

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК: 338.33

JEL: D 21; L 10; L 19; M 19

DOI: 10.35774/rarprsu2023.28.089

Світлана КРАМАРЧУК

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: s.p.kramarchuk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5130-9954

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Досліджено процес удосконалення формування стратегії розвитку підприємств на засадах бенчмаркінгу як засобу, що дає змогу вітчизняним підприємствам готуватися до майбутніх викликів та можливостей.

Мета. Дослідження бенчмаркінгу як дієвого прогресивного інструментарію для формування ефективної стратегії вітчизняного підприємства. Для досягнення окресленої мети визначено такі завдання: дослідити сутність стратегії та її роль у підвищенні конкурентоздатності вітчизняного підприємства; визначити сутність бенчмаркінгу як прогресивної технології підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств; окреслити основні методичні кроки застосування бенчмаркінгу як інструменту удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Методи. Використано методи системного, компаративного, структурного аналізу та узагальнення.

Результати. Досліджено сутність поняття «стратегія підприємства», визначено її роль у підвищенні конкурентоздатності. Обґрунтовано застосування бенчмаркінгу як важливого інструменту побудови ефективної стратегії розвитку вітчизняних підприємств. Визначено сутність цього методу, що полягає в порівнянні та аналізі діяльності, продуктивності, процесів і результатів організації з найкращими практиками, стандартами та досягненнями відомих гравців на ринку або відомих лідерів у відповідній галузі.

Окреслено основні методичні кроки застосування стратегічного бенчмаркінгу як інструменту удосконалення стратегії розвитку підприємства. Насамперед необхідно оцінити, як організація визначає свої стратегічні пріоритети і як вони впроваджуються. Наступний етап здійснення такого виду – знайти та вивчити найкращі стратегічні практики в інших організаціях, які можуть бути застосовані для досягнення стратегічних цілей певного підприємства. В подальшому, доцільно зробити вибір інноваційних та успішних стратегічних підходів й адаптувати їх до наявних умов діяльності, після чого інтегрувати у власну стратегію. Запропонований алгоритм стратегічного бенчмаркінгу може суттєво допомогти вітчизняним підприємствам підготуватися до майбутніх викликів і можливостей.

Висновки. Основні положення наукової статті сприятимуть формуванню ефективної стратегії розвитку вітчизняних підприємств.

Ключові слова: управління, стратегія, бенчмаркінг, методи формування стратегії, ефективність

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 10.

Svitlana KRAMARCHUK

IMPROVING THE STRATEGY OF NATIONAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF BENCHMARKING

ANNOTATION

Introduction. The process of improving the formation of the enterprise's development strategy on the basis of benchmarking have been studied, as the means that allows national enterprises to prepare for future challenges and opportunities.

Goal. Research on benchmarking as an effective progressive tool to form an effective strategy of a national enterprise is a goal. To achieve the outlined goal, the following tasks were defined: to investigate the essence of the strategy and its role in increasing the competitiveness of a national enterprise; to study the essence of benchmarking as a progressive technology for increasing the efficiency of national enterprises; to outline the main methodical steps of applying strategic benchmarking as a tool to improve the company's development strategy.

Methods. The methods of systematic, comparative, structural analysis and generalization are used.

Results. The essence of the concept of «enterprise strategy» has been studied, and its role in increasing its own competitiveness has been determined. The use of benchmarking as an important tool to build an effective strategy for the development of national enterprises is substantiated. The essence of this method is defined, which envisages comparing and analyzing the activities, productivity, processes and results of the organization which has obtained the best practices, standards and achievements of well-known market players or well-known leaders in the relevant industry.

The main methodical steps of applying strategic benchmarking as a tool to improve the company's development strategy are outlined. Thus, first it is necessary to assess how the organization defines its strategic priorities and how they are implemented. The next step in this type of benchmarking is to find and study best strategic practices in other organizations that can be applied to achieve the strategic goals of a particular enterprise. Next, it is advisable to make a choice of innovative and successful strategic approaches and adapt them to the existing conditions of activity, and then integrate them into your own strategy. The proposed strategic benchmarking algorithm can significantly help national enterprises to prepare for future challenges and opportunities.

Conclusions. The main provisions of the scientific article will contribute to the formation of an effective strategy for the development of national enterprises.

Keywords: management, strategy, benchmarking, strategy formation methods, efficiency.

Formulas: 0, fig.: 0, table: 0, bibl.: 10.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Вдосконалення методів управління стратегією вітчизняних підприємств є важливим напрямком досліджень, особливо в умовах наявної сьогодні невизначеності зовнішнього середовища. Сучасні тенденції охоплюють глобалізацію ринків, стрімкі зміни технологій, зростання конкуренції, а також враховують сталий розвиток та соціальну відповідальність. Саме тому управління стратегією вітчизняних підприємств є складним і багатогранним процесом, спрямованим на досягнення конкурентної переваги, стійкості та успішності на ринку. Цей процес вимагає гнучкості, високої реактивності та вміння ефективно взаємодіяти із різними факторами середовища. Дослідження в цьому напрямку потребує розробки нових інструментів і методів управління стратегією, які враховуватимуть сучасні реалії бізнесу та сприятимуть досягненню стабільності й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженій науковій літературі окресленій проблематиці приділяється значна увага. Вагомий внесок у вивчення проблем управління

стратегією підприємств зробили такі автори як: Г. Мінцберг, А. Чандлер, М. Портер, Дж. Джонсон, К. Скулс, Б. Андерсен, Н. Богацька, С. Христич та ін.

У зазначених працях досліджено проблеми розвитку концепції менеджменту, детально охарактеризовано наявні типи стратегій, проаналізовано підходи до оцінювання ресурсної бази формування стратегії. Разом з цим, потребують дослідження прогресивні методи формування стратегії вітчизняних підприємств у сьогодишніх умовах функціонування. Недостатня розробленість цієї проблематики визначила мету й завдання дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження технології підбору інструментарію для формування ефективної стратегії вітчизняного підприємства. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність стратегії та її роль у підвищенні конкурентоздатності вітчизняного підприємства;
- визначити сутність бенчмаркінгу як прогресивної технології підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств;
- окреслити основні методичні кроки застосування бенчмаркінгу як інструменту удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною метою діяльності кожного підприємства у сучасних умовах господарювання є підвищення прибутковості та досягнення стабільного економічного зростання. Для забезпечення власної ефективної діяльності підприємству важливо сформулювати єдиний стратегічний напрямок розвитку, в межах якого воно зможе досягти конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз існуючих концепцій стратегічного управління дає змогу виокремити основні підходи щодо визначення сутності стратегії. Класичним підходом щодо визначення стратегії є ототожнення її із засобом досягнення цілей підприємства. Відповідно формулювання стратегічних цілей підприємства взаємопов'язано із розробкою шляхів їхнього досягнення. Отже, в цьому разі стратегію визначають як план або модель дій. Американський дослідник А. Чандлер розглядав стратегію «... як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, окреслення курсу дій і розподілення ресурсів, необхідних для їхнього досягнення» [10].

Іншим концептуальним підходом до розуміння стратегії є її визначення як набору правил ухвалення стратегічних рішень. Цей підхід пов'язаний із дослідженнями у цій сфері Г. Мінцберга та М. Портера. Так, Г. Мінцберг вважав, що «... стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежним цьому, це відправна точка» [7]. М. Портер, використовуючи ідею ланцюга цінностей, розглядав стратегію як «... аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища» [8]. Особливістю такого підходу є те, що у визначенні стратегії наголос зроблено на її всеосяжному характері, оскільки зазначені правила передбачають вирішення проблем розвитку підприємства загалом, а також забезпечення збалансованості його діяльності як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Доцільно також розглянути комплексний підхід до визначення поняття «стратегія», за яким стратегія є не лише засобом досягнення цілей і здійснення місії, а це програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, задоволення потреб споживачів, взаємодії з конкурентами, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення власних конкурентних позицій на ринку. З огляду на це, Дж. Джонсон та К. Скулс визначають стратегію як «... напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі ресурси компанії увідповідноє до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі та клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній» [7].

О. Кравченко вказує, що «... стратегія у сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення

довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства» [6]. Науковець стверджує, що «...складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації» [6].

Хоча підходи різних дослідників до трактування сутності стратегії діяльності підприємства дещо відрізняються, науковці є одностайними щодо її важливості у забезпеченні конкурентоздатності й ефективності діяльності організації.

На нашу думку, сутність стратегії полягає в ретельному і систематичному плануванні та виборі дій для досягнення конкретних цілей і реалізації місії організації. Загалом стратегія передбачає визначення напрямків діяльності, ресурсів, методів і тимчасових меж для досягнення стратегічних цілей. Стратегія має ґрунтуватися на місії організації. Місія визначає основну призначеність організації й цінність її існування та діяльності. Відповідно стратегія має спрямовувати всі дії на реалізацію цієї місії. Стратегія також містить конкретні цілі та завдання, які організація прагне досягти. Цілі мають бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Важливо, що стратегія передбачає необхідність вибору конкретних способів і дій, які дадуть змогу досягти встановлених цілей. Вона обґрунтовує вибір цільового ринку, ресурсів, технологій і тактики. Загалом стратегія визначає, які ресурси (фінансові, людські, матеріальні) потрібні для реалізації плану та як вони будуть залучатися.

Формування ефективної стратегії вимагає систематичного та довгострокового підходу. Вона передбачає не тільки постановку цілей, а й постійний моніторинг і корекцію дій відповідно до змін у середовищі. Оскільки стратегія діяльності підприємства охоплює процес планування та втілення планів у життя, це вимагає управлінської дисципліни, організації ресурсів і керування виконанням плану. Крім того, стратегія відповідно має адаптуватися до змін у середовищі та результатів діяльності. Це означає необхідність постійного аналізу і корекції стратегії.

Отже, ефективність стратегії полягає в її спроможності визначити, як досягти цілей і місії організації, та вирішити, що і як робити, щоб здобути успіх. Вона є як напрямком, так і планом дій для досягнення певних результатів.

Формування стратегічних чинників успіху передбачає створення конкурентних переваг, які мають відповідати таким вимогам:

- 1) базуватись на ресурсних можливостях підприємства, які мають бути кращими, ніж у конкурентів, і котрі важко зімітувати;
- 2) тривалий час забезпечувати унікальність торгової марки;
- 3) бути здатними задовольняти специфічні потреби цільової групи споживачів.

Управління конкурентним потенціалом передбачає насамперед здійснення аналізу конкурентного середовища. Результати цього аналізу дадуть змогу визначитися із наявними конкурентними перевагами підприємства та сформулювати базу для вибору подальшої стратегії розвитку. На нашу думку, досягти цієї цілі підприємства найбільш ефективно можна за використання бенчмаркінгу.

Дослідженню сутності методу бенчмаркінгу присвячено багато наукових праць. Поняття «бенчмаркінг» походить від англійського слова «benchmark», що означає «початок рахунку», «карб». Концепцію бенчмаркінгу впроваджено в 1950-х рр., коли спеціалісти Японії відвідали прогресивні підприємства США й країн Західної Європи для запозичення їхнього досвіду. В Японії поняття «бенчмаркінг» означено словом «dantotsu», яке трактується як «...турботу та зусилля керівника щодо вдосконалення себе». Зазначимо, що японське економічне диво, як феномен великою мірою реалізовано саме завдяки бенчмаркінгу, або «...скрупульозному вивченню та копіюванню продуктів, технологій та методів управління європейськими і американськими компаніями» [4].

У Західній Європі бенчмаркінг як інноваційний метод почав активно використовуватися в 1970-х рр. Проаналізовані дослідження підтверджують, що поняття «бенчмаркінг» введено в науковий обіг у 1972 р. у США в Інституті стратегічного планування міста Кембриджа.

Наукова література містить багато різних підходів до визначення поняття «бенчмаркінг». Зокрема, керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу Р. Кемп, вважає, що «...бенчмаркінг – це суцільний процес дослідження й оцінювання товарів, послуг та досвіду виробництва найвагоміших конкурентів чи тих компаній, що є визнаними лідерами в своїх галузях діяльності» [5]. Професор Б. Андерсен подає таке визначення: «Бенчмаркінг є постійним вимірюванням й порівнянням окремо взятого бізнес-процесу з так званим «еталонним» процесом певної провідної організації для збору інформації, яка зможе допомогти цьому підприємству правильно визначити цілі свого удосконалення й здійснити заходи щодо поліпшення роботи» [1].

Підсумовуючи результати дослідження, вважаємо, що сутність бенчмаркінгу полягає в порівнянні та аналізі діяльності, продуктивності, процесів і результатів організації з найкращими практиками, стандартами та досягненнями відомих гравців на ринку або відомих лідерів у відповідній галузі. Бенчмаркінг є інструментом управління, що дає змогу підприємствам підвищити їхню продуктивність, якість, ефективність і конкурентоспроможність шляхом вивчення та застосування найкращих практик і знань, які існують у галузі. Застосування такого методу може суттєво допомогти вітчизняним підприємствам вдосконалити свої процеси, заощаджувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність, що сприятиме постійному розвитку та досягненню більш високих результатів в їхній діяльності.

Основні методичні аспекти застосування бенчмаркінгу:

- порівняння діяльності, продуктивності або процесів організації зі схожими аспектами діяльності найкращих у світі або відомих лідерів галузі;
- аналіз і спостереження за кращими практиками, що дає змогу з'ясувати, як досягти успіху та які інновації впровадити;
- впровадження отриманих знань і найкращих практик у діяльність організації з метою підвищення продуктивності, якості та результатів.

Залежно від об'єкта порівняння та мети визначають такі види бенчмаркінгу: конкурентний, функціональний і стратегічний.

Стратегічний бенчмаркінг – це вид бенчмаркінгу, спрямований на порівняння та аналіз стратегій, цілей і досягнень організації з найкращими практиками й досягненнями інших компаній у схожих або різних галузях з метою підвищення конкурентоспроможності та стратегічної ефективності функціонування певного підприємства. Основна ідея стратегічного бенчмаркінгу полягає в тому, щоб вивчити та впровадити найкращі стратегічні підходи і методи, які допоможуть досягти цілей організації.

Отже, стратегічний бенчмаркінг спрямований на порівняння стратегічних планів, цілей і досягнень підприємства. Насамперед необхідно оцінити, як організація визначає свої стратегічні пріоритети і як вони впроваджуються. Наступний етап – знайти та вивчити найкращі стратегічні практики в інших організаціях, які можуть бути застосовані для досягнення стратегічних цілей власного підприємства. Далі доцільно зробити вибір інноваційних та успішних стратегічних підходів для інтеграції їх у власну стратегію. Проте впровадження цієї методики формування стратегії потребує адаптації обраних до впровадження практик у контексті конкретного підприємства та його умов діяльності.

Загалом впровадження бенчмаркінгу може суттєво допомогти вітчизняним підприємствам підготуватися до майбутніх викликів і можливостей. Важливо, що застосування бенчмаркінгу не має бути одноразовим процесом, адже це постійний ітеративний процес, оскільки стратегічні цілі та умови змінюються з часом.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підбиваючи підсумки, можна зробити висновок, що хоча підходи різних дослідників до розуміння сутності стратегії діяльності підприємства дещо відрізняються, науковці є одностайними щодо її важливості у забезпеченні

конкурентоздатності й ефективності діяльності організації. Вважаємо, що сутність стратегії полягає в ретельному і систематичному плануванні та виборі дій для досягнення конкретних цілей і реалізації місії організації. Вона передбачає необхідність визначення напрямків діяльності, ресурсів, методів і тимчасових меж для досягнення стратегічних цілей. Ефективність стратегії характеризується її спроможністю визначити, як досягти цілей і місії організації, та вирішити, що і як робити, щоб здобути успіх. Загалом стратегія є як напрямком, так і планом дій для досягнення певних результатів.

Важливим інструментом, спроможним забезпечити побудову ефективної стратегії розвитку вітчизняних підприємств, є метод бенчмаркінгу. Дослідження сутності цього методу підтвердило, що він базується на порівнянні та аналізі діяльності, продуктивності, процесів та результатів організації з найкращими практиками, стандартами та досягненнями відомих гравців на ринку або відомих лідерів у відповідній галузі. Бенчмаркінг є інструментом управління, який дає змогу підприємствам підвищити їхню продуктивність, якість, ефективність і конкурентоспроможність шляхом вивчення та застосування найкращих практик і знань, які існують в галузі.

Окреслено також основні методичні кроки застосування бенчмаркінгу як інструменту удосконалення стратегії розвитку підприємства. Насамперед необхідно оцінити, як організація визначає свої стратегічні пріоритети і як вони впроваджуються. Наступний етап – знайти та вивчити найкращі стратегічні практики в інших організаціях, які можуть бути застосовані для досягнення стратегічних цілей власного підприємства. Відповідно доцільно зробити вибір інноваційних та успішних стратегічних підходів для інтеграції їх у власну стратегію. Проте впровадження цієї методики формування стратегії потребує адаптації обраних до впровадження практик у контексті конкретного підприємства та його умов діяльності. Саме в цьому насамперед вбачаємо перспективи для подальших досліджень.

Література

1. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення. Переклад з англ. К. : РІА «Стандарти та якість», 2003. 272 с.
2. Богацька Н. М., Христин С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>.
3. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24–28.
4. Горностаєва Ж. В. Бенчмаркінг у сфері послуг: монографія. / Ж. В. Горностаєва та ін. 2009. URL: <https://ua-referat.com/> Бенчмаркінг_в_сфері_послуг_Аналіз_можливостей. (дата звернення: 15.11.2023).
5. Кемп Р. С. Легальне промислове шпигунство: Бенчмаркінг бізнес-процесів: технологи пошуку та впровадження кращих методів роботи ваших конкурентів. Переклад з англ. Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
6. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2010. № 1 (22). С. 267–272.
7. Мінцберг Г., Куїнн Дж. Стратегічний процес. Переклад з англ. під ред. Ю. Каптуревського. СПб. : П., 2001. 688 с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Переклад з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К. : Основи, 1998. 390 с.
9. Швіндіна Г. О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77.
10. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.

References

1. Andersen, B. (2006) *Biznes protsesy. Instrumenty vdoskonalennia* [Business processes. Improvement tools]. K: RIA «Standarty ta yakist», 126 p. [in Ukrainian].
2. Bogatska, N. M., Hrustych, S. G. (2019) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Assessment of the competitiveness of the enterprise]. *Molodyj vchenyj* [Online], vol. 11, 455-458. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>. [in Ukrainian].
3. Varaksina O. V. (2020) Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva: teoretychnyy aspekt [Management of industrial competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomika ta pidpryjemnytvo*, vol. 5 (116), 24–28. [in Ukrainian].
4. Gornostaeva, J. V. (2009). Benchmarkinh u sferi posluh [Benchmarking in the service sector]. Retrieved from [https://ua-referat.com/ Бенчмаркінг_в_сфері_послуг_Аналіз_можливостей](https://ua-referat.com/Бенчмаркінг_в_сфері_послуг_Аналіз_можливостей).
5. Camp, R. S. (2004) Lehal'ne promyslove shpyhunstvo: Benchmarkinh biznes-protsesiv: tekhnolohy poshuku ta vprovadzhennya krashchykh metodiv roboty vashykh konkur entiv [Legal Industrial Espionage: Business Process Benchmarking: Technologists Find and Implement Your Competitors' Best Practices]. *Balance Club*, 416 p. [In English].
6. Kravchenko, E. V. (2010). "The concept of enterprise development strategies", *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, vol. 1 (22), 267–272 [in Ukrainian].
7. Mintzberg, G., Quinn, J. (2001) *Stratehichnyy protses* [Strategic process]. 688 p. [In English].
8. Porter, M. (1998). *Stratehiya konkurenciyi: metodyka analizu haluzey i diyal'nosti konkurentiv* [Strategy of competition: method of analysis of industries and activities of competitors]. K.: Osnovy, 390 p. [in Ukrainian].
9. Shvindina, G. O. (2016) Evolyutsiya pidkhodiv do identyfikatsiyi zmistu stratehiyi [Evolution of approaches to identifying the content of strategy]. *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky*, vol. 3, 66–77 [in Ukrainian].
10. Chandler, A. (1962, 1990) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. [In English].

Статтю отримано 9 жовтня 2023 року