

УДК 338

Гудзь Ю. Ф.

Національний університет харчових технологій

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БЕНЧМАРКІНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті відображено теоретичні положення та методичні основи бенчмаркінгової стратегії підприємства. Узагальнено зарубіжний досвід розвитку теоретичного підґрунтя прикладних аспектів бенчмаркінгу, розкрито суть цього поняття. Проаналізовано базові положення концептуальних підходів обґрунтування доцільності застосування бенчмаркінгової стратегії зростання економічного потенціалу підприємства. Розроблено блочну схему формування бенчмаркінгової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** бенчмаркінгова стратегія, економічний потенціал підприємства, принципи бенчмаркінгу.

**Постановка проблеми.** Сукупність конкретних методів, підходів, прийомів та форм, що використовуються підприємством для впровадження інноваційної складової, відповідно до визначених критеріїв і цілей формують модель зростання економічного потенціалу підприємства, що дає можливість розв'язати певні індивідуально визначені кожним підприємством завдання, враховуючи особливості його фінансово-господарської діяльності, складові стратегії розвитку, а також умови підприємницького середовища.

За умови глобалізації світового ринку підприємства повинні одночасно підвищувати якість своєї продукції, знижувати витрати на її виробництво та пропонувати достатньо диференційовану продукцію з метою якнайкращого задоволення існуючого попиту. Використання бенчмаркінгу дає підприємству можливість запозичити кращий досвід вітчизняних і зарубіжних компаній. Як результат підприємство зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців. Тому методологія формування й реалізації бенчмаркінгової стратегії стає дедалі популярнішою. Запозичення відпрацьованого і перевіреного практикою досвіду сприяє зниженню ризику, дозволяє підприємцям уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові та фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів. Особливо слід відзначити, що використання бенчмаркінгу дає можливість підприємству сформувавши власну команду, напрацювати досвід проведення організаційних змін, таким чином створивши базу для подальшого вдосконалення організації й управління, розраховуючи на власні сили.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Розвиток будь-якого підприємства неможливий без вироблення стратегічних напрямів діяльності, які ґрунтуються на нововведеннях і мають інноваційний характер. Стратегія розвитку підприємства включає використання науково-технічних досягнень у сфері організації управління, техніки й технології та комплексний підхід до інноваційної діяльності на основі вивчення передового досвіду.

Вагомий внесок у становлення й розвиток стратегій зростання економічного потенціалу підприємств зробили такі зарубіжні науковці: І. Ансофф, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, У. Шарп. Чимало закордонних науковців досліджували безпосередньо проблему стратегічного бенчмаркінгу, це – Т. Бенделл, І. Боулкр, П. Годстальт, Серед українських учених, які займалися дослідженням розвитку стратегії підприємств слід відзначити: О.І. Амошу, В.М. Гецця, З.С. Варналія, Я.А. Жаліло, Б.Є. Базилюка, П.Т. Саблука. У той же час в Україні ґрунтовних досліджень на предмет застосування бенчмаркінгу практично не проводять-

ся. Методологія проведення та розкриття сутності бенчмаркінгу частково досліджена в працях таких вітчизняних вчених: М.Г. Грещак, О.С. Коцюби, Н.О. Козак, Т.В. Меренюк, С.Б. Пахомова, В.А. Прищепи, Р.В. Фещур. Разом з тим в науковій літературі недостатньо висвітлено проблему використання підходів бенчмаркінгу при формуванні стратегій підприємств, що особливо актуально для економіки нашої країни.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У сучасних умовах розвитку підприємств необхідна розробка нової моделі економічного зростання, що відобразитиме можливості підприємств в інноваційному розвитку. Саме цією моделлю може стати сформована бенчмаркінгова стратегія на підприємстві. Особливо актуальними є проблеми формування й управління бенчмаркінговою стратегією для тих промислових підприємств, які характеризуються значною кількістю факторів, що впливають на їх діяльність і функціонують у нестабільному зовнішньому середовищі.

**Мета статті.** Основна мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні методичних аспектів нової моделі економічного зростання потенціалу підприємства на основі бенчмаркінгової складової.

**Основні результати дослідження.** Протягом останніх років визначення пріоритетності інноваційного розвитку особливо підкреслюється на державному рівні. Прагнення приєднатися до кола розвинених країн, які демонструють інноваційні типи розвитку економіки, сприяло прийняттю низки законодавчих актів щодо регулювання інноваційної діяльності, проголошенню державної політики, спрямованої на розвиток інноваційної моделі економічного зростання. Підприємство розглядають як відкриту систему у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робиться на вдосконаленні діяльності саме підприємства. Основними його складовими починають виступати місія, ключові принципи, бачення, стратегія підприємства [8].

Категорія «стратегія» походить від грецького слова, яке складається з двох частин: «stratos» – військо і «ago» – веду. Це військовий термін, який означає «вести військо». У сфері економіки він набув поширення в 60-70-ті роки ХХ ст. у зв'язку з загостренням конкурентної боротьби в галузях виробництва. Саме тоді сфера економічної діяльності почала нагадувати військове поле дій, а стратегія затвердилася як генеральна програма діяльності підприємства, в основі якої знаходиться визначення основних довгострокових цілей і завдань, розробка напрямів діяльності, ресурсне забезпечення досягнення поставлених цілей та їх виконання. А «військові дії» завжди вимагають використання розвідки, постійного промислового шпигунства, аналізу та вивчення своїх потенційних конкурентів.

Одним із найновіших та найсучасніших підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства при розробці стратегії є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг давно завоював до себе симпатію, прихильність й успішно використовується у практиці японських, американських, західноєвропейських, скандинавських підприємств.

Більшість українських підприємств поняттям бенчмаркінгу не оперує. Також, не відомі й повноцінні бенчмаркінгові проекти, які б здійснювалися українськими консультаційними фірмами. Хоча, звичайно, елементи бенчмаркінгу зустрічаються в багатьох проектах з вдосконалення методів роботи українських підприємств [4, с. 153].

Наукове поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу – «для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [5, с. 31]. Згідно з джерелом [3], бенчмаркінг визначається як конкурентний аналіз. Бенчмаркінг (від англ. benchmark – «початок відліку») – це механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності одного підприємства з показниками інших, успішніших підприємств. Бенчмаркінг (Benchmarking) трактується як систему оцінки діяльності підприємства на основі порівняння з будь-яким відповідним аналогом [6]. Але, по суті, не існує однозначності у трактуванні сутності бенчмаркінгу, оскільки цей термін зовсім нещодавно з'явився у вітчизняній науці.

Бенчмаркінг призначений для:

- оцінювання та порівняння власних можливостей підприємства з можливостями найпотужніших конкурентів галузі та з інших галузей;
- визначення чинників успіху підприємств, які досягли найкращих показників;
- використання цих даних як основи під час визначення стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей [7].

Не кожне підприємство може дозволити собі розробити і здійснювати стратегію зростання без використання позитивного досвіду, особливо в умовах глобальної фінансово-економічної кризи, яка існує на даний час, оскільки це дуже довготривалий та складний процес, що визначається факторами внутрішнього й зовнішнього середовища.

Стратегічні зміни означають масштабні процеси трансформації, що відбуваються під впливом підприємницького середовища з урахуванням потенціалу підприємства. Скерованість на інноваційний розвиток передбачає позитивні якісні зрушення в діяльності підприємства, зміну поточного стану підприємства на суто інший, більш якісний [1].

Для більшості підприємств бенчмаркінг не є новим, оскільки він здійснювався в рамках конкурентного аналізу, хоча сам по собі бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж підхід конкурентного аналізу. Бенчмаркінг – це необхідний інструмент успіху будь-якого підприємства. Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінювання стратегій та цілей роботи порівняно з першокласними підприємствами для гарантування зростання власного економічного потенціалу.

Світовою практикою напрацьовано три типи стратегій інноваційного розвитку:

- стратегія перенесення (передбачає викорис-

тання зарубіжного науково-технічного потенціалу);

- стратегія запозичення (полягає в освоєнні виробництва високотехнологічної продукції, що вже вироблялася в інших країнах, шляхом використання дешевої робочої сили та наявного потенціалу);

- стратегія нарощування (базується на використанні власного науково-технічного потенціалу, залучення іноземних учених).

На сьогодні досягнення економічного розвитку українських підприємств шляхом широкомасштабного введення у господарський обіг таких продуктів інтелектуальної праці як знання, технології, науково-технічні розробки тощо, їх комерціалізація та досягнення соціально-економічного ефекту визначається моделлю інноваційного розвитку економіки Євросоюзу [2].

Особливими вимогами до характеру та темпів розвитку підприємств є:

- забезпечення відтворювального інноваційного циклу на підприємстві на новій технологічній основі;
- модернізація підприємств та підвищення конкурентоспроможності;
- побудова структурно-інноваційної моделі економічного зростання;
- пошук нових підходів у стратегії та тактиці зростання економічного потенціалу підприємства;
- формування стратегії зростання економічного потенціалу.

Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним підприємством та запозичення його найрезультативніших методів роботи. Для отримання необхідного ефекту необхідно зробити бенчмаркінг інтегральною частиною інноваційного процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Процес еволюції бенчмаркінгу аналогічний класичній моделі «переходу від мистецтва до науки». На сучасному етапі виділяють стратегічний бенчмаркінг, який представляє собою систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій та удосконалення характеристик продуктивності на підставі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств партнерів. Виділяють п'ять основних принципів концепції бенчмаркінгу (таб.1)

Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Для отримання ефекту необхідно зробити його інтегральною частиною інноваційного процесу та процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності з метою підвищення її ефективності [4].

Бенчмаркінговий підхід призводить до істотної зміни процедури прийняття рішень при формуванні стратегії підприємств. Тому можна говорити про бенчмаркінгову стратегію сучасних підприємств. Бенчмаркінгова стратегія – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств різних галузей («out-of-box») з метою розвитку. Науковці розглядають його як ефективну маркетингову технологію.

В основі бенчмаркінгу лежить порівняння продукту конкурента з продуктом фірми з метою під-

вищення конкурентоспроможності фірми. У більш широкому трактуванні бенчмаркінг – це не тільки передова технологія конкурентного аналізу, бенчмаркінг – це: концепція природного розвитку, прагнення фірм до безупинного удосконалення; сам процес удосконалення, тобто безупинний пошук нових ідей, їх адаптація і використання на практиці.

Бенчмаркінг дає можливість виявити еталонні результати діяльності підприємств однієї галузі з метою прийняття оптимальних рішень щодо розвитку підприємств та переймання найкращих методів їх роботи. В Україні проведення бенчмаркінгу унеможлиблюється ще внаслідок закритості всієї внутрішньої інформації. Неможливо провести порівняльний аналіз структури та динаміки витрат підприємств-конкурентів.

До інших стратегічних проблем можна віднести неефективний менеджмент, низьку конкурентоспроможність підприємств та їхньої продукції, негнучку цінову політику, невідповідність системи управління персоналом ринковим умовам та ін. Варто підкреслити, що стратегічна проблема може бути спрямована як на подолання слабких сторін, так і на розвиток можливостей підприємства та поетапного впровадження бенчмаркінгової стратегії (табл. 2).

Одна з головних проблем багатьох вітчизняних підприємств полягає в протиріччі між ринковим зовнішнім середовищем і внутрішньою виробничою орієнтацією. Вирішення цієї проблеми пов'язане з більш широким застосуванням бенчмаркінгової стратегії в управлінні підприємствами. Блочний процес формування

Таблиця 1

**Характеристика принципів бенчмаркінгу на підприємстві**

| № п/п | Принципи бенчмаркенгу  | Сутність принципів   |
|-------|--|--|
| 1     | Концентрація на якості.  | Полягає в тому, що управління якістю повинне проводитися безупинно за всіма аспектами і функціями діяльності підприємства, а не тільки на етапі надання послуги чи продажу продукту кінцевому споживачу. Основний напрям – орієнтація на запобігання помилок і браку, а не на їх розпізнавання і виправлення. Тобто в основу концепції бенчмаркінгу покладено методи запобігання, а не реактивні методи управління якістю продукції.   |
| 2     | Важливість бізнес-процесів.  | Це відхід від функціональної будови підприємства і виділення в ній системи основних й допоміжних бізнес-процесів. Такий підхід визначається тим, що у функціональній організації відповідальність за проходження бізнес-процесів не закріплена за конкретним структурним підрозділом підприємства. Тому необхідно формувати персонал, який би контролював, регулював та відповідав за його кінцевий результат.   |
| 3     | Необхідність врахування недосконалості класичної моделі загального менеджменту якості у процесі планування бенчмаркінгової діяльності. Total Quality Management (TQM). | До особливостей класичної моделі TQM відносять: необхідність постійного вдосконалення; важливість і увага до покупця; культурні зміни; групову роботу; важливість внеску й відповідальності кожного працівника; контроль з боку вищого керівництва підприємства. Результати впровадження системи TQM порівнюються з результатами діяльності підприємства до впровадження TQM. По суті, ухвалення рішення про впровадження даної системи підкреслює неефективність управління підприємством у минулому. |
| 4     | Систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу.  | Спрямований на постійне вивчення мікросередовища підприємства. Працівники підприємства повинні усвідомити також важливість внутрішніх бізнес-процесів та постійного їх вивчення. Керівництво має об'єднати ці два аналізи в єдину систему, що стане основою для реалізації процесу поліпшення на підприємстві.   |
| 5     | Бенчмаркінг – основа виживання.  | Західний менеджмент на рівні окремого підприємства стверджує: без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливе. При цьому виділяються дві найважливіші передумови успішної реалізації бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність практично всіх працівників організації в необхідності змін, найчастіше значних.  |

• систематизовано автором

Таблиця 2

**Етапи впровадження бенчмаркінгової стратегії на підприємстві**

| № п/п | Етапи впровадження                            | Коротка характеристика етапів   |
|-------|---|---|
| 1     | Визначення об'єкта бенчмаркінгу               | Встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, на скільки глибоким повинен бути бенчмаркінг. Об'єктом може виступати як реальна компанія галузі так і деяка гіпотетична компанія, що втілює найкращі досягнення галузі. |
| 2     | Вибір порівняльного підприємства              | Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталоном; встановити контакти з цими підприємствами, сформулювати категорії для оцінювання та аналізу.   |
| 3     | Визначення методів пошуку інформації          | Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організацію партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовується як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всесторонньо перевірена.  |
| 4     | Аналіз отриманої інформації                   | Отримана інформація класифікується, систематизується. Вибирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат.   |
| 5     | Впровадження інноваційно-конкурентних переваг | Розробити план впровадження, процедури контролю, оцінки і аналізу процесу впровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.   |
| 6.    | Оцінка  | Постійне перевіряння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на всіх рівнях видів діяльності.  |

\* систематизовано автором

бенчмаркінгової стратегії на підприємстві зображений на рис. 1.

Послідовність здійснення бенчмаркінгової стратегії:

1. Визначення функціональних сфер аналізу.
2. Відбір факторів і змінних, що будуть аналізуватися.
3. Виявлення лідерів у галузі та за їх межами за визначеннями вище факторами і змінними.
4. Оцінювання значень усіх факторів і показників діяльності лідерів.
5. Порівняння показників лідерів з власними показниками для визначення відставання.
6. Розроблення програми дій для ліквідації відставання.
7. Введення в дію та моніторинг реалізації програми.

Здебільшого розрізняють три види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства.

2. Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів – сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість щодо скорочення відставання.

3. Функціональний бенчмаркінг, за якого аналізуються окремі процеси, функції, методи та технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства та зростання його економічного потенціалу можливе тільки при застосування

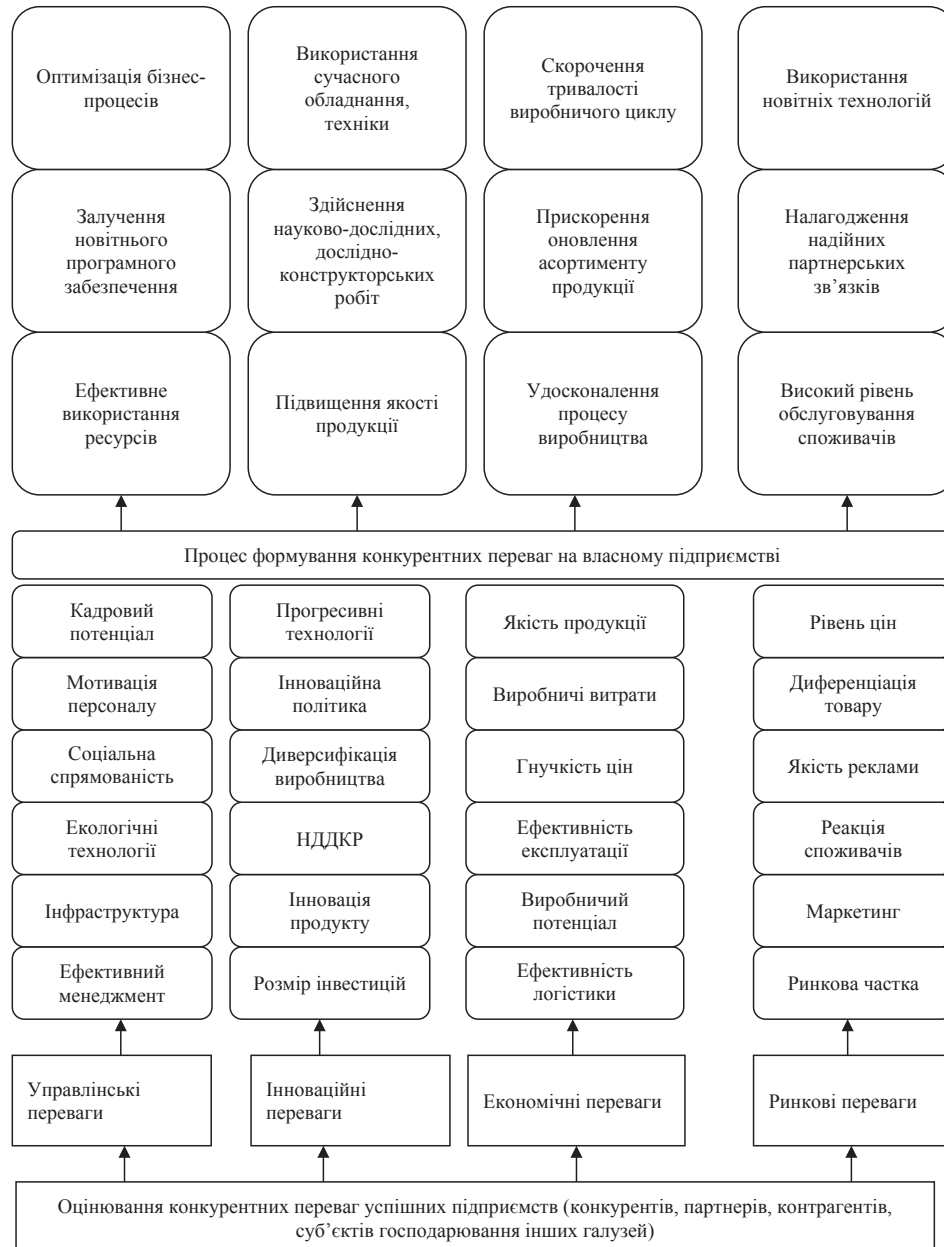


Рис. 1. Блочний процес формування бенчмаркінгової стратегії на підприємстві (розроблено автором)

бенчмаркінгової стратегії. Українським підприємствам необхідно вивчати досвід діяльності зарубіжних лідерів бізнесу для розроблення стратегічного напрямку розвитку. Отже, очевидним є зв'язок бенчмаркінгу зі стратегічним плануванням на підприємстві. Бенчмаркінг має бути інструментом стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого та прибуткового розвитку підприємства. Особливістю застосування концепції бенчмаркінгу є розуміння й підтримка цієї політики всіма співробітниками підприємства і розподіл відповідальності за успішну реалізацію концепції між персоналом, що виконує роботу, яка справляє вплив на рівень якості продукції, що випускається. Стосовно окремого підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрямки його діяльності. Стратегічне планування – найважливіша сфера, для якої бенчмаркінг відіграє істотну роль.

**Висновки і пропозиції.** На нашу думку, бенч-

маркінгова стратегія суб'єкта господарювання – це модель розвитку підприємства, що включає стратегічні цілі, технології, ресурси та систему управління, що розроблена на основі дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів інших галузей.

Проаналізувавши роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, можна констатувати, що основна увага приділяється сутності, особливостям, можливостям та умовам прискореного економічного розвитку на основі вивчення підприємств лідерів. Бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства: виробництві і збуті продукції, маркетингу, логістиці, управлінні персоналом тощо. Формування бенчмаркінгової стратегії на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей з метою зростання економічного потенціалу.

#### Список літератури:

1. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков . – Харків : В.Д. «ІНЖЕК», 2010. – 365 с.
2. Головова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток : монографія / Л.С. Головова. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 339 с.
3. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу/ О. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3.
4. Меренюк Т.В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг / Т.В. Меренюк // Наука та практика. – Полтава, 2007. – С. 152-153.
5. Прищепа В.А. Применение метода бенчмаркинга для совершенствования систем менеджмента качества испытательных центров и лабораторий / В.А. Прищепа// Актуальні проблеми економіки – 2005. – № 3 (45). – С. 110-116.
6. Савчук В. Управленческий учет издержек / В. Савчук // Бухгалтерская наука. – 2008. – № 7/8(49/50). – С. 29-34.
7. Синяева И. Развитие ПР в системе бенчмаркетинга // Маркетинг. – 2000. – № 4(53). – С. 79-88.
8. Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology. – 1991. – Vol. 42. – P. 51-78.

**Гудзь Ю. Ф.**

Национальный университет пищевых технологий

#### МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЕНЧМАРКИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

##### Резюме

В статье отражены теоретические положения и методические основы бенчмаркинг-стратегии предприятия. Обобщен зарубежный опыт развития теоретических основ прикладных аспектов бенчмаркинга, раскрыта суть этого понятия. Проанализированы основные положения концептуальных подходов обоснования целесообразности применения бенчмаркинг-стратегии роста экономического потенциала предприятия. Разработана блочная схема формирования бенчмаркинг-стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг-стратегия, экономический потенциал предприятия, принципы бенчмаркинга.

**Gudz Y. F.**

National University of Food Technologies

#### METHODOLOGICAL ASPECTS BENCHMARKING ENTERPRISE STRATEGY

##### Summary

The paper shows the theoretical position and methodological foundations Benchmarking strategy. Overview of International Experience theoretical foundation applied aspects of benchmarking, the essence of the concept. Analyzed the basic assumptions of conceptual approaches to study the usefulness of Benchmarking growth strategy of the economic potential of the enterprise. Developed block diagram of the formation Benchmarking strategy.

**Key words:** Benchmarking Strategy, the economic potential of the company, the principles of benchmarking.