

БЕНЧМАРКІНГ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

©2020 ГОЛОВЧУК Ю. О., СЕРЕДНИЦЬКА Л. П.

УДК 338.137.2
JEL: L14; M12; M14; M15; M31; M37

Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства

Основна мета дослідження полягає у систематизації основ бенчмаркінгу для впровадження як інструменту на підприємствах та виявленні ролі бенчмаркінгу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком і конкурентоспроможності підприємства, впровадження якого дозволить підвищити стійкість економічного розвитку підприємства. У статті розглянуто історичні передумови становлення сучасного бенчмаркінгу як інструменту забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком і конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано мету бенчмаркінгу, а також його теоретичні та методологічні аспекти. Досліджено та систематизовано структурні характеристики бенчмаркінгу й етапи його здійснення. Зазначено, що одним зі перспективних методів отримання інформації в інноваційному розвитку є бенчмаркінг. Підкреслено, що за допомогою бенчмаркінгу можна з'ясувати, яку позицію підприємство займає в певній галузі, і яким чином завойовується ця позиція. Визначено форми бенчмаркінгу, які найчастіше проявляються на практиці, та наведено їх характеристику. Порівнюються переваги та недоліки впровадження інструменту бенчмаркінгу на підприємстві. Сформульовані висновки, які підкреслюють, що бенчмаркінг підприємства дає змогу зрозуміти, наскільки вдало працює кожен аспект бізнесу, що дозволяє виявити, які сфери потребують удосконалення. Цей процес включає аналіз конкретних показників і відстеження показників, пов'язаних із досягненням довгострокових цілей. Бенчмаркінг дозволяє бізнесу оцінювати прогрес і вносити стратегічні зміни, щоб полегшити успіх. Також підкреслено важливість бенчмаркінгу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства; визначено, що в умовах жорсткого конкурентного середовища потрібне не просто володіння сучасними інструментами інноваційного розвитку, такими як бенчмаркінг, а вміння постійно удосконалювати ці інструменти.

Ключові слова: бенчмаркінг, конкуренція, конкурентоспроможність, стратегічне управління, інноваційний розвиток.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>

Табл.: 2. **Бібл.:** 15.

Головчук Юлія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та реклами, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, Україна)

E-mail: holovchuk312@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/Y-4775-2018>

Середницька Людмила Петрівна – старший викладач кафедри маркетингу та реклами, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, Україна)

E-mail: serednuzka@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7730-0963>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-4451-2018>

УДК 338.137.2
JEL: L14; M12; M14; M15; M31; M37

Головчук Ю. А., Середницкая Л. П. Бенчмаркинг в стратегическом управлении инновационным развитием предприятия

Основная цель исследования заключается в систематизации основ бенчмаркинга для внедрения как инструмента на предприятиях и в выявлении роли бенчмаркинга в стратегическом управлении инновационным развитием и конкурентоспособности предприятия, внедрение которого позволит повысить устойчивость экономического развития предприятия. В статье рассмотрены исторические предпосылки становления современного бенчмаркинга как инструмента обеспечения конкурентоспособности предприятия. Проанализированы цель бенчмаркинга, а также его теоретические и методологические аспекты. Исследованы и систематизированы структурные характеристики бенчмаркинга и этапы его осуществления. Отмечено, что одним из перспективных методов получения информации в инновационном развитии является бенчмаркинг. Подчеркнуто, что с помощью бенчмаркинга можно выяснить, какую позицию предприятие занимает в определенной области, и каким образом завоевывается эта позиция. Исследованы формы бенчмаркинга, которые чаще всего проявляются на практике, и приведена их характеристика. Сравнены преимущества и недостатки внедрения инструмента бенчмаркинга на предприятии. Сформулированы выводы, которые подчеркивают, что бенчмаркинг предприятия позволяет понять, насколько удачно работает каждый аспект бизнеса, что позволяет выявить, какие сферы нуждаются в усовершенствовании. Этот процесс включает анализ конкретных показателей и отслеживание показателей, связанных с достижением долгосрочных целей. Бенчмаркинг позволяет бизнесу оценивать прогресс и вносить стратегические изменения, чтобы облегчить успех. Также подчеркнута важность бенчмаркинга в стратегическом управлении инновационным развитием предприятия; определено, что в условиях жесткой конкурентной среды нужно не просто владение современными инструментами инновационного развития, такими как бенчмаркинг, а умение постоянно совершенствовать эти инструменты.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкуренция, конкурентоспособность, стратегическое управление, инновационное развитие.

Табл.: 2. **Библ.:** 15.

Головчук Юлія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та реклами, Вінницький торгово-економічний інститут Київського національного торгово-економічного університету (ул. Соборная, 87, Вінниця, 21050, Украина)

E-mail: holovchuk312@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/Y-4775-2018>

Середницька Людмила Петровна – старший преподаватель кафедры маркетинга и рекламы, Винницкий торгово-экономический институт Киевского национального торгового-экономического университета (ул. Соборная, 87, Винница, 21050, Украина)

E-mail: serednuzka@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7730-0963>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-4451-2018>

UDC 338.137.2

JEL: L14; M12; M14; M15; M31; M37

Holovchuk Yu. O., Serednytska L. P. Benchmarking in the Strategic Management of Innovative Development of Enterprise

The main purpose of the research is systematizing the basics of benchmarking for implementation as an instrument at enterprises and identifying the role of benchmarking in the strategic management of innovative development and competitiveness of enterprise, the implementation of which will improve the sustainability of the economic development of the enterprise. The article considers the historical preconditions for the development of modern benchmarking as an instrument to ensure the competitiveness of enterprise. The purpose of benchmarking, as well as its theoretical and methodological aspects, are analyzed. The structural characteristics of benchmarking and the stages of its implementation are examined and systematized. It is noted that one of the promising methods of obtaining information in the innovative development is benchmarking. It is emphasized that by means of benchmarking it is possible to find out what position the enterprise takes in a certain area, and how this position is to be won. The forms of benchmarking, which are most often manifested in practice, are considered and their characterization is presented. The advantages and disadvantages of implementing the benchmarking instrument at enterprise are compared. The conclusions are formulated, which emphasize that the benchmarking of enterprise allows to understand how well each aspect of the business works, allowing to identify which spheres would need improvement. This process includes analyzing the specific indicators and tracking the indicators related to achieving long-term goals. Benchmarking allows businesses to evaluate progress and make strategic changes to facilitate success. The importance of benchmarking in the strategic management of innovative development of enterprise is also underlined; it is defined that in a highly competitive environment, the key is not just the possession of modern instruments for innovative development, such as benchmarking, but the competency to constantly improve these instruments.

Keywords: benchmarking, competition, competitiveness, strategic management, innovative development.

Tabl.: 2. Bibl.: 15.

Holovchuk Yuliia O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Marketing and Advertising, Vinnitsa Institute of Trade and Economy of Kyiv National University of Trade and Economy (87 Soborna Str., Vinnytsia, 21050, Ukraine)

E-mail: holovchuk312@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/Y-4775-2018>

Serednytska Liudmyla P. – Senior Lecturer of the Department of Marketing and Advertising, Vinnitsa Institute of Trade and Economy of Kyiv National University of Trade and Economy (87 Soborna Str., Vinnytsia, 21050, Ukraine)

E-mail: serednuzka@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7730-0963>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-4451-2018>

Останнім часом серед українських підприємств, які займаються виготовленням товарів, складається ситуація, коли підприємства неохоче використовують ті чи інші орієнтири щодо своїх конкурентів. Однією з найпопулярніших причин цього є переконання в тому, що вони існують окремо від усіх інших, а відповідно, не мають наслідувати жодне підприємство.

Техніка бенчмаркінгу активно впроваджується та працює на підприємствах у Європі, США та інших розвинених держав, але серед українських науковців цей інструмент є недостатньо дослідженим.

Науково-практичні розробки щодо використання бенчмаркінгу, визначення його сутності, видів, етапів реалізації містяться в роботах О. В. Вартанової та І. В. Шестера [1], В. В. Гаєвського [2], О. Д. Гордея та А. О. Жолоби [5], І. Ю. Гришової [6], В. Й. Ерфан [7], Г. В. Лещук [8], Т. Л. Мостенської та А. В. Сови [9], В. Негоденко [10], Г. О. Пчелянської [11], В. В. Стадник [13; 14] та інших. Разом із тим проблема використання бенчмаркінгу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком поки не знайшла достатньо повного аналізу в літературі та потребує поглибленого дослідження.

На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в систематизації основ бенчмаркінгу для впровадження як інструменту на підприємствах та у виявленні ролі бенчмаркінгу у стратегічному управлінні інноваційним розвитком і конкурентоспроможністю підприємства, впровадження якого дозволить підвищити стійкість економічного розвитку підприємства.

Бенчмаркінгом можна назвати процес пошуку та впровадження кращих практик за найкращою ціною. Основний принцип цієї технології полягає у визначенні точки порівняння, яку можна також назвати еталоном, з яким порівнюється все інше.

Нерідко бенчмаркінг ототожнюється з простим порівнянням показників або з аналізом конкуренції. При звичайному порівнянні показників порівнюються дані, що відносяться до однієї тимчасової точки, тоді як бенчмаркінг проводиться протягом певного періоду. В рамках аналізу порівняння проводиться тільки з конкурентами. За допомогою бенчмаркінгу можна з'ясувати, яку позицію підприємство займає в певній галузі, і яким чином завойовується ця позиція. Дії та процеси, які приводять до даної позиції, впроваджуються потім на власному підприємстві.

Важливо підкреслити той факт, що бенчмаркінг – це не сліпе «копіювання» того, що роблять конкуренти. Це означає зрозуміти, що є прийнятним стандартом у галузі та де підприємство знаходиться по відношенню до цього стандарту. Порівняння одного бізнесу з іншими – це чудовий спосіб поліпшити розуміння ефективності та інноваційного розвитку підприємства.

Батьківщиною бенчмаркінгу є США, і при цьому вирішальну роль зіграла корпорація Херох (виробник копіювальної техніки). До 1980-х років частка корпорації Херох на світовому ринку знизилася з 80% до 40%. Це було викликано сильною конкуренцією японських фірм Canon і Minolta. Щоб протидіяти подальшим втратам обороту, було впроваджено проект «еталонного тестування». Для цього спочатку були дуже детально розглянуті продукти конкурентів. Однак цей аналіз виявився недостатнім, щоб пояснювати великі відмінності в затратах. Тому були вивчені всі процеси ланцюжка створення доданої вартості, і, таким чином, ідентифіковані проблеми в процесах логістики та збуту.

Управління підприємством вирішило порівняти ці процеси з такими ж процесами у підприємств, які не були конкурентами Херох. Таким чином, було відібрано й успішно впроваджено кілька методів в цих функціональних областях. При цьому виробничі витрати були знижені на 50%, а час розробки та конструювання нових продуктів скорочено на 66% [1, с. 90; 2, с. 43–45]. Протягом наступного року бенчмаркінг почав розвиватися в усьому світі як ефективний інструмент вимірювання результативності, поліпшень і навчання.

Ціль бенчмаркінгу – впроваджувати необхідні процеси і технології на власному підприємстві, орієнтуючись на стандарти кращих підприємств (Best of Class). Бенчмаркінг можна представити такими структурними характеристиками (табл. 1).

Структурні характеристики з табл. 1 є основою для підприємств, які мають на меті впровадження бенчмаркінгу у своїй організації. Вони допомагають зібрати інформацію про конкурентів, а також отримати максимальний результат із зібраних даних.

Як приклад застосування бенчмаркінгу за вищеведеними структурними характеристиками можна запропонувати досвід корпорації Херох. Передумовою успішного використання цього інструменту компанія вважає поділ процесу на великі фази та маленькі кроки.

Перша фаза – «Підготовка»:

1. *Визначення об'єкта бенчмаркінгу.* Аналізується значення й актуальність об'єкта для виконання завдань і функцій підприємства; з'ясується, де виникають найбільші труднощі та який з факторів представляє високий інтерес для інноваційного розвитку підприємства.

2. *Встановлення величини для оцінки успіху.* Вибрані об'єкти оцінюються з точки зору різних факторів – затримка, час, якість – за допомогою грошових величин.

3. *Залучення різних відомостей для інноваційного розвитку* (семінари, ярмарки, бізнес-компанії, опитування клієнтів, постачальників, обмін досвідом з підприємством, їх підбір для порівняння, огляд підприємств, довідкова інформація, промислові та торгові палати, газети, спеціальна література та інше). Для всіх перерахованих відомостей у Німеччині діє німецький центр бенчмаркінгу (DBZ), який на договірній основі може надати дані по інших підприємствах.

4. *Пошук підприємств для порівняння.* До прикладу, Херох шукав підприємства не лише в рамках своєї галузі. По-перше, в інших галузях можна знайти інноваційні рішення, які підходять для власних технологій. По-друге, при відсутності конкурентної ситуації підприємство, з яким відбувається порівняння, набагато охоче надає інформацію.

Друга фаза – «Аналіз»:

5. На основі співвідношення цільових величин (задоволеність клієнтів, якість, затримка, час) підприємства, вибрані для порівняння, визначають не-ефективні продукти, послуги, процеси, технології свого власного підприємства та їхні причини.

6. Створення більш ефективних організацій, що виробляють продукти, послуги, процеси, технології, тобто знаходження відповіді на питання: чому інші підприємства є кращими.

Таблиця 1

Структурні характеристики бенчмаркінгу

Параметр	Структурна характеристика			
	Продукти	Послуги	Процеси та функції	Технології
Об'єкт	Продукти	Послуги	Процеси та функції	Технології
Цільова функція	Задоволеність клієнтів	Якість	Час	Затрати
Партнер для порівняння	Інші підрозділи власного підприємства	Конкуренти	Галузі підприємства	Галузі інших підприємств
Джерело	Обмін з підприємством, обраним для порівняння	Опитування клієнтів, постачальників	Семінари, ярмарки, бізнес-звіти	Огляд підприємства, довідкова інформація

Джерело: складено на основі [3, с. 161; 4, с. 68; 5; с. 160–163].

Третя фаза – «Впровадження»:

7. Визначаються цілі та стратегія змін. Результати інноваційного розвитку обговорюються на підприємстві, усвідомлюється необхідність зміни та встановлюються цілі підприємства з урахуванням нових стандартів і величин.

8. Складається план дій за конкретними завданнями, проводиться розрахунок необхідних ресурсів, встановлюються відповідальний персонал, розробляється календарний план інноваційного розвитку та прогнозуються результати.

9. Реалізація запланованих заходів.

10. Контроль за виконанням перетворень, при якому порівнюються досягнення заданих значень ефективності продуктів, послуг, процесів, технологій, а також перевіряється виконання плану за ресурсами та термінами.

Четверта фаза – «Повторний бенчмаркінг»: всі три попередні фази повторюються спочатку [6, с. 70; 7].

Бенчмаркінгове дослідження інноваційного розвитку підприємства передбачає виявлення взірця ведення бізнесу за допомогою загальноприйнятих, стандартних оцінок інноваційної діяльності підприємств. Еталоном стають методи роботи кращих інноваційних підприємств, які визнають такими, що заслуговують поширення та впровадження на інших підприємствах. Конкретизація об'єктів, цілей, партнерів дозволяє говорити про різні форми бенчмаркінгу.

1. *Внутрішній бенчмаркінг* – порівняння схожих видів діяльності (процесів), що відносяться до різних організаційних одиниць одного підприємства. У цьому виді можуть брати участь окремі виробничі лінії, цехи, підприємства та відділення даного підприємства або групи підприємств.
2. *Зовнішній бенчмаркінг*, зорієнтований на конкурентів. Для порівняння залучаються підприємства – партнери всередині даної галузі. При цій формі досягається високий ступінь порівняння, можливе швидке отримання кращого досвіду та високої результативності. Однак дані показники тут отримуються за допомогою значних витрат, оскільки підприємства-партнери не зацікавлені в передачі досвіду потенційним конкурентам.

При зовнішній формі для порівняння залучаються підприємства-партнери за межами власного підприємства. Якщо відбувається порівняння з групою підприємств зі схожими продуктами або схожими областями діяльності, то можна визначити загальну тенденцію, виявити еталонний приклад і розкрити можливий потенціал поліпшень.

3. *Функціональний бенчмаркінг* охоплює зіставлення схожих функцій, процесів, областей діяльності на підприємствах інших галузей.

Впровадження результатів функціонального виду може вплинути на результативність ключових компетенцій і порівнюваних функцій, процесів, областей діяльності підприємства.

4. *Загальний бенчмаркінг* – зіставлення даних про роботу підприємств, які належать до різних галузей. Мета – проведення широких аналогій і зіставлень при оцінці продуктів, процесів, технологій кращих підприємств, чий досвід заслуговує впровадження.
5. *Стратегічний бенчмаркінг* – дослідження, яке орієнтоване на зміну загальних принципів ведення організацією бізнесу [8, с. 104; 9, с. 78]. Об'єктами вивчення цієї форми є:
 - ✦ стратегічна спрямованість бізнесу;
 - ✦ організаційна структура та управління підприємством;
 - ✦ рішення щодо інвестицій в основний фонд або в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
 - ✦ рішення менеджменту щодо позиціонування підприємства в цілому або окремих його виробництв;
 - ✦ застосовувані підходи до вибору стратегії управління зміни або їх впровадження (наприклад, ERP-технологій, процесів реінжинірингу, трансформаційних виробничих систем, «бережливого» виробництва і т. д.) [10, с. 210–212].

Підприємства, які організація вибирає для порівняння із собою, часто називають партнерами по бенчмаркінгу. Організації можуть порівнювати себе з широким колом підприємств. Хоча типову групу таких підприємств складають конкуренти, часто буває не менш корисно розглянути організації з іншої галузі або інші підприємства, що діють в рамках єдиного ланцюжка створення вартості. При цьому найголовніше, щоб партнери по бенчмаркінгу були дуже ефективними або найефективнішими у своєму інноваційному розвитку. Виділяють два види партнерського бенчмаркінгу: конкурентний і спільний.

Конкурентний бенчмаркінг має за основу порівняння, яке проводиться з прямими конкурентами, які працюють на місцевому, регіональному або міжнародному ринку. Для цього виду бенчмаркінгу необхідно вибирати конкурентів, що знаходяться на іншому «рівні» ринку. Наприклад, організація, що працює на місцевому ринку, може вибрати для порівняння організацію, яка працює на міжнародному ринку. У цьому випадку інформація, отримана для порівняння, буде більш обґрунтованою та важливою, але її досить важко отримати.

Для спільного бенчмаркінгу відбираються організації, які мають кращі у своєму сегменті процеси та підходи. Такі організації відкрито публікують інформацію про діяльність. З цих процесів і підходів ви-

бираються для вивчення та порівняння найбільш актуальні. Після чого вони адаптуються для умов своєї власної організації.

Одним із перспективних методів отримання інформації в стратегічному управлінні інноваційним розвитком є бенчмаркінг. Соціальні медіа починають все більше проникати в існуючі бізнес-процеси. У цьому сенсі бенчмаркінг не є винятком. У силу притаманних їм характеристик можна навіть стверджувати, що соціальні медіа значно впливають на бенчмаркінг. Виділимо деякі пов'язані з цим переваги:

- ✦ спільний бенчмаркінг є, по суті, соціальною діяльністю, а соціальні медіа надають безліч нових і ефективних шляхів для соціальної взаємодії;
- ✦ соціальні медіа відкривають шлях до нових додаткових джерел інформації та каналів збору даних;
- ✦ бенчмаркінг стає все більш орієнтованим на бізнес-процеси, і соціальні медіа підтримують даний тип безперервної залученості, що відрізняється від роботи над окремими проектами [11, с. 85; 12, с. 42].

Головним чином соціальні медіа сприяють спільному бенчмаркінгу та інноваційному розвитку, що спирається на активну комунікацію між партнерами. Соціальні медіа дозволяють партнерам практично повністю взаємодіяти через Інтернет і позбавляють від необхідності виїзду співробітників у відрядження для особистих зустрічей. Соціальні медіа, по суті, роблять значний позитивний вплив на продуктивність еталонного зіставлення.

Існує безліч загальнодоступних інструментів, які можна використовувати для полегшення групової роботи в рамках процесу бенчмаркінгу. Наведемо основні з них:

- ✦ Мережа LinkedIn є широко використовуванним сервісом для налагодження професійних зв'язків, який також надає інструменти для групової та спільної роботи.
- ✦ Twitter – це сервіс для публікації коротких повідомлень, який також дозволяє учасникам групи бенчмаркінгу створювати облікові записи користувачів, легко зв'язуватися та спілкуватися один з одним, ділитися інформацією. На жаль, це соціальне медіа не надто популярне серед українських підприємств, але високорозвинені країни активно використовують його у процесі бенчмаркінгу.
- ✦ Мережа Facebook, хоча і орієнтована більшою мірою на звичайних користувачів, ніж на підприємства, також надає інструменти, які доступні як у LinkedIn, так і у Twitter [13, с. 135; 14, с. 225–230].

Однак використання соціальних медіа не обходиться без своїх проблем. Нові інструменти дозволяють в будь-який момент розширити склад групи, яка бере участь в процесі бенчмаркінгу. Проте це ускладнює управління групою, оскільки нових учасників необхідно швидко вводити в курс справи. Хоча інструменти, що надаються соціальними медіа, полегшують можливість приєднання та виходу учасників з групи, а також дозволяють більш вільно вести процес бенчмаркінгу. Учасники групи далеко не завжди так само зацікавлені у виконанні роботи, що ускладнює отримання користі з процесу бенчмаркінгу.

При роботі із соціальними медіа також необхідно приділяти особливу увагу інформаційній безпеці. Хоча теоретично онлайн-групи й інструменти спільної роботи є безпечними та забезпечують конфіденційність, при будь-якому завантаженні та публікації даних на веб-сайтах існує ризик небажаного витоку інформації. Одним зі способів мінімізувати такий ризик є використання онлайн-інструментів для прямої комунікації, наприклад голосового зв'язку та чатів.

Як і будь-який інструмент, який може використовувати підприємство, бенчмаркінг має свої переваги та недоліки, які наведено в *табл. 2*.

Аналізуючи переваги та недоліки з *табл. 2*, можна припустити, що бенчмаркінг вимагає достатнього досвіду та можливості великого збору інформації. Тому деяким підприємствам, скажімо, тим, які не мають достатніх фізичних і матеріальних ресурсів, може бути не під силу впровадження цього інструменту. Ці та інші недоліки має враховувати будь-яке підприємство, що займається бенчмаркінгом. Вони можуть і не викликати значних труднощів, але їх рано чи пізно доведеться вирішувати. Варто навести рекомендації, які дають науковці:

- ✦ при виборі партнерів по бенчмаркінгу необхідно вести пошук не тільки у своїй галузі, а й за її межами;
- ✦ стимулювати партнерів до участі в проекті;
- ✦ орієнтуватися на передові методи роботи, а не на показники;
- ✦ вивчати не тільки результативність кращих у своїй ніші підприємства, але і те, як саме вони досягли такого рівня (визначитися з інструментами реалізації);
- ✦ включити в групу бенчмаркінгу як прихильників, так і скептиків [9, с. 78; 15, с. 6–8].

Якщо врахувати вищенаведені рекомендації, бенчмаркінг стає потужним інструментом підвищення ефективності інноваційних бізнес-процесів, виявлення передових інноваційних методів роботи, дає поштовх до стратегічного інноваційного розвитку підприємства. Вивчаючи підприємства з найвищою ефективністю, розуміючи, що впливає на таку ефективність, а потім порівнюючи ці процеси з тими, які працюють на конкретному підприємстві, можна впровадити зміни, які принесуть значні вдосконалення.

Переваги та недоліки бенчмаркінгу

Переваги	Недоліки
Порівняльний аналіз дає можливість для генерування ідей та обміну перевіреними діловими практиками, які можна розглядати як досвід навчання для підприємства	Іноді підприємство не в змозі зібрати необхідну кількість інформації для проведення бенчмаркінгу. Це призводить до неналежного або неадекватного порівняння результатів діяльності підприємства
Ініціює технологічну модернізацію, завдяки якій підприємство знайомиться з інноваційними технологіями та технологіями, які були прийняті лідерами ринку. Відповідно, підприємства можуть планувати модернізацію своїх технологій для підтримки конкуренції	Підприємства, як правило, залежать від стратегій інших підприємств для досягнення успіху. У цьому процесі слідування лідерам ринку вони жертвують своєю індивідуальністю та унікальністю і починають йти шляхом, показаному іншими
Підприємство аналізує та вивчає стандарти конкурентів. Це сприяє підвищенню рівня виробництва та якості продукції	Деякі організації не розуміють фактичної мети цієї стратегії та починають копіювати своїх конкурентів у кожному аспекті. Це може призвести до падіння бізнесу
Бенчмаркінг приводить до зростання організації, оскільки покращує загальну якість продукції та зменшує шанси на помилки завдяки стандартизації бізнес-операцій	Правильне порівняння вимагає наявності двох або більше підприємств, що належать до однієї галузі та конкурують між собою. Але іноді підприємства роблять нерелевантні порівняння, що призводить до поганих орієнтирів
Знаючи про бізнес-конкурентів та їх стратегію, бенчмаркінг допомагає підприємству ефективно розробляти свої стратегії. Це також сприяє оновленню підприємства останніми розробками та технологіями, тим самим перемагаючи ринкову конкуренцію	Для бенчмаркінгу потрібна команда досвідчених кадрів, які мають відмінні аналітичні навички та досвід у цій галузі. Таким чином, збільшуються адміністративні витрати підприємства. Навіть впровадження змін передбачає збільшення капітальних витрат у рази
Зростає загальна ефективність роботи працівників, оскільки стандартизація роботи спонукає їх працювати краще, не роблячи багатьох помилок	
Завдяки порівняльному оцінюванню підприємство збирає достатню кількість даних про потреби клієнта за допомогою зворотного зв'язку. Ця інформація допомагає підприємству підвищити рівень клієнтського досвіду та рівень задоволеності	

Джерело: складено на основі [10, с. 209; 15, с. 10].

ВИСНОВКИ

Бенчмаркінг підприємства дає змогу зрозуміти, наскільки вдало працює кожен аспект бізнесу, що дозволяє виявити, які сфери потребують удосконалення. Цей процес включає аналіз конкретних показників та відстеження показників, пов'язаних із досягненням довгострокових цілей. Бенчмаркінг дозволяє бізнесу оцінювати прогрес і вносити стратегічні зміни, щоб полегшити успіх.

Сьогодні підприємства недооцінюють важливість інформаційного обміну та ефективної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища в їхньому впливі на підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах жорсткого конкурентного середовища потрібне не просто володіння сучасними інструментами інноваційного розвитку, такими як бенчмаркінг, а вміння постійно вдосконалювати ці інструменти. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Вартанова О. В., Шестер І. В. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства.

1. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 8. Ч. 2. С. 89–92. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/73.pdf
2. Гаєвський В. В. Необхідність маркетингу в системі управління та впровадження бенчмаркінгу як ефективної маркетингової стратегії підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 17. Ч. 1. С. 41–46. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/11.pdf
3. Головчук Ю. О., Дідик В. В. Ефективність використання інноваційного маркетингу та ступінь довіри до нього потенційних споживачів. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-22>
4. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66>

5. Гордей О. Д., Жолоб А. О. Бенчмаркінг як спосіб уникнення кризових явищ на підприємстві. *Фінансовий простір*. 2019. № 2. С. 154–163. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(34\).2019.183589](https://doi.org/10.18371/fp.2(34).2019.183589)
6. Гришова І. Ю., Дяченко О. П., Герасименко А. В. Бенчмаркінг як метод підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: практичний досвід застосування. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 6. С. 62–72. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.06.07>
7. Erfan V. I., Stetsiv M. P., Fedina O. V. Окремі аспекти удосконалення фінансового менеджменту компанії з використанням процесу бенчмаркінгу. *Фінансові дослідження*. 2018. № 1. URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/103.pdf>
8. Лещук Г. В. Концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 100–105. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_2/20.pdf
9. Мостенська Т. Л., Сова А. В. Бенчмаркінг в системі формування організаційної культури. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 51. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.051.2018.153470>
10. Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. С. 208–214. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1706/6565656785>
11. Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О. Вплив інституційних факторів на маркетингове ціноутворення органічної продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 49. С. 83–87. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/49_2020/15.pdf
12. Середницька Л. П., Волинець В. В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 41–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-96>
13. Стадник В. В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітності у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 6. С. 132–137. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4809/1/STADNYK%20VALENTYNA%20%гетерарх.pdf>
14. Стадник В. В., Михальчик С. О. Методологічні особливості формування ефективного мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 5. Т. 1. С. 224–231. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/7565/1/16.pdf>
15. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2016. Т. 3. № 4. С. 4–12. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.70540>

REFERENCES

- Erfan, V. I., Stetsiv, M. R., and Fedyna, O. V. "Okremi aspekty udoskonalennia finansovoho menedzhmentu kompanii z vykorystanniam protsesu benchmarkinhu" [Some Aspects of Improving the Company's Financial Management Using the Benchmarking Process]. *Finansovi doslidzhennia*. 2018. http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2018_1_16
- Haievskiy, V. V. "Neobkhdnist marketynhu v systemi upravlinnia ta vprovadzhennia benchmarkinhu yak efektyvnoi marketynhovoї stratehii pidpriemstv" [The Need for Marketing in the Management System and Implementation of Benchmarking as an Effective Marketing Strategy of Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*, no. 17 (1) (2018): 41-46.
- Holovchuk, Yu. O., and Didyk, V. V. "Efektyvnist vykorystannia innovatsiinoho marketynhu ta stupin doviry do nyoho potentsiinykh spozhyvachiv" [The Effectiveness of Innovative Marketing and the Degree of Confidence in it of Potential Consumers]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 19 (2018): 157-162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-22>
- Holovchuk, Yu. O., and Pchelianska, H. O. "Osoblyvosti formuvannia stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva na osnovi paradyhmy innovatsiinoho rozvytku" [Features of Formation of Strategy of Increase of Competitiveness of the Enterprise on the Basis of a Paradigm of Innovative Development]. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66>
- Hordei, O. D., and Zholob, A. O. "Benchmarkinhu yak sposib unyknennia kryzovykh yavyshch na pidpriemstvi" [Benchmarking as a Way to Avoid Crises in the Enterprise]. *Finansovyi prostir*, no. 2 (2019): 154-166. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(34\).2019.183589](https://doi.org/10.18371/fp.2(34).2019.183589)
- Hryshova, I. Yu., Diachenko, O. P., and Herasymenko, A. V. "Benchmarkinhu yak metod pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv: praktychnyi dosvid zastosuvannia" [Benchmarking as a Method of Increasing the Competitiveness of Agricultural Enterprises: Practical Experience]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, no. 6 (2019): 62-72. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.06.07>
- Kovalchuk, S., Kobets, D., and Dybchuk, L. "Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise". *Vostochno-Yevropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnologiy*. 2016. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.70540>
- Leshchuk, H. V. "Kontseptsiia benchmarkinhu v systemi investytsiinoho zabezpechennia rozvytku infrastruktury rehioniv" [The Concept of Benchmarking in the System of Investment Support for the Development of Regional Infrastructure]. *Intelekt XXI*, no. 2 (2019): 100-105.
- Mostenska, T. L., and Sova, A. V. "Benchmarkinhu v systemi formuvannia orhanizatsiinoi kultury" [Benchmarking in the System of Organizational Culture Formation]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho*

- tehnologichnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky", no. 51 (2018): 75-81.*
DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.51.2018.153470>
- Nehodenko, V., Varhatiuk, M., and Shcherbata, M. "Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti katehorii «benchmarkinh»" [Theoretical Aspects of Defining the Essence of the Category "Benchmarking"]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 29 (1) (2019): 208-214.
- Pchelianska, H. O., and Holovchuk, Yu. O. "Vplyv instytut-siinykh faktoriv na marketynhove tsinoutvorennia orhanichnoi produktsii" [Influence of Institutional Factors on Marketing Pricing of Organic Products]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2020. http://bses.in.ua/journals/2020/49_2020/15.pdf
- Serednytska, L. P., and Volynets, V. V. "Innovatsiini tekhnologii v lohistychnii systemi" [Innovative Technologies in the Logistics System]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-96>
- Stadnyk, V. V. "Heterarkhiia yak orhanizatsiia obolonka efektyvnoi vzaємodii riznomanitnosti u zabezpechenni konkurentospromozhnosti suchasnykh korporatsii" [Heterarchy as an Organizational Shell

- of Effective Interaction of Diversity in Ensuring the Competitiveness of Modern Corporations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Seriya "Ekonomichni nauky". 2015. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4809/1/STADNYK%20VALENTYNA%20%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%80%D1%85.pdf>
- Stadnyk, V. V., and Mykhalchuk, S. O. "Metodolohichni osoblyvosti formuvannia efektyvnoho motyvatsiynoho mekhanizmu innovatsiynoho rozvytku pidpriemstva" [Methodological Features of Formation of the Effective Motivational Mechanism of Innovative Development of the Enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Seriya "Ekonomichni nauky". 2018. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/7565/1/16.pdf>
- Vartanova, O. V., and Shester, I. V. "Benchmarkinh innovatsiynoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva" [Benchmarking of Innovative Potential of Industrial Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 2014. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/73.pdf

УДК 338.1:627.2
JEL: D47; L10; L99; O18; R49

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РІЧКОВИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

©2020 ШКУРЕНКО О. В., МЕЛЬНИК Ю. Ю.

УДК 338.1:627.2
JEL: D47; L10; L99; O18; R49

Шкуренко О. В., Мельник Ю. Ю. Діагностика конкурентного середовища як інструмент розвитку річкових портів України

Мета статті полягає в діагностиці конкурентного середовища ПАТ «Київський річковий порт» із застосуванням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера для розроблення пропозицій щодо розвитку річкових портів України. У результаті дослідження було встановлено, що послуги з перевезень річковим транспортом відіграють значну роль в економіці держав, і, безумовно, виникає проблема підвищення конкурентоспроможності річкових портів України, зважаючи на те, що держава має вагомий потенціал внутрішніх водних шляхів. Проведено SWOT-аналіз річкового транспорту та портів України, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Доведено, що одним із базових інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства для цілей стратегічного планування є модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Виокремлено фактори впливу на конкурентне середовище річкового порту ПАТ «Київський річковий порт», а саме: вплив з боку держави; ринкова влада споживачів та послуг-замінників; вплив існуючих і нових конкурентів; вплив постачальників. Акцентовано увагу на тому, що необхідний системний підхід до розвитку сектора з перевезень внутрішніми водними шляхами, що є актуальним в умовах інтеграції шляхів сполучення в систему міжнародних транспортних коридорів. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є обґрунтування розроблення механізму управління стратегією розвитку річкових портів України.

Ключові слова: річковий порт, конкурентоспроможність, транспорт, конкурентне середовище, модель п'яти конкурентних сил.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-426-436>

Рис.: 5. Табл.: 4. Бібл.: 19.

Шкуренко Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: dondyy@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/Q-9421-2018>

Мельник Юлія Юріївна – магістр кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: yuliya.melnick@gmail.com

УДК 338.1:627.2
JEL: D47; L10; L99; O18; R49

Шкуренко О. В., Мельник Ю. Ю. Диагностика конкурентной среды как инструмент развития речных портов Украины

Цель статьи заключается в диагностике конкурентной среды ОАО «Киевский речной порт» с применением модели пяти конкурентных сил М. Портера для разработки предложений по развитию речных портов Украины. В результате исследования было установлено, что услуги по