхування, які можна отримати від співробітників.

5. Процес впровадження змін. Реалізація плану дій та контроль ходу виконання плану. Також етап характеризується підготовкою повного звіту, який показує переваги переглянутого процесу порівняно з очікуваннями на момент затвердження запропонованого перегляду процесу.

6. Повтор процесу бенчмаркінгу. Після успішного впровадження нового процесу необхідно шукати інші способи покращення. Перегляд впроваджених процесів або змін, які потрібно внести. Якщо все працює ефективно, потрібно звернути увагу на інші сфери чи більш амбітні проекти, які можна перевірити. Безперервність практики бенчмаркінгу забезпечить постійний розвиток підприємства.

Отже, для підприємства, яке обрало шлях розвитку власного потенціалу та підвищення рівня конкурентоспроможності незамінним інструментом є бенчмаркінг. Однак, важливо розуміти, що бенчмаркінг не є швидким інструментом для досягнення успіху. Натомість це постійний процес, на який керівництво підприємства може постійно покладатися, щоб визначити можливі проблеми з продуктивністю. Процес передбачає пошук ззовні, щоб вивчити, як інші досягають високого рівня продуктивності та процеси, які вони використовують для підтримки успіху.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білявський В.М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : V ювілейна міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 15-16 вересня 2016 р. Одеса : Атлант, 2016. С. 24–25.

2. Аренков И. А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. М., 2001. 94 с.

3. Никоненко А.В. Бенчмаркінг: конспект лекцій для студ. освітнього ступеня «магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг» денної та заочної форм навчання / А. В. Никоненко. – К.: НУХТ, 2018. – 77 с.

4. Білявський В.М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. Вип. 862. С. 10–18.

**Недашківський Дмитро Павлович** – магістрант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національного авіаційного університету, Київ, *e-mail*: valentyn.biliavskyi@npp.nau.edu.ua

**Білявська Юлія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Державного торговельно-економічного університету, Київ, *e-mail*: valentyn.biliavskyi@npp.nau.edu.ua

**Dmytro Nedashkivskyi P.** – master's student Department of Foreign Economic Activity Enterprise Management, National Aviation University, Kyiv, e-mail: valentyn.biliavskyi@npp.nau.edu.ua

**Biliavska Yulia V., Ph.D.** – Associate Professor, Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv, e-mail: valentyn.biliavskyi@npp.nau.edu.ua