

CHAPTER «ECONOMIC SCIENCES»

BENCHMARKING AS A NEW COMPONENT FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

БЕНЧМАРКІНГ ЯК НОВА СКЛАДОВА ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Olha Hnylianska¹

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-255-5-5>

Abstract. Global competition, incentives for quality, global achievements in the areas of production and business technologies, adaptation to rapidly changing conditions require the search for new effective approaches and ways of doing business. A modern management tool is benchmarking as an integral part of strategic planning and improvement of the company's activities. The article examines the essence of benchmarking as an important component of improving business processes in order to increase the level of competitiveness of the enterprise. The essence is considered, the types of benchmarking that should be taken into account to ensure effective comparative analysis are determined, and its shortcomings that must be avoided are considered. It has been proven that the result of benchmarking is the achievement of commercial success, faster and optimal management decision-making. Peculiarities of the implementation of benchmarking are the use of the experience of leading companies in various industries; a detailed study of the competition from the point of interest of the company's activities; development of a strategy focusing on key success factors. *The purpose* of the article is to identify the role of benchmarking in the development of the company's potential, the implementation of which will increase the company's competitiveness. The research *methodology* is based on benchmarking and conducting research in this area, which will allow the company to become competitive. This analysis

¹ PhD in Economics,
Senior Lecturer of the Department of Management and International Business,
Lviv Institute of Management, Ukraine

has proven its effectiveness as an active process that allows you to transform inefficient production into successful and profitable production. *Practical consequences* of a comparative analysis of the company's work with the best representatives of the industry (or other industries), which consists in evaluating one's own and industry efficiency, identifying and studying the work of industry leaders, and implementing the best industry achievements in one's activities. *Value/originality*. Benchmarking helps determine the company's strengths and weaknesses depending on changes in the market situation, makes it possible to better satisfy consumer demands for quality, price, goods and services by establishing new standards and goals. Thanks to benchmarking, the quality of products increases, the productivity and efficiency of business processes increases, innovative ideas are formed that contribute to increasing the level of competitiveness of the enterprise.

1. Вступ

Розвиток підприємств на сьогодні відбувається у складних умовах постійних трансформацій світової економіки, що прямо або опосередковано впливає і на функціонування систем національних господарств усіх країн. Постійна змінність зовнішнього середовища ускладнює процес ведення економічної діяльності суб'єктами підприємництва. Це вимагає застосування нових методів управління бізнесом для забезпечення стійкого його розвитку та створення конкурентоспроможної продукції. Окреслені завдання є актуальними як для нових підприємств, які лише планують виходити на нові ринку з власними товарами, так і для суб'єктів господарювання, у роботі яких використовуються консервативні методи управління, що були ефективними раніше. Саме тому пошук нових методів управління стає актуальним для керівництва підприємств. Особливу увагу менеджменту варто звернути на ті концепції управління, які продемонстрували свою ефективність та потенціал. Серед таких методів варто виокремити бенчмаркінг як один із універсальних способів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств різних сфер господарювання.

2. Сутність та особливості бенчмаркінгу

Останнім часом у структурі потенціалу відбуваються глибокі якісні зміни, що вимагають відображення в менеджменті та підходах до організа-

ції 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 (порівняльний аналіз) 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 «Хегох» в 80-ті роки ХХ 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; потрібно 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.

Підприємство може використовувати порівняльний аналіз, щоб оцінити численні сфери своєї діяльності за внутрішніми та зовнішніми стандартами. Є такі основні види порівняльного аналізу:

- **Внутрішній бенчмаркінг**

Внутрішній порівняльний аналіз призначений для покращення бізнесу шляхом порівняння його з історичними даними. Незалежно від того, порів-

нуюєте ви організаційні відділи чи різні філії, можна використовувати внутрішній порівняльний аналіз, щоб виявити найкращі та найефективніші практики та поділитися ними з усією компанією. Внутрішній бенчмаркінг може допомогти уникнути марнування часу та грошей у бізнесі. Внутрішні контрольні показники, на які компаніям слід зосередитися, можуть включати такі речі, як продуктивність і ефективність співробітників, а також те, як працівники використовують інструменти, надані компанією. Моніторинг внутрішніх контрольних показників є одним із найефективніших способів побудови стійких команд. Дані бенчмаркінгу допомагають компаніям визначити найефективніші способи використання таланту співробітників, як організувати завдання, щоб полегшити їх як для співробітників, так і для керівництва, і від якої частини організаційних процесів слід відмовитися.

Завдання внутрішнього бенчмаркінгу:

- сприяння вивченню та встановленню мінімально допустимих рівнів ефективності наявних на підприємстві процесів і видів діяльності;
- виявлення нагальних проблем та сфер діяльності, які потребують удосконалення без залучення стороннього досвіду;
- ліквідація синдрому несприйняття чужого досвіду;
- сприяння розвитку внутрішніх комунікацій підприємства;
- створення бази для проведення зовнішнього бенчмаркінгу;
- розроблення пропозицій із упровадження передового досвіду в рамках програми безперервного удосконалення;
- посилення впливу факторів, що визначають ефективність роботи;
- формування спільних поглядів і переваг у співробітників.

До переваг застосування внутрішнього бенчмаркінгу віднесено: доступність та простота збирання й оброблення даних, високий рівень точності результатів порівняння, своєчасне виявлення успішного досвіду; швидке отримання зворотного зв'язку.

До недоліків – внутрішня обмеженість, незначна увага керівництва до отриманих результатів, низька ймовірність досягнення якісно нового рівня розвитку в зовнішньому бізнес-середовищі тощо.

• Конкурентний бенчмаркінг

Це встановлення певних цілей на основі того, що роблять конкуренти. Вивчаючи практики та стандарти подібних підприємств, щоб вони відповідали або, в ідеалі, перевищували галузевий статус-кво, ваш бізнес може отримати конкурентну перевагу. Порівняльні показ-

ники конкурентів можуть впливати на все, починаючи від зарплат співробітників, послуг, що надаються клієнтам, і навіть морального духу співробітників. Якщо ви хочете залишатися попереду конкурентів і створити найбільш бажане робоче середовище для своїх співробітників, розуміння того, що роблять ваші конкуренти, є обов'язковим. Співробітники будуть знати, що їм варто залишитися в компанії, якщо у них є можливість для зростання – грошова та професійна – і вони знають, що їхній роботодавець не відстає або випереджає конкурентів.

Преваги конкурентного бенчмаркінгу: постійний моніторинг ринкового середовища та можливість покращення позиціонування підприємства та його продуктів праці на ринку. До недоліків конкурентного бенчмаркінгу відносять: складність процесу збирання необхідних даних та надмірна увага до факторів загальної конкурентоспроможності у процесі дослідження та ін.

- **Стратегічний бенчмаркінг**

Ще одним кроком до конкурентного порівняльного аналізу є стратегічний бенчмаркінг, у якому бізнес прагне наслідувати конкретні стандарти продуктивності організацій світового рівня. Стратегічний бенчмаркінг визначається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів. Цей вид бенчмаркінгу використовується, коли підприємство прагне поліпшити свою загальну ефективність, досліджуючи довгострокові стратегії й загальні підходи, які забезпечили досягнення успіху високоефективним компаніям. Він включає перспективи високого рівня: ключові компетенції, розробку нових товарів і послуг, зміну балансу операцій, підвищення стійкості до змін навколишнього середовища. Зміни, до яких має приводити стратегічний бенчмаркінг у повному обсязі можуть бути здійснені лише через тривалий період часу.

- **Функціональний бенчмаркінг**

При такому виді порівняльного методу аналізуються окремі процеси, функції, методи та технології в порівнянні 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 проєктів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються [9, с. 5].

Вибір виду бенчмаркінгу здійснюється підприємствами за таких умов:

- за характером завдань, які необхідно вирішити;
- доступності ресурсів;
- обмеженістю часу для впровадження бенчмаркінгу;
- наявністю достатньої кількості ресурсів для ефективного впровадження бенчмаркінгу;
- наявністю спеціалістів із досвідом впровадження бенчмаркінгу

Виділяють такі принципи бенчмаркінгу:

– *Взаємність*. Бенчмаркінг є діяльністю, яка заснована на співпраці, взаємоузгодженості й обміні даними, яка забезпечує «виграшну» ситуацію для обох сторін. Проте така співпраця має бути наперед узгодженою. Спочатку необхідно узгодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії адекватної поведінки інших учасників.

– *Аналогія*. Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Будь-який процес може бути дослідженим та оціненим. Аналогія процесів і встановлення критеріїв відбору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

– *Вимірювання*. Бенчмаркінг – це співставлення характеристик, декількох підприємств. Метою є встановлення відмінності в характеристиках і можливість подальшого їх удосконалення. Найважливішим завданням вважається визначення ключових характеристик процесу, що дає змогу їх удосконалити на основі вивчення процесу.

– *Достовірність*. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі достовірності даних, розширеного аналізу і детального вивчення процесу.

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.

3. Як змусити бенчмаркінг працювати?

Бенчмаркінг (порівняльний аналіз) – це не одноразова вправа; щоб справді отримати вигоду від цієї практики, компанія повинна брати

участь у послідовному, постійному вимірюванні своїх ключових видів діяльності, щоб переконатися, що вони рухаються до своїх цілей.

Якщо бізнес хоче розпочати процес порівняльного аналізу, найважливіше, що можна зробити, це залучити співробітників до процесу. Зміни є складною, але необхідною частиною досягнення цілей порівняльного аналізу, і важливо, щоб кожен у команді підприємства розумів, що їм потрібно робити, коли це робити та як.

Компанії, які роблять порівняльний аналіз регулярно практикою, можуть:

- продовжувати вдосконалювати внутрішні операції. Порівняльний аналіз процесів і процедур, особливо з внутрішніми стандартами, може допомогти команді ставати більш ефективною та продуктивною з року в рік;

- зрозуміти, що працює, а що ні. Глибокий, ретельний аналіз минулих показників бізнесу дозволить визначити тенденції та закономірності, які компанії, можливо, не помітили, коли вони відбувалися. Перегляд цих даних дасть чітке уявлення про те, яка поведінка та методи покращують загальні результати бізнесу, а які ні;

- переймати або вдосконалювати практику конкурентів. Коли фірма вивчає своїх конкурентів, то починає розуміти, що вони роблять, що робить їх успішними, а також сфери, де вони невдалі. Адаптувавши найкращі методи конкурентів до потреб організації та відхилившись від речей, які клієнтам або клієнтам не подобаються, підприємства можете оптимізувати свою позицію на ринку та краще звернутись до цільової аудиторії;

- зменшити витрати за рахунок підвищення ефективності. Бенчмаркінг найчастіше використовується для підвищення ефективності. Зменшення відходів у процесах, будь то грошові витрати чи витрачений час і зусилля, допоможе оптимізувати свою діяльність підприємства і, зрештою, допоможе зберегти більшу частину доходу.

Розглянемо короткий огляд етапів процесу порівняльного аналізу, якого дотримуються більшість компаній:

- *Підприємству потрібно спланувати, що потрібно порівняти.* Бенчмаркінг починається з визначення того, що фірмі потрібно виміряти. Незалежно від того, чи йдеться про зарплату, продажі, розвиток команди чи іншу сферу зростання, підприємство вибирає, яку діяльність хоче визначити, яку порівнює, і ключові показники, які використовуватимете для відстеження прогресу.

– *Провести дослідження для збору відповідних даних.* Коли бізнес знає, що хоче вимірювати, потрібно почати розмову зі співробітниками, конкурентами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами бізнесу, які можуть бути залучені або впливати на них. Ініціювання індивідуальних чи групових розмов або збір відповідей на опитування від цих сторін може надати цінний зворотний зв'язок для інформування процесу порівняльного аналізу. Підприємство також повинно провести дослідження щодо поточного стану інших компаній або відділів. Наприклад, якщо ви порівнюєте зарплати, ви захочете переглянути такі сайти, як Glassdoor і Payscale, щоб дізнатися, скільки інші компанії платять за таку саму виконану роботу та посади у вашій організації [10]. Розуміння середнього показника по галузі чи відділу може допомогти вам краще встановити власний орієнтир для вимірювання ефективності вашої компанії.

– *Проаналізувати дані, щоб визначити, де бізнес знаходиться і де хоче бути.* Використовуючи свої дослідження та зібрані дані, бізнес можете з'ясувати, де ваша поточна ефективність порівняно з іншими компаніями чи відділами, і визначити відповідну та реалістичну мету для покращення. Оформлення даних у зручному для сприйняття форматі (наприклад, графіки чи діаграми) може дати цілісне уявлення про будь-які прогалини у продуктивності та те, наскільки далеко потрібно буде пройти, щоб досягти бажаного контрольного показника.

– *Розробити план дій.* Це етап впровадження процесу порівняльного аналізу, під час якого фірма розробляє дієві кроки, які вона та її зацікавлені сторони зможуть зробити для досягнення їхніх спільних цілей. Попереднє визначення успіху та план дій дає чіткий шлях до досягнення ваших контрольних показників. Добре почати з використання загальних підходів до встановлення цілей, таких як SMART (конкретний, вимірний, дієвий, релевантний, обмежений у часі) і HEART (формування звички, емоційний, дієвий, реалістичний, обмежений у часі). Використовуючи будь-який із цих підходів, підприємство може розбити свої масштабні цілі порівняльного аналізу («збільшення продажів») на менші кроки з конкретними термінами («охопити п'ять нових потенційних клієнтів на тиждень протягом наступного кварталу»).

– *Підприємству потрібно слідкувати за своїм прогресом.* Через регулярні проміжки часу треба перевіряти прогрес команди щодо цілей, визначених у плані дій. Це може бути щотижня, щомісяця,

шокварталу чи щороку, але важливо постійно відстежувати показники компанії. Якщо вона виконує свої контрольні показники, це означає, що план фірми був успішним і слід продовжувати. Якщо ні, можливо, доведеться переглянути свій план і правильний курс.

Хоча ці кроки можна адаптувати до багатьох різних бізнес-операцій, компанія може захотіти розробити власний унікальний процес порівняльного аналізу на основі конкретних цілей, яких вона хоче досягти. Залежно від поточного стану та того, куди фірма хоче піти, деякі кроки можуть бути складнішими або вимагати допомоги зовнішніх партнерів.

Спробуємо навести приклад з чого почати процес порівняльного аналізу, і як це може працювати для організації: Компанія використовує ту саму систему продажу квитків для свого відділу обслуговування клієнтів та IT-відділу. Коли головний операційний директор дивиться на статистику інформаційної панелі, вона помічає, що IT-команда закриває 80% своїх запитів протягом трьох днів, що значно швидше, ніж команда обслуговування клієнтів. Вона ініціює процес порівняльного аналізу для закритих запитів і вивчає, що IT-команда робить для досягнення результатів. Головний операційний директор дізнається, що щоразу, коли надходить заявка для IT, керівник відділу призначає заявку члену команди, який має найбільший досвід у цій галузі, тоді як заявки з обслуговування клієнтів призначаються будь-якому працівнику, який наразі вільний. Команда обслуговування клієнтів перейняла практику IT-команди призначення квитків на основі досвіду та поставила перед собою мету скоротити середній час закриття квитка вдвічі до кінця наступного місяця. Після кількох тижнів дотримання цієї практики представники служби підтримки щотижня вирішували нові проблеми та успішно досягли контрольного показника часу завершення роботи IT-команди [10].

Отже, процес бенчмаркінгу дозволяє команді чи компанії визначити, які конкретні практики допомагають іншим відділам або конкурентам досягти певних результатів. Потім команда або компанія може застосувати ці практики для досягнення аналогічних покращених результатів.

4. Недоліки бенчмаркінгу у бізнесі

Зрозуміло, що бенчмаркінг може бути дійсно корисним інструментом у арсеналі управління бізнесом. Однак, щоб отримати максимальну віддачу від бенчмаркінгу, потрібно подолати деякі основні

помилки або недоліки бенчмаркінгу. Найбільші недоліки використання бенчмаркінгу:

– Відсутність контексту. У більшості випадків порівняльні дані бенчмаркінг відокремлені від його короткострокового чи довгострокового контексту, тобто аналіз говорить вам, що конкурент або внутрішня команда досягла, без інформації про те, як вони це досягли. Це ускладнює визначення значущих сфер для покращення.

– Питання вимірювання. Не всі оцінюють параметри за подібними методиками, що може зробити подібні порівняння помилковими. Наприклад, одна компанія може вважати доставку, що зроблена вчасно (on-time delivery) на основі того, коли відвантаження залишає їхню фабрику, тоді як інші можуть вимірювати, коли замовлення дійсно досягає клієнта. Потім існує той факт, що порівняння певних показників, таких як прибуток, може бути викривленим за рахунок нехарактерних одноразових або і облікових виключень.

– Опір змінам. Хоча бенчмаркінг може бути дуже корисним для того, щоб допомогти організації розробити плани щодо покращення послуг, інноваційних продуктів і вдосконалення дизайну, організація також ризикує тим, що співробітники та менеджери не сприймуть запропоновані зміни. Люди чинять опір змінам, коли вважають, що зміни непотрібні для їхнього розпорядку дня, заважають робочому процесу або непродуктивні для загальної місії чи стратегії компанії. Хоча цим опором можна керувати, існує небезпека, що навіть ті, хто бере участь у процесі бенчмаркінгу, будуть чинити опір змінам, натомість наполягаючи на тому, що компанія робить речі ще краще, якщо свідчити про протилежне.

– Інновації, що припиняють зростання. Інновації вже давно є рушійною силою конкуренції на ринку. Однак бенчмаркінг має небезпеку зупинити інновації. Організація не може просто використовувати дані, які вона знаходить за допомогою порівняльного аналізу, щоб повністю розробити свій план домінування на ринку або розробки продукту. Це не тільки було б недалекоглядно, але й ігнорувало б бажання та потреби конкретного цільового ринку компанії. Нестандартне мислення залишається проблемою, але цей підхід є надзвичайно корисним для компаній, які можуть поєднувати порівняльні дані з оригінальними та стратегічними інноваціями.

– Самовдоволення. Хоча більшість компаній збирають корисні дані в процесі бенчмаркінгу, існує ймовірність того, що організація визначить,

що вона найкраща в галузі. Хоча бути № 1 добре, існує небезпека, що компанія почне спочивати на лаврах. Бенчмаркінг не має на меті вести до самовдоволення. Компанії також повинні шукати шляхи для кращого ведення бізнесу та надання кращого обслуговування клієнтам. Організаційна структура описує підхід підприємства та реакцію на ринок. Було запропоновано дві загальні теорії організаційної структури – детерміновану та стратегічну. Ці моделі відрізняються ступенем адаптивності, яку вони припускають у маніпулюванні ринком.

Отже, як подолати ці пастки і успішно використовувати бенчмаркінг у організації? Першим важливим кроком є те, щоб бенчмаркінг був лише частиною зображення, а не повною картиною вимірювання ефективності бізнесу. Щоб дійсно зрозуміти і вдосконалити виконання, потрібна комбінація – орієнтирів (показників) – перспективних КРІ (індикаторів виконання цих показників) – цілей – стратегічна карта, а також – проекти / ініціативи, які забезпечують зміни. Вимірювання продуктивності бізнесу та управління починаються саме зі стратегії. Це означає, що потрібно чітко визначити свої стратегічні цілі та визначити критичні бізнес питання (речі, які потрібно зрозуміти, якщо ви збираєтеся досягти цілей). Після чого можна розробити змістовні ключові показники ефективності, які допоможуть вам відповісти на критичні бізнес-питання та відстежувати ефективність у відповідності зі своїми стратегічними цілями. І тоді вже можна порівнювати виконання за допомогою внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу. Цей взаємозв'язок між організаційною стратегією та вимірюванням продуктивності є критичним. Замість того, щоб відстежувати КРІ, які легко виміряти або порівняти з легкодоступними даними, зосередьтеся на ключових показниках ефективності та орієнтирах (показниках), які відповідають вашим стратегічним цілям. Це ті заходи, які матимуть найбільший вплив на ефективність бізнесу. В подальшому бізнес зможе використовувати те, що дають їм дані, щоб краще зрозуміти і передбачати ефективність, і використовувати цю інформацію для планування проєктів, ініціатив та змін, що покращать майбутню продуктивність.

5. Висновки

Визначено, що бенчмаркінг є дієвим інструментом для визначення становища організації порівняно з подібними. Грамотне перейняття досвіду успішних компаній та впровадження найкращих методів

роботи у практичну діяльність підприємства дадуть змогу скоротити витрати, підвищити прибуток, оптимізувати вибір стратегії діяльності, реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.

Важливо також узяти до уваги те, що в сучасних умовах, прийняття рішення про виведення бенчмаркінга на рівень всієї компанії зумовлюється розумінням, що будь-які методи і процеси постійно змінюються. Те, що вчора було найкращим досягненням, завтра може стати стандартом або навіть втратити актуальність. Щоб цього не сталося знезацька, потрібно постійно здійснювати бенчмаркінгові дослідження. Після завершення одного проекту бенчмаркінгу потрібно йти на наступне коло – планувати новий проект.

Зауважимо, що бенчмаркінг на підприємстві має великий потенціал розвитку, який може забезпечити підвищення продуктивності і результативності бізнесу, але цей процес вимагає максимальної уваги і наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку має підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного вдосконалення, що дає можливість досягати високого рівня конкурентоспроможності на ринку. Але вдосконалення повинно відбуватися швидше, ніж це будуть робити конкуренти; інакше всі зусилля будуть марними – у ринковому середовищі справжню цінність має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не зі своїми минулими досягненнями. У результаті дослідження запропоновано бенчмаркінг 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.

Список літератури:

1. Бліщук К.М., Крупник А. С., Матвіїшин Є. Г. та ін. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг : навч. посіб. 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. Варганова 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-nbu.gov.ua>

5. Аренков И. А., Багиев Е. Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. Москва, 2001. 94 с.
6. Гросул В. А., Афанасьева М. В. Бенчмаркинг 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. Москва : ИНФРА-М, 2013. 240 с.
8. Тараєвська Л. С. Бенчмаркинг як інструмент відбору найбільш конкурентних проєктів природоохоронного призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 26–2. С. 39–42.
9. Островська І. П. Бенчмаркинг як інструмент антикризового управління / І. П. Островська // Zbiór raportów naukowych «Nauka w świecie współczesnym». (29.05.2013 –31.05.2013). Łódź : Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2013. 48 str.
10. Моршенюк Т. С. Бенчмаркинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 533–540.

References:

1. Blishchuk K. M., Krupnyk A. S., Matviishyn Ie. H. ta in. (2014) Prohnozuvannia rozvytku terytorii. *Benchmarkinh*. Kyiv: K.I.S. (in Ukrainian)
2. Panchyshyn T. V. (2017) Rehionalnyi benchmarkinh yak instrument munitsy-palnoho ta derzhavnoho upravlinnia. *NAUKOVI ZAPYSKY / SCIENTIFIC PAPERS*, vol. 2 (55). Available at: <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*, vol. 1 (8), pp. 286–296. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf> (in Ukrainian)
4. Vartanova O. V., Shester I. V. (2014) Benchmarkinh innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpryemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho univer-sytetu*, vol. 2(2), pp. 89–92. Available at: <http://irbis-nbuv.gov.ua>
5. Arenkov I. A., Bagiev E. G. (2001) Benchmarking i marketingovye resheniia [Benchmarking and marketing solutions]. Moscow.
6. Hrosul V. A., Afanasieva M. V. (2015) Benchmarkinh yak instrument upravlin-nia konkurentnym potentsialom pidpryemstv rozdrubnoi torhivli. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 353–357. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_59
7. Kazakova N. A. (2013) Marketingovyy analiz [Marketing analysis]. Moscow: INFRA-M.
8. Tarayevs'ka L. S. (2018) Benchmarkinh yak instrument vidboru naybil'sh konkurentnykh proektiv pryrodookhoronnoho pryznachennya [Benchmarking as a tool for selecting the most competitive environmental projects]. *Prychornomors'ki ekono-michni studiyi – Black Sea Economic Studies*, vol. 26-2, pp. 39–42.
9. Ostrovska I. P. Benchmarkinh yak instrument antykrizovoho upravlinnia / I. P. Ostrovska // Zbiór raportów naukowych «Nauka w świecie współczesnym». (29.05.2013 –31.05.2013). Łódź : Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2013. 48 str.
10. Morshchenok T. S. (2017) Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryemnyts'kykh struktur [Benchmarking as a tool for improving the competitiveness of business structures]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*, vol. 9, pp. 533–540.