

УДК 658.8:005.7:005.21

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-2(18)-67-73

Марія Варгатюк

**НАУКОВО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ
В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Марія Варгатюк

**НАУЧНО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
БЕНЧМАРКИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Maria Vargatiuk

**SCIENTIFIC AND CONCEPTUAL FUNDAMENTALS
OF THE BENCHMARKING USE BY ENTERPRISE MANAGEMENT**

У статті поглиблено науково-концептуальні положення використання бенчмаркінгу як методу управління підприємствами через виокремлення та обґрунтування сутності базових принципів його застосування. До їх числа було віднесено такі: інформаційна доступність, інформаційна відкритість, достовірність інформації, наявність зразка, системність, обґрунтованість результатів, спроможність та якість, об'єктивність і неупередженість. Увага була приділена деталізації передумов, за яких ці принципи повинні дотримуватися керівництвом підприємств. Також у статті визначено базові переваги даного методу підвищення ефективності роботи окремих суб'єктів господарювання.

Ключові слова: бенчмаркінг; принцип, управління; підприємство-аналог; метод управління.

Рис.: 1. Бібл.: 11.

В статье углубленно научно-концептуальные положения использования бенчмаркинга как метода управления предприятиями через выделение и обоснование сущности базовых принципов его применения. К их числу были отнесены следующие: информационная доступность, информационная открытость, достоверность, наличие образца, системность, обоснованность результатов, способность и качество, объективность и беспристрастность. Внимание было уделено детализации предпосылок, при которых эти принципы должны соблюдаться руководством предприятий. Также в статье определены базовые преимущества данного метода повышения эффективности работы отдельных субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: бенчмаркинг; принцип; управление; предприятие-аналог; метод управления.

Рис.: 1. Библ.: 11.

Within the article, scientific and conceptual provisions of the benchmarking use as a method of the enterprise management through the allocation and justification of the essence of the basic principles of its application. The above-mentioned include the following: information accessibility, information transparency, reliability, sample availability, consistency, validity of results, ability and quality, objectivity and impartiality. Attention is paid to detailing the prerequisites under which these principles should be observed by the enterprise management. In addition, basic advantages of this method on increasing the efficiency of individual business entities are identified within the article.

Keywords: benchmarking; principle; management; enterprise-analogue; management method.

Fig.: 1. References: 11.

JEL Classification: M31; M20

Постановка проблеми. Розвиток суб'єктів господарювання в сучасних умовах відбувається в дуже мінливому світі, який постійно змінюється, і темпи змін є дуже значними. Забезпечення ефективного функціонування таких економічних агентів стає складним завданням, оскільки рівень конкуренції також є високим фактично на всіх ринках. Саме тому впровадження інноваційних технологій, нових методів управління є єдиним способом забезпечення розвитку підприємств та основою їх подальшої результативної та стійкої діяльності.

Враховуючи окреслене, актуальними стають також питання підвищення ефективності управління підприємства, запозичення досвіду провідних виробників товарів та послуг на відповідних ринках. Саме аналіз уже існуючих товарів, механізмів їх продажу та способи виробництва стають важливою складовою забезпечення виробництва дійсно конкурентоспроможної продукції. І, як наслідок, виживання самих суб'єктів підприємництва.

Нині у світі великі підприємства, особливо ті, що виявилися у кризових умовах функціонування, для підвищення власної ефективності досить часто використовують досвід аналогічних підприємств, організацій, які успішно працюють. Такий метод підвищення конкурентоспроможності прийнято називати бенчмаркінгом.

Бенчмаркінг на сьогодні вже є прийнятою концепцією розвитку підприємств різних сфер та галузей виробництва, оскільки продемонстрував власну ефективність застосування. Відповідно, актуальними стають дослідження особливостей використання такого методу розвитку підприємств, визначення науково-концептуальних засад його застосування, особливостей впровадження в межах різних типів суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи потенціал використання бенчмаркінгу для розвитку підприємств, його ефективність як способу підвищення результативності їхньої діяльності, окремі аспекти застосування цього методу вже вивчалися в межах значної кількості наукових праць, до авторів яких варто віднести таких: О. Бихова, А. Вергун, Л. Герасимчук, І. Гераськіна, А. Гончарук, І. Гришова, М. Костюк, Н. Кравчук, І. Курдюмова, Ю. Левандовська, Н. Масюк, Т. Морщенок, Т. Панчишин, І. Педак, В. Пилипчук, Д. Попович, О. Птащенко, В. Савенко, Л. Тараєвська, О. Христенко та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць з питань вивчення бенчмаркінгу, недослідженими та дискусійними також залишаються питання ідентифікації його сутності та принципів використання в управлінні суб'єктами господарювання.

Мета статті. Метою статті є поглиблення науково-концептуальних засад використання бенчмаркінгу як ефективного методу управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Насамперед, визначимо сутність бенчмаркінгу. Зауважимо, що в науковій літературі на сьогодні сформовано значну кількість підходів до розуміння змісту цього методу. У межах цієї статті не ставимо за мету проаналізувати сутність таких підходів, а бенчмаркінг будемо розглядати як метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи економічних агентів, насамперед суб'єктів підприємницької діяльності, та використання його у роботі інших підприємств, установ, організацій.

Враховуючи окреслене трактування категорії «бенчмаркінг», розглянемо базові принципи його використання. Зауважимо, що Т. Морщенок виокремлює такі принципи бенчмаркінгу: аналогія, достовірність інформації, вимір та порівняння характеристик, взаємна погодженість в обміні даними між підприємствами [5, с. 538]. Також Ю. Палеха, Ю. Горбань виділяють такі принципи бенчмаркінгу: взаємність, аналогія, вимір та вірогідність [6, с. 251].

У свою чергу Л. Герасимчук та Е. Соколова зазначають, що «...під час проведення бенчмаркінгу виробничої діяльності слід спиратися на його загальноприйняті принципи: 1) концентрація на якості – безперервна робота з усіх аспектів і функцій діяльності компанії; 2) важливість бізнес-процесів – для бенчмаркінгу бізнес-процеси, що протікають в організації, набагато важливіші, ніж робота таких функціональних підрозділів, як фінансовий відділ, плановий відділ тощо; концентрація уваги на бізнес-процесах дозволяє виявити системні недоліки; 3) необхідність врахування в процесі планування бенчмаркінгової діяльності недосконалості класичної моделі TQM (Total Quality Management); 4) потреба в систематичному проведенні зовнішнього бенчмаркінгу [2, с. 100; 7, с. 10-11].

Проте, на наше переконання, не всі з окреслених принципів бенчмаркінгу можна розглядати як принципи загалом. Зауважимо, що принцип – це певне правило, дотримання якого дозволяє виконати заплановане. Наприклад, М. В. Дубина зауважує, що принцип прийнято розглядати як певне правило, сформоване для правильної реалізації конкретного процесу. Принципи лежать в основі всього, починаючи від існування різних явищ і до базових концепцій пізнання особливостей їх буття. Саме тому в науці сформований класичний підхід до виділення двох груп принципів: принципи буття – правила, за якими функціонують окремі явища та процеси, та принципи пізнання – ба-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

зові правила, які використовують для вивчення особливостей існування таких об'єктів [4, с. 224]. В. І. Ганін пропонує таке визначення: основне вихідне положення будь-якої теорії наукової системи, вчення, науки; внутрішнє переконання людини, її усталений погляд на те чи інше питання [1, с. 174].

Таким чином, такі з окреслених вище принципів, наприклад, як вимір та порівняння, сприймаються не як принципи, а як способи наукового дослідження, частина системи методів дослідження бенчмаркінгу як окремої економічної категорії. Саме тому, на наш погляд, до принципів реалізації концепції бенчмаркінгу в управлінні підприємствами варто віднести ті, що представлені на рис. 1.



Рис. 1. Принципи бенчмаркінгу

Джерело: складено автором з урахуванням [3; 8-11].

1. *Інформаційна доступність* – для реалізації бенчмаркінгу та використання його як окремого методу управління необхідний доступ підприємства до інформації про роботу інших суб'єктів господарювання, окремі аспекти їхньої діяльності. Особливо досить непросто знайти дані про певні сфери роботи підприємства-аналога, до яких варто віднести інноваційні розробки, базу клієнтів.

2. *Інформаційна відкритість* – цей принцип дуже схожий за змістом до принципу інформаційної доступності, але його дотримання безпосередньо пов'язане із забезпеченням прав інтелектуальної власності, відкритості збору даних про роботу суб'єкта господарювання, що може відбуватися через здійснення запитів, проведення зустрічей, залучення на платній основі спеціалістів підприємства-аналога. У цьому випадку весь процес акумуляції даних повинен бути повністю прозорим.

3. *Достовірність інформації* – сутність цього принципу бенчмаркінгу полягає в забезпеченні ефективності використання цього методу лише на основі володіння достовірною інформацією. Правдивість даних є базовою запорукою раціональності використання бенчмаркінгу як способу підвищення якості управління на підприємстві. Забезпеченість якості інформації є дійсно складним завданням, оскільки дуже непросто завжди перевірити правильність даних, отриманих як із відкритих джерел, так і особисто на прохання до керівництва підприємством-аналогом. Проте зіставлення інформації

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

з різних джерел, аналіз сукупних показників роботи такого суб'єкта господарювання, потенціал його виробничих потужностей дозволяють сформулювати узагальнене, проте правильне уявлення про масштаби його роботи а, частково можливо визначити особливості побудови окремих операційних процесів.

4. *Наявність зразка* – одним з основоположних принципів реалізації бенчмаркінгу керівництвом є наявність підприємства-аналога, яке також здійснює дуже подібну господарську діяльність щодо базового суб'єкта господарювання, роботу якого необхідно покращити. Знайти такий суб'єкт господарювання доволі складно, якщо сфера його функціонування є значною і в ній працює велика кількість подібних підприємств. Для інноваційних підприємств, які розвиваються активно, впроваджуючи сучасні технології як у систему управління, так і в систему виробництва товарів і надання послуг використання бенчмаркінгу може бути ускладненим, оскільки такий суб'єкт господарювання і може бути підприємством-аналогом. У такому випадку цей метод за необхідності можна використати лише для запозичення досвіду організації окремих процесів на підприємстві, враховуючи більш позитивний та успішний досвід, яким володіють інші конкуренти.

Відсутність аналога для залучення досвіду є важливою та об'єктивно необхідною умовою використання бенчмаркінгу керівництвом підприємства. Також у процесі збору даних можуть виникати складнощі розуміння тих або інших показників, особливо тих, що використовуються у внутрішній звітності підприємства-аналога. Така ситуація вимагає більшого уточнення та пояснень сутності окремих показників. Без розуміння особливостей функціонування як самого суб'єкта господарювання, так і окремих його бізнес процесів, операційних сфер використати досвід їх ефективної організації доволі складно.

5. *Системність* – сутність даного принципу полягає у використанні комплексного підходу до застосування бенчмаркінгу як методу управління, який полягає у виявленні слабких місць з метою пошуку заходів їх вирішення. Принцип системності реалізується через три базові складові:

- системний аналіз підприємства, виявлення проблем та вузьких місць у його розвитку;
- дослідження ринку, на якому функціонує підприємство, виявлення лідерів та найбільш розвинених суб'єктів господарювання у даній ніші;
- пошук аналога за сукупністю системи критеріїв, які повинні бути розроблені підприємством для вибору кращої моделі функціонування;
- пошук та систематизація інформації про підприємство-аналога, виокремлення тих методів, які можуть бути корисними для суб'єкта господарювання, детальний опис механізмів їх впровадження.

Фактично принцип системності повинен використовуватися на всіх етапах застосування бенчмаркінгу, оскільки кожний із них повинен завершуватися групуванням та систематизацією отриманої інформації для кращого розуміння загального стану та прийняття ефективних рішень.

6. *Обґрунтованість результатів* – сутність даного принципу полягає у визначенні тих кількісних та якісних показників, зміна яких повинна відбуватися в результаті впровадження нових, запозичених, напрямків підвищення ефективності управління. Такий підхід дає можливість оцінити правильність використання бенчмаркінгу, результативність використання досвіду інших суб'єктів господарювання та загалом стверджувати про досягнення поставленої мети.

Варто розуміти, що на підприємство постійно здійснює тиск значна кількість факторів різної природи. Саме тому для усвідомлення, що покращення роботи підприємства пов'язане з використанням методу бенчмаркінгу, а не через зміну інших показників, варто оцінювати отримані зміни за допомогою сукупності кількісних показників у динаміці.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

7. *Спроможність та якість* – сутність цього принципу полягає в необхідності забезпечення належного рівня якості реалізації бенчмаркінгу. Цілком зрозуміло, що використання такого методу пов'язане з необхідністю здійснення ґрунтового економічного аналізу окремих господарюючих систем. До їх числа, крім інших суб'єктів господарювання, доцільно віднести окремі галузі та сфери національного господарства, аналіз яких також є вагомою складовою ефективного використання бенчмаркінгу. Саме тому для здійснення такого дослідження у працівників підприємства може не бути відповідної кваліфікації співробітників. Іноді доцільно в такому випадку залучити зовнішніх консультантів для проведення відповідних досліджень та розробки рекомендацій для замовника. Використання допомоги фінансових консультантів має значну кількість переваг, до яких варто віднести досвід та швидкість отримання необхідних даних.

8. *Об'єктивність і неупередженість* – цей принцип варто розглядати у двох аспектах. Насамперед, об'єктивності вимагає сам процес проведення дослідження, який повинен базуватися на аналізі достовірної інформації, правильній оцінці роботи конкурентів. З іншого боку, об'єктивність також полягає у правильному визначенні стану роботи власних підрозділів. Цілком можливо, що окремі з них можуть працювати краще, ніж у підприємства-аналога, і їх механізм функціонування не повинен зазнавати кардинальних змін. Також у цьому випадку варто мінімізувати суб'єктивне ставлення до роботи окремих працівників, ефективності їхньої роботи. Саме в такому випадку залучення зовнішніх експертів є також доцільним.

Зазначимо, що процес реалізації бенчмаркінгу як окремого методу підвищення ефективності управління підприємствами є складним та багатоетапним. Це, у свою чергу, і визначає наявність значної кількості принципів, дотримання яких впливає на правильність використання механізму такого методу та якість отриманих результатів. Відповідно, враховуючи це, визначимо, які загалом переваги та недоліки існують у використанні бенчмаркінгу різними підприємствами.

Ґрунтовний аналіз сутності бенчмаркінгу дозволяє виділити такі переваги його застосування у процесі управління суб'єктами господарювання:

- можливість визначити сильні та слабкі місця функціонування підприємства і знайти способи ліквідації перешкод для подальшого розвитку;
- усвідомлення власної позиції на ринку, виявлення основних конкурентів та дослідження особливостей їхнього розвитку;
- ознайомлення з досвідом впровадження інноваційних технологій у даній сфері та формування перспективних планів щодо його запозичення;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження нових механізмів управління та способів здійснення операційної діяльності;
- підвищення якості товарів через впровадження нових технологій (не завжди дуже інноваційних, але часто придбання нового обладнання не останніх моделей уже дає значну перевагу підприємству у виробництві та підвищення якості товарів);
- уникнення повторного винайдення вже існуючих та відомих технологій виробництва, механізмів продажу товарів, надання послуг;
- підвищення ефективності управління підприємством через розуміння стратегічних напрямків трансформації його діяльності, формування в керівництва моделі виробництва, враховуючи вже ефективно працюючі суб'єкти господарювання у цій сфері, до якої варто рухатися;
- зростання мотивації персоналу, розуміння стратегії розвитку підприємства, а відповідно, і цілей його функціонування, усвідомлення перспектив подальшої роботи суб'єкта господарювання і можливостей кар'єрного зростання у компанії та ін.

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Висновки та пропозиції. У статті розглянуто теоретичні засади бенчмаркінгу, який запропоновано розглядати як метод управління, сутність якого полягає у виокремленні кращого досвіду роботи економічних агентів, насамперед, суб'єктів підприємницької діяльності, та використання його в роботі інших підприємств, установ, організацій. Також було поглиблено науково-концептуальні положення використання бенчмаркінгу як методу управління підприємствами, а саме виділено принципи результативного його застосування. До їх числа було віднесено такі: інформаційна доступність, інформаційна відкритість, достовірність інформації, наявність зразка, системність, обґрунтованість результатів, спроможність та якість, об'єктивність і неупередженість. Розкрито сутність цих принципів та обґрунтовано важливість їх дотримання у процесі реалізації бенчмаркінгу. Також у статті виокремлено базові переваги цього методу підвищення ефективності роботи окремих суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Ганін В. І., Ганіна Н. В., Гурова К. Д. *Методологія соціально-економічного дослідження: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
2. Герасимчук Л. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2011. № 3. Т. 3. С. 99-103.
3. Гришова І. Ю., Стоянова-Коваль С. С. Аналітичне забезпечення економічного розвитку підприємств з позицій інвестиційної привабливості. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал.* 2015. № 2. С. 195-204.
4. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі інституту довіри: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 668 с.
5. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. С. 533-540.
6. Палеха Ю., Горбань Ю. Інформаційний бізнес: навч. посіб. Київ, 2019. 492 с.
7. Соколова Е. В. Бенчмаркінг в інфраструктурних отраслях: анализ методологии и практики применения. *Научные доклады.* 2007. № 1(R)–2007. 29 с.
8. Хоу Тецянь, Гришова І. Конкурентні війни бізнесу в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та фінансового інжинірингу. *Цифрова економіка: тренди та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 25 жовтня 2018 р.).* Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. С. 120-122.
9. Шкарлет С. М., Гонта О. І., Дубина М. В. Особливості застосування системного підходу до пізнання економічних явищ. *Науковий вісник Полісся.* 2016. № 4 (8), ч. 1. С. 9-17.
10. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Туник М. В. Розвиток системи контролінгу в управлінні страховими компаніями на ринку фінансових послуг України: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2016. 320 с.
11. Gryshova, I. Yu., Mityay O. V., Gnatyeva T. M. Competitiveness of agriculture enterprises as the main factor of sustainable development of agricultural sphere. *Український журнал прикладної економіки.* 2016. Т. 1. № 2. С. 25-35.

References

1. Hanin, V. I., Hanina N. V., Hurova K. D. (2008). *Metodolohiia sotsialno-ekonomichnoho doslidzhennia [Methodology of socio-economic research]*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Herasymchuk, L. (2011). Benchmarking na pidpriemstvi v umovakh hlobalizatsii [Benchmarking at the enterprise in the conditions of globalization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 3 (3), 99-103 [in Ukrainian].
3. Hryshova, I. Yu., Stoianova-Koval S. S. (2015). Analitychne zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv z pozytsii investytsiinoi pryvablyvosti [Analytical provision of the economic development of enterprises from the position of investment prospects]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia: naukovyi zhurnal – Problems and Prospects of Economics and Management*, 2 (2), 195-204 [in Ukrainian].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

4. Dubyna M. V. (2018). *Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [The mechanism of development of the financial services market on the basis of the institute of trust: theory, methodology, practice]*. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].

5. Morshchenok T. S. (2017). Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 9, 533-540 [in Ukrainian].

6. Palekha Yu., Horban Yu. (2019). *Informatsiinyi biznes [Information Business]*. Kyiv [in Ukrainian].

7. Sokolova E. V. (2007). Benchmarking v infrastrukturykh otrasliakh: analiz metodologii i praktiki primeneniia [Benchmarking in Infrastructure Industries: Analysis of Application Methodology and Practice]. *Nauchnye doklady – Scientific reports*, 1(R)–2007 [in Russian].

8. Khou, Tetszian, Hryshova, I. (2018). Konkurentni viiny biznesu v umovakh strimkoho rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta finansovoho inzhynirynhu [Competitive wars of business in the conditions of rapid development of digital economy and financial engineering]. Proceeding from *Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Digital Economy: Trends and Prospects: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Ternopil, October 25, 2018) (pp. 120-122). Ternopil: Osadtsa Yu. V. [in Ukrainian].

9. Shkarlet, S. M., Honta, O. I., Dubyna, M. V. (2016). Osoblyvosti zastosuvannia systemnoho pidkhodu do piznannia ekonomichnykh yavlyshch [Peculiarities of system approach use to cognition of economic phenomena]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, 1 (4 (8)), 9-17 [in Ukrainian].

10. Shkarlet, S. M., Dubyna, M. V., Tunik, M. V. (2016). *Rozvytok systemy kontrolinhu v upravlinni strakhovymy kompaniiamy na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Development of the controlling system in the management of insurance companies in the financial services market of Ukraine]*. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].

Варгатюк Марія Олександрівна – аспірантка кафедри обліку та оподаткування, Одеський державний аграрний університет (вул. Пантелеймонівська, 13, м. Одеса, 65000, Україна).

Варгатюк Мария Александровна – аспірантка кафедри учета и налогообложения, Одесский государственный аграрный университет (ул. Пантелеймоновская, 13, г. Одесса, 65000, Украина).

Varhatiuk Maria – PhD student of the Department of Accounting and Taxation, Odessa State Agrarian University (13 Panteleimonovska Str., 65000 Odessa, Ukraine).

E-mail: varhatiukompa@gmail.com,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2357-1597>