

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2024. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.30>

УДК 338:658.012

О. Т. Замасло,

*д. е. н., професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7128-8425>

Я. Б. Дропа,

*д. е. н., Професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2385-8205>

І. В. Гвоздецька,

*студентка 2 курсу магістратури,
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4526-2306>

БЕНЧМАРКІНГ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

O. Zamaslo,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

Ya. Droga,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

I. Hvozdetzka,

*2nd year Master's student, Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine*

BENCHMARKING IN THE FINANCIAL CONTROLLING SYSTEM

У статті досліджено сутність категорії бенчмаркінгу та контролінгу у системі фінансового менеджменту підприємств в умовах ринкової економіки та нестабільного економічного середовища. Акцентовано увагу на важливості підготовки підприємств до протистояння кризовим явищам через грамотне управління капіталом, використовуючи для цього інструменти контролінгу та бенчмаркінгу. Контролінг представлений як комплексний метод, що забезпечує інформаційну підтримку, планування, організацію взаємодії, мотивацію та контроль за діяльністю підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації.

У статті наголошується на необхідності впровадження контролінгу в умовах фінансової кризи, де контролінг розглядається як невід'ємна частина антикризового управління, що дозволяє попередити або пом'якшити кризові ситуації. Підкреслено роль контролінгу у правильній та своєчасній оцінці фактичної реалізації господарських операцій і підготовці необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

Детально розкриваються функції контролінгу, включаючи облік, планування, контроль і регулювання, інформаційно-аналітичне забезпечення, а також спеціальні функції. Впровадження контролінгу на підприємствах дозволяє забезпечити координацію управлінської діяльності, підтримку прийняття управлінських рішень, створення ефективної інформаційної системи управління, а також забезпечення раціональності управлінського процесу.

Бенчмаркінг розглядається як інструмент для покращення фінансового контролінгу, зокрема, через порівняння показників функціонування капіталу підприємства з показниками інших, більш успішних організацій. Такий підхід дозволяє ідентифікувати “найкращі практики”, аналізувати власну діяльність, виявляти слабкі місця та усувати їх.

У статті визначено основні етапи процесу бенчмаркінгу, включаючи вибір процесів та об'єктів для порівняння, визначення критеріїв оцінки, вибір підприємств для порівняння, аналіз показників функціонування капіталу та визначення напрямів покращання.

Висновки статті підкреслюють значення бенчмаркінгу та контролінгу для підвищення ефективності управління капіталом підприємства, а також для досягнення конкурентних переваг. Автори вказують на перспективи подальших досліджень у сфері фінансового контролінгу та використання бенчмаркінгу як інструменту для вдосконалення управління підприємством.

The article examines the essence of the category of benchmarking and controlling in the system of financial management of enterprises in a market economy and an unstable economic environment. Attention is focused on the importance of preparing enterprises to withstand crisis phenomena through competent capital management, using controlling and benchmarking tools. Controlling is presented as a comprehensive method that provides information support, planning, organization of interaction, motivation and control over the activities of an enterprise aimed at achieving the strategic goals of the organization.

The article emphasizes the need to introduce controlling in the context of the financial crisis, where controlling is considered as an integral part of crisis management, which allows preventing or mitigating crisis situations. The author emphasizes the role of controlling in correct and timely assessment of the actual implementation of business operations and preparation of the necessary information for making management decisions.

The functions of controlling, including accounting, planning, control and regulation, information and analytical support, as well as special functions, are disclosed in detail. Implementation of controlling at enterprises allows to ensure coordination of management activities, support of management decision-making, creation of an effective management information system, as well as ensuring the rationality of the management process.

Benchmarking is seen as a tool for improving financial controlling, in particular, by comparing the performance of the company's capital with the performance of other, more successful organizations. This approach allows identifying "best practices", analyzing one's own activities, identifying weaknesses and eliminating them.

The article identifies the main stages of the benchmarking process, including the selection of processes and objects for comparison, determination of evaluation criteria, selection of enterprises for comparison, analysis of capital performance indicators and identification of areas for improvement.

The conclusions of the article emphasize the importance of benchmarking and controlling for improving the efficiency of enterprise capital management and achieving competitive advantages. The authors point out the prospects for further research in the field of financial controlling and the use of benchmarking as a tool for improving enterprise management.

Ключові слова: Бенчмаркінг, Контролінг, Фінансовий менеджмент, Управління капіталом підприємства, Стратегічне планування, Фінансовий контролінг, Конкурентоспроможність, Фінансові ресурси.

Keywords: Benchmarking, Controlling, Financial management, Enterprise capital management, Strategic planning, Financial controlling, Competitiveness, Financial resources.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність дослідження полягає у зростаючій потребі підприємств адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та економічного середовища, особливо в контексті глобалізації та збільшення конкуренції. У сучасних умовах, коли бізнеси стикаються з різноманітними викликами, включаючи фінансові кризи, технологічні зміни та зміни у споживацьких перевагах, ефективне управління капіталом та здатність швидко реагувати на зовнішні зміни стають ключовими факторами успіху. Бенчмаркінг та контролінг виступають як важливі інструменти, що дозволяють підприємствам ефективно використовувати ресурси, оптимізувати процеси, підвищити продуктивність та покращити якість управлінських рішень. Зосередження на аналізі та адаптації кращих практик дозволяє організаціям вийти на новий рівень конкурентоспроможності та забезпечити стійке економічне зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Огляд сучасних досліджень та публікацій виявляє глибокий інтерес до тематики бенчмаркінгу в контексті маркетингових досліджень, який охоплює значну кількість наукових робіт як українських, так і міжнародних авторів, включаючи таких вчених, як Д. Акер, Б. Андерсен, Е. Арєф'єв, та інших. Ці дослідження висвітлюють різні аспекти бенчмаркінгу, пропонуючи нові погляди на використання цього інструменту для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Серед важливих джерел у цій області можна відзначити праці таких авторів, як W. L. Bruckhardt, H. Clausen, U. Scheele, R. Venetucci та G. H. Watson, які розглядають бенчмаркінг з різних перспектив, від теоретичних основ до практичного застосування в різних секторах економіки. Українські вчені, зокрема У. Я. Андрусів, І. Белова, В. І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов та інші, також внесли значний вклад у розвиток цієї теми, акцентуючи увагу на специфіці використання бенчмаркінгу в українських реаліях.

Попри значні досягнення в дослідженні бенчмаркінгу, існує потреба у подальшому вивченні його ефективності в рамках системи контролінгу, особливо з огляду на визначення його сутності та впливу на управління капіталом на підприємствах. Це вимагає додаткового аналізу та розробки нових підходів до застосування бенчмаркінгу в практиці фінансового контролінгу, щоб максимально розкрити його потенціал у підвищенні ефективності діяльності підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною ціллю є дослідження ролі бенчмаркінгу та контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємств для підвищення їх ефективності, стійкості до кризових явищ та забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища. Стаття має на меті визначити, як застосування інструментів контролінгу та методів бенчмаркінгу може сприяти оптимізації управління капіталом, ідентифікації "найкращих практик" та впровадженню інноваційних підходів до антикризового управління на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах інтенсивної конкуренції на ринку, ключовим фактором успіху бізнесу є здатність керівництва антиципувати та адаптуватися до потенційних кризових явищ. Варіабельність причин, що спричиняють кризи, вимагає гнучкого підходу до управління.

Для ефективного реагування на можливі кризи, застосування ситуаційного аналізу, кризового менеджменту та контролінгу є невід'ємною частиною стратегії управління. Контролінг виступає як комплексна система методологій та інструментарію, спрямована на підтримку функцій управління компанією через забезпечення інформацією, планування, організацію кооперації, мотивацію та контроль. Він розглядається як інструмент прогнозування та саморегуляції для забезпечення адаптивності підприємства до майбутніх викликів, а також як засіб зворотного зв'язку для оптимізації процесу управління.

Головна ціль контролінгу полягає в налаштуванні управлінської діяльності на виконання стратегічних завдань, поставлених перед компанією. У контексті сучасних викликів, впровадження контролінгу стає критично важливим, особливо для організацій, що зіштовхуються з фінансовими труднощами. Під фінансовою кризою розуміють період дестабілізації діяльності компанії, що характеризується ризиком неплатоспроможності чи банкрутства. У цьому контексті, контролінг розглядається як важливий компонент кризового управління, здатного не лише попереджати або пом'якшувати наслідки криз, але й забезпечувати стабільність організації під час кризи, а також сприяти виходу з неї із мінімальними збитками (рис.1).



Рис. 1. Роль контролінгу в системі антикризового управління [8]

Завданням контролінгу є акуратне та оперативне оцінювання реальності виконання планованих бізнес-операцій та створення необхідної інформації для ухвалення рішень, що збільшують ефективність управління. Оцінка здійснюється з акцентом на аналіз терміновості та якості роботи керівників і співробітників у відповідності до стратегічних та оперативних планів розвитку компанії. У рамках інтегрованого управління, контролінг представляє собою комплект інструментарію, який, використовуючи ключові бізнес-показники (наприклад, оборот, витрати, прибуток) за певний час, спрямований на покращення керування, загальну ефективність діяльності організації та досягнення визначених цілей.

Контролінг вважається важливою частиною економічної діяльності на підприємстві, яка зосереджена на аналізі його фінансово-економічного стану та регулярному наданні даних керівництву, необхідних для оперативного прийняття рішень на рівні тактики та стратегії.

У системі управління підприємством контролінг відіграє ключову роль, не замінюючи безпосередньо управління, але роблячи його більш ефективним. Він слугує як інструмент самоконтролю, забезпечуючи важливу зворотню інформацію для коригування управлінських процесів.

Об'єктом дослідження в контролінгу є як оперативне, так і стратегічне керівництво компанією, включаючи процеси прийняття рішень для оптимізації співвідношення “витрати – обсяг продажу – прибуток”.

Контролінг опирається на нормативне регулювання витрат, аналізуючи взаємозв'язки між обсягом продаж, витратами та прибутком. Як дисципліна, він зв'язаний з управлінням та контролем за економічними та фінансовими процесами через систематичне збирання та аналіз інформації про економічні показники діяльності компанії, використовуючи досягнення в галузях бухгалтерського обліку, кібернетики, економічної науки, маркетингу, менеджменту та інших.

Контролінг має за мету забезпечення оперативного налаштування процесів управління на виконання цілей, які визначені для компанії. Основні сфери діяльності контролінгу включають:

1. Узгодження дій управління для досягнення корпоративних цілей;
2. Надання інформаційної та консультативної допомоги для ухвалення керівництвом рішень;
3. Розробка та підтримка інформаційної системи керування компанією;
4. Запевнення ефективності управління. Функціональні обов'язки контролінгу охоплюють облікову діяльність, планування, контроль та регулювання, інформаційно-аналітичне забезпечення, а також спеціалізовані завдання. Облікова функція включає збір та аналіз даних про поточні досягнення, здійснення внутрішнього обліку в організації та її структурних одиницях. Функція планування забезпечує розробку планів та вдосконалення системи планування на рівні організації. Контрольна та регуляторна функція передбачає порівняння запланованих та реальних показників, аналіз розбіжностей, виявлення їх причин та розробку заходів для виправлення чи стимулювання. Інформаційно-аналітичне забезпечення включає створення контролінгової інформаційної системи, збір та систематизацію ключових даних для прийняття рішень. Спеціальні функції охоплюють збір та аналіз інформації про зовнішнє середовище, аналіз конкурентів, оцінку ефективності інвестицій та інновацій.

Потреба в контролінгу на сучасних компаніях обумовлена збільшенням непередбачуваності зовнішнього середовища, ускладненням систем управління, які вимагають координації, та великою кількістю інформації при обмеженні її надійності.

У кожному аспекті управління контролінг відіграє ключову роль:

1. У плануванні контролінг координує створення узгоджених планів, забезпечує інформацію для їх розробки, перевіряє плани окремих підрозділів.

2. У організації контролінг сприяє точному обліку витрат та результатів роботи підрозділів.

3. У мотивації контролінг розробляє системи стимулювання для виконання планів.

4. У контролі контролінг забезпечує порівняння планів і фактичних результатів, визначення припустимих відхилень, аналізує причини розбіжностей та пропонує шляхи усунення недоліків.

5. Контролінг також включає аналіз ефективності рішень, будування інформаційної системи управління, збір важливих даних для рішень, надаючи консультаційну підтримку для корекції дій та покращення якості управлінських рішень.

Фінансова активність компанії включає в себе оцінку та управління джерелами фінансування та їх розподілом. Огляд фінансових операцій дозволяє оцінити:

- загальний фінансовий стан організації (заборгованість, капітал компанії тощо);
- наскільки ефективно використовуються зовнішні та внутрішні кошти;
- потребу в змінах у стратегії організації.

Чинники, що впливають на фінансове благополуччя компанії, включають:

6. Динаміку зовнішнього середовища.
7. Флуктуації попиту та пропозиції на товари та послуги.
8. Зміни цінової політики.
9. Конкурентні відносини на ринку.

Огляд та прогнозування фінансового стану компанії дозволяють визначити, чи має організація достатньо ресурсів для покриття боргів, її здатність до виплат, а також ризик банкрутства. Основна мета такого аналізу - виявлення взаємозв'язків між ключовими фінансовими індикаторами. Важливим є аналіз динаміки ключових фінансових показників та позиціонування компанії порівняно з конкурентами. Тому важливо проводити часовий аналіз економічних індикаторів. Для цього використовуються різноманітні методи:

10. Створення порівняльних таблиць за кілька років для виявлення змін у ключових фінансових та господарських показниках.

11. Розрахунок відносних змін показників порівняно з базовим періодом.

12. Аналіз показників протягом декількох років до загального результату та їх структури.

13. Використання спеціалізованих економічних індексів і коефіцієнтів для оцінки пропорцій між окремими розділами фінансової звітності [8].

Застосування бенчмаркінгу як інструменту порівняльного оцінювання працездатності компанії у порівнянні з іншими, більш успішними організаціями, є важливим для планування, аналізу та формулювання рекомендацій у рамках контролінгу капіталу компанії. Цей процес передбачає ідентифікацію відмінностей у внутрішніх операціях, визначення оптимальних практик, аналіз власної діяльності для виявлення слабких місць і їх подальше усунення. Бенчмаркінг, який є частиною досліджень в області маркетингу, вимагає глибокого розуміння його основ. Термін «бенчмаркінг» був вперше введений у 1972 році Кембриджським інститутом стратегічного планування [7, с. 279].

Історично, бенчмаркінг розпочинався як метод VAR-аналізу, який дозволяв оцінювати розбіжності між ключовими показниками компанії та бажаними результатами, часто порівнюючи їх із показниками основного конкурента, для ідентифікації слабких сторін. Однак, необхідно з обережністю застосовувати бенчмаркінг, вважаючи його лише інструментом аналізу, а не

безпосередньо основою для розробки дій. В науковій літературі існує кілька етапів еволюції бенчмаркінгу, кожен з яких відображає розвиток цієї концепції.

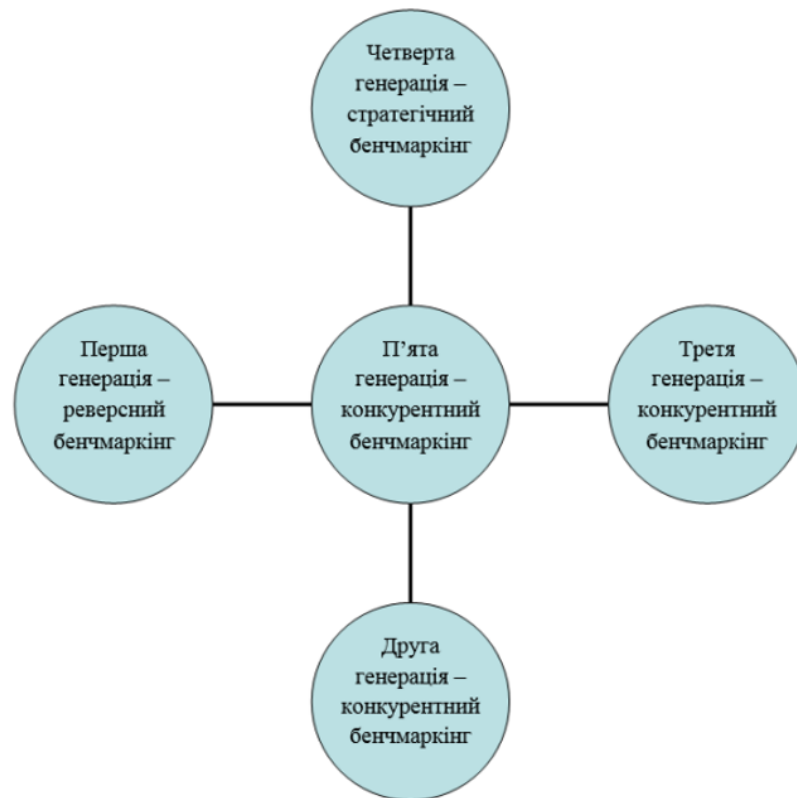


Рис. 2. Еволюція бенчмаркінгу [9, с. 79]

Головною метою бенчмаркінгу є ідентифікація негативних розбіжностей між ключовими показниками компанії та тими ж показниками у більш успішних організацій, а також виявлення причин цих розбіжностей для подальшого виправлення вказаних недоліків [10, с. 238].

Бенчмаркінг виступає ефективним засобом управління капіталом компанії, особливо коли існує потреба в оцінці внутрішньої продуктивності та встановленні нових стратегічних цілей [12].

Бенчмаркінг є важливим інструментом для керівників, які прагнуть покращити бізнес-показники своїх компаній, оскільки вони стикаються з низкою викликів. З одного боку, є стале прагнення до вдосконалення методів ведення бізнесу. З іншого — необхідність зібрати та ефективно використати інформацію про найкращі практики, що впроваджуються на інших підприємствах.

Бенчмаркінг допомагає системно вирішувати ці задачі, надаючи компаніям можливість розуміти свої слабкі сторони порівняно з лідерами галузі та знаходити шляхи їх усунення через вивчення передового досвіду. Такий підхід спонукає до змін, вчить аналізувати успіхи провідних компаній і впроваджувати необхідні інновації. Встановлення цілей на основі аналізу досвіду компаній-лідерів сприяє досягненню значних успіхів і сприяє швидкій адаптації компанії до нових умов [11, с. 11].

Немає сильнішого мотиватора для поліпшення своєї діяльності, ніж усвідомлення того, що керування подібними процесами в інших компаніях здійснюється більш ефективно та інноваційно. Залучення досвіду інших стає ключовим елементом для впровадження нововведень, уникаючи необхідності створювати вже відомі методики з нуля.

Таке порівняльне дослідження має бути застосоване не тільки між окремими організаціями, але й в межах однієї компанії, що робить бенчмаркінг інструментом постійного поліпшення на будь-якому рівні та в будь-якій сфері діяльності через стандартизоване порівняння. Водночас, встановлений стандарт, який слугує орієнтиром, повинен бути гнучким і адаптуватися до зовнішніх змін та потенціалу компанії [10, с. 256].

Досвід підтверджує, що навіть окремі порівняльні аналізи приносять значну вигоду їх учасникам, а систематичне проведення таких досліджень сприяє стабільному прогресу компаній. Ефективність бенчмаркінгу впливає не з прямого порівняння, а з аналізу процесів, спрямованих на поліпшення певних показників. Оскільки жодна компанія не може бути ідеальною у всіх напрямках, зовнішній аудит є надзвичайно цінним для виявлення слабких місць, їх причин і є ключовим для подальшого розроблення ефективних стратегій удосконалення.

Бенчмаркінг поділяється на кілька типів в залежності від об'єктів порівняння та критеріїв оцінки:

1. Внутрішній бенчмаркінг здійснює порівняння з найкращими практиками всередині організації.
2. Конкурентний бенчмаркінг включає порівняння з провідними конкурентами.

3. Функціональний бенчмаркінг орієнтований на порівняння з компаніями, що виконують схожі функції у тій же галузі, навіть якщо вони не є конкурентами.

4. Загальний бенчмаркінг передбачає порівняння з найкращими за будь-якими параметрами, незалежно від галузі чи ринку.

Бенчмаркінг часто застосовується для оцінки конкурентоспроможності компаній та у фінансовому контролінгу, але його роль у контролінгу капіталу заслуговує на більшу увагу. Цей інструмент дозволяє встановити ключові фінансові цілі для підприємства, досягнення яких забезпечить його ефективне управління [9, с. 86].

Процедура оцінки вартості капіталу компанії включає наступні ключові фази:

- вибір процесів та елементів для аналізу порівняльної ефективності. У контексті капітального контролінгу, такий аналіз охоплює використання капіталу в його різноманітних проявах: матеріальній, фінансовій та інтелектуальній;

- установа ключових параметрів для оцінки. Показники, що підлягають контролю в контексті оцінки капіталу, вибираються на основі критеріїв, які включають цілеспрямованість показників, здатність відображати ключові елементи капітальної активності, значимість, можливість інтерпретації, обмеженість кількості, неконфліктність та відповідність бухгалтерському обліку та звітності. Вибір найважливіших показників здійснюється з урахуванням їх впливу на прибутковість капіталу, виходячи з фізичних, фінансових та інтелектуальних компонентів, а зв'язок між цими показниками та прибутковістю капіталу встановлюється через кореляційну залежність;

- відбір компаній для порівняння. Вибір організацій, чії показники фізичного, фінансового та інтелектуального капіталу будуть порівнюватися, має враховувати не лише їх винятковість, але й ступінь порівняльної аналогічності. Даний етап містить перегляд доступної інформації, систематизацію зібраних даних та вибір компаній, що найкраще підходять для аналізу, на основі джерел, таких як звіти про діяльність, журнали, бази даних, ділові зв'язки,

консультативні служби, спеціалізовані події, асоціації, наукові установи, професіонали та маркетингові групи;

- аналіз та оцінка показників ефективності капіталу з урахуванням його різних компонентів, як для власної компанії, так і для обраних для порівняння;

- визначення шляхів поліпшення використання капіталу та їх реалізація.

Це не передбачає прямого копіювання успіхів інших компаній, а спрямоване на стимулювання інновацій та подальший розвиток системи капітального контролінгу та управління;

- контроль за впровадженням результатів аналізу та повторення аналізу.

Моніторинг здійснюється на двох рівнях: відстеження прогресу в покращенні оцінюваних показників капіталу та перевірка досягнення проміжних цілей і виконання планів [10; 11].

Методології та підходи невпинно еволюціонують. Вчорашні інновації швидко перетворюються на сьогоденні норми і можуть згодом виявитися застарілими. З цієї причини важливо систематично переоцінювати актуальність встановлених високих стандартів. Бенчмаркінг, або порівняльний аналіз капітальних активів, має стати постійною процедурою в стратегії компанії, а не разовою операцією.

Незважаючи на глобальне визнання та значні переваги бенчмаркінгу, в Україні цей інструмент поки що не знайшов широкого застосування. Більшість українських підприємств наразі не використовують методики бенчмаркінгу та комплексні підходи до збору, аналізу, оцінки та управління капіталом, частково через нерозуміння їхньої ефективності та сутності, відсутність необхідних методик як частини маркетингової стратегії. Проблеми впровадження капітального контролінгу часто пов'язані з обмеженістю партнерських зв'язків і слабким інформаційним обміном між компаніями, що підкреслює потребу у бенчмаркінгу як інструменті для досягнення цілей.

Одне з ключових завдань сучасної економіки України полягає у забезпеченні глобальної конкурентоспроможності та сталого розвитку ведучих промислових секторів на інноваційних засадах. Для українських компаній будь-якого розміру та сфери діяльності це означає необхідність постійного

ознайомлення зі світовими кращими практиками та їх застосування через бенчмаркінг.

Бенчмаркінг зосереджує свою увагу на аналізі причин, завдяки яким інші організації досягають кращих результатів. Він може охоплювати різноманітні аспекти, включаючи методики, процедури, технології, якісні характеристики продуктів або фінансові показники діяльності компаній чи їх відділів.

Цей інструмент управління дозволяє встановити ключові цілі для компанії, які необхідно досягти для забезпечення її постійної конкурентоздатності.

Бенчмаркінг є систематичним і неперервним процесом порівняльного аналізу продукції, виробничих методів, процедур та інших ключових елементів діяльності досліджуваної організації з подібними аспектами інших компаній або їх підрозділів. Він є інтегральною частиною планувального процесу, оскільки передбачає встановлення цілей. Деякі вчені вважають його частиною циклу Демінга, який охоплює етапи планування, виконання, перевірки та дії. Існують моделі бенчмаркінгу, які передбачають до 30 кроків для досягнення остаточної мети. Суть бенчмаркінгу полягає в ідентифікації розбіжностей між досліджуваним об'єктом та еталоном, з'ясуванні причин цих відмінностей та визначенні шляхів покращення.

Міжнародний дослідник Р.К. Донован вважає, що бенчмаркінг представляє собою добре структурований, динамічний, стратегічно та тактично орієнтований процес прийняття рішень, спрямований на підвищення ефективності діяльності компанії на основі аналізу досягнень конкурентів і власних показників [1].

В найширшому розумінні, бенчмарк представляє собою вимір, який має визначену кількість, якість і можливість слугувати взірцем для порівняльного аналізу з іншими об'єктами. Бенчмаркінг – це цілеспрямований процес, що включає виявлення, оцінку та вивчення найкращих практик у сфері бізнесу [3].

Бенчмаркінг здобув визнання та широко застосовується серед бізнесменів та науковців у Японії, США, Західній Європі та Скандинавії.

Різні форми бенчмаркінгу розрізняються за складністю поставлених завдань (від простих до складних), напрямком діяльності (внутрішній проти зовнішнього) та за рівнем застосування (стратегічний проти операційного). Використання бенчмаркінгу компанією залежить від її цілей, етапу розвитку та конкурентного становища у галузі. Хоча бенчмаркінг може нагадувати конкурентний аналіз, він зосереджений на глибшому вивченні аспектів продукту, важливих для споживача, і пропонує більш структурований підхід.

Сучасне розуміння бенчмаркінгу полягає у неперервному та систематичному аналізі для виявлення та впровадження найвигідніших практик, які сприяють розвитку компанії до більш високого рівня досконалості [4].

Використовуючи методику бенчмаркінгу, компанія буде мати чітке розуміння своїх дій та ефективності цих дій. Це дасть їй можливість ефективно моніторити діяльність конкурентів та лідерів галузі, виходячи з передового досвіду, отриманого через бенчмаркінг. Бенчмаркінг служить винятковим інструментом для поліпшення бізнесу на місцевому рівні. Його можна застосувати до будь-якої сфери діяльності компанії, розробляючи моделі для аналізу конкурентів і систематизуючи зібрану про них інформацію. Завдяки бенчмаркінгу, ізольовані дані про поведінку конкурентів перетворюються на цінні знання, що сприяють прийняттю більш ефективних рішень і досягненню кращих результатів, ніж у конкурентів [2].

Аналіз конкуренції через бенчмаркінг надає можливість ідентифікувати потенційні загрози та шанси, які необхідно взяти до уваги при розробці стратегій виходу на ринок з новими продуктами. Вникнення в стратегії та дії конкурентів допоможе точніше розпізнати власну позицію у ринкових умовах та глибше зрозуміти потреби споживачів. Основна ціль аналізу діяльності конкурентів полягає у встановленні конкурентоспроможних переваг, що сприятимуть проникненню в нові ринкові сегменти та збільшенню прибутків [5].

Застосування стратегії бенчмаркінгу дозволяє компанії адаптувати передові практики галузі, уникаючи потреби в інноваційному, але часом

непотрібному, "винаході колеса". Такий підхід сприяє формуванню корпоративної культури, зосередженої на цінностях постійного навчання та самовдосконалення співробітників, що стає фундаментом для прогресу компанії. Використання перевірених часом методів знижує ризики, допомагає уникнути помилок та зменшити часові та фінансові затрати на отримання досвіду.

Важливо також підкреслити, що бенчмаркінг наділяє підприємство можливістю створення команди експертів-консультантів із внутрішніх ресурсів, які ефективно адаптуються до змін у секторі та на конкретному ринку [6].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Аналіз порівняльних даних щодо фізичного, фінансового, та інтелектуального капіталів допомагає виявити слабкі та ефективні аспекти у роботі компанії порівняно з аналогічними підприємствами у своєму секторі та географічному регіоні. Використання бенчмаркінгу для контролю капіталу забезпечує постійне спостереження за показниками та інтеграцію кращих практик управління капіталом. Однак, лише порівняння показників не гарантує підвищення продуктивності контролінгу капіталу компанії. Важливим є також розробка системи моніторингу, яка дозволить ідентифікувати відмінності між плановими та реальними результатами діяльності капіталу і оцінити їхню значимість.

Застосування бенчмаркінгу для інтеграції "передових практик" у діяльність українських компаній виявляється дуже вигідним, адже це дозволяє встановити, які стратегії, техніки та методології є найефективнішими, які результати можна очікувати від їх застосування, і, найважливіше, чи будуть ці практики так само успішні при впровадженні на власному підприємстві.

Контролінг виступає як ключовий інструмент для забезпечення зворотного зв'язку у процесі управління, допомагаючи забезпечити відповідність між стратегічними цілями підприємства та їх реалізацією на практиці. Бенчмаркінг, зі свого боку, дозволяє підприємствам встановлювати реалістичні цілі на основі досягнень лідерів галузі, стимулюючи постійний розвиток та вдосконалення.

Стаття вказує на необхідність подальших досліджень у сфері розвитку та інтеграції методів бенчмаркінгу і контролінгу в управлінську практику підприємств, а також на потребу розробки конкретних методик та інструментів, які б допомогли підприємствам ефективно впроваджувати ці підходи в їх діяльність для досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Bruckhardt W. Lernen durch Benchmarking: In Führung gehen durch Neugestalten. Office-Management. 1994. Heft 10. p. 70.
2. Clausen H., Scheele U. Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Beiheft. 29. Benchmarking in der Wasserwirtschaft: Intern. Erfahrungen mit vergl. Wettbewerb in der Wasserwirtschaft Hartmut Clausen. Baden-Baden: Nomos, 2012. 91 p.
3. Venetucci R. Benchmarking: A Reality Check for Strategy and Performance Objectives. Production and Inventory Management Journal. 1992. Vol. 33, №4. pp. 32 – 36.
4. Watson G. H. Il Benchmarking. edizione italiana A. cura di Piercarlo Ceccarelli. Milano: Franco Angeli, 2007. 246 p.
5. Андрусів У. Я. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ринкова природа інституційних трансформацій сучасних економічних систем. Матеріали II міжнародної наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (IC YESS 2013), 18 – 20 квітня 2013 р., Ч.2. Чернівці: ЧНУ, 2013. С. 17 – 19.
6. Андрусів У. Я. Бенчмаркінг в системі контролінгу як дієвий інструмент регіонального розвитку. Перша міжнародна науково-практична конференція. С. 38 – 40. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32730/1/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%81%D1%96%D0%B2.pdf> (дата звернення 07.05.2024).

7. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.

8. Брітченко І. Г., Князевич А. О. “Контролінг”. Навч посібник. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.

9. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. Економіка транспортного комплексу. 2012. Вип. 20. С. 78 – 89.

10. Мойсеєнко І. Бенчмаркінг як метод фінансового контролінгу діяльності підприємства. Економіка АПК. 2002. № 9. С. 237 – 242.

11. Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту. Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. Харків, 2009. 20 с.

12. Нестерак Януш, Маліновська О. Я. Роль бенчмаркінгу в процесі контролінгу капіталу підприємства. “Modern Economics”. 2017. №4. С. 142 – 149.

References

1. Bruckhardt, W. (1994), “Lernen durch Benchmarking: In Führung gehen durch Neugestalten”, Office-Management, vol. 10, pp. 70-80.

2. Clausen, H. and Scheele U. (2012), Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Beiheft 29, Benchmarking in der Wasserwirtschaft: Intern, Erfahrungen mit vergl, Wettbewerb in der Wasserwirtschaft Hartmut Clausen, Nomos, Baden-Baden, Germany.

3. Venetucci, R. (1992), “Benchmarking: A Reality Check for Strategy and Performance Objectives”, Production and Inventory Management Journal, Vol. 33, no. 4, pp. 32-36.

4. Watson, G. H. (2007), Benchmarking. edizione italiana A. cura di Piercarlo Ceccarelli, Franco Angeli, Milano, Italy.

5. Andrysiv, U. Y. (2013), “Benchmarking as a tool for improving the competitiveness of enterprises”, Rynkova pryroda instytutsiynykh transformatsiy

suchasnykh ekonomichnykh system, *II mizhnarodna nauk.-prakt. konf. studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh* [The market nature of institutional transformations of modern economic systems”, II International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists], CHNU, Chernivtsi, Ukraine, pp. 17-19.

6. Andrysiv, U. Y. (2018), “Benchmarking in the controlling system as an effective tool of regional development”, *Persha mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* [The first international scientific and practical conference], pp. 38–40, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32730/1/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%81%D1%96%D0%B2.pdf> (accessed: 07 may 2024).

7. Zakharchenko, V. I., Korsikova, N. M. and Merkulov M. M. (2012) *Innovatsijnyj menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii* [Innovation management: theory and practice in the context of economic transformation], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

8. Britchenko, I. H. and Kniazevych A. O. (2018), *Kontrolinh* [Controlling], Volyns'ki oberehy, Rivne, Ukraine.

9. Kryvoruchko, O. M. and Sukach, Yu. O. (2012), “Basic provisions of benchmarking of business processes of motor transport enterprises”, *ATP. Ekonomika transportnoho kompleksu*, Vol. 20, pp. 78-89

10. Mojseienko, I. (2002), “Benchmarking as a method of financial controlling of the enterprise activity”, *Ekonomika APK*. Vol. 9. pp. 237-242.

11. Sablina, N. V. (2009), “Controlling in the cost management of industrial railway transport enterprises”, Abstract of PhD thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences: specialty 08.00.04 “Economics and management of enterprises (by type of economic activity)”, Kharkiv, Ukraine.

12. Nesterak Y. and Malinovs'ka, O. Ya. (2017), “The role of benchmarking in the process of controlling the capital of the enterprise”, *Modern Economics*, Vol. 4, pp. 142-149.