

КЛЮЧОВІ ЕТАПИ БЕНЧМАРКІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет;

Анотація

У статті розглянуто концептуальні засади бенчмаркінгу бізнес-процесів як системного підходу до порівняння власної діяльності з еталонними моделями конкурентів та лідерів галузі. Проаналізовано потенціал методу для значного підвищення операційної ефективності, зокрема зменшення кількості помилок на 20–50% та оптимізації витрат. Деталізовано методологію реалізації бенчмаркінгу як циклічного процесу, що охоплює етапи від глибокої самодіагностики з використанням SWOT-аналізу до моніторингу результатів. Особливу увагу приділено принципу «адаптуй, а не копіюй» та нівелюванню ризиків сліпого запозичення. Визначено роль критичного аналізу факторів успіху та оцінки доцільності інвестицій у забезпеченні стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: Бенчмаркінг бізнес-процесів, еталонні моделі, SWOT-аналіз, адаптивне впровадження, безперервне вдосконалення.

Abstract

The article examines the conceptual foundations of business process benchmarking as a systematic approach to comparing an organization's own operations with the benchmark models of competitors and industry leaders. The method's potential for significantly increasing operational efficiency is analyzed, including reducing the number of errors by 20–50% and optimizing costs. The methodology for implementing benchmarking is detailed as a cyclical process that covers stages from deep self-diagnosis using SWOT analysis to results monitoring. Particular attention is paid to the principle of "adapt, don't copy" and mitigating the risks of blind borrowing. The role of critical analysis of success factors and the assessment of investment feasibility in ensuring the enterprise's strategic competitiveness are determined.

Keywords: Business process benchmarking, Benchmark models, SWOT analysis, Adaptive implementation, Continuous improvement.

Вступ

Бенчмаркінг бізнес-процесів являє собою систематичний і стратегічний підхід, що передбачає порівняння внутрішніх процесів організації з аналогічними процесами у прямих конкурентів, лідерів галузі або з еталонними моделями [1]. Ця діяльність здійснюється з обов'язковим урахуванням вимог споживачів і спрямована не на сліпе копіювання, а на глибоке розуміння того, які фактори зумовлюють високу ефективність процесів у найкращих компаніях. Основна мета полягає у виявленні цих першопричин успіху та їх адаптованому впровадженні для запобігання небажаним розбіжностям у власній діяльності. Бенчмаркінг є особливо доцільним для локальних процесів та їх інтеграції, пропонуючи швидкість, відносно невисокі витрати та мінімальні зусилля, що може призвести до значного зниження витрат і тривалості циклу, а також до зменшення кількості помилок в діапазоні 20-50% [2].

Результати дослідження

Реалізація бенчмаркінгу не є одноразовою акцією, а являє собою складний циклічний процес, фундаментом якого стає етап діагностики та внутрішнього аналізу. На цьому початковому етапі головна мета полягає в тому, щоб уникнути ситуації, коли компанія намагається виміряти зовнішній світ, не розуміючи власних параметрів. Простого поверхневого розуміння процесів тут недостатньо, тому необхідно здійснити їх детальне моделювання, щоб чітко розбити діяльність на елементарні дії та визначити межі відповідальності. У цьому контексті використання SWOT-аналізу слугує ефективним фільтром для пріоритизації: компанія не просто шукає слабкі сторони, а співставляє їх із загрозами ринку. Якщо певний процес є слабким, але критичним для клієнта, він автоматично стає першочерговим об'єктом для бенчмаркінгу. Особливу увагу слід приділяти локальних процесам, оскільки замість спроби покращити все виробництво одразу, набагато ефективніше взяти вузький сегмент і довести

його до досконалості через інтеграцію найкращих практик.

Наступним кроком є стратегічний пошук конкурентів та систематизований збір даних, де вибір еталону фактично визначає «стелю» майбутніх досягнень підприємства. Пошук не повинен обмежуватися лише прямими конкурентами, оскільки часто справжні інновації та можливості для проривного бенчмаркінгу знаходяться в інших галузях, які мають схожі функціональні процеси. Окрім традиційних джерел, таких як ЗМІ та конференції, важливим інструментом є глибокий аналіз фінансових звітів та патентної активності. Після визначення об'єкта дослідження розпочинається етап «розвідки», що вимагає перетворення спостережень на конкретні метрики. Для уникнення суб'єктивізму використання контрольного списку з чіткими критеріями якості є обов'язковим. При цьому критично важливою є перехресна перевірка даних з кількох джерел, щоб відфільтрувати маркетингові перебільшення та переконатися, що успіх еталонної компанії є системним, а не випадковим.

Аналітичним ядром всього процесу виступає етап аналізу розривів, де головна мета - знайти не просто різницю в цифрових показниках, а зрозуміти фактори успіху, за рахунок яких ці показники досягаються [3]. Це може бути специфічна технологія, унікальна корпоративна культура або спрощена система управління. На цьому етапі відбувається критична оцінка доцільності, яка діє як запобіжник: якщо еталонна компанія досягає успіху завдяки інвестиціям, які є непідйомними для вашого бюджету, подальше впровадження може бути визнане недоцільним. Такий висновок також вважається позитивним результатом, оскільки він економить ресурси компанії від завідомо провальних проєктів.

Найскладнішим етапом є адаптивне впровадження, де теорія зустрічається з практикою, і тут діє непорушний принцип «адаптуй, а не копіюй». Механічне перенесення чужих процесів без урахування контексту власної організації - її культури, кваліфікації персоналу та ІТ-ландшафту - неминуче призведе до відторгнення змін. Крім того, існує реальна небезпека імпорту прихованих проблем, так званий ефект «Троянського коня», коли разом з ефективним процесом переносяться і приховані ризики еталонної компанії, наприклад, перепрацювання персоналу [4]. Завершується цикл етапами моніторингу та повторної самооцінки, адже бенчмаркінг не має фінішної лінії. Поки компанія впроваджувала зміни, конкуренти та ринкові стандарти також змінилися, тому досягнуті результати стають основою для формування нових орієнтирів у безперервному процесі вдосконалення.

Висновки

Бенчмаркінг бізнес-процесів є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє організації швидко досягати значних операційних покращень, мінімізуючи при цьому витрати. Ключ до успіху полягає у дисциплінованому та критичному проходженні всіх шести етапів, від детальної самооцінки та моделювання процесів до цілеспрямованого моніторингу результатів. Правильне застосування методу вимагає глибокого розуміння того, що цільова функція — це не зовнішня схожість процесів, а засвоєння логіки та КФУ, що лежать в основі успіху лідерів, і їхнє творче перетворення у відповідності до внутрішніх умов. Таким чином, бенчмаркінг перетворюється з простого порівняння на стратегічний механізм безперервного вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Поливода А.В., Малюта Л.Я., Матвіїшин Р.І. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку»*, (Тернопіль, 26 травня 2023 року), с. 100-101 URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41745/2/KhI_VNPK_2023_Polyvoda_A-Benchmarking_as_a_strategic_100-101.pdf
2. Фещур Р., Яворська Н., Меренюк Т. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. *Вісник Видавництва Львівської політехніки*. 2019. No 605. С. 43–49. URL: https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf
3. Кравець О. В. Бенчмаркінг як метод для покращення діяльності підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2023. № 12. С. 56–63. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12.23._topic_Kravets-56-63.pdf

4. Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 143-151. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10832>

Рибак Богдан Володимирович — студент групи МБА-24м, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: bogdanribak1111@gmail.com

Науковий керівник: **Шварц Ірина Володимирівна** — кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: shvarz@vntu.edu.ua

Rybak Bogdan V. — student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email : bogdanribak1111@gmail.com

Supervisor: **Shvarts Irina Volodimiryvna** — PhD in Economics, Associate Professor of Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: shvarz@vntu.edu.ua