

**Н. М. Черненко**

доктор педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри освітнього менеджменту  
та публічного управління  
ДЗ «Південноукраїнський національний  
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

## ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*У статті теоретично узагальнено та систематизовано погляди вчених на бенчмаркінг, охарактеризовано види, типи й етапи його впровадження. Визначено переваги бенчмаркінгу та можливі проблеми під час застосування публічними службовцями цього інструмента в управлінській діяльності.*

**Ключові слова:** публічні службовці, управлінська діяльність, бенчмаркінг, види, типи бенчмаркінгу.

**Постановка проблеми.** Сучасні публічні службовці виконують низку взаємопов'язаних та взаємозумовлених видів діяльності відповідно до посади, що обіймають. Управлінська діяльність публічних службовців в умовах оптимізації та реформування всіх гілок публічної влади, постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища передбачає необхідність послідовних кроків щодо вибору методів, засобів та інструментів управління залежно від ситуації, чинників і ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед простих та дієвих інструментів удосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності все частіше використовується науковцями (І. Гириловська, А. Карягін, Д. Маслов, Ю. Вилгіна, К. Забродська, Дж. Перані та ін.) бенчмаркінг.

За результатами аналізу наукового фонду визначено ступінь досліджуваності проблеми, її джерельну базу. З'ясовано, що поняття «бенчмаркінг» є досить ємним і різноаспектим, оскільки вчені його визначають: по-перше, як процес (Р. Рейдер, О. Криворучко, Ю. Сукач, О. Федорчак та ін.); як діяльність (Д. Петряшов та ін.); як пошук (Л. Артеменко, Л. Довгань, Ю. Каракай, О. Щегельська); як метод (О. Макаруч, О. Мартиненко та ін.); як спосіб (Н. Воеводина, А. Кулагіна, Є. Логі-

нова й ін.); як інструмент (І. Гириловська, М. Лютікова, Р. Морозова, Т. Морщенок, П. Сухарев та ін.).

Незважаючи на значну зацікавленість бенчмаркінгом, у дослідженнях вітчизняних учених він висвітлюється недостатньо повно, тому актуальним є визначення переваг та можливих проблем під час застосування публічними службовцями цього інструмента в управлінській діяльності.

**Мета статті** – узагальнити та систематизувати погляди вчених щодо визначення поняття «бенчмаркінг», охарактеризувати види, типи й етапи впровадження; визначити переваги бенчмаркінгу та можливі проблеми під час застосування публічними службовцями цього інструмента в управлінській діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Дефінітивний аналіз поняття «бенчмаркінг» дає можливість констатувати, що англійське benchmark означає «початок відліку», «еталонне порівняння», «критерій». Закордонні словники трактують цей термін як експертний стандарт, або стандарт, за яким можна проводити вимір чого-небудь, давати йому оцінку.

Аналітична робота, проведена на базі вітчизняного і закордонного наукових фондів свідчить, що дослідники (Л. Артеменко, Л. Довгань, Ю. Каракай, Н. Карпенко, О. Щегельська й ін.) «бенчмаркінг» розглядають як безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики

конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей із метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [3, с. 372; 15, с. 15]; як пошук тих найкращих рис, інструментів, методів та практик, застосування яких на відповідному підприємстві приводить до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності [4, с. 141].

На думку Д. Петряшова, бенчмаркінг є систематичною діяльністю, що здійснюється підприємством і спрямована на виявлення вдалого досвіду конкурентів і його використання у власній практиці з метою підвищення власної конкурентоспроможності [11]. Р. Рейдер «бенчмаркінг» тлумачить як безперервний процес аналізу і порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма у виконанні власних функцій [12, с. 7]. Як процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного поліпшення, визначають термін «бенчмаркінг» О. Криворучко, Ю. Сукач [5, с. 81]; процесом пошуку, вивчення і впровадження найкращих із відомих методів управління, спрямованим на пошук, оцінку та навчання в тих, хто досяг найкращих результатів у даній сфері, вважає бенчмаркінг О. Федорчук [14].

М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев тлумачать бенчмаркінг як визнаний та дозволений інструмент досягнення цілей і стратегій підприємства, що заснований на детальному вивченні конкурентного середовища, впровадженні модифікованого досвіду цих підприємств із метою безперервного вдосконалення власної діяльності [7]. Інструментом, що допомагає зіставити показники ефективності, дає можливість зрозуміти слабкі та сильні сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами та світовими лідерами в галузі, встановити основні чинники їхньої успішності та на підставі результатів розробити й ухвалити відповідні управлінські рішення щодо подальшого стій-

кого розвитку суб'єкта підприємництва в умовах динамічного зовнішнього середовища, називає бенчмаркінг Т. Морщенок [9, с. 539]. Водночас О. Макаруч, О. Мартиненко розглядають бенчмаркінг як специфічний метод порівняльного аналізу для підприємств, що працюють в умовах конкурентної боротьби, тобто постійного систематичного пошуку, впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності [8]. Як спосіб оцінки стратегії та цілей діяльності порівняно з найбільш успішними аналогічними організаціями для того, щоб зайняти на довгостроковий період своє місце на ринку, визначають бенчмаркінг Н. Воєводина, А. Кулагіна, Є. Логінова [1].

Отже, використання бенчмаркінгу в управлінській діяльності, з одного боку, є пошуком найкращих рис, інструментів, методів і практик, застосування яких передбачає вдосконалення самих себе, завдяки навчанню в інших, з іншого – це інструмент для самовдосконалення, досягнення цілей і стратегій підприємств / організацій / установ.

У табл. 1 узагальнено і систематизовано погляди вчених (А. Гончарук, Т. Пахомова, В. Титова та ін.) щодо визначення видів бенчмаркінгу.

Таблиця 1

**Погляди вчених  
щодо видів бенчмаркінгу**

<b>Науковець</b>	<b>Види бенчмаркінгу</b>
А. Гончарук	– внутрішній; – конкурентний; – функціональний; – бенчмаркінг процесу; – загальний бенчмаркінг; – асоціативний; – глобальний.
Т. Пахомова	– горизонтальний; – вертикальний; – внутрішній; – зовнішній; – інституційний; – корпоративний.
В. Титова	– порівняльний; – процесний.

А. Гончарук виокремлює такі види бенчмаркінгу: внутрішній (здійснюється всередині корпорації і полягає в зіставленні характеристик підприємницьких одиниць); конкурентний (припускає

дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств конкурентів); функціональний (порівняння визначеної функції двох чи більше організацій у тому ж секторі); бенчмаркінг процесу (спрямований на зміну визначених показників і функціональності для їхнього зіставлення з підприємствами, характеристики яких є адекватними в аналогічних процесах); загальний бенчмаркінг (порівнює визначену функцію двох або більше підприємств незалежно від підприємницької діяльності); асоціативний (здійснюється організаціями, що перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі); глобальний (розширення стратегічного бенчмаркінгу, що охоплює також асоціативний) [2].

Т. Пахомова визначає основні види бенчмаркінгу: горизонтальний (пошук, вивчення і застосування окремих операцій та технологій для покращення результатів діяльності організації); вертикальний (пошук, вивчення і застосування кращих досягнень, що охоплюють повний цикл діяльності всієї установи загалом); внутрішній (порівняння окремих операційних дій із подібними в самій установі і виявлення того, що необхідно вдосконалити); зовнішній (пошук і вивчення кращого досвіду серед інших компаній із метою визначення можливості його застосування); інституційний (процес вдосконалення окремої організації на основі кращих зразків діяльності і досягнення ефективності інших організацій); корпоративний (процес вдосконалення групи установ на основі партнерських відносин, обміну та поширення досвіду) [10].

Цікавою є наукова позиція В. Титової, яка зазначає, що є два основні типи бенчмаркінгу: порівняльний і процесний. Водночас вчений рекомендує їх поєднувати з метою досягнення кращого результату. Порівняльний бенчмаркінг є підґрунтям процесного, оскільки передбачає порівняння діяльності не лише підприємств-конкурентів, але і передових фірм інших галузей [13].

Небезпідставно І. Гириловська наголошує на тому, що бенчмаркінг дозволяє дати відповідь на запитання (як ми працюємо порівняно з іншими? до чого ми по-

винні прагнути? хто працює найкраще у визначених напрямках? яким чином їм це вдається? як ми можемо застосувати те, чим користуються інші? як нам стати найкращими?), успіх якого полягає в чіткому виконанні визначених структурних процедур. Цикл бенчмакінгу передбачає чотири основні кроки: по-перше, визначення ключових чинників успіху; по-друге, визначення максимальних результатів, яких необхідно досягти; по-третє, створення програми досягнення кращих результатів; по-четверте, моніторинг результатів діяльності.

Погоджуємося з більшістю вчених (Л. Артеменко, Н. Воєводина, Л. Довгань, Ю. Каракай, О. Лашенко, Т. Морщенок та ін.) у тому, що впровадження бенчмаркінгу передбачає шість основних етапів [9, с. 538; 3, с. 383; 6].

На першому етапі визначається об'єкт бенчмаркінгу, визначаються потреби підприємства / організації / установи в змінах, оптимізації; оцінюється ефективність діяльності підприємства / організації / установи; визначаються провідні операції, що впливають на результат діяльності підприємства / організації / установи, а також спосіб кількісного виміру характеристик; з'ясовується глибина змін. Ідентифікація проблем, їх структуризація; постановка мети та завдань для вирішення конкретної проблеми. Другим етапом є вибір партнера в бенчмаркінгу, підприємства / організації / установи для порівняння; визначення виду бенчмаркінгу – зовнішній чи внутрішній; встановлення контактів з еталонними підприємствами / організаціями / установами, вивчення управлінських процесів та досягнутих конкретних результатів, а також переваг і успішних проектів, шляхів їх реалізації; визначення критеріїв, за якими здійснюватиметься оцінювання й аналіз. Третій етап передбачає збирання інформації про власне / власну підприємство / організацію / установу та відповідних партнерів по бенчмаркінгу, використовують як первинні, так і вторинні дані, отримана інформація повинна бути якісною, достовірною, всебічно перевіреною. Четвертий етап, аналітико-інтерпретаційний, на якому здійснюється класифікація інформації,

систематизація, обрання методу аналізу, оцінка ступеня досягнення цілі та чинників, що визначають результат. На п'ятому етапі впровадження відбувається успішна адаптація досвіду, корисних рішень, методів управління та технологій вирішення проблем, враховуючи особливості функціонування підприємства / організації / установи. Розробляється, узгоджується і затверджується план дій, строків, витрат; визначаються виконавці й відповідальні, процедури моніторингу, оцінки й аналізу процесу впровадження; контроль виконання плану дій, строків, витрат, що здійснюється відповідно до визначених цілей, встановлених критеріїв, дотриманих строків і бюджетів під час впровадження заходів. Шостий етап, експертно-коригувальний, передбачає нову оцінку об'єкта бенчмаркінгу, порівняння бажаних змін і результатів зі створеною еталонною моделлю власного підприємства / організації / установи, ідентифікацію проблем, ймовірних ризиків, коригування на підставі результатів, створення і підтримку імplementованих процесів у результативність підприємства / організації / установи.

Небезпідставно О. Лащенко наголошує на тому, що бенчмаркінг базується на виконанні функцій планування, дослідження, аналізу, адаптації, удосконалення, передбачає чітку постановку завдань і визначену послідовність етапів.

Зауважимо, що вчені (О. Артеменко, П. Демченко, Н. Наволоська та ін.) акцентують увагу на низці проблем, що перешкоджають успішному здійсненню бенчмаркінгу: тимчасові обмеження, брак ресурсів; конкурентні бар'єри, недоступність або важкодоступність необхідної інформації про діяльність конкурентів; недолік управлінських і професійних кадрів; опір змінам із боку менеджменту і персоналу; недосконалість планування і короткострокові очікування; некоректне розуміння інструментів та призначення бенчмаркінгу розглядають як виробниче (комерційне) шахрайство, або явище недоброякісної конкуренції.

Наголосимо на тому, що проблеми використання бенчмаркінгу у сфері публічного управління й адміністрування варіюватимуться від ситуації та завдань, що

ставить перед собою публічний службовець, оскільки під час імplementації досвіду закордонних країн, використання інструментарію необхідно враховувати різні стандарти, законодавство, умови організації праці, звітність, вони не є тотожними, що зумовлює наявність додаткових бар'єрів і чинників.

**Висновки і пропозиції.** У підсумку дослідження поглядів учених щодо переваг та необхідності використання бенчмаркінгу в управлінській діяльності публічних службовців зазначимо, що бенчмаркінг, по-перше, сприяє об'єктивному аналізу слабких та сильних сторін ухвалених рішень та процесів оптимізації підприємства / організації / установи, цілеспрямованому вивченню аналогічних ситуацій у лідерів-еталонів із зазначених питань для визначення стратегічних орієнтирів, з урахуванням імовірних ризиків; по-друге, бенчмаркінг дозволяє почерпнути нові ідеї як в організації управлінського процесу, так і у сфері маркетингу надання населенню якісних послуг, є альтернативою традиційному стратегічному плануванню, відкриває можливість переходу до планування на основі аналізу показників конкурентів.

Зауважимо, що найбільшою перевагою бенчмаркінгу є вдосконалення управлінської діяльності в умовах реформування, децентралізації, формування дієздатних об'єднаних територіальних громад; його технологія об'єднує в єдину систему розроблення стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

### Список використаної літератури:

1. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг: практическое пособие / Н. Воеводина, А. Кулагина, Е. Логинова. URL: [http://fictionbook.ru/author/a\\_v\\_kulagina/benchmarking\\_instrument\\_razvitiya\\_konkur/read\\_online](http://fictionbook.ru/author/a_v_kulagina/benchmarking_instrument_razvitiya_konkur/read_online).
2. Гончарук А. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Економіка: реалії часу. 2007. № 1 (27). С. 12–15
3. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
4. Карпенко Н. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього

- бізнесу. Механізм регулювання економіки. 2007. № 4. С. 138–145.
5. Криворучко О., Сукач Ю. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. 2012. Вип. 20. С. 78–89.
  6. Лашенко О. Бенчмаркінг як елемент системи муніципального маркетингу. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Вип. 3 (29). ніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 272–278.
  7. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства / М. Лютікова, Р. Морозова, П. Сухарев. URL: [http://www.rusnauka.com/33\\_NIEK\\_2008/Economics/37138.doc](http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc).
  8. Макарчук О., Мартиненко О. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_6/249.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf).
  9. Морщенок Т. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільства. 2017. № 9. С. 533–540. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/92.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/92.pdf)
  10. Пахомова Т. Бенчмаркінг як інструмент управління якістю в системі державного управління. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Вип. 2 (30). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. С. 358–363.
  11. Петряшов Д. Создание системы бенчмаркинга на предприятии B2B. Управление сбытом. 2012. № 1. URL: <http://marketinginform.ru/publications/petryashov-dv-sozdanie-sistemi-benchmarkinga/>.
  12. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определение стратегии и повышение прибили. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 248 с.
  13. Титова В., Макаренко О. Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия. Инновации. 2006. № 7. С.104–106.
  14. Федорчак О. Інноваційні інструменти управління цільовими програмами та проектами. URL: [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf).
  15. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку. Управление компанией. 1999. № № 1–2. С. 13–19.

### **Черненко Н. Н. Использование бенчмаркинга в управленческой деятельности публичных служащих**

*В статье теоретически обобщены и систематизированы взгляды ученых на бенчмаркинг, охарактеризованы виды, типы и этапы его внедрения. Определены преимущества бенчмаркинга и возможные проблемы при применении публичными служащими этого инструмента в управленческой деятельности.*

**Ключевые слова:** публичные служащие, управленческая деятельность, бенчмаркинг, виды, типы бенчмаркинга.

### **Chernenko N. Use of benchmarking in the management of public servants**

*The article summarizes and systematizes the views of scientists regarding the benchmarking in the theoretical way, describes the types, types and stages of implementation. The advantages of benchmarking and possible problems when using this tool in public administration by public servants are determined.*

**Key words:** public servants, management activity, benchmarking, types, types of benchmarking.