

Гаєвський В. В.

аспірант кафедри маркетингу

Українського державного хіміко-технологічного університету

Haievskiy V. V.

Graduate Student of Marketing

Ukrainian State University of Chemical Technology

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

### THEORETICAL ASPECTS OF ASSESSMENT OF BUSINESS COMPETITIVENESS ON THE BENCHMARK PRINCIPLES

**Анотація.** Ефективна форма маркетингового управління підприємством є сьогодні актуальним питанням. Саме тому проблема вибору маркетингу, а також його принципів та запровадження підприємствами, що забезпечить дієвий розвиток суб'єктів бізнесу та дасть змогу випускати якісну продукцію, у провідних країнах світу знаходиться в центрі дослідження як на державному рівні, так і на рівні невеликих підприємств. У статті розглянуто теоретичні аспекти щодо визначення поняття «бенчмаркінг» та його основних видів і принципів, впроваджено авторське визначення цього терміна. На підставі проведених досліджень процесів бенчмаркінгу виділено сім етапів, які зможуть бути використані суб'єктами будь-якого бізнесу для покращення своєї діяльності та є найоптимальнішими на сучасному етапі розвитку економіки нашої держави.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, принципи бенчмаркінгу, етапи проведення бенчмаркінгу, дослідження, управління підприємством.

**Вступ та постановка проблеми.** У наш час в умовах конкуруючої економіки ключові позиції в економічному, культурному та соціальному аспектах займають ті держави, які спроможні забезпечити вироблення та гарантувати високу якість виготовленої продукції чи надання послуг, завдяки чому споживачі товарів мають комфортні умови для життєвої діяльності, а виробники займають ключові позиції на всіх секторах ринку. Підприємства ж нашої держави у своєму нинішньому розвитку не є конкурентоспроможними на міжнародних ринках через низку проблем, таких як недосконалість законодавства у сфері економіки та торгівлі, нестабільність політичної ситуації через ситуацію на Донбасі, спад виробництва. Ці проблеми можна віднести до загальнодержавних. Але можна виділити і внутрішні проблеми, такі як нераціональне використання коштів, недостатній розвиток фінансового та виробничого менеджменту, недосконалий маркетинг. Саме вирішення вищезазначених проблем дозволить українським виробникам поліпшити якість власної продукції та вийти з кризової ситуації, яка виникла на сучасному етапі, з можливістю у довгостроковому періоді вийти на міжнародні ринки та конкурувати з продукцією провідних країн світу.

Тому проблема вибору маркетингу, а також його принципів та запровадження підприємствами, який забезпечить дієвий розвиток суб'єктів бізнесу та дасть змогу випускати якісну продукцію, у провідних країнах світу знаходиться в центрі дослідження як на державному рівні, так і на рівні невеликих підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробкою принципів та етапів проведення бенчмаркінгу займалися такі видатні вчені-економісти, як Robert C. Camp, R. Venetucci, W. Krokovskii, B. Lunch, I.T. Балабанов, А.Г. Гончарук, О.А. Михайлова, Ю.М. Соловйова, К.І. Радченко, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, З.Є. Шершньова та ін.

**Метою роботи** є поглиблення теоретико-методологічних підходів до розроблення нової стратегії щодо форму-

вання основних принципів та етапів проведення бенчмаркінгу підприємством як ефективної моделі економічного зростання.

**Результати дослідження.** Перше трактування поняття «бенчмаркінг», яке відоме нам сьогодні, було запропоновано в 1972 році в Інституті стратегічного планування у Кембриджі під час дослідження у конкурентній сфері підприємств консалтинговою групою PIMS. Під час цієї дослідницької роботи представниками групи було встановлено, що для знаходження ефективного рішення підприємствам у конкурентному ринковому середовищі необхідно переймати кращий досвід підприємств, які змогли досягти успіху в схожих умовах. Саме в 1972 році і був сформульований головний принцип бенчмаркінгу: «для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати найкращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [16, с. 28–29].

Бенчмаркінг – це інструмент менеджменту, що використовує порівняння даних власного і конкуруючих з ним підприємств, які займають передові позиції в певному сегменті економіки, і виокремлення та запровадження найкращих практик для розвитку власного підприємства [авт.].

Визначивши сам зміст економічної категорії «бенчмаркінг», зупинимось більш детально на розгляді його основних принципів.

Так, Дж. Ватсон виділив такі чотири принципи бенчмаркінгу, як взаємність, аналогія, вимір та вірогідність [6, с. 28–32].

Щодо першого принципу можна виділити те, що бенчмаркінг є тією діяльністю підприємства, основа якої полягає в спільній діяльності, або, іншими словами, заснована на взаємовідносинах, згоді та обміні всіма необхідними даними, які забезпечують позитивний результат для обох суб'єктів бенчмаркінгу. Однак для застосування цього принципу бенчмаркінгу необхідно погодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі,

укладеному між декількома підприємствами, всі партнери повинні мати певні гарантії щодо поведінки інших, і тільки повага до правил гри всіма учасниками гарантує усім потрібний результат. Усе має бути заздалегідь встановлено і погоджено.

Щодо аналогії як ключового принципу бенчмаркінгу, то сфера застосування його полягає в тому, що оперативні процеси партнерів бенчмаркінгу повинні бути подібними між собою. Може бути оцінений будь-який процес, аби група дослідження могла б перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів із бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності [6, с. 28–32].

Вимір як процес бенчмаркінгу є порівнянням певних характеристик, обмірюваних у кількох суб'єктів бізнесу; метою є встановлення того, через низку яких причин є розходження в характеристиках, і що необхідно зробити для досягнення найкращих результатів. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дає змогу поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.

Вірогідність як процес бенчмаркінгу вказує на те, що бенчмаркінг проводиться на підставі дослідження фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не лише на базі інтуїції [6, с. 28–32].

Розглянувши основні процеси бенчмаркінгу, які, провівши дослідження, доцільно буде залишити без змін та доповнень, оскільки вони є актуальними і сьогодні, перейдемо до вивчення етапів проведення бенчмаркінгу суб'єктом бізнесу всіх галузей. Дослідивши роботи видатних вчених-економістів щодо поетапної структури процесу бенчмаркінгу, зазначимо, що сьогодні відсутня єдина методика щодо кількості етапів процесу бенчмаркінгу підприємством. Тому для систематизації різних вчень і виокремлення ключових етапів запровадження процесу бенчмаркінгу розкриємо дослідження цього питання різними вченими та виокремимо ключові етапи на підставі проведених досліджень.

Так, економісти Х. Дж. Харрінгтон та Дж. С. Харрінгтон у своїй відомій праці «Бенчмаркінг у кращому вигляді» пропонують здійснювати процес бенчмаркінгу за вісім етапів, таких як:

- 1) прийняття рішення про те, що має бути піддано процесу запровадження бенчмаркінгу;
- 2) виокремлення підрозділів для порівняння;
- 3) розроблення показників порівняння;
- 4) визначення внутрішніх підрозділів підприємства та зовнішніх організацій для проведення бенчмаркінгу;
- 5) збір та аналіз даних;
- 6) визначення розбіжностей між власною та порівнюваними організаціями;
- 7) розробка планів дій, цілей та процедур оцінки;
- 8) оновлення бенчмаркінгу процесу [16, с. 46–53].

Вчені-економісти Е.А. Белокозовін і Д.В. Маслов виділяють такі сім етапів у процесі проведення бенчмаркінгу, як:

- 1) оцінка суб'єкта та визначення областей для покращення;
- 2) визначення предмета еталонного зіставлення;
- 3) пошук ключової компанії;
- 4) збір необхідної інформації;
- 5) аналіз інформації, визначення обмежень у реалізації проекту;
- 6) впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства;
- 7) повторна самооцінка й аналіз покращень [5, с. 32–38].

Такий вчений, як Н.В. Карпенко, погоджується з етапами бенчмаркінгу, запропонованими Е.А. Белокозовіним та Д.В. Масловим, але у своїй роботі все-таки вніс певні корективи і запропонував такі етапи, як:

- 1) оцінка діяльності фірми та виокремлення нагальних проблем для негайного їх вирішення;
- 2) визначення відділу чи підрозділу або певного процесу, потрібного для порівняння;
- 3) вибір підприємства, яке є лідером, з метою подальшого зіставлення;
- 4) визначення певних методів та показників і збір потрібної інформації для дослідження;
- 5) аналіз зібраної інформації з подальшим зіставленням та визначенням розходжень у діяльності конкуруючого та власного підприємств;
- 6) запровадження на практиці отриманих результатів дослідження;
- 7) оновлення вже існуючого процесу бенчмаркінгу [11, с. 138–149].

А.Г. Гончарук у своїй роботі зазначив, що бенчмаркінг як інструмент управління підприємством проводиться поетапно з метою досягнення бажаного результату. Він виокремив 5 етапів, які є дуже схожими з етапами проведення бенчмаркінгу відповідно до циклу Демінга [10] Ось ці етапи:

- 1) планування ( планування за Демінгом );
- 2) збір даних (здійснення за Демінгом);
- 3) аналіз ( перевірка за Демінгом);
- 4) реалізація (втілення в життя за Демінгом);
- 5) контроль та оцінка [8, с. 253–258].

На етапі планування здійснюється вибір сфери бенчмаркінгу та його цілей; встановлюються пріоритети для покращення діяльності власного суб'єкта бізнесу; визначаються ключові фактори, які здійснюють найвагоміший вплив на ефективність діяльності підприємства; виділяються ключові показники ефективності, на базі яких буде проводитись порівняння; визначаються методи збору даних для проведення аналізу.

На другому етапі проведення бенчмаркінгу здійснюються такі підетапи, як виокремлення певної групи, галузі чи регіону підприємств для проведення порівняння; збір даних про компанії з обраної групи, галузі чи регіону, а також дослідження їхніх процесів, продукції; після цього збираються дані про власну продукцію та власні процеси і на заключному підетапі визначається метод для аналізу власних та досліджуваних даних.

На третьому етапі здійснюється аналіз дослідження за такими напрямками, як оцінка ефективності власного та конкуруючих підприємств; визначення різниці в рівні ефективності за проаналізованими процесами або продуктами чи виконуваними роботами; дослідження причин різниці ефективності власного та конкуруючого підприємств; створення рекомендацій для зменшення різниці між ефективністю власного та конкуруючого підприємств.

Четвертий етап передбачає здійснення реалізації рекомендацій, визначених на попередньому етапі дослідження, з метою скорочення різниці між рівнями ефективності власного та конкуруючого підприємств. Цей етап є планом дій, який має фінансовий, управлінський, технологічний та маркетинговий характер.

На п'ятому, заключному етапі, здійснюється контроль та оцінка результатів реалізації запропонованих заходів на базі критеріїв та показників ефективності, обраних на першому етапі запровадження бенчмаркінгу. Так, на підставі досліджень А.Г. Гончарука «процес бенчмаркінгу замикається, утворюючи цикл, тим самим забезпечуючи постійність і безперервність процесу вдосконалення компанії»[8, с. 255].

Крім вищезазначених досліджень етапів проведення бенчмаркінгу суб'єктом будь-якого бізнесу, існує низка інших підходів до кількості етапів здійснення процесу бенчмаркінгу. Наприклад, в *IBM* таких етапів 15, в *AT&N* – 12 етапів, в *Alcoa* – 6 [12, с. 125].

Але варто зазначити, що у всіх моделях бенчмаркінгу використовуються подібні етапи і відмінність полягає лише в тому, що ці етапи проводяться через різну кількість кроків.

Першим етапом внутрішнього бенчмаркінгу є планування, яке спрямоване на формування команди, виокремлення бізнес-процесів, що на етапі дослідження є критичними, оцінку їх кількісно та якісно, розроблення порядку виконання етапів, встановлення термінів та обсягу потрібних ресурсів. До команди необхідно залучати керівників та співробітників підрозділів (відділів, служб), а також, за можливості і необхідності, зовнішніх консультантів. Важливим у цьому етапі запровадження бенчмаркінгу є саме обґрунтований вибір особового складу команди бенчмаркінгу, тому що якість аналітичного дослідження та рекомендацій залежить від професіоналізму членів команди. Проведення процесу бенчмаркінгу необхідно починати з дослідження та документування всіх існуючих на фірмі систем бізнес-процесів. На цьому етапі бенчмаркінгова команда виявляє критичні процеси та встановлює фактори, які впливають на їх ефективність та визначають ті процеси, які зможуть запровадити позитивні зміни. Такі процеси можна виокремити за умов можливості обміну передовим досвідом. Причому вдосконаленню підлягають всі комунікаційні процеси всередині фірми; виокремлюються ті ділянки діяльності, які відповідають вимогам ділового вдосконалення підприємства; розробляються нові способи роботи для запровадження виявлених прикладів досвіду передових підприємств. У багатьох зарубіжних фірмах діє правило Парето «80/20», суть якого полягає в тому, що 80% недоліків, які знижують ефективність підприємства, зумовлені 20% робіт, які виконуються на фірмі, і навпаки, на 80% робіт припадає 20% недоліків. Отже, бенчмаркінгові дослідження всередині підприємства мають забезпечувати вдосконалення 20% робіт, які є найбільш ефективними з позиції вдосконалення діяльності фірми. Окрім вищезазначеного, командою додатково мають бути проаналізовані погляди та фактори фірми, які визначають ефективність діяльності. За наявності ефективної системи внутрішніх комунікацій велику кількість проблем, які були виявлені у процесі попереднього аналізу, можна буде вирішити до початку проведення бенчмаркінгового дослідження. На ключовому етапі планування визначається низка заходів, які мають бути проведені, такі як програма виконання бенчмаркінгу, виконавці, відповідальні за проведення бенчмаркінгу, ресурси та строки, потрібні для завершення кожного з етапів, після чого перевіряється відповідність бенчмаркінгового проекту стратегічним цілям суб'єкта бізнесу.

Наступний етап, а саме збір і обробка показників інформації, містить у собі такі підетапи, як визначення системи показників, вибір партнерів, збір загальних даних, необхідних для дослідження. Перед збором інформації бенчмаркінгова команда має визначити систему показників, які мають підлягати порівняльному аналізу та загальному оцінюванню. Визначені на попередньому етапі запровадження бенчмаркінгу фактори успіху є базою для формування цілей згідно з обраною стратегією, ключових щодо її досягнення за об'єктами бенчмаркінгу. Після цього проводиться етап вибору структурних підрозділів чи співробітників, які потенційно можуть бути включені до групи партнерів із бенчмаркінгу. При цьому

кандидати для дослідження мають бути не тільки найкращими за бізнес-процесами, а й подібними до власної компанії. Бенчмаркінгових партнерів можна вибирати без спеціальних методів дослідження, але з метою уникнення стратегічних помилок варто на етапі вибору застосовувати кластерний аналіз. Після того, як кандидати для дослідження були обрані, бенчмаркінгова команда збирає загальну інформацію з метою скорочення їх кількості.

Етап збору інформації та спостереження включає в себе дослідження партнерів, включених в групу бенчмаркінгу. На цьому етапі визначається, як у досліджуваній компанії здійснюється робота з бізнес-процесу, і вивчаються методи здійснюваних робіт та прийняття відповідних управлінських рішень, необхідних для досягнення розвитку бізнесу. Мета цього етапу – це забезпечення потреби в необхідній інформації у тій кількості, яка буде мінімально необхідною для подальшого аналізу. Кількість необхідної інформації, потрібної для аналізу, може дещо різнитися залежно від змісту бенчмаркінгового проекту.

Збір інформації можна проводити і через співпрацю з працівниками досліджуваних підприємств, які мають достатні знання і є компетентними у володінні інформацією, що необхідна для проведення аналізу. Варіант вибору збору даних залежить винятково від часових та людських ресурсів, а також від досвіду бенчмаркінгової команди. Зазвичай на етапі збору інформації використовуються найрізноманітніші методи, такі як особисті зустрічі, опитувальні листи, відеоконференції тощо.

Етап аналізу є найскладнішим етапом. Його метою є виявлення можливостей використання на практиці передового досвіду та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення об'єкта бенчмаркінгу на підставі проведених аналітичних досліджень.

Для досягнення вищезазначеної мети аналітичні дослідження мають узагальнити низку питань, таких як узагальнення отриманих на попередньому етапі даних та їх інтерпретація; проведення аналізу різниці між процесами, які підлягають дослідженню, та прогноз їхньої наявності в майбутньому; оцінка впливових факторів розриву; збір додаткової інформації, яка не передбачена проектом бенчмаркінгу, але яка може мати певну цінність для проведення аналізу; пошук шляхів та розробка певних рекомендацій зі впровадження ноу-хау.

Проведення аналізу щодо різниці між процесами, які підлягають дослідженню, можна проводити з огляду як на поточний розвиток справ, так і на тенденції, які відбувалися в минулому. Після того, як бенчмаркінгова команда виявляє розрив, необхідно провести аналіз факторів впливу внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, а також визначити характер зв'язку між ними та провести прогноз на майбутнє. Результати досліджень можуть бути подані у вигляді аналітичних таблиць за кожним ідентифікатором окремо у вигляді порівняльного профілю, що можуть бути змінені та комбіновані залежно від певної ситуації та творчого натхнення учасників бенчмаркетингової команди.

Через те, що на практиці немає ідентичних процесів, функцій та робіт у відділах (службах) підприємства, потрібно провести певний етап адаптації запропонованих рекомендацій до специфіки будь-якого об'єкта економіки. Для цього необхідно провести запровадження кількох етапів:

- 1) здійснити вибір із запропонованих рекомендацій, які характеризуються принциповими можливостями використання та наявністю зворотнього зв'язку;
- 2) здійснити трансформацію рекомендацій через конкретні завдання;

3) здійснити доведення результатів внутрішнього бенчмаркінгу до всього особового складу фірми, який буде задіяний в реалізації ноу-хау;

4) створити команду співробітників, які мають бути залучені до управління змінами;

5) розробити стратегію подальшого розвитку та планування основних дій суб'єкта бізнесу.

На етапі вибору ноу-хау обов'язково підлягають оцінці прогнозовані витрати, доступ до необхідних ресурсів у майбутньому, термін окупності тощо. Важливим на цьому етапі є залучення співробітників тих відділів, які підлягають реорганізації, до обговорення можливих змін. При цьому потрібно довести працівникам раціональність змін, обговорити результати бенчмаркінгових досліджень та досягти домовленості з працівниками щодо запровадження цих змін.

На заключному етапі, а саме на етапі вдосконалення, передбачаються процеси запровадження прогнозованих заходів, контролю та оцінювання результатів, знаходження нових проблем та планування подальших досліджень бенчмаркінгу. Робота з реалізації результатів запровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність суб'єкта будь-якого бізнесу спрямована на усунення слабких сторін його діяльності на підставі запровадження внутрішнього прогресивного досвіду. На цьому етапі застосовуються підходи теорії та практики управління знаннями, управління суперечностями, управління конфліктами.

Оцінка результатів запровадження ноу-хау передбачає проведення дослідження освоєння запропонованих нововведень та їх впливу на кількісні та якісні показники фірми. За досягнення позитивних результатів виявляються нові проблеми і процес бенчмаркінгу повторюється знову і знову [14, с. 52–63].

Як бачимо з викладеного матеріалу, не існує сталої кількості запропонованих етапів проведення бенчмаркінгу. Це можна пояснити тим, що процес бенчмаркінгу можна «розтягувати» залежно від вибраних цілей, величини фірми, середовища, розташування, клієнтів, асортименту товару тощо. Провівши дослідження запропонованих процесів бенчмаркінгу, виділимо сім етапів, які можуть бути використані суб'єктами будь-якого бізнесу для покращення своєї діяльності та які є найоптимальнішими на сучасному етапі розвитку економіки.

*1. Визначення об'єкта дослідження та партнера з аналізу дослідження.*

На цьому етапі проведення бенчмаркінгу встановлюються ті об'єкти, дослідження яких можна провести з використанням аналізу виробництва власного підприємства; потрібно скрупульозно провести аналіз діяльності всієї фірми загалом та окремо кожного з відповідних відділів (служб). Після цього потрібно визначитись, як аналізувати переваги; для цього можна провести аналіз товарів, робіт, послуг, кількості продажів, потреб клієнтів, розташування ринків збуту тощо. Тобто на цьому етапі відсутні обмеження дослідження з подальшим використанням бенчмаркінгу для покращення діяльності виробництва, крім, звичайно, потреб покупця та вимог фірми.

*2. Створення бенчмаркінгової команди.*

Другий етап передбачає створення бенчмаркінгової команди, до якої для ефективного використання бенчмаркінгу необхідно залучити керівників та співробітників підрозділів (відділів, служб), а також, за можливості і необхідності, зовнішніх консультантів. Важливим на цьому етапі є раціональний вибір членів команди бенчмаркінгу, тому що якість дослідження та подальших рекомендацій залежить передусім від професіоналізму членів команди.

*3. Визначення партнерів бенчмаркінгу.*

Після визначення основних цілей дослідження та створення ефективної команди бенчмаркінгу розпочинається пошук найефективніших підприємств у тому сегменті економіки, в якому діє власна фірма. Для ефективності здійснення бенчмаркінгу вибір має впасти на ті підприємства, які, по-перше, є найкращими і, по-друге, схожі з власним підприємством за певними параметрами та показниками. На цьому етапі здійснюється поверхневий огляд та збір даних про конкуруючі фірми; після поверхневого огляду здійснюється впорядкування даних про них і вибір падає на тих партнерів бенчмаркінгу, які, на думку команди бенчмаркінгу, є найкращими для дослідження. Для проведення дослідження використовується найрізноманітніша інформація: журнали, бази даних, поточні звіти про діяльність фірм, семінари, маркетингові клуби, консалтингові компанії, наради, ділові зв'язки тощо.

*4. Збір необхідної інформації.*

Цей етап запровадження бенчмаркінгу являє собою збір якісної інформації, дослідження і опис змісту діяльності та процесів, які пояснюють продуктивність та ефективність діяльності досліджуваних підприємств. На цьому етапі здійснюється збір інформації про сильні та слабкі сторони діяльності власного підприємства; інформації про партнера бенчмаркінгу з аналізу переваг; використання всіх можливих джерел для дослідження; оброблення відповідним чином зібраної інформації.

*5. Аналіз зібраної інформації.*

Цей етап є одним із найскладніших у запровадженні бенчмаркінгу підприємством. На цьому етапі представники бенчмаркінгової команди здійснюють такі кроки в своїй діяльності, як систематизація та зіставлення отриманої інформації; перевірка якості отриманої інформації; виокремлення недоліків власної фірми у зіставленні з методами провідних фірм; розуміння причинно-наслідкових зв'язків, які призвели до погіршення результатів діяльності власного підприємства на певних етапах; проведення аналізу з подальшим обранням методики бенчмаркінгу.

*6. Введення в дію досліджених результатів.*

На цьому етапі вводяться в дію отримані дослідження та здійснюється розвиток організації фірми. Суть цього етапу полягає в тому, що цей етап бенчмаркінгу є не простим копіюванням організаційної структури та отриманих результатів підприємства-лідера, а є переломним у плані діяльності підприємства, головне завдання якого полягає в інноваційному розвитку організаційної структури власного суб'єкта бізнесу. Цей етап запровадження бенчмаркінгу можливий лише за таких умов, як розробка плану проведення необхідних реформ; втілення плану в життя; розуміння аналізу переваги як постійного процесу; використання отриманих результатів з метою інноваційного розвитку фірми в майбутньому.

*7. Контроль запровадження та повтор проведення аналізу.*

На цьому етапі здійснюється аналіз розвитку встановлених показників діяльності власного підприємства на підставі проведених досліджень та перевірка досягнення поставлених задач. Якщо позитивні зміни відбулись, процес повторюється знову і знову, тільки змінам будуть підлягати вже інші процеси діяльності фірми. Дослідження показали, що методи та процеси підлягають постійним змінам через те, що всі впровадження, які сьогодні були новиною і приносили відповідний результат, завтра вже стають стандартом. Тому перед визначенням першого етапу процесу бенчмаркінгу необхідно перевірити, чи є впровадження відповідних показників актуальним. Сам процес бенчмаркінгу на заключному етапі є переломним

етапом у діяльності будь-якого підприємства, тому що працівники після використання цього інструменту управління і розуміння того, що бенчмаркінг привів до покращення діяльності фірми, розумітимуть доцільність його використання; представники бенчмаркінгової команди зрозуміють, як отримувати інформацію і яка інформація взагалі потрібна для проведення аналізу та дослідження; процес бенчмаркінгу стане безперервним, і це приведе до покращення діяльності підприємства на всіх етапах виготовлення продукції чи надання послуги.

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку економіки в Україні бенчмаркінг як ефективна форма управління підприємством використовується лише деякими підприємствами, і то лише разово. Бенчмаркінг як ефективна форма управління суб'єктами бізнесу є необхідним для всіх під-

приємств нашої держави для розуміння місця власної компанії у всіх сегментах економіки. Також можна зазначити, що бенчмаркінг є тим стимулом для менеджерів компаній, який допоможе покращити результати діяльності власної компанії та зайняти місця на щаблі вище порівняно з конкурентами з подальшою можливістю розвитку всієї економіки і виходом її на новий рівень, на якому товари та послуги наших фірм та компаній зможуть конкурувати з провідними міжнародними компаніями.

Метод бенчмаркінгу є новим у нашій країні і потребує пристосування до українських умов господарювання. Дослідження використання бенчмаркінгу провідними країнами світу сприятиме розвитку бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління. Саме в цьому напрямі потрібно продовжувати подальші дослідження.

#### Список використаних джерел:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Андерсен Б. Бизнеспроцессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен. – М. : РИА Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
3. Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Электронный ресурс] / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2012. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.
4. Ашуев А.М. Інформаційне забезпечення зовнішнього бенчмаркінгу / А.М. Ашуев // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 9. – С. 6–13.
5. Белоколовин Э. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Э. Белоколовин, Д. Маслов // Управление компанией. – 2011. – № 1. – С. 32–38.
6. Ватсон Грегори Х. Бенчмаркинг в примерах / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 8. – С. 28–32.
7. Ватсон Грегори Х. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 9. – С. 27–31.
8. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства [Текст] / А.Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – № 1(27). – С. 253–258.
9. Горностаева Ж.В. Бенчмаркинг в сфере услуг [Текст] : монография / Ж.В. Горностаева [и др.]; ГОУ ВПО «Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.
10. Зиберт Г. Бенчмаркинг. Руководство для практиков: [пер с нем.] / Г. Зиберт, Ш. Кемп; под. ред. Г.П. Манжосова. – М.: КИА-центр, 2006. – 148 с.
11. Карпенко Н.В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого і середнього бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 138–149.
12. Ліпкан В.А. Національна безпека України [Текст] : навчальний посібник / В. А. Ліпкан. – К.: КНТ, 2009. – 576 с.
13. Маслов Д.В. Как использовать возможность бенчмаркинга в отечественных условиях [Текст] / Д.В. Маслов, Э.А. Белоколовин // Управление компанией. – 2005. – № 1.
14. Протасов Д.В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации: монография / Д.В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та., 2009. – 80 с.
15. Соколова С.В. Бенчмаркінг в інфраструктурних галузях: аналіз методології та практики застосування (на прикладі електроенергетики) [Текст] / С.В. Соколова // Наукові доповіді № 1 (R). – 2007. – СПб. : НДІ менеджменту СПбДУ, 2007. – 30 с.
16. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! [Текст] / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.

**Аннотация.** Эффективная форма маркетингового управления предприятием является актуальным вопросом на сегодняшний день. Именно поэтому проблема выбора маркетинга, а также его принципов и внедрения предприятиями, которые обеспечат действенное развитие субъектов бизнеса и позволят выпускать качественную продукцию, в ведущих странах мира находится в центре исследования как на государственном уровне, так и на уровне небольших предприятий. В статье рассмотрены теоретические аспекты относительно определения понятия «бенчмаркинг» и его основных видов и принципов, внедрено авторское определение этого термина. На основании проведенных исследований процессов бенчмаркинга выделено семь этапов, которые смогут быть использованы субъектами любого бизнеса для улучшения своей деятельности и которые будут оптимальными на современном этапе развития экономики государства.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, принципы бенчмаркинга, этапы проведения бенчмаркинга, исследования, управление предприятием.

**Summary.** The effective form of marketing enterprise management is topical issue today. For this reason the marketing choice problem, and also its principles and implementation by the entities which will provide efficient development of business subjects and will allow to turn out high-quality products in the leading countries of the world is in the center of a research, both at the national level, and at the level of the small entities. In article is implemented theoretical aspects concerning determination of the concept “benchmarking” and its main types and the principles are considered, author's determination of this term. Based on the conducted researches of a benchmark processes are allocated seven stages which will be able to be used by subjects of any business for improvement of the activities and which will be optimum at this stage of economy development of the state.

**Key words:** benchmark, principles of a benchmark, stages of carrying out benchmark, research, enterprise management.